



UNIVERSIDAD ANTROPOLÓGICA DE GUADALAJARA

DOCTORADO EN DESARROLLO HUMANO

INCORPORADO A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SEGÚN ACUERDO No. 20181176

**“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO
HUMANO DE LOS COLABORADORES. CASO DE ESTUDIO.”**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN DESARROLLO HUMANO

Presenta:

M.A. Miguel Eduardo Anaya Mares

Asesor de Tesis:

Dr. Juan Pablo Sánchez García

Guadalajara, Jalisco a 23 de octubre de 2020



UNIVERSIDAD ANTROPOLÓGICA DE GUADALAJARA

Guadalajara, Jalisco a 25 de agosto de 2020

Dr. Ildefonso Hernández Castro
Coordinador del Programa en Doctorado en
Desarrollo Humano
Presente

Por este medio hago constar que, tras la revisión de los elementos presentados en el formato de revisión de tesis, haciendo uso de mi experiencia profesional y académica y tras acompañar como asesor a **Miguel Eduardo Anaya Mares**, en su tesis titulada, **“Liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo humano de los colaboradores. Caso de estudio en el laboratorio clínico del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la ciudad de San Luis Potosí”**, he otorgado la APROBACIÓN que me corresponde en este proceso académico.

Del mismo modo, solicito que el documento sea revisado por un lector para garantizar por un tercero la calidad del producto académico que dirigí.

Sin más por el momento quedo al pendiente de la recepción del documento con las sugerencias de lector y trabajarlas con el estudiante a quien dirijo.

Asesor de Tesis

Dr. Juan Pablo Sánchez García

DEDICATORIA

Con todo mi amor, admiración y respeto a la memoria de mi madre:

María Guadalupe Emilia Mares Bermúdez



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO HUMANO DE LOS COLABORADORES. CASO DE ESTUDIO.
por MIGUEL EDUARDO ANAYA MARES se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Algunos derechos reservados.

Se permite la distribución, copia y exhibición por terceros de esta obra, siempre que se mencione la autoría y procedencia, se realice con fines no comerciales y se agregue la licencia abierta mencionada. La realización de obras derivadas requiere la autorización por escrito del autor de la misma.

Todo material contenido en esta Tesis se encuentra inscrito en el Registro Público del Derecho de Autor con número: **03-2021-101413122900-01**.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Mariana, que por su gran fuerza, cariño y comprensión me permitió enfocarme en mi superación y desarrollo.

A mis dos hijos Miguel y Mariano, que por su gran energía provocaron en mí un mayor dinamismo y aprecio por la vida.

A mis hermanos Fernando, Marcela, Alejandro e Irene por ser mis pilares y ejemplos a seguir.

A Verónica Gómez y a Carlos Mitre, por su amistad e involucramiento en este proyecto.

A Víctor Tovar, por su interés en mi investigación y su espíritu de lucha.

A Fernando Palavicini, por su apoyo y su amistad incondicional.

A mi Asesor de Tesis, el Dr. Juan Pablo Sánchez García, que por su experiencia, orientación, paciencia y apoyo me brindó las herramientas y me facultó en la actividad de investigación.

A todos los colaboradores del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2 del IMSS y a sus respectivas autoridades por permitirme llevarlo a cabo.

A la Universidad Antropológica de Guadalajara y a todos los doctores con los que tuve contacto, ya que me permitieron ampliar mis conocimientos en tan importante y necesario tema: el Desarrollo Humano.

RESUMEN

El liderazgo es un fenómeno social que, al ser ejercido por una o varias personas, influye para el logro de los objetivos por parte de los colaboradores de una organización. El estudio y entendimiento de los procesos de la interacción Jefe-colaborador en el Sector de la Salud es relevante ya que, al brindarse los servicios de seguridad social a la población mexicana, se contribuyen con el bienestar nacional. En el caso de la presente investigación, mediante una metodología mixta de preponderancia cualitativa, se analizó el Desarrollo Humano de los colaboradores derivado del perfil del Liderazgo Transformacional de la Jefa del Laboratorio Clínico del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2 del IMSS en la ciudad de San Luis Potosí. Para la parte cuantitativa, fue empleado un cuestionario validado sobre el Liderazgo Transformacional y se creó un cuestionario para medir el Desarrollo Humano de los colaboradores (EDHEL), mismo que es único para el entorno laboral. Para la parte cualitativa, fueron efectuados tres Focus Groups a los colaboradores y la entrevista personal a la Jefa del Laboratorio. Los resultados mostraron que de acuerdo a un cierto perfil de Liderazgo Transformacional se contribuye al Desarrollo Humano de los colaboradores en el Laboratorio. Por lo que, ante la necesidad de exigencia de los derechohabientes y la creciente complejidad en los servicios de salud, hoy más que nunca son requeridas más propuestas que fomenten el Desarrollo Humano de los colaboradores a través de diferentes estudios sobre el liderazgo.

ABSTRACT

Leadership is a social phenomenon that, when exercised by one or more people, influences the achievement of goals by the collaborators of an organization. The study and understanding of the processes of the Chief-collaborator interaction with the Health Sector are relevant since, by providing social security services to the Mexican population, they give to the national well-being. In the case of the present research, through a mixed method of qualitative preponderance, the Human Development of the collaborators was analyzed derived from the Transformational Leadership profile of the Head of the Clinical Laboratory of the General Hospital of Zone No. 2 of the IMSS in the city of San Luis Potosi. For the quantitative part, a validated questionnaire on Transformational Leadership was used, and a questionnaire was created to measure the Human Development of Employees (EDHEL) which is unique to the work environment. For the qualitative part, three Focus Groups were carried out with the collaborators and a personal interview with the Head of the Laboratory. The results showed that according to a certain Transformational Leadership profile, the Human Development of the collaborators in the Laboratory is contributed. Therefore, because of the need for the demands of the beneficiaries and the growing complexity of health services, today more than ever, more proposals are required that promote the Human Development of employees through different studies on leadership.

INDICE

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN.....	V
INDICE	VII
INDICE DE TABLAS	XI
INDICE DE FIGURAS.....	XIII
INDICE DE GRÁFICAS	XIV
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.1 ANTECEDENTES.....	25
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
1.3 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	29
1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1.4.1 <i>Pregunta general</i>	31
1.4.2 <i>Preguntas particulares</i>	31
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
1.5.1 <i>Objetivo general</i>	32
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	32
1.6 HIPÓTESIS.....	33
1.7 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
1.8 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	38
CAPÍTULO 2 MARCO REFERENCIAL.....	40
2.1 MARCO TEÓRICO	41
2.1.1 <i>El Desarrollo Humano</i>	43
2.1.1.1 Antecedentes	43
2.1.1.2 El enfoque centrado en la persona	46
2.1.1.3 El enfoque de las necesidades básicas.....	50
2.1.1.3.1 Principales teorías de la motivación humana	54
2.1.1.4 La teoría del Desarrollo Humano	60
2.1.1.5 El desarrollo de las capacidades humanas.....	67
2.1.1.5.1 Los funcionamientos y las capacidades humanas centrales	70
2.1.1.5.2 Capital humano Vs capacidad humana.....	78
2.1.1.6 El Desarrollo Humano como Libertad	81
2.1.1.7 El Desarrollo Humano en México	86
2.1.2 <i>Concepto de liderazgo</i>	91
2.1.2.1 El líder.....	99
2.1.2.2 Liderazgo formal e informal	106
2.1.2.3 Poder e influencia.....	107
2.1.3 <i>Modelos de liderazgo</i>	109
2.1.3.1 Teoría del gran hombre y de los rasgos	111
2.1.3.2 Enfoques contemporáneos del liderazgo.....	115
2.1.3.2.1 Líder autocrático.....	115
2.1.3.2.2 Líder democrático.....	116
2.1.3.2.3 Líder laissez-faire	118

2.1.3.3 Teorías conductuales	120
2.1.3.3.1 Estudios de la Universidad de Iowa	121
2.1.3.3.2 Estudios de la Universidad de Michigan	121
2.1.3.3.3 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio	123
2.1.3.3.4 Estudios de la Universidad de Harvard	124
2.1.3.3.5 El Grid Gerencial de Liderazgo	125
2.1.3.4 Enfoques de contingencia y situacionales	128
2.1.3.4.1 El modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler	131
2.1.3.4.2 Teoría del liderazgo por etapas de House	133
2.1.3.4.3 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	136
2.1.3.4.4 Teoría del liderazgo participativo de Vroom	140
2.1.3.5 Enfoques del siglo XXI	144
2.1.3.5.1 La nueva formación de líderes	145
2.1.3.5.2 Liderazgo según Stephen Covey	146
2.1.3.5.3 Liderazgo responsable	148
2.1.3.5.4 Liderazgo carismático	149
2.1.3.5.5 Liderazgo resonante	152
2.1.3.5.6 Liderazgo ético	154
2.1.3.5.7 Liderazgo femenino	156
2.1.4 <i>Liderazgo transformacional: perspectiva de la investigación</i>	159
2.1.4.1 Liderazgo transformacional de Burns y Bass	162
2.1.4.2 Liderazgo Transformacional versus liderazgo transaccional	167
2.1.4.3 Los efectos del Liderazgo Transformacional en las organizaciones ...	174
2.1.4.4 Algunas opiniones y confusiones acerca del Liderazgo Transformacional	177
2.2 ESTADO DEL ARTE	183
2.2.1 <i>El Desarrollo Humano en las Organizaciones</i>	186
2.2.2 <i>El impacto del Liderazgo Transformacional</i>	195
2.3 MARCO CONTEXTUAL	208
2.3.1 <i>Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)</i>	208
2.3.1.1 Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2, en San Luis Potosí	209
2.3.1.2 Laboratorio Clínico del HGZ No. 2	211
CAPÍTULO 3 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	215
3.1 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	216
3.1.1 <i>La metodología mixta</i>	221
3.1.2 <i>Población con criterios de inclusión y exclusión</i>	224
3.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SUS LIMITACIONES	226
3.2.1 <i>Definición conceptual de variables</i>	228
3.2.1.1 Variables Independientes	229
3.2.1.1.1 Variables demográficas y organizacionales	229
3.2.1.1.2 Variables del Liderazgo Transformacional	230
3.2.1.2 Variables Dependientes	233
3.2.1.2.1 Variables del Desarrollo Humano	233
3.2.3 <i>Instrumentos de recolección de datos</i>	242
3.2.3.1 Cuestionario de Liderazgo Transformacional	246

3.2.3.1.1 Confiabilidad y validez del cuestionario de Liderazgo Transformacional.....	251
3.2.3.2 Cuestionario de Desarrollo Humano	252
3.2.3.2.1 Diseño del cuestionario de Desarrollo Humano	252
3.2.3.2.2 Validación del cuestionario de Desarrollo Humano	260
3.2.3.2.2.1 Validez de expertos (contenido).....	262
3.2.3.2.2.2 Validez de constructos.....	268
3.2.3.2.2.3 Confiabilidad	284
3.2.3.2.3 Cuestionario definitivo de Desarrollo Humano - EDHEL	290
3.2.3.3 La guía del Focus Group	294
3.2.3.3.1 Estrategias de rigor cualitativo	298
3.2.3.3.1.1 Validez de expertos (contenido).....	299
3.2.3.3.1.2 Dependencia.....	301
3.2.3.3.1.3 Credibilidad.....	302
3.2.3.3.1.4 Transferencia.....	304
3.2.3.3.2 Proceso de la realización del Focus Group.....	305
3.2.3.4 Limitaciones en la recolección de la información	309
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	310
3.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	315

CAPÍTULO 4 RESULTADOS..... 317

4.1 ESTADÍSTICA DEMOGRÁFICA DESCRIPTIVA DE LOS PARTICIPANTES ENCUESTADOS. 320	
4.1.1 Variables demográficas – Jefa del Laboratorio.....	320
4.1.2 Variables demográficas - Colaboradores del Laboratorio	321
4.2 EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	328
4.2.1 Datos cuantitativos.....	329
4.2.1.1 Datos cuantitativos – Jefa del Laboratorio	329
4.2.1.2 Datos cuantitativos – Colaboradores del Laboratorio.....	332
4.2.1.2.1 Confirmación de la fiabilidad de los cuestionarios.....	333
4.2.1.2.2 Medidas estadísticas de los cuestionarios	335
4.2.1.2.3 Análisis de regresión lineal	343
4.2.1.2.3.1 Análisis de regresión lineal simple	343
4.2.1.2.3.2 Análisis de regresión lineal múltiple	348
4.2.2 Datos cualitativos.....	354
4.2.2.1 El proceso de construcción de las categorías.....	358
4.2.2.2 Resultados por Categorías.....	361
4.2.2.2.1 Resultados de la Categoría Liderazgo	362
4.2.2.2.1.1 Subcategoría: Capacitación y Desarrollo (Jefa de Laboratorio)	
.....	367
4.2.2.2.1.2 Subcategoría: Impacto Positivo.....	369
4.2.2.2.1.3 Subcategoría: Perfil	372
4.2.2.2.2 Resultados de la Categoría Liderazgo Transformacional.....	373
4.2.2.2.2.1 Subcategoría: Carisma Inspiracional.....	379
4.2.2.2.2.2 Subcategoría: Motivación Inspiracional.....	382
4.2.2.2.2.3 Subcategoría: Estimulación Intelectual	383
4.2.2.2.2.4 Subcategoría: Consideración Individualizada.....	384
4.2.2.2.3 Resultados de la Categoría Desarrollo Humano	385
4.2.2.2.3.1 Subcategoría: Principios Éticos.....	390
4.2.2.2.3.2 Subcategoría: Propósito Personal.....	392

4.2.2.2.3.3 Subcategoría: Salud y Desarrollo Cognitivo	393
4.2.2.2.3.4 Subcategoría: Relaciones Afectivas.....	396
4.2.2.2 Resultado general de las Categorías.....	399
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	408
5.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	410
5.1.1 <i>Análisis de determinación</i>	412
5.1.1.1 Análisis cuantitativo y comprobación de las hipótesis	412
5.1.1.2 Análisis cualitativo	418
5.1.2 <i>Análisis de contraste</i>	426
5.1.3 <i>Análisis de vinculación</i>	430
5.2 CONCLUSIONES	437
5.2.1 <i>Conclusiones sobre la revisión de la literatura</i>	439
5.2.2 <i>Conclusiones sobre el estudio empírico</i>	442
5.2.3 <i>Conclusiones sobre las implicaciones en el Laboratorio</i>	447
5.3 PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES	451
5.3.1 <i>Limitaciones del estudio</i>	454
5.3.2 <i>Futuras líneas de investigación</i>	455
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	458
ANEXOS	482

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Teorías de Motivación enfocadas al Contenido	56
Tabla 2: Teorías de Motivación enfocadas en el Proceso	57
Tabla 3: Características del Desarrollo Humano en México	88
Tabla 4: Diferencias entre el liderazgo centrado en la tarea y en las personas	97
Tabla 5: Variables clave en las teorías sobre el liderazgo	98
Tabla 6: Los rasgos más investigados del líder, según Stogdill	112
Tabla 7: Las cinco grandes que incluyen los rasgos de los líderes efectivos	114
Tabla 8: Análisis comparativo de los estilos tradicionales de liderazgo	119
Tabla 9: Diferencias entre la orientación a las tareas o a las personas	122
Tabla 10: Propuestas de Iowa, Michigan, Ohio y Harvard	125
Tabla 11: Conductas del líder que generan satisfacción o insatisfacción en los colaboradores	128
Tabla 12: Modelo de la trayectoria meta de House	135
Tabla 13: Estilo de toma de decisiones de acuerdo con el modelo de liderazgo participativo	142
Tabla 14: Comparación de los cuatro modelos de contingencia	143
Tabla 15: Habilidades del líder resonante	154
Tabla 16: Características de los líderes transaccionales y transformacionales	168
Tabla 17: Principales diferencias entre el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional	172
Tabla 18: Principales cualidades de los líderes carismáticos y transformacionales efectivos	180
Tabla 19: Personal que labora en el Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2	210
Tabla 20: Variables demográficas y organizacionales	229
Tabla 21: Subdimensión y variables del Liderazgo Transformacional	232
Tabla 22: Relación de las Teorías de Desarrollo Humano	238
Tabla 23: Subdimensiones y variables del Desarrollo Humano	240
Tabla 24: Similitudes y diferencias en la recolección de los datos	243
Tabla 25: Cuestionario de Liderazgo Transformacional del Jefe de Laboratorio	249
Tabla 26: Ficha técnica del cuestionario de la dimensión del Liderazgo Transformacional	250
Tabla 27: Cuestionario propuesto de Desarrollo Humano	257
Tabla 28: Criterios de Moriyama para validar los reactivos del cuestionario	263
Tabla 29: Principales observaciones de contenido a cada uno de los reactivos	264
Tabla 30: Estadísticos descriptivos del cuestionario de Desarrollo Humano	269
Tabla 31: Valor KMO y prueba de Bartlett sobre el cuestionario de Desarrollo Humano	272
Tabla 32: Autovalores de la matriz de correlación y porcentajes de varianza explicada	274
Tabla 33: Comunalidades estimadas	276
Tabla 34: Matriz de coeficiente de puntuación de componente	279
Tabla 35: Matriz de componentes rotados	281
Tabla 36: Matriz de transformación de los componentes	283
Tabla 37: Estadístico de fiabilidad del cuestionario de DH, prueba piloto	287
Tabla 38: Estadísticos total-elemento del cuestionario, prueba piloto	287
Tabla 39: Cuestionario definitivo de Desarrollo Humano - EDHEL	291

Tabla 40: Ficha Técnica del Cuestionario de la Dimensión del Desarrollo Humano - EDHEL	293
Tabla 41: Tipologías de las entrevistas grupales	295
Tabla 42: Guía inicial para el Focus Group	297
Tabla 43: Guía definitiva para el Focus Group	300
Tabla 44: Similitudes y diferencias en el análisis de los datos	311
Tabla 45: Variables demográficas de la Jefa de Laboratorio.....	321
Tabla 46: Estadísticos de fiabilidad de los cuestionarios.....	334
Tabla 47: Correlación de Pearson de las variables VILT y VDDH	344
Tabla 48: Resumen del modelo de las variables VILT y VDDH.....	345
Tabla 49: ANOVA de las variables VILT y VDDH.....	346
Tabla 50: Coeficientes de las variables VILT y VDDH.....	346
Tabla 51: Correlaciones de las subdimensiones, LT y DH	348
Tabla 52: Correlaciones de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (LT) con VDDH.....	351
Tabla 53: Resumen del modelo de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (LT) con VDDH	352
Tabla 54: ANOVA de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (LT) con VDDH	352
Tabla 55: Coeficientes de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (LT) con VDDH	353
Tabla 56: Distribución de la muestra cualitativa	357
Tabla 57: Sistema de categorías cualitativas	360
Tabla 58: Evidencias y prácticas en la Categoría de Liderazgo	365
Tabla 59: Subcategorías conglomeradas por similitud de palabras en la Categoría de Liderazgo.....	366
Tabla 60: Evidencias y prácticas en la Categoría de Liderazgo Transformacional	377
Tabla 61: Subcategorías conglomeradas por similitud de palabras en la Categoría de Liderazgo Transformacional.....	378
Tabla 62: Evidencias y prácticas en la Categoría de Desarrollo Humano	388
Tabla 63: Subcategorías conglomeradas por similitud de palabras en la Categoría de Desarrollo Humano.....	389
Tabla 64: Puntajes de las dimensiones de estudio, diferencia en la autopercepción de la Jefa de Laboratorio con la percepción de los colaboradores.....	413
Tabla 65: Grado de las dimensiones comportamentales de la Jefa de Laboratorio en el Liderazgo Transformacional.....	431
Tabla 66: Grado de las dimensiones comportamentales de los colaboradores en su Desarrollo Humano.....	434
Tabla 67: Autoevaluación comparativa del Liderazgo Transformacional y de Desarrollo Humano.....	453

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones ...	53
Figura 2: Bienes, funcionamientos y capacidades del ser humano	73
Figura 3: La evolución del área de los Recursos Humanos en las Organizaciones	79
Figura 4: Relaciones causales entre los tipos principales de procesos de liderazgo	98
Figura 5: Antecedentes que definen la conducta del líder	117
Figura 6: Orientación al poder del líder, su involucramiento y consecuencia de equipo	118
Figura 7: Estilos de liderazgo según el modelo de la Universidad Estatal de Ohio	124
Figura 8: Estilos de líderes de grupos según la Universidad de Harvard.....	125
Figura 9: Grid de liderazgo de Blake y Mouton	126
Figura 10: Escala de pautas de liderazgo	130
Figura 11: Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler	133
Figura 12: Relación de factores situacionales y estilos de dirección	135
Figura 13: Características del Liderazgo Situacional	137
Figura 14: Eficacia e ineficacia del líder según cada cuadrante del Liderazgo Situacional.....	139
Figura 15: Relación causal en el modelo de decisión normativa	141
Figura 16: Influencia del líder con base en su poder	147
Figura 17: Roles esperados del líder responsable	149
Figura 18: Modelo completo de liderazgo	171
Figura 19: Organigrama del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2 .	211
Figura 20: Diagrama de Flujo del Laboratorio Clínico	214
Figura 21: Comparación de diseños transversales descriptivos y correlacionales- causales	220
Figura 22: Modelo teórico propuesto para la investigación.....	221
Figura 23: Tres principales enfoques de la investigación mixta.....	222
Figura 24: Relación de la pirámide de Maslow y los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio	237
Figura 25: Dimensiones, subdimensiones y variables en el modelo.....	242
Figura 26: Recopilación de los datos	244
Figura 27: Tres instrumentos para la metodología de la investigación mixta.....	245
Figura 28: Esquema del proceso de desarrollo del cuestionario de Desarrollo Humano	253
Figura 29: Diseño anidado concurrente (DIAC) del modelo cualitativo dominante	318
Figura 30: Perspectiva global de fiabilidad en el modelo de la investigación.....	335
Figura 31: Coeficientes beta de la ecuación en la regresión lineal simple	347
Figura 32: Perspectiva global de correlación en el modelo de la investigación	350
Figura 33: Coeficientes beta de la ecuación en la regresión lineal múltiple	354
Figura 34: Mapa conceptual de la Categoría de Liderazgo	363
Figura 35: Mapa conceptual de la Categoría de Liderazgo Transformacional.....	374
Figura 36: Mapa conceptual de la Categoría de Desarrollo Humano	385
Figura 37: Nodos conglomerados por similitud de palabra. Colaboradores - Jefa de Laboratorio	400
Figura 38: Comparación de la marca de nube en la frecuencia de las palabras. Colaboradores – Jefa de Laboratorio.....	403

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Gráfico de sedimentación	278
Gráfica 2: Gráfico de componente en espacio rotado	283
Gráfica 3: Género de los colaboradores.....	322
Gráfica 4: Edad de los colaboradores	323
Gráfica 5: Estado civil por género de los colaboradores	324
Gráfica 6: Nivel máximo de estudios por género de los colaboradores	325
Gráfica 7: Antigüedad en la organización por género de los colaboradores.....	326
Gráfica 8: Antigüedad en el puesto de trabajo por género de los colaboradores.....	327
Gráfica 9: Turno de trabajo por género de los colaboradores	328
Gráfica 10: Estadísticas de puntajes en la dimensión, subdimensiones y variables. Autopercepción de Liderazgo Transformacional - Jefa de Laboratorio.....	330
Gráfica 11: Estadísticas de puntajes en la dimensión, subdimensiones y variables. Autopercepción en Desarrollo Humano - Jefa de Laboratorio	331
Gráfica 12: Estadísticas de puntajes en la dimensión, subdimensiones y variables. Percepción del Liderazgo Transformacional - Colaboradores.....	336
Gráfica 13: Estadísticas de puntajes en la dimensión de Liderazgo Transformacional Percepción de acuerdo al turno de trabajo - Colaboradores	337
Gráfica 14: Estadísticas de puntajes en las subdimensiones del Liderazgo Transformacional. Percepción de acuerdo al turno de trabajo - Colaboradores	338
Gráfica 15: Estadísticas de puntajes en la dimensión, subdimensiones y variables. Percepción del Desarrollo Humano – Colaboradores.....	339
Gráfica 16: Estadísticas de puntajes en la dimensión de Desarrollo Humano. Percepción de acuerdo al turno de trabajo - Colaboradores	341
Gráfica 17: Estadísticas de puntajes en las subdimensiones del Desarrollo Humano. Percepción de acuerdo al turno de trabajo - Colaboradores	342
Gráfica 18: Diagrama de dispersión entre de las variables VILT y VDDH	344
Gráfica 19: Frecuencias de las palabras - Categoría de Liderazgo	364
Gráfica 20: Frecuencias de las palabras - Categoría de Liderazgo Transformacional	375
Gráfica 21: Frecuencias de las palabras - Categoría de Desarrollo Humano	386
Gráfica 22: Comparación en la frecuencia de las palabras presentadas. Colaboradores – Jefa de Laboratorio	402

INTRODUCCIÓN

Se puede creer que cuando se habla del tema de liderazgo sea un tema importante para todas las personas. Sería obvio pensar que, para cualquier gerente o jefe en alguna organización, el desarrollo de su visión y de su estilo de liderazgo es un punto fundamental en su agenda del día al que le brindará tiempo y le dará puntual seguimiento. Además, se puede suponer que los colaboradores tienen la verdadera intención de apoyar la visión de su líder y que trabajarán juntos en la obtención de los resultados. Sin embargo, esto no siempre es así. Por lo que cada persona y en especial el Jefe, mediante un verdadero interés en el enfoque a la mejora organizacional y el Desarrollo Humano, puede ampliar de forma personal sus habilidades de liderazgo en relación a las necesidades de los colaboradores, las organizaciones y el entorno.

En los procesos de cambio organizacional, ya sea desde la visión micro o hasta la macro, los líderes son un elemento clave para poder resolver el gran rompecabezas que continuamente se presenta, donde gestionan adecuadamente el acomodo de todas las piezas (Palomo, 2013). Como bien lo indica Cardozo (2012) es la gestión de las personas, llevada a cabo por los gerentes, jefes y supervisores, la que “impacta directamente en la retención de los empleados, compromiso, motivación, y satisfacción laboral” (p.27). Además, conforme los avances tecnológicos, administrativos y humanos son desplegados en cada una de las organizaciones, los líderes deben tener ciertas capacidades y competencias que les permitan influir en sus seguidores para propiciar en ellos

el entusiasmo necesario hacia el Desarrollo Humano para sortear las complejidades y lograr con éxito cada una de las actividades propuestas. Como bien lo indican Lussier y Achua (2016) “la creatividad del empleado y la conducta innovadora son imperativas para la supervivencia de la organización” (p.330).

Sin embargo, son muchos los avances y cambios que se presentan hoy en día. Por tal razón, además de disponer de guías hacia el cumplimiento de la visión, los líderes deben ser capaces de propiciar la generación de los profundos cambios en las organizaciones hacia el mantenimiento y superación de la competitividad y la flexibilidad estructural desde los mismos colaboradores con la finalidad de propiciar su Desarrollo Humano. Estos cambios organizacionales de origen mundial han permitido que nuevos estilos de liderazgo se estén ampliando, con el afán de satisfacer las actuales necesidades de los individuos en cuanto a la gestión de sus actividades laborales y en consecución de su propia satisfacción y desarrollo. Además de las diversas teorías acerca de los estilos tradicionales de liderazgo, se ha determinado que, en países como México, el estilo de Liderazgo Transformacional propuesto por James McGregor Burns (1978) y desarrollado por Bass et al. (1990) está llevando a los colaboradores a desempeños laborales superiores a lo esperado (Mendoza, García y Uribe, 2014). Este particular estilo ha sido visto como una fuente poderosa de liderazgo en diversos ámbitos; como en el militar, en el ejército y la fuerza aérea, por lo que ha permitido el enfoque a nuevos modos en su entrenamiento a los dirigentes de

diversas organizaciones, con el afán de incrementar la efectividad y permitir la excelencia operativa (Peña y Batalla, 2016).

El Liderazgo Transformacional, según Burns (1978) ocurre “cuando uno o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad” (citado en D’Alessio, 2010, p.60). Por lo que al ser visto este estilo de liderazgo como real se fomenta la proactividad para el desarrollo organizacional, que parte desde lo individual en el que se realiza la ética y la moral, fomentando así propiamente también el desarrollo de los colaboradores. El Desarrollo Humano, visto desde el enfoque del progreso armónico de las capacidades, libertades y dimensiones del ser humano, es determinado ampliamente a comprender los procesos internos y externos que obstaculizan y promueven el desarrollo personal y social, donde se identifica la calidad de la aceptación de la persona consigo misma y la valoración de la relación con los demás y su trascendencia (Lafarga, 1992). Autores como Rogers (1961), Lafarga (1992, 2005, 2010), Robbins y DeCenzo (2008), Pazmiño (2008), Sinnott (1999), Rodríguez (2012) reconocen que uno de los factores primordiales para el Desarrollo Humano de las personas son las relaciones interpersonales, por lo que es preciso determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional con el Desarrollo Humano de los colaboradores.

Mediante la revisión de la lectura de diversos autores, se determinó la teoría del Liderazgo Transformacional de J. M. Burns de 1978 como categórica para el Desarrollo Humano de los colaboradores, en específico, en el Laboratorio

Clínico del Hospital General Zona (HGZ) con Medicina Familiar No. 2 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la ciudad de San Luis Potosí, ya que en particular algo que ha llamado la atención del investigador es de que según Código San Luis (2018) por octavo año consecutivo ha obtenido “la certificación en la Evaluación Externa de la Calidad (EEEEC) IMP355 y SIGMA, en la ronda anual 2017-2018, en los programas aprobados de Biométrica Hemática, Coagulación, Bioquímica, Inmunoproteínas, Asimetría, Urianálisis y Bacteriología”.

Ahora en el año 2020 y derivado de la obtención por décimo año consecutivo (Pulso, 2020) de la certificación de calidad anteriormente descrita, la presente tesis doctoral tuvo por objeto investigar cómo el estilo de Liderazgo Transformacional implementado por la Jefa del Laboratorio impacta diariamente y de manera favorable en el Desarrollo Humano de sus colaboradores, ya que según las conclusiones obtenidas ha propiciado que sus colaboradores innoven en sus actividades, inspirándose en el compromiso manteniéndose así una alta motivación logrando entre cada uno de ellos la confianza (Hermosilla, et al, 2016). Y mediante su gran interés en el Desarrollo Humano de su personal, pone de manifiesto el cuidado y esmero acerca de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, que son propiamente las cuatro dimensiones comportamentales según Bass (1985) de su Liderazgo Transformacional (mencionado en Penilla-Toro y Gómez, 2017).

Como en el caso de la Jefa del Laboratorio, actualmente las mujeres se han posicionado en puestos de trabajo gerenciales en organizaciones locales, nacionales e internacionales. La cualidad de ejercer varias cosas a su vez les permite realizar cualquier labor adecuadamente. Muchas líderes femeninas se actualizan estudiando especialidades, posgrados, maestrías y doctorados, factores que impulsan a obtener mejores puestos que los hombres, evolucionan enfocándose en investigaciones de campo o emprendiendo negocios. Por lo tanto, en esta investigación se buscó analizar el Liderazgo Transformacional de la Jefa del Laboratorio como el concepto ordenador en la teoría del Desarrollo Humano, enmarcada por las circunstancias institucionales y las relaciones interpersonales que intervienen en el Laboratorio Clínico.

Las principales fuentes de la investigación se obtuvieron de lo documental; es decir, de la revisión bibliográfica de los diversos apartados y las investigaciones realizadas por otros autores, como también los estudios de campo, ya que fue necesaria la inmersión en el contexto de trabajo que es llevado a cabo por la Jefa del Laboratorio. La investigación, que se abordó desde la metodología mixta, preponderantemente cualitativa, fue de campo con propósito explicativo y correlacional, en el que su alcance se consideró paradigmático de temporalidad transversal, mediante el método inductivo. Para la exploración de las variables y la medición psicométrica de cada uno de los participantes se estableció el Focus Group y entrevistas semiestructuradas, por lo que las

delimitaciones en este estudio se reconocieron en el Laboratorio Clínico, la Jefa y los 38 colaboradores.

El propósito de este trabajo pretende contribuir con un nuevo enfoque integral a un tema muy importante en la actualidad, ya que la investigación del Liderazgo Transformacional y su relación con el Desarrollo Humano no es exhaustiva y los análisis pertinentes no han sido concluyentes, dado que son pocas las investigaciones mexicanas con la semejante dirección de los objetivos planteados. Cabe destacar los diversos estudios sobre la obtención de los perfiles del Liderazgo Transformacional de los autores aquí consultados. Sin embargo, es importante resaltar que las investigaciones revisadas no hacen referencia a la relación con el Desarrollo Humano, siendo esta categoría innovadora en la literatura existente, ya que los múltiples estudios realizados en México abordan la cuestión del Liderazgo Transformacional en relación con la satisfacción para la eficacia de los colaboradores en las empresas, por lo que es apreciado al ser humano desde el enfoque como medio, más no como fin para sí mismo.

La presente investigación responde a la necesidad de encontrar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico y por la propia naturaleza del objeto de estudio se considera altamente interdisciplinar. Donde se sitúa entre dos áreas principales; el Liderazgo Transformacional como concepto ordenador y el análisis de la Jefa de Laboratorio Clínico como referente empírico, brindando así la categoría del

Desarrollo Humano de sus colaboradores. Donde además se pretende que este estudio sea un punto de referencia y que motive a la partida de mayores investigaciones dirigidas hacia el Liderazgo Transformacional en relación con el Desarrollo Humano, las cuales permitan proponer nuevas soluciones y estrategias para una mejor atención a los derechohabientes.

En el Capítulo I se plantean los antecedentes del problema, en el que se identifica que hoy en día los líderes deben preocuparse constantemente por el Desarrollo Humano y mejoramiento laboral de sus colaboradores. Ya que, gracias a estos, se brindan los resultados esperados por la organización en beneficio del enriquecimiento y mejoramiento del ambiente laboral. Se definen las líneas de investigación, así como la pregunta general y las particulares planteadas conforme a la relación del Liderazgo Transformacional como concepto ordenador del Desarrollo Humano. Se presentan las hipótesis, el objetivo general y los específicos, así como la justificación de esta investigación, en la que se delimita su alcance.

En el Capítulo II se constituye el marco referencial, en el que a partir del marco teórico se establecen las experiencias e investigaciones previas de diversos autores que muestran la relación con el tópico principal del estudio. Se identifican las bases teóricas y conceptuales que intentan explicar la definición del Desarrollo Humano y del Liderazgo, sus diferentes perspectivas y características, así como los diversos modelos para que sea fácilmente entendido el abordaje del Liderazgo Transformacional como causante del Desarrollo

Humano en los colaboradores. Se lleva a cabo la revisión del estado del arte, en donde a través del estudio de las diversas aportaciones de investigadores se concluye de los avances hasta el momento acerca del impacto del Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano de los colaboradores.

En el Capítulo III se presenta el procedimiento metodológico, mostrando principalmente el tipo de investigación, la metodología aplicada al estudio, así como la población con criterios de inclusión y exclusión, que pretende dar respuesta al fenómeno del liderazgo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. También se determinan los procedimientos, la confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados, mediante las técnicas de recolección de la información y su análisis, tanto para el medir el Liderazgo Transformacional por medio del cuestionario validado de Vega y Zavala (2004), así como la creación y validación de un nuevo cuestionario por parte del investigador para la Evaluación de Desarrollo Humano en el Entorno Laboral (EDHEL). Se define conceptualmente y operacionalmente cada una de las variables, ante la realidad interactiva compleja gubernamental que impera en el Laboratorio Clínico HGZ No. 2 del IMSS conformado por aspectos técnicos, éticos, políticos, sociales en donde se ofrece una perspectiva de Desarrollo Humano implicando el uso de instrumentos de carácter mixto.

El Capítulo IV se conforma por los resultados del análisis del estudio, tanto los cuantitativos como los cualitativos, mostrando el tipo de análisis, la evaluación de las escalas de medidas. Se presentan los resultados encontrados según el

enfoque, así como la comprobación o rechazo de cada una de los supuestos teóricos. En este apartado también se concreta la comprobación o no de la hipótesis, se brindan las respuestas a cada una de las preguntas planteadas y se confirma el alcance de los objetivos de la investigación.

En el Capítulo V se despliega tanto el análisis cuantitativo, en el que se acepta o rechaza las hipótesis planteadas, como el análisis cualitativo y las conclusiones. Se explican cada uno de los descubrimientos y hallazgos en cuanto al impacto del Liderazgo Transformacional en el Desarrollo Humano de los colaboradores, ya que son el resultado de los cuestionarios aplicados y de las entrevistas semiestructuradas, así como la información suministrada del Focus Group en cada uno de los apartados de las sesiones aplicadas a los colaboradores, lo que permitió corroborar las correlaciones encontradas con cada una de las variables. Se muestra la discusión desde las diferentes posturas, así como las limitaciones, a partir de la investigación y de la profundidad del desarrollo en el marco teórico conceptual acerca del liderazgo. Se pretende establecer las relaciones directas entre un estilo de Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano de las personas involucradas en las actividades del Laboratorio Clínico HGZ No. 2 del IMSS. Se aprecian las implicaciones de la investigación, así como se originan las recomendaciones y las próximas líneas de investigación. Al final se plasman las referencias bibliográficas y los anexos que sirvieron de base científica para culminación de la investigación aquí presentada.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El 14 de diciembre de 2018 el presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, presentó en la ciudad de Mérida, Yucatán el Plan Nacional de Salud 2019-2024. En este proyecto, según el Dr. Jorge Carlos Alcocer Varela, Secretario de Salud, indicó que una de las situaciones negativas en la que se encuentran los servicios en la actualidad, además de la corrupción y el tráfico de influencias, es la atención deshumanizada (Alcocer, 2019). Por lo que hoy en día, las organizaciones enfocadas a la atención de la salud se encuentran inmersas cada vez más en un mundo completamente globalizado que demanda altos niveles de competitividad y productividad, por lo que se pretende con este Plan Nacional es hacer efectivo el artículo 4º constitucional a toda la población:

Toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general (Alcocer, 2019).

Según Camisón, Cruz y González (2006) el aumento incesante del nivel de exigencia de los usuarios, la creciente complejidad de servicios, los sistemas y procesos organizacionales, junto con la comparativa constante a las nuevas organizaciones, “son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad” (p.XXI). Bajo este contexto, el nivel de calidad y productividad brindado por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) constituye una estrategia de excelencia y de diferenciación reflejada en

mayor número de derechohabientes y población en general satisfechos, y por ende genera una mejor imagen de la organización ante la sociedad. Sin embargo, la calidad ya no solamente se restringe a un producto o servicio en específico, sino que abarca todas las formas a través de las cuales la organización satisface las expectativas y necesidades de sus usuarios, de su personal y de la sociedad en general. Y como bien lo indica Chiavenato (2009) a diferencia de brindar únicamente la productividad, que es de enfoque cuantitativo para un resultado final, más bien es un estado de espíritu bajo el enfoque cualitativo, en la que “la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino sólo un reflejo de ella” (p.15).

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo a la página web del Instituto Mexicano del Seguro Social (<http://www.imss.gob.mx/>) hoy en día, más del 50% de la población mexicana se encuentra vinculada con el IMSS. Ante las necesidades de la población en cuestión a servicios de salud y seguridad social, el IMSS debe manifestarse como una entidad prestadora de servicios de calidad, con el afán de “ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias” (<http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss>), en la que por un mandato constitucional debe aumentar y mejorar la cobertura social de la población.

En este contexto se presenta la necesidad de analizar y estudiar el estilo del Liderazgo Transformacional, ya que el conjunto de talentos en los colaboradores, vistos como un activo intangible, es uno de los mayores valores intrínsecos del IMSS. Y en el caso de esta investigación, enfocada en el Laboratorio Clínico, los mismos colaboradores son los que brindan el soporte y el impulso para lograr la competitividad y productividad, en el que su desempeño humano y excepcional será gracias al cambio personal en su disposición y su comportamiento (Chiavenato, 2009). Como bien lo indica Lafarga (2005) “el organismo humano no sólo crece y evoluciona, sino que se da cuenta de su crecimiento y, por ello, puede en alguna forma intervenir en ese crecimiento y ser artífice de su propio destino” (p.7). Donde cada colaborador asume la responsabilidad de su vida mediante el establecimiento de las metas cotidianas en el que gracias a Carl Rogers (1961) se reafirma el enfoque centrado en la persona, mismo que según Lietaer (1990) “nace de la práctica psicoterapéutica y que tiene un amplísimo espectro de aplicaciones” (mencionado en Ruiz, 2004, p.30), en el que se ha identificado como una forma de ser y de aumentar habilidades personales que promuevan el Desarrollo Humano (Lafarga, 2005).

El desarrollo de las habilidades de liderazgo no es sólo un tema de interés para los dirigentes o los altos ejecutivos de una organización (Whetten y Cameron, 2016), es una cuestión que compete a todos los colaboradores y sobre todo a los jefes de laboratorio que logran el desarrollo óptimo de los equipos de trabajo en el IMSS. Cada día, en el rol como profesionistas y jefes, se

ven enfrentados a situaciones que requieren de sus habilidades de liderazgo con el propósito primordial de la transformación de los colaboradores para fomentar su absoluto compromiso, ya que se involucran con otras personas mediante la colaboración y el trabajo distribuido. Y es aquí donde el líder transformacional, definido por Burns (1978) como “alguien que busca tanto el potencial en sus colaboradores, como satisfacer mayores necesidades comprometiéndolos totalmente con la organización” (Salas, 2013, p.108), toma relevancia y sería obvio pensar que, en cualquier equipo, sin importar el número de integrantes que lo conforman, se necesita contar con un líder. Sin embargo, lo que necesita un laboratorio o cualquier grupo de personas es tener al frente a un servidor sincero, que logre, mediante su liderazgo, la transformación integral hacia el Desarrollo Humano de cada uno de los colaboradores.

La Real Academia Española (RAE, 2020) define al líder como aquella “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” y se ha identificado que el tipo de liderazgo que ejercen los jefes en las organizaciones influye de alguna manera la disposición, la forma de colaboración y los resultados que llevan a cabo los equipos de trabajo. Por tal motivo se considera que en los laboratorios actuales del IMSS ya no sólo el servicio y la productividad requiere basarse en la competencia y las responsabilidades individuales de los colaboradores, sino debe afirmarse en la correcta conformación de los equipos de trabajo, reconociendo su importancia, centrándose en su colaboración, su inspiración y llevándolos a desempeñarse de

manera eficiente gracias a la influencia que ejerza el líder hacia ellos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de competitividad y productividad en el Plan Nacional de Salud 2019-2024. Es aquí donde radica la importancia del establecer el vínculo entre el liderazgo de sus dirigentes y, tanto el Desarrollo Humano, como la satisfacción laboral de los colaboradores (Hartzler y Henry, 1999).

1.3 Líneas de Investigación

El tema en el que se llevó a cabo en la investigación doctoral corresponde a: “Liderazgo Transformacional y su impacto en el Desarrollo Humano de los colaboradores. Caso de estudio.”, mismo que fue llevado a cabo en el Laboratorio Clínico del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la ciudad de San Luis Potosí.

Se escogió este tópico por parte del investigador ya que dentro de su experiencia laboral vivió como empleado durante más de 14 años la experiencia de conformar los equipos de trabajo en cinco empresas de diversos ramos en la ciudad de San Luis Potosí, identificando que el tipo de liderazgo de los rangos superiores influyen en alguna manera la disposición, la forma de colaboración y los resultados que llevan a cabo las personas. Es de especial interés del investigador el tema mencionado, ya que en su labor actual como instructor de capacitación y consultor quiere ayudar a las organizaciones a establecer procesos que faciliten la conformación de los equipos de trabajo mediante la

consideración al Desarrollo Humano y llevarlos a obtener eficazmente los resultados mediante la adecuación del estilo liderazgo del jefe inmediato a través de la correcta investigación y sustentando científicamente su acondicionamiento a la cultura de la organización que será objeto de análisis.

El programa de Doctorado en Desarrollo Humano de la Universidad Antropológica de Guadalajara (UNAG) propicia la investigación científica y humanista para el entendimiento interdisciplinar de los fenómenos y procesos socio-culturales actuales. En el que el doctorante, al concluir con sus estudios, pretende estar relacionado con los puestos de trabajo enfocados hacia la: Gestión de Desarrollo Organizacional y Capacitación. Por tal motivo, se decidió llevar a cabo la investigación en referencia, que conlleve a un análisis profundo del estado de conocimiento de sus diversas disciplinas.

El investigador considera que, en las organizaciones actuales, ya no sólo la productividad requiere basarse en la competencia y las responsabilidades individuales de los colaboradores. Debe basarse además en el correcto Desarrollo Humano de los equipos de trabajo, reconociendo su importancia y llevarlos a desempeñarse de manera eficiente gracias a la influencia que ejerza el líder hacia ellos (Hartzler y Henry, 1999). La finalidad de haberlo elegido es que la investigación servirá como un antecedente y referencia válida a otros investigadores y a las organizaciones de la ciudad de San Luis Potosí con un genuino interés del Desarrollo Humano, con el objetivo de ahondar en los estudios referentes a la relación con el Liderazgo Transformacional. Sin embargo,

esta investigación, al ser realizada mediante una metodología mixta predominantemente cualitativa, mediante el diseño anidado concurrente (DIAC) y bajo ciertas restricciones, no puede en su totalidad generalizarse a los demás laboratorios clínicos del IMSS o las organizaciones en general de la ciudad de San Luis Potosí.

1.4 Preguntas de la Investigación

Con base en el contexto descrito, se plantea la siguiente pregunta general, que es el tema central de esta investigación:

1.4.1 Pregunta general

En el ejercicio del liderazgo de la Jefa del Laboratorio Clínico ¿existen comportamientos que conformen el estilo de Liderazgo Transformacional propuesto por Burns y Bass, y cómo impacta este efecto en el Desarrollo Humano de sus colaboradores?

1.4.2 Preguntas particulares

- De acuerdo al estilo de Liderazgo Transformacional de Burns y Bass ¿en qué grado la Jefa del Laboratorio Clínico manifiesta las dimensiones comportamentales?
- De acuerdo a las propuestas de los principales autores del Desarrollo Humano, ¿cuáles subdimensiones y variables permiten medir el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico?

- ¿Cuál es la correlación existente entre la dimensión independiente del Liderazgo Transformacional y la dimensión de resultado de Desarrollo Humano?
- ¿Cuáles subdimensiones del Liderazgo Transformacional generan mayor impacto en el Desarrollo Humano?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo general

Identificar si el perfil del Liderazgo de la Jefa del Laboratorio Clínico se conforma al Liderazgo Transformacional propuesto por Burns y Bass y evaluar el impacto de su comportamiento en el Desarrollo Humano de sus colaboradores.

1.5.2 Objetivos específicos

- Evaluar las conductas que la Jefa del Laboratorio Clínico muestra según las dimensiones comportamentales del estilo del Liderazgo Transformacional de Burns y Bass.
- Determinar las subdimensiones y variables que puedan medir el grado de Desarrollo Humano de un grupo específico de colaboradores en un Laboratorio Clínico del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- Demostrar la relación del Liderazgo Transformacional con el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico.
- Identificar las subdimensiones del Liderazgo Transformacional que mayormente impactan en el Desarrollo Humano de los colaboradores.

1.6 Hipótesis

Como bien lo indica Hernández, et. al. (2014), en los métodos mixtos para contar con un fin probatorio o confirmatorio, las hipótesis se incluyen en el estudio cuantitativo. Por tal razón se determinan las siguientes hipótesis específicas, que son derivadas del planteamiento del problema:

Hipótesis 1. En el ejercicio del liderazgo de la Jefa del Laboratorio Clínico, manifiesta los comportamientos de Carisma Inspiracional (CAI), Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI) que conforman el estilo de Liderazgo Transformacional propuesto por Burns y Bass.

Hipótesis 2. Las subdimensiones que permiten medir el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico son el autoconocimiento, la inteligencia y la relación con los otros.

Hipótesis 3. Existe una relación significativa entre el estilo de Liderazgo resultante de la Jefa de Laboratorio (según Burns y Bass) con el Desarrollo Humano de los colaboradores.

Hipótesis 4. Las subdimensiones del Liderazgo Transformacional que generan mayor impacto en el Desarrollo Humano son la Consideración Individualizada (CI) y la Estimulación Intelectual (EI).

1.7 Justificación de la Investigación

Derivado de los continuos cambios en el entorno, el desarrollo de la tecnología y un ambiente tan competitivo en el que las organizaciones necesitan resolver sus problemas para sortear los complicados obstáculos que les permitan mantenerse activas, sus objetivos primordiales han cambiado para alinearse a los nuevos requerimientos organizacionales. Según Solanellas (2014) en estas épocas de gestión del cambio “los líderes ponen énfasis en la eficacia y en la siembra, haciendo de la flexibilidad una cualidad para poder experimentar y encontrar el camino hacia una nueva definición de cultura empresarial” (p.76).

Actualmente los líderes deben establecer nuevas pautas de acción con la finalidad de responsabilizar a todos los colaboradores de la organización convirtiéndolos a la flexibilidad, apertura e innovación que visualice los continuos cambios transformacionales (Solanellas, 2014). Ante esto el papel del liderazgo se ha tornado un tema prioritario por los investigadores. Ya que, según Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016) “el Liderazgo Transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones” (p.135).

Se suele creer que cuando una organización realiza una nueva contratación o promoción para un puesto de jefatura, la persona sabe cómo llevar a cabo eficientemente cada una de sus actividades (Robbins y DeCenzo, 2008). Sin embargo, al asumir dichas presunciones derivadas sólo de las entrevistas, no en todos los casos se ha presentado un correcto dominio del ámbito de la

supervisión ni del liderazgo y lo más lamentable con el paso del tiempo termina involucrándose con el ambiente preexistente (Whetten y Cameron, 2016). Gracias al análisis, estudio e identificación del liderazgo, en especial el estilo transformacional, se pretende que las organizaciones establezcan procesos que faciliten la conformación de los equipos de trabajo y llevarlos a obtener eficazmente los resultados esperados.

Ante esta situación el propósito de la presente investigación es brindar al Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2, de la ciudad de San Luis Potosí, una referencia para ahondar en los estudios referentes a la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano, para darse cuenta que su correcto análisis y puesta en marcha de los planes de acción, derivados de las recomendaciones, ayudará a eficientar la manera en llevar a cabo la colaboración en el cumplimiento de los objetivos del Hospital, fomentando así la satisfacción personal, el logro, la productividad laboral y su trascendencia organizacional.

Ante los objetivos estratégicos plasmados en el Plan de Trabajo (2019-2020) del Dr. Jaime Enrique Manzano Limón, director del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2, el Laboratorio Clínico se vuelve un departamento crucial, ya que es considerado como el elemento de soporte para la coordinación de los auxiliares de diagnóstico y en las pautas para el tratamiento médico de los pacientes. Por tal motivo, es preponderante establecer el conocimiento acerca de los estilos de liderazgo que serán necesarios en su aplicación hoy en día, ante los continuos cambios con los que se están viviendo

en el Hospital y por ende en el Laboratorio Clínico. Hoy más que nunca, no sólo se requiere de un fuerte compromiso de los colaboradores para hacer frente a tan complicado tema en el avance tecnológico y social de las organizaciones, sino también de los supervisores o de los jefes. Según un estudio realizado por Mardanov, Heischmidt y Henson en el 2008 identificaron que la satisfacción y productividad en el trabajo es, en gran medida, de la forma y calidad de la relación con su supervisor o su jefe directo, en donde “encontraron que poco más del 80% de tal satisfacción o insatisfacción depende de dicha relación” (mencionado por Zepeda, 2017, p.356) y es por ello que cuando se decide renunciar, se le renuncia al jefe, no a la organización.

Por tal razón y ante lo descrito, a continuación, se precisan las posibles aportaciones de la presente investigación ubicándose en los siguientes rubros:

1. *Solución a problemas organizacionales.* Se contempla un fundamento práctico en el planteamiento del problema que se orientó al diagnóstico del perfil de Liderazgo Transformacional del Jefe del Laboratorio Clínico. El cual es ejemplo útil como referencia para el establecimiento de métodos en la selección de Jefes de Laboratorio y su perfil requerido que defina la estandarización en su capacitación y su Desarrollo Humano.
2. *Metodológica.* Desde el estudio y la propuesta de la metodología mixta, con preponderancia cualitativa, se puede apreciar la aportación de una estrategia metodológica en la que se integran diversos instrumentos y la generación de conocimiento nuevo para la percepción de las unidades de

análisis en el campo, tanto la de la Jefe de Laboratorio, su perfil de Liderazgo, así como los colaboradores y su Desarrollo Humano.

3. *Social*. Se considera que en los Laboratorios Clínicos actuales del IMSS ya no sólo la productividad requiere basarse en el cumplimiento a los procesos, las responsabilidades y la competencia individual de los colaboradores, sino debe apoyarse en el desarrollo del autoconocimiento, la conciencia, en relación con el otro, reconociendo su importancia y llevándolos a desempeñarse de manera eficiente gracias a la influencia que ejerza el líder hacia ellos (Hartzler y Henry, 1999), fomentando así su sentido de pertenencia.
4. *Campo Académico*. Las investigaciones en relación al Liderazgo Transformacional se han enfocado, como fin, en elevar sólo la productividad de las organizaciones, usando como medio a los colaboradores. Sin embargo, en esta investigación se buscó primero valorar el liderazgo centrado en la persona, así como los principales constructos de los diversos autores y la importancia del Desarrollo Humano de los colaboradores, porque además de ser un medio, el ser humano es un fin en sí mismo (Nussbaum, 2012). Gracias a esta investigación se descubre un conocimiento nuevo en relación a la viabilidad en la construcción y validez de un cuestionario para medir el Desarrollo Humano en el entorno laboral.
5. *Beneficiados*. Se estima que gracias a la investigación el primer beneficiado será el usuario final, aquellos que adquieren los servicios del

laboratorio y se espera que, ante la alta competitividad, sean de calidad superior en su forma y tiempo de entrega. En una segunda instancia, y no por ello considerada de menor importancia, los beneficiados serán los colaboradores del laboratorio, donde al saberse importantes para su líder se espera que su autoestima y satisfacción tenga un incremento. Y la tercera, al hospital mismo.

Gracias a estos factores se podrán efectuar las tareas de manera en que los colaboradores puedan percibirse a sí mismos percibiendo, es decir, optando libremente y actuando con libertad (Lafarga, 2005) que supere las situaciones adversas, necesidades conflictivas, cambios constantes y limitados recursos para poder brindar, mediante el Desarrollo Humano y su productividad, las metas y los resultados del crecimiento que necesitan las organizaciones de hoy en día. Como se ha observado, el tema de investigación se justifica ampliamente, que inclusive sus efectos pueden llegar hacia las necesidades de competitividad y productividad en el Plan Nacional de Salud 2019-2024 propuesto por el presidente de México: Andrés Manuel López Obrador.

1.8 Alcances y limitaciones de la Investigación

Para demostrar cómo el estilo de Liderazgo Transformacional implementado por el Jefe del Laboratorio impacta en el Desarrollo Humano de su personal el alcance de esta investigación fue llevado a cabo en las instalaciones físicas del Laboratorio Clínico. Por lo que las limitaciones estuvieron marcadas bajo la

estructura organizacional del departamento, así como las relaciones y la forma en que los 38 colaboradores trabajan en cada uno de los turnos: matutino, vespertino, nocturno y jornada acumulada. En el caso de la Jefa del Laboratorio se adecuó la investigación a su disponibilidad de tiempo, espacio y la organización de sus funciones, en donde se identificó su estilo de liderazgo predominante y la manera en que sus comportamientos impactan a los colaboradores.

Como ya se indicó previamente, la metodología de la investigación fue mixta con preponderancia cualitativa, mediante el diseño anidado concurrente (DIAC), por lo que los descubrimientos y deducciones no se pueden generalizar, ni considerarse para otros departamentos del mismo Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2, ni otros hospitales del IMSS. Aunque varios de los términos, conceptos, estilos, perfiles o instrumentos tengan parecido a los usados en otros estudios y en las organizaciones en general, se advierte al lector que los hallazgos y conclusiones son exclusivas del Laboratorio Clínico que fue objeto de estudio, así como sus participantes en la temporalidad indicada. Gracias a esta investigación, con relación al concepto ordenador del Liderazgo Transformacional y enfocada a la categoría del Desarrollo Humano, se sustenta como un referente muy importante para futuros estudios, brindando así un soporte más en el fortalecimiento humanista de los líderes y jefes en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

CAPÍTULO 2

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

En el pasado, el crecimiento económico y la producción industrial eran considerados como los únicos elementos para que un país o una sociedad lograra un buen nivel y calidad de vida. Sin embargo, ahora ya no sólo el desarrollo es medido por los factores económicos que envuelven a una sociedad y grupo de personas, sino que se están incluyendo nuevos elementos como lo son: los políticos, culturales, educativos y laborales. Por lo que nunca antes, y haciendo referencia a este último, ha tenido tanta importancia entender el comportamiento organizacional como lo es en la actualidad, ya que la reducción de costos, la reestructuración de las empresas y la satisfacción laboral son factores de productividad (Robbins y DeCenzo, 2008).

Hoy en día, la competencia global requiere más flexibilidad en los empleados y que aprendan a enfrentar los constantes cambios e innovaciones, con el afán de lograr la riqueza financiera y la acumulación de bienes. Pero, por el otro lado, es cuando más se debe considerar el cuidado por el Desarrollo Humano de los colaboradores, en el que su objetivo básico es “crear un ambiente propicio para que los seres humanos disfruten de una vida prolongada, saludable y creativa” (PNUD, 1990, p.31). Quienes laboran dentro de las organizaciones, deben preocuparse por el mejoramiento de la conducta de las personas que la conforman. Todos los representantes de la organización como el directivo y el gerente, así como el profesional, el administrativo y hasta el operario trabajan con otras personas, esta dinámica de las relaciones personales influye en el modo y

la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo (Whetten y Cameron, 2016). Sin embargo, estas ideas no son nuevas. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (1990) y por parte de filósofos, economistas y líderes políticos (PNUD Guatemala) al menos desde la existencia de Aristóteles se ha mencionado que el propósito de los beneficios sociales y el desarrollo son para promover el “bienestar humano”, en el que no solamente debe considerarse mediante la obtención del ingreso y riqueza, sino que existen otros objetivos en relación a la vida de los seres humanos.

Los jefes o supervisores, que tienen responsabilidad sobre otras personas, deberán de crear un ambiente favorable en el que los colaboradores se sientan motivados, trabajen más productivamente y así logren la eficiencia. El ejercicio del líder en sus actividades determina el éxito o el fracaso de los planes de actividades y los objetivos de las organizaciones. Un error común en las actividades de jefatura es asumir que los colaboradores son como ellos y persiguen los mismos objetivos. Es aquí donde el jefe debe identificar que cada colaborador es diferente, al igual como lo es la manifestación de la personalidad en cada uno de los individuos (Robbins y DeCenzo, 2008) y cuidar que las relaciones interpersonales creen las condiciones favorables entre todos, ya que si no serán “las causas de las reacciones hostiles y autodestructivas que constituyen el núcleo de la disfunción o psicopatología” (Lafarga, 2005, p.9).

Los jefes con mayores grados de responsabilidad requieren de más destrezas, autoconocimiento, estudio, sentido común y previsión que casi

cualquier otro tipo de trabajo (Whetten y Cameron, 2016). El jefe o supervisor sólo puede llegar a ser un buen y reconocido líder a través de la dedicación a tan difícil trabajo por medio de programas formales de entrenamiento, de la práctica diaria del trabajo y un interés genuino en ayudar a los colaboradores a transformarse de grupos ordinarios de trabajo a efectivos equipos de trabajo (Robbins y DeCenzo, 2008). Bajo este contexto, los gerentes y jefes que representan el proceso administrativo y sus correctas decisiones deben identificar las bases del Liderazgo Transformacional como una herramienta para mejorar el Desarrollo Humano mediante las relaciones entre las personas para tratarse de forma respetuosa, además prepare los cimientos que “impulse a los colaboradores a buscar alcanzar algo más de lo que ellos mismos o sus líderes esperaban inicialmente” (Salas, 2013, p.108).

2.1.1 El Desarrollo Humano

2.1.1.1 Antecedentes

Desde los inicios de las civilizaciones los seres humanos han tratado de conocerse a sí mismos. La responsabilidad más profunda del hombre, según el filósofo y teólogo danés Søren Kierkegaard (1813-1855) considerado el padre del existencialismo, es “el desear ser el sí mismo que uno realmente es” (mencionado en Rogers, 1992, p.58). A diferencia de la responsabilidad, en el otro extremo se encuentra la causa de la desesperación en los seres humanos, en donde “reside

en no elegir ni desear ser uno mismo y que la forma más profunda de desesperación es la del individuo que ha elegido ser alguien diferente de sí mismo” (mencionado en Rogers, 1992, p.58). Puede presentarse la situación, o propiciado de factores externos, en el que un individuo haya elegido ser alguien diferente, por ello el desarrollo “consiste en la eliminación de algunos tipos de falta de libertad que dejan a los individuos pocas opciones y escasas oportunidades para ejercer su agencia razonada” (Sen, 2000, p.16).

Según la Real Academia Española (2020) el término de desarrollo o, mejor dicho, desarrollar es “aumentar o reforzar algo de orden físico, intelectual o moral”, en la que dicho de una comunidad humana es “progresar o crecer, especialmente en el ámbito económico, social o cultural”. Por su parte Delval (1994) indica que “es el proceso que experimenta un organismo que cambia con el tiempo hasta alcanzar un estado de equilibrio” (p.21). Es por ello, que con el término desarrollo se insinúa, como bien indica Craig y Baucum (2009) “a los cambios que, con el tiempo, se producen en el cuerpo y el pensamiento o en otras conductas, los cuales se deben a la biología y la experiencia” (p.6), en donde el desarrollo “implica cambio y transformación en un proceso evolutivo (Lafarga, 2010, p.11), por lo que el desarrollo de las personas o de una sociedad no puede ser sólo comprendida desde la única perspectiva del crecimiento económico.

El propósito del desarrollo “se encuentra en cada uno de sus habitantes y en las posibilidades que ellos tienen para elegir una vida en la que puedan

realizar a plenitud su potencial como seres humanos” (PNUD México) y “llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses” (PNUD Guatemala). Es por ello que el desarrollo se puede definir “como una ampliación de la capacidad de individuos, o en términos filosóficos, como una ampliación de la libertad en el sentido positivo” (López, L. y Vélez, R., 2006, p.52). Por lo que el desarrollo, según Sen (2000), además puede concebirse como “un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos” (p.19), en donde se aclara que “la expansión de la libertad es tanto el fin primordial del desarrollo como su medio principal” (p.16).

Es aquí en donde se identifica la importancia que cobran los fines en el desarrollo y no sólo los medios que lo proporcionan. El incremento del producto interno bruto (PIB) de un país, o el aumento de los ingresos o rentas personales, puede considerarse como un medio que logre la expansión de las libertades que disfrutaban los individuos. Sin embargo, cada una de las libertades humanas también dependen de otros factores como las instituciones económicas y sociales, así como de las políticas públicas y los derechos humanos. La relación entre el desarrollo y la libertad individual se encuentra establecida por encima de la conexión constitutiva. Como lo indica López, Rodríguez y Székely (2006) el objetivo del desarrollo “se relaciona con la valuación de las libertades reales que disfruta la gente en una población determinada...” (p.15). Lo que la persona pueda lograr positivamente será en relación directa a las decisiones políticas, oportunidades económicas, las fuerzas sociales, así como los beneficios que

brindan una buena educación, salud, alimentación y a la práctica de las iniciativas.

Aunque nadie pueda garantizar la felicidad humana, el proceso de desarrollo debe “crear un ambiente propicio para que las personas, tanto individual como colectivamente, puedan desarrollar todos sus potenciales y contar con una oportunidad razonable de llevar una vida productiva y creativa conforme a sus necesidades e intereses” (PNUD, 1990, p.19). Por tanto, según PNUD Guatemala, para que cada persona pueda vivir una vida que aprecie deben ampliarse las oportunidades mediante el desarrollo, por lo que el desarrollo es mucho más “que el crecimiento económico, que constituye sólo un medio”. Los individuos deben considerarse como actores en la determinación de su propio destino y no solo como beneficiados imparciales de los programas sociales de desarrollo, ya que la decisión de las alternativas es algo personal.

2.1.1.2 El enfoque centrado en la persona

Graham Greene (1904-1991), reconocido novelista británico, mencionó en su Libro: El Tercer Hombre de 1950, que “ser humano es también un deber”, por lo que no basta sólo nacer como humano, también se tiene que llegar a ser, o lo que Delval (1994) indicó que “el hombre necesita hacerse humano en un medio social favorable” (p.22). La característica “ser humano” se pretende como una especie de ideal en la que no sólo es considerada como una denominación específica, la cual se diferencia del resto de los animales, sino que la humanidad

biológica además requiere una confirmación posterior en la que por medio del aprendizaje y la relación con otros seres humanos sea confirmada.

Ante la idea anterior, el ser humano sólo llegará a serlo cuando aprenda de los demás y contagie plenamente al resto con su humanidad. Para llevar a cabo la muestra de la absoluta humanidad es necesaria la enseñanza, en la que su propósito principal emanará a partir de los principios básicos de la educación. Cuando los seres humanos intercambian continuamente sus experiencias se obtienen diversos significados. Por lo que es aquí donde radica la importancia de educar y de motivar a los demás de la manera correcta, ya que gracias a esto se moldea la personalidad y por ende su humanidad.

A lo largo de los últimos dos siglos se han propuesto muy diferentes alternativas acerca de la manera de cómo poder motivar a las personas hacia su trabajo. Según la Real Academia Española (2020) motivar es “influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”, es por ello que en la historia de las actividades laborales por mucho tiempo han estado influidas por los enfoques tradicionales correspondientes al “control del trabajador y en la disposición de estrategias para forzarle a un buen desempeño. Sólo más recientemente, nuevas líneas de pensamiento han adoptado un enfoque más humanista y cooperativo” (Camisón, Cruz y González, 2006, p.105-106).

Según Camisón, Cruz y González (2006) en el enfoque taylorista-fordista el esfuerzo mental lo realizan los diseñadores, dejando así todo el esfuerzo físico a los trabajadores. En el estudio de los procesos, iniciado por Frederick Taylor y

concluido por Henry Ford, llevó al establecimiento del proceso productivo estandarizado y fragmentado en actividades repetitivas y especializadas. Esto condujo a las tareas mecanizadas y fácilmente elaboradas por la mano de obra descualificada, en el que es la cúspide directiva la que tiene el control de la producción. En este modelo se adopta un esquema para motivar a los trabajadores mediante las recompensas económicas y reprenderlos por sus errores a través de las penalizaciones. Dado que las remuneraciones son controladas por las empresas se considera al trabajador como un medio que puede ser manipulado, controlado y motivado, y “también supone que las personas están carentes de orgullo por hacer bien su trabajo, reservando su ambición a recompensas económicas exclusivamente” (p.106).

A partir de este enfoque se desarrolla posteriormente el modelo técnico de la calidad, en el que se elimina la importancia del capital humano hacia el cumplimiento de la calidad, a través de la tecnología, las políticas y los procedimientos. Gracias al control de calidad extensivo y llevado a cabo por la rigurosidad de los procesos e inspectores durante la postfabricación, la responsabilidad del trabajador es limitada según lo establecido por la alta dirección, por lo que la “reducida autoestima de los trabajadores se acentuaba con el perfil policíaco de los inspectores, obsesionados por la imposición de normas, el control y el menosprecio de la satisfacción en el trabajo” (Camisón, Cruz y González, 2006, p.106). Sin embargo, Philip Crosby (1979) reconoce la importancia del papel humano en la calidad, donde concluye que la

responsabilidad por los errores se genera casi exclusivamente de fallas humanas. Por tal motivo impulsa el responsabilizar al propio colaborador de sus actividades, eliminando así los diversos controles y haciéndolo consciente de trabajar bien desde la primera vez, por lo que se requiere un adecuado entrenamiento y constante motivación (Camisón, Cruz y González, 2006).

De acuerdo a Camisón, Cruz y González (2006) gracias a las diversas aportaciones de varias escuelas del comportamiento humano se ha logrado una visión más humanista hacia la consideración de las personas, así como el reconocimiento a la importancia del liderazgo y la adecuación de las estructuras organizacionales que propicien la motivación y participación. La Escuela de las Relaciones Humanas de 1920, los estudios de Abraham Maslow de 1927, las experiencias de los años 50 (enriquecimiento del trabajo, la participación, la dirección, calidad de vida en el trabajo, etc.), hasta el movimiento del Desarrollo Organizacional de los años de 1960 a 1970, propiciaron la base que forjaría la visión del Desarrollo Humano desde la década de 1990 hasta la actualidad.

Uno de los primeros principios que acuñaron los movimientos anteriormente mencionados fue de creer y reconocer a las personas como la clave para el éxito organizacional; donde según Krüger (1998) “hace falta considerar a la persona en toda su complejidad, despreciando la visión tradicional del trabajador como un esclavo asalariado y recurriendo a todo su talento y competencias, no sólo a su fuerza bruta” (indicado en Camisón, Cruz y González, 2006, p.108). Por lo que bajo el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers

(1961) se identifica que “el ser humano individualmente considerado, como sus grupos y la sociedad en general, en condiciones interpersonales favorables para su propio desarrollo, tienden a crecer y evolucionar” (Lafarga, 2010, p.15). Es por tal motivo que Delval (1994) subraya que en los seres humanos no son automáticos los comportamientos, ya que a través de las diversas culturas son mediadas las acciones, y aunque llegasen a existir conductas de ésta índole “la actividad del hombre es siempre un complejo entramado de interacciones entre su naturaleza y la cultura que con ella han creado” (p.23).

2.1.1.3 El enfoque de las necesidades básicas

Para casi todas las personas el trabajo es una parte fundamental de la vida, ya que se parte de la idea de que es la forma en cómo se obtienen los ingresos para poder sobrevivir. Sin embargo, la forma en que cada individuo aborda su actividad laboral radica desde su propia percepción y el significado personal que le brinda el trabajo. Para algunos el trabajo es el centro principal de su vida, para otros es solo como un medio para subsistir y realizan lo indispensable para mantenerlo. Gracias al entendimiento de la motivación laboral, definida por Robbins (1994) como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (mencionado en Guillén y Gala, 2010, p.156), y por los intentos que cada persona realiza en satisfacer sus necesidades básicas e impulsos a través del trabajo, se pueden establecer estrategias y estilos de

liderazgo para poder ayudarla a ser más productiva, más eficiente y sobretodo más feliz.

Una de las teorías más interesantes de la motivación humana fue propuesta por el psicólogo clínico estadounidense Abraham Maslow (1908-1970), considerado como uno de los principales fundadores y exponentes de la psicología humanista, y aunque a lo largo del último siglo se han elaborado múltiples teorías sobre la motivación, la suya se diferencia de las demás al enfocarse en los elementos que propician que las personas se interesen en sus actividades laborales. Maslow afirma que “el hombre es un animal insaciable, al ser satisfecha una de sus necesidades inmediatamente aparece otra y entonces se motiva para satisfacer una nueva necesidad” (Salenger Educational Media, 1975, 01:30'-01:42'). De acuerdo a Lussier y Achua (2016) Maslow desarrolló la teoría de la jerarquía de las necesidades en la década de 1940, la cual se basa en cuatro suposiciones principales:

1. Sólo las necesidades no cumplidas motivan.
2. Las necesidades están dispuestas en orden de importancia, desde lo básico a lo complejo.
3. No hay interés en satisfacer una necesidad de alto nivel sin previamente haber satisfecho una o unas necesidades de niveles anteriores.
4. Maslow supuso que las necesidades pueden agruparse en cinco clasificaciones, en orden jerárquico.

Maslow expone que las necesidades humanas se desarrollan generalmente en una secuencia, las cuales comienzan desde las más básicas hasta los niveles de orden superior y que juntas forman una jerarquía de necesidades (Guillén y Gala, 2010, p.159):

1. *Fisiológicas*. Las necesidades del cuerpo: comida, abrigo, agua, etc. Llamadas también las necesidades biológicas, las cuales exigen continua satisfacción para poder vivir.
2. *De seguridad*: Busca protección contra el daño físico, enfermedad y mental, estabilidad personal, etc. Relacionadas con la supervivencia.
3. *Sociales*: Deseo de pertenecer, amar y ser amado, afecto, vinculación, etc. Relacionadas con la vida de las personas en comunidad.
4. *Estima*: Reconocimiento y autoestima, etc. La confianza en uno mismo.
5. *Autorrealización*: Llegar a ser verdaderamente lo que la persona es capaz. Son las más elevadas y reflejan el potencial a desarrollarse continuamente.

Aunque los cuatro primeros niveles son muy importantes y motivan a las personas a la acción, Maslow las consideraba como necesidades de carencia, ya que “la mayoría de la gente gasta tanto tiempo y energía tratando de satisfacer estas necesidades de carencia, que rara vez puede encaminarse hacia la quinta y más importante necesidad: la necesidad de autorrealización” (Salenger Educational Media, 1975, 03:48'-04:02). En la figura 1, expresada en una

pirámide, se aprecia la jerarquía de las necesidades de Maslow y las implicaciones correspondientes a las satisfacciones dentro y fuera del trabajo, así como las acciones que son implementadas en las organizaciones.

Figura 1: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones



Fuente: Chiavenato (2009), p.243 y Lussier y Achua (2016), p.83

Guillén y Gala (2010) hacen hincapié que, para poder estimular a una persona, la extensión más relevante de los principios de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow es identificar, en primera instancia, el nivel en el cual se encuentra para posteriormente y mediante las acciones pertinentes llevarla a un estado de insatisfacción, para que por sí misma pueda automotivarse y así esforzarse para llegar al siguiente nivel. Sin embargo, esta teoría clásica y

popular no ha sido suficientemente comprobada por la investigación y se “han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow” (Chiavenato, 2009, p.243). Ya que como lo señala Robbins (1994) “no se han encontrado pruebas para prever que las estructuras de las necesidades se organicen de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, que las necesidades insatisfechas motiven ni que las necesidades satisfechas activen el movimiento hacia otro estrato de necesidades” (mencionado en Guillén y Gala, 2010, p.159).

Lussier y Achua (2016) señalan que “una contribución importante de esta teoría es que reconoce que las personas necesitan más que un salario” (p.82), y ante esto es importante que las organizaciones de hoy en día consideren diversas actividades con la finalidad que se motiven los colaboradores al percibirse apoyados. Se debe valorar que para aumentar el desempeño se requiere del entendimiento de las necesidades de las personas y como satisfacerlas. Por lo que, para entender y adentrarse en el discernimiento acerca de la motivación humana, a continuación, se realizará una comparación entre las aportaciones de Abraham Maslow con las teorías más relevantes que a lo largo de los años comprendidos entre 1950 a 1970 se han desarrollado.

2.1.1.3.1 Principales teorías de la motivación humana

Todos los representantes de Recursos Humanos dentro de las organizaciones constantemente tienen la preocupación de mantener a su personal satisfecho, ya que bien se conoce que una persona motivada produce mejores resultados. Por

lo que el conocimiento en los temas acerca de la motivación es imperante para su correcta gestión. Robbins y Judge (2013) definen a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.202), lo que conlleva desde hace décadas a diversas investigaciones sobre los factores que inciden a la motivación de los individuos con la finalidad de perfilar teorías y que sirvan como herramientas para poder ayudar a las organizaciones a superar las dificultades en cuanto a los bajos niveles de productividad.

Según Guillén y Gala (2010) la motivación laboral es “un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de éstas mediante realizaciones externas concretas de índole laboral” (p.165). Derivado de la motivación, se manifiesta en los trabajadores una actitud propositiva que orienta hacia la culminación de las actividades, en donde por lo general se obtienen resultados eficientes para la organización.

En la tabla 1 comparativa, que se presenta en la siguiente página, recolecta las principales características y aportaciones a las organizaciones, por lo que se detallan las principales Teorías de Motivación enfocadas al Contenido; que son aquellas que estudian los elementos que motivan a las personas, es decir, “se enfocan en explicar y predecir la conducta con base en la motivación de la necesidad del empleado” (Lussier y Achua, 2016, p.81).

Tabla 1: Teorías de Motivación enfocadas al Contenido

TEORÍAS DE CONTENIDO					
TEORÍA	Jerarquía de las necesidades.	Teoría Bifactorial.	X y Y	Tres Necesidades (impulsos)	Modelo E-R-C
AUTOR	Abraham Maslow (1954)	Frederick Herzberg (1959)	Douglas McGregor (1960)	David McClelland (1961)	Clayton Alderfer (1969)
CARACTERÍSTICAS	La motivación es función de una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas: agua, alimento, temperatura adecuada, etc; seguridad: estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc; sociales: afecto, vinculación, interacción, amor, etc; estima: aceptación y reconocimiento, y autorrealización: alcanzar a lo que se es capaz.	Teoría de motivación-higiene. Es un continuo doble: lo opuesto de satisfacción es sin satisfacción y lo contrario de insatisfacción es sin insatisfacción. La satisfacción es función de los factores motivadores (responsabilidad, autonomía, formulación de objetivos, enriquecimiento del puesto). La insatisfacción es función de los factores higiénicos (salario, beneficios sociales, clima, condiciones físicas y ambientales).	Se presentan dos formas de ver a los seres humanos y su comportamiento: Teoría X: básicamente de forma negativa, que a la gente no le gusta trabajar. Teoría Y: esencialmente positivo, percepción que se autocumple cuando a la gente si le gusta trabajar y enfrentarse a retos.	Las necesidades de las personas se aprenden a lo largo de su vida en su interacción con el contexto. Logro: Alcanzar metas y los mejores resultados (avanzar). Poder: Control de los medios, aumentar la influencia sobre situaciones y las personas. Afiliación: Pertener a un grupo - Relaciones eficaces con otros.	La motivación es función de tres estados básicos: existencia (fisiológicas y de seguridad), relación (social y de estima) y crecimiento (autorrealización), ya que reduce a estos tres niveles los cinco de la teoría propuesta por Maslow. La frustración en un nivel superior, implica descender al inmediato inferior.
APORTACIONES A LAS ORGANIZACIONES	Entendimiento que las necesidades bajas requieren rápidamente su satisfacción, mientras que las más elevadas requieren procesos de motivación más largos. Cuando se logra tener satisfecha una necesidad, deja de motivar y será la siguiente la que motive.	Se ha identificado como una teoría de la satisfacción laboral, lo que generado diversas técnicas del enriquecimiento del trabajo que aún siguen vigentes.	Para la Teoría X: Se establecen duramente las políticas del trabajo, supervisando y controlando. Se divide las actividades en tareas simples, repetitivas y fáciles de aprender. Se amenaza. Para la teoría Y: Se cree en los colaboradores y se les delega con la finalidad de permitir la creatividad.	Gracias a esta teoría las organizaciones definen puestos de trabajo en los que buscan a las personas que: el resultado depende de su propio esfuerzo, que tenga un moderado nivel de dificultad y que exista una retroalimentación correcta e inmediata sobre su desempeño.	Se acepta que las necesidades satisfechas estimulan el deseo de satisfacer las siguientes, pero no necesariamente son llevadas a cabo en este orden. Por lo que se existe frustración superior, se activan las inferiores.
EJEMPLOS PRÁCTICOS	Cuando de manera estratégica la organización provee la seguridad social. la inclusión a un grupo de trabajo y el debido reconocimiento para mantener motivado a su personal. Colocación de fotografías: empleado del mes.	Al establecer planes de compensación económica en las organizaciones, pero sobretodo diferentes esquemas de reconocimiento, crecimiento y obtenciones de logros reconocidos en la organización ante los retos que se enfrentaron. Momentos de celebración.	Políticas muy exigentes como por ejemplo para la cuestión de seguridad. Continuas llamadas de atención o notificaciones ante Recursos Humanos. Castigo-recompensa.	Las compañías que se dedican a las ventas (aseguradoras, automóviles, tiempos compartidos, inmuebles, etc) ofrecen altas remuneraciones, prestigio y fama sólo si ciertas metas son alcanzadas. Celebraciones en la obtención de galardones.	Cuando existen las promesas de crecimiento dentro de la organización siendo en los primeros instantes de la contratación. Se presentan las dimensiones de los alcances de hasta donde uno puede llegar dentro de la empresa.

Fuente: Chiavenato (2009), Guillén y Gala (2010), adaptado por Miguel Anaya.

Tabla 2: Teorías de Motivación enfocadas en el Proceso

TEORÍAS DE PROCESO					
TEORÍA	Equidad	VIE - Valencia, Instrumentalización y Expectativas	Finalidad o fijación de metas	Modelo de Circulación	Autoeficacia
AUTOR	Stacey Adams (1963)	Víctor Vroom (1964)	Edwin Locke (1968)	Porter y Lawler (1968)	Albert Bandura (1977)
CARACTERÍSTICAS	Cada trabajador se compara con los demás en lo que le significa un esfuerzo empleado en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros. Proporción igual: equidad, justicia, si no: injusticia, inequidad.	De la intensidad con la que se desea lograr un objetivo laboral y la probabilidad de alcanzarla dependerá de la motivación del trabajador. Las personas se automotivan para lograr resultados valiosos. Valencia: valor del resultado de la acción, Instrumentalización: probabilidad en que un primer resultado sirva para obtener el segundo, y Expectativa: cierto esfuerzo produzca resultados.	El establecimiento de las metas son el elemento central de motivación de las personas. El desempeño que un trabajador demuestra estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar.	Similar al de Vroom, su postulado es de que la motivación laboral está sustentada en la probabilidad de que gracias a un alto esfuerzo se obtienen mejores resultados.	Se refiere a la convicción que tiene una personas sobre sí mismo para llevar a cabo la realización de cierta tarea. Entre más eficaz sea la persona, más confianza tendrá propiamente en su realización. Contrariamente, personas con poca confianza rápidamente se rinden. Existen cuatro maneras de aumentarla: dominio en el acto, modelamiento vicario, persuasión verbal y activación.
APORTACIONES A LAS ORGANIZACIONES	Para las organizaciones se define como un modelo de motivación que explica las razones por las que las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad en los intercambios sociales y en las relaciones mutuas.	Un determinado esfuerzo genera resultados, entre mayor sea el esfuerzo mejores resultados se obtendrán. Un trabajador tendrá un buen rendimiento si concluye que su esfuerzo influye en el resultado de la empresa, en cambio su rendimiento baja si considera que no influye en los resultados..	Se llega a un mejor rendimiento de los trabajadores si: las metas son concretas o específicas, son aceptadas las metas difíciles y cuando existe una continua retroalimentación.	Para las organizaciones se distingue el esfuerzo como energía aplicada y rendimiento laboral producido, en donde además se interviene la aptitud, la percepción y forma que define el éxito.	La autoeficacia genera un círculo virtuosos en el que los individuos se involucran más con sus actividades, lo que mejora su desempeño y eficacia. Estas personas responden mejor a la retroalimentación negativa a través de la alza en su motivación. Esta teoría se complementa con la del establecimiento de metas.
EJEMPLOS PRÁCTICOS	En el establecimiento de mismos puestos de trabajo, tanto en horario, responsabilidad y salario. Caso de Yakult (Carlos Casuga) con pocos escalones organizacionales.	De acuerdo a la expectativa se ofrecen oportunidades de crecimiento dentro de la organización, pero sólo en base a los resultados previamente obtenidos. Metas a corto plazo que forjen un camino de éxitos.	En la ejecución de proyectos u obras de gran escala, como la construcción de un gran puente, el lanzamiento de un nano satélite con costos muy bajos, el levantamiento de infraestructura, etc. Reconocimiento público y social.	Se debe precisar la diferenciación entre las recompensas intrínsecas y extrínsecas para que los trabajadores opten por dedicar su esfuerzo a determinadas labores.	Cuando las organizaciones ofrecen experiencias relevantes en las tareas o en los puestos de trabajo, como la aventura de trabajar en otro país o en actividades excitantes. Además se basa en el efecto Pigmalión.

Fuente: Chiavenato (2009), Guillén y Gala (2010), adaptado por Miguel Anaya.

Enseguida a la tabla 1, se presentó la tabla 2 que señala las principales Teorías de Motivación enfocadas en el Proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc., es decir, “se enfocan en comprender la forma en las que las personas seleccionan una conducta para cumplir con sus necesidades” (Lussier y Achua, 2016, p.81). Las teorías humanistas y de motivación sostienen que el colaborador más satisfecho es aquel que complace sus mayores necesidades psicológicas, personales y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la labor que realiza (Salas, 2013). Por lo que según Valencia (2008) la satisfacción laboral “debe entenderse como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas de trabajo” (p.26). Por tal razón, la motivación es timón de las acciones que inciden en la satisfacción laboral, ya que “orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que, dados unos resultados de la conducta laboral, se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio” (Guillén y Gala, 2010, p.166).

En el año de 1975 Mihaly Csikszentmihalyi introdujo en la literatura científica el concepto de *flow*, considerado como sinónimo de una experiencia óptima (Mesurado, 2010), en el que Csikszentmihalyi (1997) lo describe como:

Una sensación de que las propias habilidades son adecuadas para enfrentarse con los desafíos que se nos presentan, una actividad dirigida hacia unas metas y regulada por normas que, además, nos ofrece unas pistas claras para saber si lo estamos haciendo bien. La concentración es

tan intensa que no se puede prestar atención a cosas irrelevantes (...). La conciencia de sí mismo desaparece, y el sentido del tiempo se distorsiona (p.115).

Walker, Hull y Roggenbuck (1998) determinaron que el término *flow*, puede ser apreciado desde otros constructos psicológicos como un estado mental óptimo, semejante al concepto de experiencia de absorción de Tellegen y Atkinson, y al concepto de *peak experience* (la autorrealización en el nivel de orden superior visto anteriormente) de Abraham Maslow (Mesurado, 2010). Fullagar y Mills (2008) llevaron a cabo estudios donde comprobaron que el resultado de la experiencia óptima no está asociada a la motivación extrínseca, pero sí a la intrínseca (indicado en Mesurado, 2010). Es por ello que cuando un individuo se encuentra en un estado de *flow* nada más parece importarle (Csikszentmihalyi, 1997) y la propia satisfacción personal es tan grande que no requiere de un estímulo externo como lo es la recompensa, inclusive aun exigiendo un alto esfuerzo para la consecución de la tarea.

Según Csikszentmihalyi (1997) y Mesurado (2010) la diferencia entre la motivación y la experiencia de *flow*, se encuentra en que la primera se centra en las causas o motivos que inducen a la persona a realizar o llevar a cabo cierta actividad, mientras que la segunda se focaliza en las experiencias cognitivas y afectivas (ambas subjetivas) adquiridas mientras se desarrolla cierta tarea. Gracias al entendimiento de las Teorías de la Motivación que se plasmaron en las tablas comparativas anteriores, se pueden establecer planes estratégicos

para llevar a cabo la motivación de los colaboradores. Al pretenderse estudiar la relación directa de las emociones del colaborador con el Liderazgo Transformacional será clave en la determinación de su impacto positivo y sobretodo la comprobación de dichas hipótesis, ya que las medidas anteriormente utilizadas con las teorías de motivación sólo han brindado datos parciales y aún faltan valorar todas las dimensiones del constructo transformacional.

2.1.1.4 La teoría del Desarrollo Humano

Para llevar a cabo la investigación y hacer conciencia acerca de este concepto, por principio se retomará la definición propuesta en el primer Informe Mundial de Desarrollo Humano del año 1990, en el que se indicó que el propósito de toda política pública es ampliar la gama de opciones y de oportunidades que se le brinda a la población y por ende poder definir diferentes niveles del bienestar humano en los diversos aspectos de la vida. Por tal razón el Desarrollo Humano se define como “un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida prolongada y saludable, acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente” (PNUD, 1990, p.33), por lo que se enfatiza en poner las necesidades, las capacidades y las aspiraciones de las personas en el foco del esfuerzo del desarrollo.

Todo esto parte desde el movimiento de la teoría humanista en los años cincuenta del siglo pasado, en donde según Mestre y Guil (2010) autores como Maslow, Rogers o Frankl no coincidían con las posturas freudianas acerca de los procesos conscientes, ya que “para los humanistas los seres humanos tendemos a que nuestras vidas estén determinadas por nuestras elecciones” (p.31). Por lo que empieza a tomar relevancia gracias a sus posturas e influencias la autoestima, el autoconcepto y la percepción de uno mismo, en donde además los tópicos sobre los sentimientos; como el odio, el amor y la esperanza brindan “sentido a la vida y vida a los sentidos” (p.31).

Partiendo de esta premisa, Lafarga (2010) identifica al Desarrollo Humano como “cualquier instrumento, teoría o práctica orientadas a la promoción de la salud personal, individual o colectiva” (p.18), en la que la salud surge como aptitud para el buen desarrollo (Sen, 1998) y es entendida según Sen (1985, 1998, 2000, 2002) “como un medio que permitirá desarrollar sus capacidades y libertades para llevar a cabo sus objetivos y metas” (indicado en Picazzo, E., Gutiérrez, E., Infante, J., y Cantú, P., 2011, p.258), ya que “para que existan más oportunidades lo fundamental es desarrollar las capacidades humanas: la diversidad de cosas que las personas pueden hacer o ser en la vida” (PNUD Guatemala). Sin embargo, ahí no termina, ya que también existen diversas oportunidades altamente valoradas, como lo son: disfrutar las garantías como seres humanos, ser respetados, productivos y creativos, tener libertad social, económica y política.

Según Lafarga (1992) el Desarrollo Humano puede ser entendido desde diferentes perspectivas, como la de la Academia o la de la Universidad, desde los pensamientos abstractos y profundos hasta el sentido práctico; en el que “puede también ser entendido desde la perspectiva de cada una de las disciplinas del conocimiento, como la historia, la filosofía o la psicología y aun desde las de aquellas cuyo objeto de estudio no es el hombre directamente” (p.4). En este caso, las universidades han definido al Desarrollo Humano como “la psicología evolutiva del hombre en sus diferentes etapas: niñez, adolescencia, edad adulta y senectud” (p.5).

También el Desarrollo Humano es apreciado desde diversos niveles, “desde sus fundamentos filosóficos y psicológicos básicos, hasta sus aplicaciones más concretas en la acción individual y social” (Lafarga, 1992, p.4). Además, el concepto es visto desde los dos aspectos que resalta el PNUD (1990): el primero, con la conformación de las capacidades propiamente humanas (mejor salud, destrezas y conocimientos) y el segundo, con el debido uso o utilización que las personas realizan con dichas capacidades (como lo es la producción, ofrecimiento de servicios o las actividades políticas, sociales o culturales), ya que como bien aclara Craig y Baucum (2009) “la mayor parte del desarrollo a lo largo de la vida proviene de la interacción entre la biología y las experiencias” (p.6), si ambos aspectos no están equilibrados puede presentarse la frustración humana.

En una definición más actualizada el PNUD (2016) establece que “el Desarrollo Humano tiene por objeto las libertades humanas: la libertad de desarrollar todo el potencial de cada vida humana” (p.iii). Es por ello que Lafarga (2005) identifica al Desarrollo Humano como un resultado, “en el que dos o más personas se den, a través de la relación descrita, la libertad para ser, es decir, para asumir como propios su pensar, su sentir y su actuar” (p.9). Por su parte Hernando Gómez Buendía, académico, periodista y activista político colombiano, define al Desarrollo Humano como “el aumento de rango de opciones, de escogencias, posibilidades u oportunidades entre las cuales podemos elegir los seres humanos” (Gómez, s.f., 00:16), en el que se considera como “un proceso abierto, continuo y teóricamente inagotable” (01:41), en el que al proveer los ambientes propicios se promueve la armonía entre la naturaleza y los seres humanos (Lafarga, 2005).

Sin embargo, “el desarrollo no es unidireccional” (PNUD, 1990, p.87) y es donde se presenta el riesgo, como por ejemplo en las últimas décadas el avance tecnológico ha facilitado en gran medida la vida humana y ha impulsado fuertemente a la globalización, pero también se ha desatado escalas inimaginables de contaminación industrial. O en el caso del aumento de la velocidad en el transporte, pero con mayor riesgo de sufrir accidentes mortales. Lo que se llega a resaltar es de que el desarrollo, por un lado, tiene aspectos positivos y deseables, pero por el otro, indeseables. Como bien lo menciona Sen (2000) “la superación de estos problemas constituye una parte fundamental del

ejercicio del desarrollo” (p.15), por lo que “los desafíos del mundo solo se resolverán si se utilizan enfoques que tengan en cuenta la complejidad y el contexto local” (PNUD, 2018, p.iii).

De acuerdo a la explicación de Gómez (s.f.) el Desarrollo Humano no se aprecia, derivado del crecimiento económico, como el aumento per cápita o el incremento del producto interno bruto de una sociedad determinada y “mira a la persona como medio y como fin” (08:02). Este concepto se diferencia de otras teorías, ya que no va de la mano con la modernización social, que ésta es generada gracias a la creciente complejidad social humana. No se encuentra alineado al paradigma Marxista, en el que se ha determinado el rumbo de la humanidad mediante el juego dialéctico de las fuerzas y relaciones humanas de producción, que desembocan el paso del feudalismo, al capitalismo, socialismo y comunismo. Tampoco se considera, gracias al aumento de las capacidades humanas, en dominar a los fenómenos de la naturaleza, modificándola o destruyéndola, sólo para el beneficio de la sociedad como se ha identificado en la lectura tecnológica. Y aunque el Desarrollo Humano “es considerado como el aumento de la libertad” (06:36), no se puede ilustrar a través de la libertad abstracta del idealismo absoluto alemán, sino de las opciones para que cada persona, al conquistarse a sí misma, pueda sabiamente escoger para lograr el crecimiento personal.

Desde una perspectiva antropológica, según Lafarga (1992) el Desarrollo Humano considera a la persona en todas sus dimensiones, mediante una filosofía

centrada en él mismo, de las relaciones interpersonales que brindan las sociedades, acrecentando “una disciplina académica enraizada en la experiencia y en la investigación y una praxis profesional orientada a la facilitación y promoción del crecimiento humano” (p.5) y se refiere como un proceso dinámico de participación y no solamente a la satisfacción de las necesidades básicas (PNUD, 1990), las cuales fueron revisadas anteriormente. Los departamentos de Desarrollo Humano en la Universidad Iberoamericana y en el Instituto Tecnológico de estudios Superiores de Occidente (ITESO) han enmarcado este concepto como el análisis e investigación de los procesos elementales “intrapésicos e interpersonales que impulsan la evolución de la persona, así como el estudio de las condiciones sociales y ambientales que favorecen el buen funcionamiento de la persona individual, de los grupos de personas y de la sociedad” (Lafarga, 2010, p.11).

De acuerdo a Molerio, Otero, y Nieves (2007) al momento de estudiar algunas características para definir al Desarrollo Humano se contemplan cuatro consideraciones importantes:

1. Se centra en la valoración de la vida, mediante el progreso y bienestar humano.
2. Se enfoca con el fortalecimiento de las capacidades para que una persona pueda ser y hacer en su vida.

3. Tiene que ver con la libertad de disfrutar una vida placentera, atendiendo las propias necesidades, aprovechando las oportunidades habilitadoras y las libertades sociales.
4. Se asocia a la constitución de todas las personas como sujetos los cuales son beneficiarios mismos del desarrollo.

Es importante recalcar que, aunque el Desarrollo Humano tiene aspectos afines y muy estrechos a conceptos usados hoy en día comúnmente en las organizaciones, puede fácilmente confundirse y limitar cada uno de sus verdaderos alcances en beneficio del ser humano. Según el PNUD (1990) el Desarrollo Humano “compagina la producción y distribución de artículos de consumo y la expansión y uso de las capacidades humanas” (p.35). Como lo es el caso del concepto de Capital Humano, definido por Becker (1964) como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” mencionado en (Cardona, Montes, Vásquez, Villegas y Brito, 2007, p.18). Gómez (s.f.) expresa que el término de Capital Humano, aunque “comparte con el Desarrollo Humano la idea de que las personas son el motor del desarrollo” (07:37), sólo se encuentra enfocado al resultado de la productividad o material, derivado del aumento de la competitividad de los colaboradores contemplándolos como un medio con tendencias autorrealizantes que impiden descubrir los valores auténticamente propios (Lafarga, 2005).

Como conclusión para el presente apartado, como bien lo indica Lafarga (2010), puede apreciarse que el concepto de Desarrollo Humano es sumamente amplio. Sin embargo, no es impreciso, ya que como se señala en las definiciones aportadas por los autores estudiados, “puede aplicarse a cualquier conocimiento sistematizado y a cualquier acción encaminada a promover la salud, el bienestar y la evolución de la persona humana, individualmente considerada y de sus grupos” (Lafarga, 2010, p.11). Para efectos de esta investigación, en el Capítulo 3 se precisará la forma en que el autor decide medir la dimensión del Desarrollo Humano.

2.1.1.5 El desarrollo de las capacidades humanas

Según el PNUD (1990) “los componentes clave del índice de Desarrollo Humano –esperanza de vida, alfabetismo e ingreso básico-, son el punto de partida para este estudio sobre la formación de las capacidades humanas” (p.50). De acuerdo a la Real Academia Española (2020) la palabra capacidad se refiere a una cualidad, en donde se explica que se enfoca a la “capacidad para el cargo que se desempeña. Capacidad intelectual”. Donde además se contempla la capacidad de obrar, en este caso referida a una aptitud “para ejercer personalmente un derecho y el cumplimiento de una obligación” (RAE, 2020). Se pretende que la palabra capacidad explore un enfoque particular del bienestar, en el que mediante determinada habilidad se llevan a cabo actos valiosos o lograr un nivel considerado apreciable.

El concepto de capacidad, según Gómez (2010) se clarifica como “el intangible que permite a los actores de una sociedad desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo a sus intereses y necesidades” (p.51). De acuerdo a Sen (1996) la palabra capacidad representa “las combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser: los distintos funcionamientos que puede lograr” (p.54). Por lo que Martha Nussbaum (1988, 1989) ha tratado el enfoque sobre la capacidad con el análisis aristotélico de la “distribución política”, donde la explicación del bien humano se encuentra en relación con la necesidad de “establecer primero la función del hombre” y luego proceder a “explorar la vida en el sentido de actividad” (indicado en Sen, 1996, p.75).

Sen (1998) puntualiza que “el concepto de capacidades da énfasis a la expansión de la libertad humana para vivir el tipo de vida que la gente juzga valedera” (p.68) y aunque se encuentre relacionado con el concepto de Capital Humano, se diferencia ya que su concepción en su aspecto más restringido “cabe dentro de la perspectiva más amplia de capacidad humana que puede incluir las consecuencias e indirectas de las habilidades humanas” (p.69). Sen (1998) señala que la capacidad humana “se centra en su habilidad para llevar el tipo de vida que consideran valiosa e incrementar sus posibilidades reales de elección” (p.69), en donde Ruiz (2004) y Gómez (2010) aclaran que son éstas un medio para alcanzar un mayor Desarrollo Humano. Por lo que de acuerdo a PNUD Guatemala “las capacidades más esenciales para el Desarrollo Humano son

disfrutar de una vida larga y saludable, haber sido educado, acceder a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno y poder participar en la vida de la comunidad”. Sin estas capacidades el ser humano extensamente se restringe de la diversidad de opciones disponibles, lo que conlleva a que muchas oportunidades quedan inaccesibles en la vida.

No se puede negar el hecho de que las capacidades de las personas dependen de los sistemas sociales, económicos y políticos. Es por tal razón que el núcleo del Desarrollo Humano de acuerdo a Lafarga (2005) “está en desbloquear a través de una relación interpersonal comprensiva y transparente, con una actitud positiva y sin condiciones, la capacidad de la persona para satisfacer sus propias necesidades valiéndose de sus propios recursos” (p.8). En donde según Tena (2011) se considera que el ser humano tiende naturalmente hacia un progreso más completo y complejo, por lo que el Enfoque Humanista “afirma que dentro de todo ser humano existe la capacidad de crear estructuras originales, de descubrir nuevas opciones y alternativas para orientar su vida y autodeterminarse a partir de los valores que van cobrando un sentido y un significado personal” (p.18).

De esta manera las capacidades de los individuos se interpretan como las habilidades de establecer objetivos, llevar a cabo diversas funciones, resolver los problemas que se presenten en la consecución de las metas propuestas. Nussbaum (2012) enfatiza que los elementos, como la integridad física, la salud y la educación, son considerados los más importantes para lograr la calidad de

vida de forma individual, por lo que no pueden reducirse a una sola métrica sin antes distorsionarse. Derivado del enfoque establecido de las capacidades por Nussbaum (2012) se permite de una mejor manera la aproximación particular de llevar a cabo la evaluación de la calidad de vida de las personas y se gestan los principios teóricos relación a la base de la justicia social y humana. Este enfoque “concibe cada persona como un fin en sí misma” (Nussbaum, 2012, p.38), en la que se pregunta por las oportunidades presentadas para cada persona y no solamente por un medio bienestar. Gracias a la libertad o centrándose en la propia elección, los individuos eligen, en el que se respetan los dominios de la definición de ellos mismos.

2.1.1.5.1 Los funcionamientos y las capacidades humanas centrales

Es referente obligatorio el trabajo del filósofo John Rawls (1997) en el desarrollo de las nociones del funcionamiento y capacidad (López, L. y Vélez, R., 2006), ya que según él se encuentran ciertos bienes elementales (además de los aspectos materiales, también el apoyo institucional, participación política y realización social) entre los funcionamientos básicos que deben suministrarse de manera equitativa a las personas. Las capacidades, según Sen, responden al ser y hacer de las personas donde, al compararse con las “libertades sustanciales” como un cúmulo de oportunidades interrelacionadas, para actuar y elegir. Por tal razón la capacidad de las personas, de acuerdo a Sen, hacen “referencia a las combinaciones alternativas de funcionamientos que le resultan factible alcanzar.

La capacidad viene a ser, por tanto, una especie de libertad: la libertad sustantiva de alcanzar combinaciones alternativas de funcionamientos” (Nussbaum, 2012, p.40).

Como se observó en el apartado anterior, a través del desarrollo de las capacidades humanas, los colaboradores ahora podrán emplearlas liberando la capacidad de la autodeterminación, con el objetivo de obtener una utilidad para sí mismos y para la sociedad, mediante “sus propios planteamientos, dé sus respuestas y tome por ella misma las decisiones de su vida” (Lafarga, 2005, p.8), ya que la relevancia de las capacidades es de que se traducen en funcionamientos (Nussbaum, 2012). Es importante considerar que, en el desarrollo de las capacidades humanas, Rogers (1992) ha identificado que las personas se muestran más satisfechas en el hecho de transformarse en un proceso que en una meta.

Así como en el ejemplo de una moneda; una cara es la capacidad humana, la otra cara son los funcionamientos, ya que “es la realización activa de una o más capacidades” (Nussbaum, 2012, p.44), es decir, son los resultados o productos de las capacidades. Por tal razón López, Rodríguez y Székely (2006) también identifican a un funcionamiento como “lo que una persona logra ser o hacer” (p.19). Sen (1996) subraya que los funcionamientos “representan partes del estado de una persona: en particular, las cosas que logra hacer o ser al vivir” (p.55).

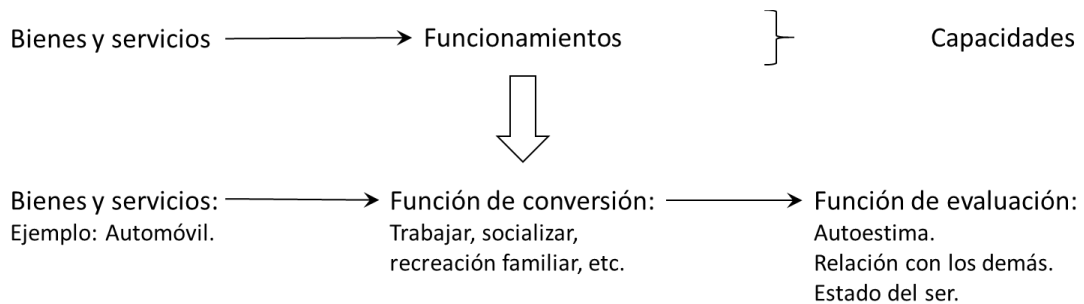
Las personas saludables, bien educados y calificados “se encuentran en mejores condiciones que otras para dirigir sus propias vidas” (PNUD, 1990, p.65). Un colaborador que la organización permite asistir a los programas de capacitación tiene un mayor acceso a la información y al conocimiento, por lo que es más probable que triunfen como profesionistas en su campo laboral. Entre mayor se encuentre instruido, puede contribuir más al avance de la ciencia y la tecnología dentro de su organización, por lo que será más valioso y estará más dotado de habilidades y destrezas para ayudarse a sí mismo.

Como bien lo recalca Lafarga (2005) el ser humano “puesto en condiciones favorables para su desarrollo, tanto internas como externas, opta por crecer en direcciones insospechadas” (p.8). Y aunque el desarrollo económico permite una mejor vida, libre y desenvuelta, Sen (1998) menciona que también lo contribuye las políticas públicas: mejor salud, educación, atención médica, programas sociales, etc., ya que “influyen causalmente en las libertades efectivas de las que realmente gozan las personas” (p.71). La educación, reconocida en diversos países, es considerada como una pieza esencial que permita la igualdad, la dignidad y las oportunidades humanas. Por lo que, a lo largo de diversas investigaciones, y como los indicadores que configuran el Índice de Desarrollo Humano (IDH), la consideran como un elemento clave en el logro del éxito en el avance nacional.

La medición del desarrollo o del bienestar se presenta como el resultado que, según López, L. y Vélez, R. (2006), lo forman varios componentes: 1) El

acceso a los bienes o servicios; como por ejemplo tener un automóvil. 2) Una función de conversión; en planteamiento de opciones reales en su plan de vida, definidas como capacidades. El acceso al automóvil le permite trabajar, socializar, recreación familiar, etc., y 3) Una función de evaluación; que resulta en una satisfacción individual por elección realizada. Como en este ejemplo del automóvil, es mejorar la autoestima y su relación con los demás. En la figura 2 se puede apreciar los bienes como generador de los funcionamientos y capacidades del ser humano.

Figura 2: Bienes, funcionamientos y capacidades del ser humano



Fuente: López, L. y Vélez, R. (2006), p.51. Adaptado por Miguel Anaya.

Las emociones más relevantes que sostienen el enfoque de las capacidades son el respeto y la comprensión (Nussbaum, 2012). Donde otro aspecto importante a considerar son las relaciones interpersonales, vistas como el instrumento privilegiado en el Desarrollo Humano, ya que según Lafarga (2005) “crean las condiciones favorables para liberar la tendencia natural al crecimiento y la capacidad de autodeterminación” (p.9). De forma que se pueda llevar a cabo

la integración de todas las diferencias presentadas, sin tratar de descartar lo que se contrapone a los pensamientos, sino en integrarlas y enriquecerlas con el afán de proponer mejores aproximaciones globales. Lo que se considera como “el desarrollo de las habilidades específicas encaminadas a facilitar el crecimiento en personas y en grupos” (Lafarga, 1992, p.5).

Es aquí donde toma relevancia la diferenciación propiciada de Nussbaum (2012), en la que se distingue de las capacidades combinadas al de las internas. En dicha distinción se denotan dos labores, y aunque sean coincidentes, son diferentes en los contextos de las actividades humanas. Como, por ejemplo; aunque algunos trabajadores gozan de libertad de elección (lo que compete a las capacidades internas), carecen de la capacidad combinada debido a la falta de apoyo por parte de la organización y no poseen los derechos necesarios. Y por el lado contrario, aunque podrían materializar capacidades combinadas de forma adecuada, se puede carecer de aptitud suficiente para pronunciarse en pro de cambios en la organización.

Según Nussbaum (2012) el reto significativo para enfrentarnos proactivamente al futuro es el establecimiento de una psicología positiva, donde las emociones son canalizadas para asentar el desarrollo de las capacidades humanas, ya que Batson indica que “la emoción tiene un poder motivacional singular que sería insensato ignorar” (señalado en Nussbaum, 2012, p.212). De forma general se puede mencionar que las organizaciones poseen una imparcialidad y solidez capaz, como a diferencia de las personas, de perdurar

más allá de los vaivenes sentimentales. Sin embargo, si los sentimientos de las demás personas decaen, las organizaciones buenas y eficientes, tarde que temprano llegarán a experimentar un importante cambio.

El enfoque propuesto por Martha Nussbaum en relación a las capacidades básicas de las personas parte de un límite o umbral de las capacidades combinadas en que los seres humanos deberían superar. Esta propuesta no busca aliñarse de forma individual a los derechos sociales y políticos de acuerdo a la habilidad innata o inteligencia particular, ya que lo que pretende es lograr cierto nivel mínimo en las capacidades que les permita actuar y elegir. Dicho nivel no es visto, bajo la propuesta de Nussbaum (2012), como una obligación, sino como la consecución de la libertad sustancial con la finalidad de propiciar un mismo respeto.

A continuación, para que se supere el umbral que propicie una vida humana digna y próspera, Nussbaum (2012) propone las siguientes capacidades centrales (p.53-55):

1. *Vida*. Vida humana de duración de acuerdo a la normalidad.
2. *Salud física*. Lugar apropiado para vivir, con buena alimentación y que permita la buena salud.
3. *Integridad física*. Libres de ataques, agresiones y poder desplazarse libremente: disponer de satisfacción sexual y elección reproductiva.
4. *Sentidos, imaginación y pensamiento*. Razonamiento de modo verdaderamente humano. Alfabetización y formación científica básica.

5. *Emociones*. Apego por las personas y a las cosas. Poder amar, expresar los sentimientos sin pena o miedo a los demás, o a nosotros mismos.
6. *Razón práctica*. Poder reflexionar acerca de la concepción de la vida y su significado.
7. *Afiliación*. Poder estar con los demás en diversas interacciones. Sentirse necesitado y respetado de forma igualitaria por los demás.
8. *Otras especies*. Vivir de forma armoniosa y respetuosa con el mundo natural, sus plantas y animales.
9. *Juego*. Reír y disfrutar de todas las actividades recreativas.
10. *Control sobre el propio entorno*. Tener libertad de expresión en la sociedad. Derecho al trabajo en igualdad de circunstancias.

Estas capacidades centrales propuestas por Nussbaum (2012) se relacionan y se soportan entre sí. Sin embargo, la razón práctica y la afiliación son las que desempeñan una función estructural, pues son dominantes sobre las demás y las organizan. Y como bien lo ejemplifica Nussbaum (2012) en cuanto a la razón práctica; si una persona se encuentra bien alimentada pero no cuenta con la información y el conocimiento al respecto no podrá ejercer la razón práctica en virtud sobre sus planes de nutrición y es como si se cuidara de él como una familia regularmente cuida a su bebé, pero él no participa en su propia alimentación. La razón práctica centra su atención en la elección que permite la noción general de la capacidad explicada como libertad. Es por ello que Nussbaum (2012) señala que la razón práctica organiza a todas las demás,

donde se busca “la oportunidad de planificar la propia vida supone una oportunidad para elegir y ordenar también los funcionamientos correspondientes a las diversas capacidades restantes” (p.60).

El ser humano se encuentra en una era enfocada en los resultados económicos y con un afán constante de lucro, pero el crecimiento de las organizaciones no sólo es derivado de los logros económicos, ya que son sólo una parte y son las personas quienes en última instancia verdaderamente importan. Como lo señala (Nussbaum, 2012) “los beneficios económicos constituyen solamente medios instrumentales para las vidas humanas, que son sus fines” (p.217). Gracias a las vidas creativas y plenas, como finalidad del desarrollo, las personas incrementan su potencial hacia una existencia significativa y digna.

Es por ello que un nuevo paradigma se encuentra en pleno progreso con el establecimiento de una calidad de vida, en la que cada vez más personas reclaman la igualdad en la dignidad humana. Este nuevo paradigma, en relación al desarrollo de las capacidades, parte del compromiso en propiciar la igual dignidad en los seres humanos. A diferencia de los enfoques predominantes, se examinan cada uno de los objetivos y metas personales para complementarse y apoyarse mutuamente, considerando también los recursos necesarios de forma individual para lograr un mismo nivel de capacidad de elección y acción.

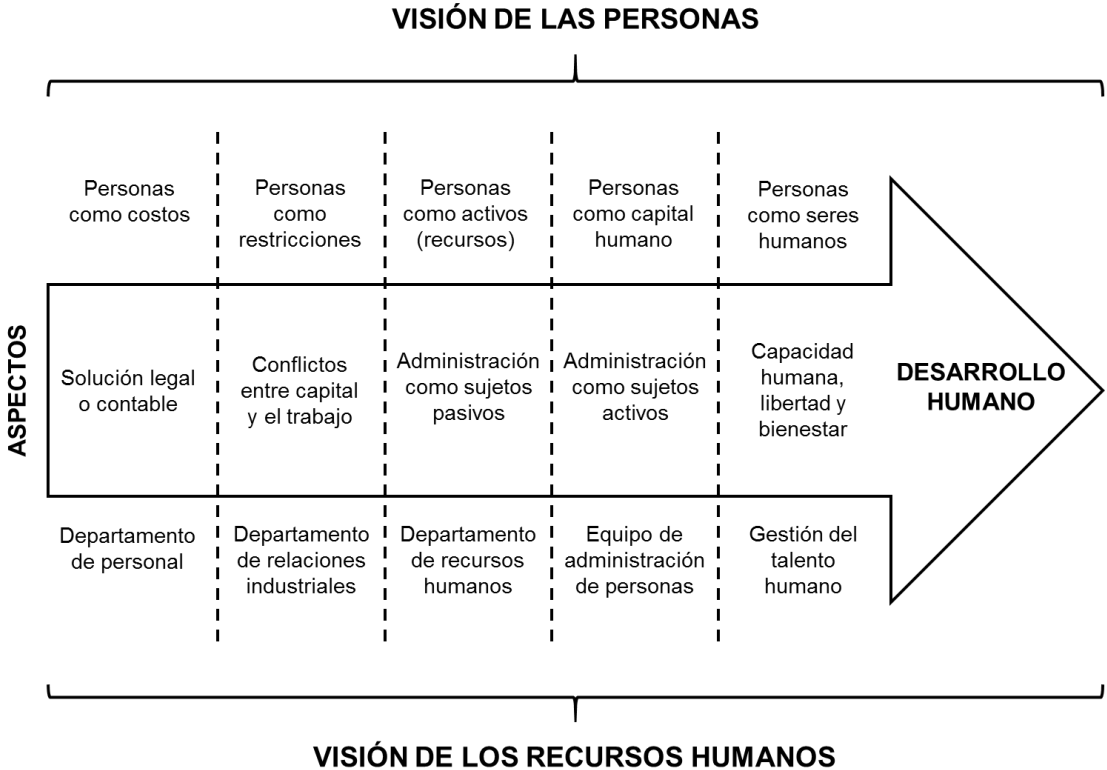
2.1.1.5.2 Capital humano Vs capacidad humana

A lo largo de la historia del desarrollo de las organizaciones, las personas que trabajan en ellas han sido analizadas desde diversas perspectivas. En relación a la naturaleza humana, se han adoptado conceptos para justificar la forma en que se trata a la gente, sus deseos, problemas y necesidades dentro las organizaciones. Derivado de las diversas teorías de la administración y sus diferentes visiones, se han sentado las bases para apreciar y tratar a las personas. Sin embargo, casi todas las visiones calificaban a las personas de forma genérica, las cuales eran observadas como mercancías o medios para garantizar el funcionamiento de las organizaciones. A diferencia de antes, hoy en día las organizaciones más avanzadas se enfocan en privilegiar y subrayar las competencias, capacidades y talentos individuales mediante relaciones de manera cada vez más participativa y humana (Chiavenato, 2009).

En la siguiente figura 3 se muestra la evolución del área de los Recursos Humanos (RH) dentro de las organizaciones, donde se muestra que su visión ha determinado el cómo se perciben a las personas hoy en día. Si las personas representan costos y egresos, para RH es un aspecto contable o legal. Si representan conflictos, obstáculos o restricciones se observan como parte a solucionar por las relaciones industriales. Si se observan como activos (recursos) se administrarán como si fueran elementos pasivos. Si se identifican como capital humano serán tratadas como proveedores de habilidades, conocimientos y competencias, donde “son sujetos activos de la administración, pues proveen a

la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen al éxito” (Chiavenato, 2009, p.185). No obstante, y por la importancia que implica para las organizaciones, en este apartado se diferenciará entre los conceptos de capital humano y capacidad humana, que es donde se propone que si se identifican a las personas como seres humanos se gestionarán los talentos individuales, provocando así el desarrollo de su capacidad que permita su libertad y su bienestar.

Figura 3: La evolución del área de los Recursos Humanos en las Organizaciones



Fuente: Adaptado por Miguel Anaya de Chiavenato (2009), p.185

El término de capital humano, según Sen (2000), se concibe “como un proceso en el que interviene íntegramente la calidad productiva de los seres humanos” (p.350), ya que; gracias a la preparación, educación, desarrollo de las competencias las personas pueden lograr mayores índices de productividad con el paso del tiempo y la acumulación de la experiencia, lo cual suma para las organizaciones el proceso interno de su expansión económica. La perspectiva del capital humano es muy variada y puede definirse de diferentes maneras de acuerdo a sus valoraciones, pero normalmente se enfoca en las cualidades que pueden ser empleadas como capital para la producción, por lo que encaja dentro de la visión de la capacidad humana.

Como bien lo indicó Thurow (1978) que “define el capital humano como las habilidades, talentos y conocimientos productivos de un individuo” (Cardona, et al., 2007, p.19) en donde los colaboradores son los encargados, o agentes, que a través de sus conocimientos, habilidades y destrezas llevan a cabo los planes de producción y servicio de las organizaciones. El término de capital humano, presta atención a la importancia del aumento de los recursos. Sin embargo, los seres humanos no sólo deben ser vistos como “un instrumento de producción” (Sen, 1998, p.71), sino que además ser parte importante como el fin mismo de su aplicación (Gómez, s.f., Sen, 1998).

Tanto la capacidad humana como el capital humano están relacionadas, ya que centran en la humanidad, y de forma particular las capacidades reales que se alcanzan y se adquieren, pero son distintas. En el caso del capital humano

se enfoca en la agencia de las personas para aumentar los índices de productividad. Por el contrario, la capacidad humana se centra en la libertad fundamental de las personas para vivir, mediante su razonamiento, la vida que mejor se valore o se crea conveniente, esto gracias al incremento de las opciones que se puedan elegir.

Gracias a la significativa transformación del capital humano se ha podido comprender la perspectiva de la capacidad. Si un individuo se encuentra mejor preparado, con conocimientos, con acceso a su cuidado y salud, puede ser más productivo y por ende tener un mayor rango de posibilidades para escoger la forma de vida a través de la aplicación de su libertad. Se debe contemplar desde una perspectiva mucha más amplia del concepto del capital humano, en donde se valore el ejercicio instrumental de la expansión de la capacidad en el inicio de cambios sociales, por tal razón y para comprender mejor las capacidades humanas se toma en cuenta según Sen (2000): 1) su importancia para la libertad y bienestar de las personas, 2) el papel indirecto en la influencia de los cambios sociales, y 3) el papel indirecto en la influencia del crecimiento económico.

2.1.1.6 El Desarrollo Humano como Libertad

Los funcionamientos alcanzados por un individuo no son un determinante suficiente para indicar su bienestar o su nivel de calidad de vida, para ello es necesario reconocer su capacidad personal. Como lo propone López, Rodríguez y Székely (2006), se debe identificar “los funcionamientos entre los cuales pudo

elegir y qué pudo haber logrado” (p.20), en donde las capacidades se relacionan directamente con la idea de la libertad, señalada por la RAE (2020) como la “facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos”. En la que John Locke, dejó bien en claro “que los hombres nacen, por naturaleza, en estado de perfecta libertad” (Daros, 2013, p.4) y por tal razón también se nace con derechos personales e individuales, intransferibles a otra persona.

Cuando se comparan los funcionamientos con las capacidades humanas se resalta el hecho que la capacidad, según Nussbaum (2012), significa “oportunidad de seleccionar” (p.45), por lo que se encuentra incluida la libertad para elegir. Frankl (2004) menciona que es “la libertad del hombre para elegir entre aceptar o rechazar una oportunidad que la vida le plantea” (p.123). Por tal razón, Sen (1996) señala que “la libertad de llevar diferentes tipos de vida se refleja en el conjunto de capacidades de la persona” (p.58), en las que ésta depende de cada una de las características individuales y de los contextos sociales. En el que de acuerdo a Daros (2013), Locke propone el ideal del hombre “en conocer sus límites y proteger su libertad en la convivencia” (p.4). En la que el ser humano, limitado por las leyes de la naturaleza, conjuga su libertad de acción, la cual otorga un “sentido moral al uso de la libertad humana” (Daros, 2013, p.5). Incluso en los más complicados y difíciles estados de tensión psíquica y de indignación física el ser humano puede conservar un resguardo de su libertad espiritual, en el que según Frankl (2004) respecto a la última de las

libertades humanas: “-la elección de la actitud personal que debe adoptar frente al destino- para decidir su propio camino” (p.90).

Para lograr un adecuado desarrollo de las personas, se debe enfocar en mejorar su vida mediante el uso pleno de las libertades, ya que no sólo es necesario entrarse en el objetivo específico de la generación de la riqueza. Como bien lo indicó Aristóteles en la Grecia Antigua: “La riqueza no es, desde luego el bien que buscamos, pues no es más que un instrumento para conseguir algún otro fin” (mencionado en PNUD Guatemala y en Sen, 2000, p.30), en el que ese otro fin es el punto de unión entre los derechos humanos y el Desarrollo Humano. Por tal razón no es sensato ubicar como un fin en sí mismo al crecimiento económico, donde además se señala que “la libertad del hombre es tanto el principal objetivo del desarrollo como su medio primordial” (Sen, 2000, p.74), en el que PNUD Guatemala (sitio web) destaca que la “libertad que es fundamental para desarrollar las capacidades y ejercer los derechos”.

De acuerdo a Rabindranath Tagore “el hombre sólo puede alcanzar su verdadera libertad mediante el pleno desarrollo de todas sus capacidades” (indicado por Bok, 1999, p.65), en donde el individuo no debe angustiarse por su propio desarrollo, sino a través de su preparación y la capacidad de comprender podrá actuar como un ciudadano responsable miembro decente de la sociedad. Como bien lo señala Sen (1996) “las capacidades se definen al derivarlas de los funcionamientos” (p.64), por lo que los funcionamientos muestran la mezcla de elección entre los seres y quehaceres importantes para la vida de la persona. Se

identifica que “el actuar libremente y ser capaz de elegir puede conducir directamente al bienestar” (p.65).

Las libertades fundamentales son cruciales para el logro de las capacidades individuales. En función a las libertades fundamentales se determina el éxito en cierta sociedad u organización. Por lo que se identifican las razones que valorar: 1.- la libertad total del individuo por derecho propio, y 2.- para obtener resultados valorados es mediante el incremento de las capacidades. El incremento de la libertad expande la capacidad de las personas para ayudarse a sí mismas y ayudar a los demás, provocando cambios y logros en función de sus propios objetivos y valores. Como bien lo puntualiza Sen (2000) el desarrollo es, de hecho, un compromiso trascendental con las posibilidades de la libertad” (p.356).

Es la propia persona la que debe asumir la responsabilidad absoluta del desarrollo y transformación de lo que le rodea. Sen (2012) aclara que “las libertades fundamentales de que disfrutamos para ejercer nuestras responsabilidades dependen extraordinariamente de las circunstancias personales y sociales, así como del entorno” (p.340). Y, como bien lo aclara Frankl (2004) “y es precisamente esta libertad interior la que nadie nos puede arrebatarnos, la que confiere a la existencia una intención y un sentido” (p.91). Es por ello que debe tenerse en cuenta que, sin la capacidad y la libertad fundamental de realizar alguna actividad, el individuo no puede ser responsable por hacerla. La preocupación mundial por el incremento del proceso de las

libertades individuales y el compromiso social de llevarlo a cabo, se forja mediante un principio organizador que conlleve a su integración. Sin embargo, el hecho de contar con la capacidad y la libertad exige al individuo la consideración de llevarla a cabo o no, por lo que va implícita una responsabilidad de respuesta de forma individual. Por ello, para asumir una responsabilidad, es necesaria tener en cuenta y darle su asignación a la libertad.

El ser humano es un ser finito, por lo que es limitada su libertad, ya que no es posible liberarse de los condicionamientos, sino que gracias a la libertad se elige la postura o actitud frente a estos condicionamientos (Frankl, 2004). Las oportunidades sociales, identificadas como los sistemas de educación, respeto, relaciones personales, etc., que se tiene dentro de la organización para influir directa y positivamente en una vida mejor. El líder transformacional, para crear las herramientas institucionales adecuadas, debe considerar el papel instrumental de los diferentes tipos de la libertad e ir más allá, a través de su visión, del objetivo primordial que tiene la libertad general de sus colaboradores. Gracias a los sistemas democráticos dentro de las instituciones, las diversas libertades se apoyan y se acompañan para la creación de oportunidades; en donde la perspectiva de libertad se ubica en el centro de los propios medios del desarrollo, en la configuración de su propio destino.

2.1.1.7 El Desarrollo Humano en México

En México, el Desarrollo Humano tuvo sus raíces en el Centro de Orientación Psicológica de la Universidad Iberoamericana a finales de los años sesenta como un movimiento organizado (Lafarga, 2005), pero desde perspectivas de descalificación y prejuicio mediante un nivel de superficialidad amistosa. Es evidente entonces que, esta disciplina científica o campo de estudio, partió “de la experiencia de los trabajos de investigación de un grupo de filósofos, psicólogos y educadores humanistas de este siglo, que tienen sus raíces en el humanismo occidental grecolatino europeo y en algunas aportaciones de la filosofía oriental” (Lafarga, 1992, p.5). En este caso Lafarga (2010) señala que las propuestas emanaron de los estudios sobre la persona de Gordon Allport (1955), del enfoque centrado en la persona de Carl Rogers (1961), la psicología humanista de Abraham Maslow (1970) y de antropología evolutiva de Pierre Teilhard de Chardin (1974).

Desde una perspectiva pluridisciplinar el Desarrollo Humano es entendido como las ciencias de la educación que deberán ser cultivadas y conocidas a los diferentes niveles (Lafarga, 1992), y como bien lo indica: en la psicología comunitaria mexicana, “se entiende el impulso de los procesos autogestivos en las comunidades, así como los programas encaminados a fortalecer los procesos de comunicación de los diferentes sectores de la comunidad” (p.6). Por tal razón, además del surgimiento en la Universidad Iberoamericana y en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) de los planes

educativos de Desarrollo Humano nace en algunas empresas mexicanas un tipo de entrenamiento y capacitación diferente; en el que va “más allá de la adquisición y desarrollo de habilidades laborales” (Lafarga, 1992, p.5), con la finalidad de que todo el personal desarrolle capacidades y comportamiento más humanos, a lo que se refiere con una mejor comunicación interpersonal y así fortaleciendo los procesos en cada uno de los diferentes niveles. Más adelante, el Consejo Nacional de Población (Conapo, 2001) adecuó el concepto de Desarrollo Humano y lo definió como “un proceso continuo de ampliación de las capacidades y opciones de las personas para que puedan llevar a cabo el proyecto de vida que, por distintas razones, valoran” (mencionado en López, L. y Vélez, R., 2006, p.53).

En México, se ha identificado y entendido al Desarrollo Humano desde diversas perspectivas, en donde principalmente se identifican (Lafarga, 2010, p.15-16):

- Del enfoque centrado en la persona de Carl Rogers (1961), donde se le señala “como una filosofía del hombre, de la sociedad y de las relaciones interpersonales que pone énfasis en la vida, en la salud y en la autodeterminación”.
- Como disciplina científica basada en la investigación y experiencia, que analiza el proceso evolutivo del ser humano a través de los procesos intrapsíquicos y las condiciones externas que obstaculizan o favorecen el crecimiento personal.

- Mediante la satisfacción armónica e integral de las necesidades, se revela la praxis profesional facilitando y promoviendo el incremento del potencial humano y de la sociedad.
- Reflejado como un estilo de vida, expresado por la congruencia de los pensamientos con los sentimientos y la conducta en pro del afecto incondicional y la empatía.
- Como lo propuesto por las Naciones Unidas (2000) como un “Desarrollo Humano sustentable”, que integra el crecimiento personal con el desarrollo científico y tecnológico.
- Basado en la ética universal, que gracias a su transcultura se promueve el crecimiento integral de la sociedad.
- Como las formas de facilitar y promover el bienestar, la salud y el crecimiento personal, de acuerdo a Allport (1955), Rogers (1961) y a Maslow (1994).

En la tabla 3 que se muestra a continuación, se distinguen las características del Desarrollo Humano para el crecimiento personal en México:

Tabla 3: Características del Desarrollo Humano en México

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Biofilia.	Amor a la vida en todas sus manifestaciones.
Ampliación y promoción de la identificación.	Del autoconocimiento, la autoestima, la autodeterminación de las personas y de la sociedad.
Incremento del ser.	Como persona, integrada en el universo de forma única e irrepetible.

Fomento a las relaciones.	Relaciones interpersonales e intergrupales sustentadas en la cercanía y transparencia.
Búsqueda del diálogo.	Como un instrumento o medio para lograr la comunicación.
Libertad emocional.	Capacidad de reconocer y asumir las propias percepciones, sentimientos, significados y responsabilizarse por su comportamiento.
Manejo de la agresividad.	Obtener asertivamente la satisfacción a las necesidades.
Eficacia y eficiencia.	Como acciones satisfactorias, vistas no únicamente como obligación o actividades que logren la productividad.
Interés social.	Basado en la equidad de los derechos y obligaciones, así como en la igualdad en las oportunidades.
Interés universal.	Preocupación por la ecología mediante la armonía y sustentabilidad.
Satisfacción y humor.	Por el aprendizaje y lo acontecido en la vida.
Inquietud humana.	A través de la búsqueda trascendental del sentido de la vida.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Lafarga (2010), p.16, 17, 20.

Lafarga (2010) aclara que, aunque el enfoque centrado en la persona es la columna vertebral y de ahí parte su estrategia, el Desarrollo Humano en México además “implica el aprovechamiento de los recursos y del potencial humano desde todas las posiciones ideológicas y desde todas las formulaciones teóricas y prácticas” (p.17), en donde su pretensión u objetivo es trascender y perfeccionar a las ideologías de Carl Rogers (1961) para “convertirlo en aprendizaje personal y significativo” (p.18). Sin embargo, desde el punto de vista del PNUD, para la situación de México, los componentes básicos del Desarrollo Humano como la educación, el ingreso y la salud, son competencias concurrentes, más no centrales. Por lo que no corresponden las funciones sustantivas a los gobiernos municipales, sino son complementarias. Por tal motivo, son los municipios los

responsables de justamente crear las condiciones necesarias para que dichas competencias tengan un significado en la vida de cada una de los habitantes. Es por ello que para lograr “un Desarrollo Humano sostenido y equitativo se requiere de un cúmulo de capacidades institucionales que, de manera simultánea y coordinada, detonen la expansión de las distintas libertades del individuo” (Gómez, 2010, p.9).

El Desarrollo Humano en las organizaciones mexicanas debe enfocarse en la integración de las diferencias, en las que no importa quién tenga o no la razón, y de “hacer formulaciones hipotéticas, humildes, que integradas y enriquecidas mutuamente, generen mejores aproximaciones globales” (Lafarga, 1992, p.7). Como bien lo subraya el PNUD (1990) “su objetivo central debe ser el ser humano” (p.34), en el que se abarque más el bienestar para los colaboradores que solo la obtención de los ingresos y la generación de riqueza. Por lo que el núcleo central del Desarrollo Humano en México se encuentra “en promover la emergencia de los valores propios en cada persona, en los grupos y en la sociedad” (Lafarga, 2005, p.9), mediante relaciones incondicionales que generen libertad. Aunque México se acerca a la modernidad, los profundos cambios políticos, económicos, sociales, educativos y religiosos ha hecho que aún se viva en este país con esperanza.

Como se ha revisado, gracias al Plan Nacional de Salud 2019-2024, es posible promover aún más el Desarrollo Humano en México, como praxis profesional y disciplina científica. En la que su verdadero alcance sea el de poder

humanizar las relaciones interpersonales y fortalecer los procesos de la comunicación, por la unión de las diversas disciplinas y servicios médicos y tecnológicos al servicio de los derechohabientes con la finalidad de integrar el fenómeno psíquico con una práctica psicoterapéutica en función de la promoción y crecimiento humano. Que permita un orden, en que tanto colaboradores como usuarios, tengan cabida y una sana relación mediante la responsabilidad por ellos mismos en asumir las propias limitaciones y recursos fomentando así la autoconciencia, el conocimiento, la relación con el otro, el crecimiento personal y la evolución social.

2.1.2 Concepto de liderazgo

Desde hace mucho tiempo el concepto de liderazgo ha interesado para el estudio de las organizaciones, por lo que cada vez más está adquiriendo importancia (Chiavenato, 2009). El término de liderazgo incita a visualizar las imágenes de poderosos individuos y dinámicos: generales de grandes y victoriosos ejércitos, directores de imperios corporativos, hombres y mujeres rodeados de miles de seguidores. De acuerdo a Yukl (2008) gran parte de la historia del ser humano es gracias al relato de líderes políticos, militares, sociales, tecnológicos y religiosos, a quienes se les atribuye como los responsables de los más grandes acontecimientos históricos. Desde siempre, los asuntos en relación al liderazgo han sido objeto de especulaciones, por lo que la investigación científica dio inicio hasta el siglo XX. Las ciencias sociales han intentado

descubrir y enlistar cada una de las variables que determinan la condición de un líder para influir en los demás y así lograr los objetivos. Y aunque se ha logrado entender muchas de las situaciones y contextos del liderazgo mediante la explicación de teorías y aplicación de distintos modelos, aún quedan muchas interrogantes, sobre todo la forma en que se relaciona con el Desarrollo Humano.

El concepto de liderazgo es definido por los científicos a partir los aspectos de los fenómenos y de perspectivas particulares que más les interesan. De acuerdo a Lussier y Achua (2016), debido a su complejidad y por la aplicación de los diferentes enfoques, no existe una sola definición de liderazgo y puede determinarse a partir de distintas definiciones. En un análisis exhaustivo de Stogdill (1974) llegó a la conclusión que “no sólo era imposible clarificar el concepto de liderazgo, sino que la cuestión se hacía aún más confusa por la acumulación de datos, definiciones, perspectivas, etc.” (mencionado en Mestre, Guil y Guillén, 2010, p.221), por lo que también este mismo investigador indicó que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han pretendido definir el concepto” (señalado en Yukl, 2008, p.2).

Las definiciones de liderazgo señalan en su mayoría el supuesto de que el fenómeno aduce a un proceso en el que un individuo ejerce su influencia sobre otros para lograr los objetivos dentro de una organización, como lo es el caso de Huerta y Rodríguez (2014) donde identifican al liderazgo como “la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se ejecutan

mediante indicaciones y órdenes” (p.75). Sin embargo, muchas de las definiciones obtenidas no muestran mucho en común y contrastan en diversos aspectos debido a la identificación y enfoque de los líderes y el proceso. En un meta-análisis de diversos análisis bibliográficos, publicados desde 1950, realizado por Muñoz (1986) considera que la gran diversidad de las definiciones propuestas, en torno del concepto del liderazgo, pueden agruparse en las siguientes cinco categorías (Mestre, Guil y Guillén, 2010):

- Definiciones que conciben a la persona central de un grupo como líder, que constituye el punto de referencia.
- Definiciones que conciben al líder como la persona que los demás quieren estar con él y es la favorita del grupo.
- Definiciones que señalan al líder al momento de resolver un problema como el más capaz para el logro de los objetivos.
- Definiciones que lo reconocen como el jefe, que ostenta el cargo del responsable del grupo y establece las estructuras sociales asignadas.
- Definiciones sobre la capacidad de influencia por sobre los demás.

Como el liderazgo es la forma más eficaz de revitalizar y renovar a las organizaciones, se requieren de líderes para que las dirijan correctamente hacia enfrentar la competitividad y lograr el éxito. Sin embargo, no todos los directores o gerentes son líderes y lamentablemente no todo líder se encuentra a cargo de un puesto de alto nivel (Chiavenato, 2009 y Robbins y Judge, 2013). A diferencia de la administración, que por medio de planes busca la congruencia y el orden,

“el liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección” (Chiavenato, 2009, p.335). En las organizaciones se requiere que muchas personas colaboren juntas y trabajen en diferentes responsabilidades y niveles, por lo que es necesario el liderazgo como factor clave en la orientación del trabajo y asunción de las responsabilidades de otras personas para lograr el éxito en estos tiempos de globalización, gran competitividad, incertidumbre y “enfrentar el cambio” (Chiavenato, 2009, p.339).

En el contexto actual el tema de liderazgo es apremiante y urgente, ya que según Madrigal (2009) se están viviendo cotidianamente los siguientes problemas (p.154):

- a) Crisis de autoridad. A través de nuevas maneras de influir en los demás mediante la habilidad de saber manejar diversas situaciones.
- b) Interés creciente por la comunicación. Se analiza, se investiga y se prueba en todas las formas posibles.
- c) Situaciones de liderazgo. Ser líder y respetar a los demás líderes.
- d) Paradoja del subdesarrollo científico y tecnológico. Continuos cambios sociales en los países latinoamericanos.
- e) Cambios vertiginosos en lo social, político, económico y social.
- f) Tiempos de globalización. Las culturas como esquemas de vida son impactadas por las facilidades en los procesos de comercialización.
- g) Multiculturalismo.
- h) Era del conocimiento.

El liderazgo se aprende y se gana con el tiempo, dependiendo de la percepción que los demás tengan de los atributos personales de un líder, su visión, respeto al funcionamiento y el trato que le brinde a los demás. Como bien se aclara mediante la observación de la realidad social “el liderazgo es una condición humana universal” (Madrigal, 2009, p.154 y Rodríguez, 2012, p.2) que a través de la existencia involucra a todos y por medio de la cual se puede considerar como “cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas” (Rodríguez, 2012, p.10), por lo que el liderazgo es el proceso de influir en un grupo y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos o conjunto de metas (Newstrom, 2011 y Robbins y Judge, 2013).

Sin el liderazgo las organizaciones operarían de manera confusa y no habría orden entre las máquinas y las personas, por tal motivo deben existir tanto la coordinación como los espacios para desarrollar y eficientar a cada uno de las personas para alinearse a los objetivos que la organización haya determinado, por lo que la dirección “es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional (madrigal, 2009, p.154). Ante esto, Bouditch (1989) define al liderazgo como “el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para ordenar que se alcancen los objetivos organizacionales, individuales o personales” (citado en Soto, 2001, p.171).

El liderazgo “es una acción sobre las personas” (Madrigal, 2009, p.155 y Rodríguez, 2012, p.14) y no sobre las cosas o máquinas, donde se mantiene a

través de rejugos de sentimientos, actitudes, valores, aspiraciones y todo tipo de relaciones humanas, y al mirar hacia el futuro, se pretende que se lleve a cabo lo aún no se ha realizado, más que en la mente del líder. Es aquí donde radica el poder de convencimiento e influencia, a través del conocimiento de las personas. Derivado de esta apreciación, se entiende la estrecha relación entre el poder y la influencia, ya que para poder influir sobre los demás es requerida cierta capacidad de poder. Desde los trabajos de Homans de 1961, se identifica la relación entre el liderazgo y la influencia, ya que para él la esencia del liderazgo puede interpretarse como un intercambio de recompensas (o intercambio social), en el que se contempla como un proceso de influencia entre dos o más personas que juntas buscan conseguir ciertos objetivos y mediante la relación líder-seguidores existen transacciones para ambas partes: el líder logra los objetivos para el grupo y obtiene mayor capacidad de influencia sobre los demás proporcionándole así estima, prestigio y un mayor estatus (Mestre, Guil y Guillén, 2010).

Todo líder que se encuentra al frente de un departamento u organización llega a enfrentarse a la dicotomía de ya sea enfocarse a la tarea y los resultados o enfocarse solo a las personas. Zepeda (2017) indica que es la segunda opción la que debe tener prioridad sobre la primera, y aunque un líder debe considerar cada opción en su continua labor se pretende que se enfoque en la conducción correcta de sus colaboradores con la finalidad de organizarse, aprovechando cada uno sus talentos y fortalezas para así obtener lo mejor de cada uno de ellos

y por ende cumplir satisfactoriamente cada uno de los objetivos. De acuerdo a De la Vega Morell (2009) las diferencias según el enfoque en el liderazgo se plasman en la tabla 4 siguiente:

Tabla 4: Diferencias entre el liderazgo centrado en la tarea y en las personas

Liderazgo centrado en la Tarea	Liderazgo centrado en las Personas
Distribuye el trabajo en partes.	Distribuye el trabajo por objetivos.
Diseña el mejor método técnico para llevar a cabo el trabajo de cada parte.	Busca la aceptación del trabajador en relación con los objetivos que ha de alcanzar.
Enseña a cada trabajador a realizar su parte del trabajo.	Motiva al trabajador respecto a los objetivos.
Señala a cada uno los estándares en la tarea.	Deja a cada uno en libertad de ejecutarlo.
Establece controles específicos para saber si se cumple o no con los estándares.	Procura que el trabajador se autocontrole revalorando su tarea en relación con el logro de sus objetivos.

Fuente: De la Vega Morell (2009), indicado en Zepeda (2017), p.110

Por lo que Madrigal (2009) observa que “el liderazgo nunca será una mera técnica porque es una relación interpersonal dinámica” (p.159), y los resultados serán tan variables como la propia personalidad de los colaboradores y el líder, así como la colaboración generada mediante la alineación a la misión y visión organizacional y el respeto a sus valores. En la siguiente tabla 5 y de acuerdo a Yukl (2008) se indican las variables claves en los estudios sobre el liderazgo:

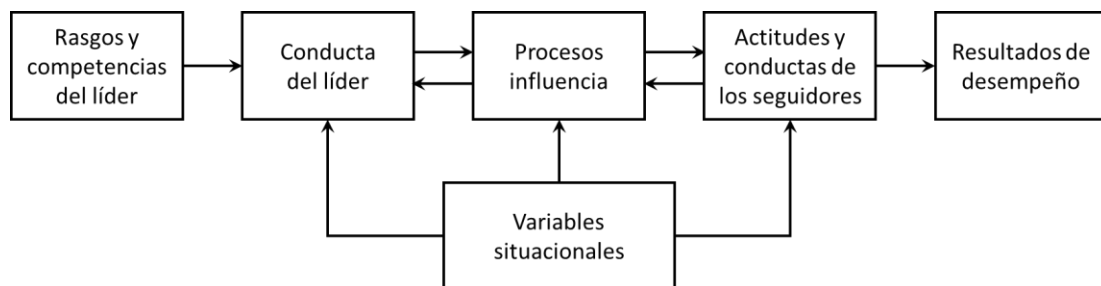
Tabla 5: Variables clave en las teorías sobre el liderazgo

VARIABLES CLAVE		
<p>Características del líder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasgos (motivaciones, personalidad, valores). • Confianza y optimismo. • Habilidades y competencias. • Conducta. • Integridad y ética. • Tácticas de influencia. • Atribuciones acerca de los seguidores. 	<p>Características del seguidor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasgos (necesidades, valores, auto-concepto). • Confianza y optimismo. • Habilidades y competencias. • Atribuciones sobre el líder • Confianza en el líder. • Compromiso con la tarea y esfuerzo. • Satisfacción con el empleo y el líder. 	<p>Características de la situación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de unidad organizacional. • Tamaño de la unidad. • Posición, poder y autoridad del líder. • Estructura y complejidad de la tarea. • Interdependencia de tareas. • Incertidumbre ambiental.

Fuente: Yukl (2008), p.12

En la siguiente figura 4 se identifican las relaciones causales entre los tipos principales de procesos de liderazgo:

Figura 4: Relaciones causales entre los tipos principales de procesos de liderazgo



Fuente: Yukl (2008), p.13

Para lograr el liderazgo en los equipos de trabajo Whetten y Cameron (2016) resaltan dos aspectos que son considerados fundamentales: “desarrollar

credibilidad e influencia entre los miembros del equipo; y establecer una visión y metas motivadoras para el equipo” (p.417). Por tal motivo y como lo resalta Soto (2001) el liderazgo “es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros” (p.175). Se puede entender entonces, como lo señalan Mestre, Guil y Guillén (2010), al liderazgo como “la influencia de un individuo sobre un grupo” (p.222) y para ir adentrándose en el concepto del líder también los mismos autores puntualizan que el líder es “la persona con capacidad de ejercer tal influencia, con independencia de los motivos que permiten a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia” (p.222).

2.1.2.1 El líder

Desde sus inicios el ser humano ha nacido para ser líder. Sin embargo, en el proceso de adaptación al entorno y al contexto termina por inhibirse, propiciado por el temor, preocupación y duda, derivado de las complejidades y los continuos cambios que se presentan en el mundo (Madrigal, 2009). Hoy en día para que un equipo de trabajo tenga éxito se debe contar con un buen líder. Es muy diferente el papel que lleva a cabo un líder a un administrador, pues cualquier persona con adiestramiento y dedicación puede tomar el cargo de un jefe. Aunque las responsabilidades de un jefe y un líder son muy similares, es aquí donde el líder marca la diferencia pues se encarga de poner el ejemplo del cómo se realizan las cosas. Cuando se piensa en un jefe tradicional, se percibe a un ejecutivo que

solo toma decisiones, delega, direcciona y en algunas ocasiones programa el trabajo que se tiene que realizar, inclusive “utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados” (Chiavenato, 2009, p.339). De lo contrario cuando se piensa en un líder se nos viene a la mente un motivador (Rodríguez, 2012).

Madrigal (2009), Rodríguez (2012) y Peña y Batalla (2016) indican que líder, proviene de la palabra en inglés: *leader* verbo en el idioma inglés que indica acción. Líder es “el que guía en el camino, el que va por delante: el que sabe influir y motivar con el fin de alcanzar metas beneficiosas” (Peña y Batalla, 2016, p.69) y por su parte Madrigal (2009) indica que “es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común” (p.155), ya que muchas de las definiciones presuponen generalmente a la capacidad de una persona para dirigir el comportamiento de otras (Zepeda, 2017). Al contar con el cargo de la responsabilidad de su equipo de trabajo “el líder es la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa” (Robbins y Coulter, 2014, p.536). Ante esto Ildfonso Camacho (2002) indica que “el líder es necesario para provocar en los demás cambios en sus convicciones y actitudes, así como para generar compromisos y adhesiones a un proyecto ilusionante por el que merezca la pena trabajar” (citado en Peña y Batalla, 2016, p.70).

Aunque se debe aclarar que también, según Yukl (2011), “el líder es el que desempeña las funciones gerenciales (planificación, organización, liderazgo y control) para operar eficientemente la unidad de los gerentes y cumplir los

objetivos organizacionales” (indicado en Lussier y Achua, 2016, p.11), por lo que la responsabilidad del líder determina el grado de realización de los diferentes roles. Ya que en la práctica diaria todo jefe o administrador debe ser líder, pero no todo líder necesariamente es un jefe que sepa planear, organizar y controlar (Chiavenato, 2009 y Huerta y Rodríguez, 2014).

A menudo se cree que las personas que se convierten en líderes lo son porque ya estaban predestinadas a ocupar este gran rol, contando en sí mismas desde nacimiento el intelecto y las capacidades estratégicas para construir de manera constante su liderazgo y visión del futuro (Whetten y Cameron, 2016). Sin embargo, bajo el enfoque de Benjamin y O’Reilly (2011), “los líderes efectivos no sólo nacen o se hacen, nacen con alguna capacidad de liderazgo y la desarrollan”, por lo que ambas perspectivas son complementarias y hasta el momento se ha estimado que el 30% se hereda y el 70% es desarrollado (mencionado en Lussier y Achua, 2016, p.8). Por lo que Huerta y Rodríguez (2014) mencionan que la formación de un líder depende de varios factores (p.76):

- *Genética e infancia.* El liderazgo se ve beneficiado si la persona ha nacido con capacidades mentales y físicas razonablemente buenas, y si en su infancia tuvo experiencias que la acercaran a los ejemplos del liderazgo.
- *Educación.* El líder no necesariamente requiere formación, sino más bien necesita un tipo de educación adecuada.
- *Experiencia.* Es necesario vivir y experimentar el liderazgo, buscar oportunidades para convertirse en líder, arriesgar y aprender.

- *Fracasos.* Para llegar a ser líder son experiencias absolutamente necesarias.
- *Formación objetiva.* Una formación y desarrollo específico puede llegar a perfeccionar su estilo de liderazgo.

El líder debe caracterizarse por ser tenaz en diferentes situaciones que se pueden llegar a presentar, debe tener un alto nivel de energía más que sus compañeros (Rodríguez, 2012). Debe ser persuasivo en sus aclaraciones o peticiones y contar con una personalidad empática que genere la confianza. Debe ser carismático y procurar fomentar una buena relación con las personas, sobre todo brindar apoyo en momentos en los que el equipo se enfrente a problemas (Chiavenato, 2009). Ser visionario, siempre ver más allá de lo que se puede lograr, permitiéndoles a los colaboradores prevenir situaciones riesgosas y los éxitos que pueden llegar a lograr. Ante esto, se considera que, en el ámbito organizacional e industrial el líder, además de direccionar a su equipo al logro de los objetivos organizacionales, también es el responsable de los resultados del equipo (Soto, 2001). Por tal razón, el comportamiento del líder dentro de las organizaciones es variado y puede categorizarse según Yukl et al. (2002) ya sea “bien con una orientación a la tarea, con un enfoque hacia las relaciones o dirigido a impulsar el cambio” (mencionado en Quintanilla y Moreira, 2016, p.360).

Para considerarse eficaz a un líder de un equipo debe reconocerse como parte de éste y no sólo como alguien que a través de su autoritarismo les exige y establece las reglas estando a un lado (Willcocks y Morris, 1997). Se observa

claramente, como lo resalta Rubió (2016) que es un concepto relacional, “porque el líder se declara como tal siempre dentro del ámbito de actuación de un grupo y de hecho así será reconocido por los miembros del grupo del que forma parte” (p.75), ya que lo que se pretende es liderar el cambio positivo mediante “la habilidad directiva que se enfoca en desencadenar el potencial humano positivo, crear abundancia y bienestar; así como reconocer que un cambio positivo implica tanto sentimiento como razonamiento” (Whetten y Cameron, 2016, p.449).

Zepeda (2017) hace mención que la diversidad en las definiciones del líder proviene de que algunos autores tienden a definirlo en términos de rasgos de personalidad (que debería de poseer) y en términos de conductas (observables en ellos). Los autores, quienes se basan en rasgos, lo llevan a cabo porque consideran a las representaciones permanentes y mediante la continuidad en su ser les permite mostrar su liderazgo, a diferencia de las conductas que no revela estabilidad alguna. Por lo contrario, los autores que se enfocan en las conductas, indican que no son importantes los rasgos si estos no se manifiestan de forma observable en sus conductas. Por tal razón se han desarrollado diversas definiciones a partir de los distintos enfoques, y ha hecho imposible obtener una sola definición concluyente que satisfaga a los diversos enfoques. Sin embargo, muchas son las características que identifican a un líder, vistas desde diversos enfoques y ángulos que son necesarios para la identificación de cada uno de los líderes en las organizaciones.

Se puede mencionar que existen una gran cantidad de características que identifican al líder. Sin embargo, Peña y Batalla (2016) señalan algunas variables esenciales como “la humanidad, la ejemplaridad, la creatividad y la capacidad de comunicar” (p.70). Al hablar del líder no es correcto hacer a un lado el solamente dar referencias sobre las acciones y funciones que constantemente crea y despliega, por consiguiente, se deben desarrollar las habilidades que permita a las personas a conseguir un mismo objetivo trabajando en equipo. Estas habilidades son imprescindibles que conozca, aplique y domine con todos aquellos que tenga bajo su mando, como son los siguientes puntos (Madrigal, 2009, p.157-158):

1. *Comunicar*. Saber comunicarse con sus colaboradores y cerciorarse del entendimiento de los mensajes.
2. *Organizar*. Define y delimita la organización, así como el nivel y alcance de cada puesto de trabajo.
3. *Integrar*. Sabe constituir los recursos materiales técnicos y humanos que faciliten la fusión de las tareas, en relación a la consideración individualizada
4. *Dirigir*. la forma intuitiva acerca de como se toman las decisiones, en relación a las prioridades y actividades organizadas.
5. *Controlar*. Además de dar inicio el proceso, también es el que lo mantiene o suspende para lograr su consecución final.
6. *Motivar*. Faculta para que los otros realicen su tarea, identifica los impulsos que motivan y desmotivan a las personas para lograr los objetivos.

7. *Delegar*. Al confiar en sí mismo, confía en los demás, lo que le permite designar responsabilidades y compartir el poder.
8. *Conciliar*. De forma natural es un negociador, interviene para equilibrar y ser justo entre los que se encuentran opuestos entre sí.

Con base en lo anteriormente descrito, Turner y McKissick en 1994 identificaron que, en su sociedad actual y la futura como la que se está viviendo, requerirá de líderes suficientemente competentes que puedan enfrentarse a los siguientes retos: “1. comprenderse; 2. usar su poder e influencia en forma apropiada; 3. desarrollar las habilidades de un coach (entrenador); 4. darle poder al equipo; y 5. impulsar la innovación y la creatividad” (señalado en Zepeda, 2017, p.110).

Dado la gran serie de aproximaciones a la definición de líder y su liderazgo, Barker en 1997 manifestó tres conclusiones ante las dificultades de poder llegar a un consenso que permita desarrollarlo y medirlo en las personas (señalado en Zepeda, 2017, p.111):

1. Aunque el liderazgo se define en términos de conductas y de rasgos, no se han generalizado y aún los investigadores no se han puesto de acuerdo.
2. Se presenta gran confusión entre los que realiza un administrador o un gerente y lo que hace un buen líder. Las conductas y rasgos se aplican para ambos.

3. Cuando a través de talleres, cursos, capacitaciones o estudio se intenta formar a buenos líderes, pocas personas terminan haciéndolo, lo que incentiva aún más al desconocimiento y precisión de las definiciones del líder y su liderazgo.

2.1.2.2 Liderazgo formal e informal

Zepeda (2017) hace mención que tanto los líderes formales e informales de una organización “son los que crean o restringen los espacios donde el personal encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas” (p.110), por lo que son ellos lo que limitan o apoyan la inclusión, permiten una mayor participación o control sobre sus equipos y los que premian o castigan la disposición de sus colaboradores. A continuación de hace una distinción entre cada uno de ellos:

Liderazgo Formal. Este tipo de liderazgo se caracteriza por ser asignado por una jerarquía de la organización o dirección de una empresa, como autoridad sobre un determinado grupo de trabajo, además de cumplir con los planes prefijados por la empresa.

Liderazgo Informal. Por lo contrario, este tipo de líder posee el don de “carisma” y en algunas ocasiones son elegidos inconscientemente por el resto. Se caracteriza por tener la capacidad para solucionar problemas del grupo además de guiar, dirigir, unir y hacer convergentes los esfuerzos del grupo.

En todas y en cada una de las organizaciones se puede encontrar personas que poseen estudios y grados académicos o en algunos casos no tienen la preparación y pueden llegar a enfrentarse con problemas. Por tanto, al enfrentar sus problemas cada persona tiene que resolverlos, sin importar si tiene el conocimiento o posee de las habilidades para solucionarlo y es ahí donde la misma persona se descubre como líder.

2.1.2.3 Poder e influencia

Las teorías de poder e influencia, según Jordan y Garay (2009) “se concentran en el reconocimiento de que el liderazgo es el fruto de la relación entre individuos y no de las características de un líder solitario” (p.8). Según la RAE (2020) la influencia es “persona con poder o autoridad con cuya intervención se puede obtener una ventaja, favor o beneficio”, ya que existe una transacción interpersonal que provoca un cambio en el comportamiento de las personas. En cada una de las relaciones se identifican a la persona que influye (líder) y aquellos sometidos a su influencia (liderados). De acuerdo a Chiavenato (2009) el liderazgo es “un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes” (p.336). En el caso específico de las organizaciones, como también lo indica Chiavenato (2009), el poder “es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan” (p.336) y la autoridad se refiere “al poder legítimo, o sea, las facultades que tiene

una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional” (p.336).

Es por ello que la capacidad para persuadir, influir y motivar a los colaboradores se encuentra fuertemente relacionado con el poder que se percibe del líder. French y Raven (1960) identifican cinco tipos de poder (señalado en Chiavenato, 2009, p.337):

Poder derivado del puesto (lo que puede ofrecer a los otros):

1. *El poder coercitivo*. Basado en la coerción y en el temor. Si no se cumple con las exigencias sufrirá de las consecuencias o castigos.
2. *El poder de recompensa*. Es la esperanza por obtener algún premio, reconocimiento, incentivo o elogio.
3. *El poder legítimo*. Derivado del cargo que se ocupa y el establecimiento de la jerarquía.

Poder derivado de la persona (lo que los otros ven en el líder):

4. *El poder de competencia*. Basado en la experiencia, especialización, conocimiento y competencia que el líder muestra.
5. *El poder de referencia*. Basado en el atractivo y actitud, querer parecerse a él, admirando sus rasgos de personalidad y carisma.

Cuando un líder se basa en su poder de recompensa, coerción o legítimo su liderazgo proviene de la propia organización. Gracias al poder de competencia y el de referencia el verdadero liderazgo se basa en el líder, en su persona,

caracterizándose así “la capacidad de lograr resultados por medio de las personas” (Chiavenato, 2009, p.337). Uno de los aspectos más relevantes del poder es la dependencia de los colaboradores hacia el líder, ya que entre más dependa un colaborador del líder mayor será su poder (Chiavenato (2009).

2.1.3 Modelos de liderazgo

Un modelo de liderazgo “es un ejemplo de emulación o uso en una situación dada” (Lussier y Achua, 2016, p.110), que se emplea para tratar de representar el contexto de las organizaciones, con la finalidad de mejorar el desempeño de los líderes y de los seguidores. Según Prayeras (2004) existen diversos modelos de liderazgo, los cuales se han identificado de forma inductiva o deductiva y de menor o mayor complejidad. Como bien lo señaló Hackman (2003) el estilo del líder no es lo que marca la diferencia, por lo que no existe algún estilo que se encuentre en ventaja por sobre los demás para cada una de las situaciones; sino las herramientas, técnicas, habilidades y capacidades del líder al ponerlas en práctica son las que brindan un desempeño efectivo o no del equipo (mencionado en Whetten y Cameron, 2016).

Prayeras (2004) hace mención que si es posible que el líder adecue sus conductas y aunque el estilo de su liderazgo no provenga de forma natural puede desarrollarlo con el afán de lograr los objetivos organizacionales. La influencia es el concepto básico del liderazgo y es por medio de la cual lo líderes pueden modificar su propio estilo para intermediar fuerte y directamente tanto en el clima

de la organización (percepción acerca del sentido de pertenencia, comunicación, flexibilidad, orgullo y reconocimiento) como en su propia cultura (fortaleciendo ciertos comportamientos), por lo que propician una relación directa con la generación de las causas para la obtención de los resultados que les permita a largo plazo mantenerse y lograr el éxito ante los constantes cambios.

En los últimos años se han presentado diversas teorías de liderazgo, en la que varios autores han mostrado la recopilación histórica y su evolución. Como bien lo señaló Peiró (1992) es un fenómeno relativamente reciente, el estudio del liderazgo se sitúa en torno a 1940 con los trabajos sistemáticos de Kurt Lewin en relación a su tipología y las formas empleadas en las organizaciones, las cuales para poder comprender al liderazgo se han agrupado en tres grandes enfoques (Mestre, Guil y Guillén, 2010, p.223):

1. Liderazgo identificado como del gran hombre y de ciertos rasgos, tanto de la personalidad como del carácter, mismo que han propiciado la consideración de cualidades y características personales.
2. Liderazgo señalado como conducta, a partir de la mitad del siglo XX con el análisis de las acciones de los líderes organizacionales.
3. Liderazgo en relación a la situación y al entorno, en la identificación de las características del contexto que impactan sobre la conducta del líder.

A continuación, se identifican dichas teorías de una manera sencilla (no exhaustiva) para que sea de fácil comprensión y su clasificación pretende seguir un orden histórico. Sin embargo, no necesariamente se identifican las fechas

específicas, ya que a través del tiempo han coexistido diferentes corrientes de pensamiento. Al final de este apartado se dispone de los enfoques correspondientes al siglo XXI, con la finalidad de identificar las premisas que dieron origen y lineamientos al Liderazgo Transformacional, mismo que es el objeto de estudio en esta investigación.

2.1.3.1 Teoría del gran hombre y de los rasgos

Durante el siglo XIX surge la teoría del gran hombre, por la publicación realizada del historiador inglés Thomas Carlyle en 1840, en donde se consideró en términos de liderazgo militar como una cualidad masculina. Los estudios de esta teoría se centran en que los investigadores revisan a los grandes hombres de la historia mundial, aquellos que se han distinguido por ser personas excepcionales con cualidades innatas, destinadas a liderar (Jordan y Garay, 2009). Es aquí donde los grandes líderes nacen, no se hacen, por lo que se trataba de copiar su personalidad y su comportamiento para convertirse en un líder similar.

Más adelante según Ralph M. Stogdill (1974) “los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder” (indicado en Chiavenato, 2009, p.343) y que según Yukl (2008) y Robbins y Judge (2013) hasta finales de la década de 1940 dominaron los estudios de liderazgo. En éste se sitúa al liderazgo en la parte central como el concepto más importante dejando con poca relevancia a otras variables, donde las funciones de liderazgo se llevan a cabo gracias a los atributos naturales de la

personalidad, es decir, gracias a los rasgos las personas actúan como líderes aumentando la probabilidad de ser efectivos (Soto, 2001). A la teoría de los rasgos se le conoce también como la teoría del líder que nace o líder natural, donde según Castaño (2013) “el liderazgo es algo innato: se nace líder” (p.26) dotadas de determinados atributos que otras personas no tienen (Yukl, 2008).

En la teoría de los rasgos se trataba de identificar las características y cualidades de las grandes personas como: Jesucristo, Buda, Napoleón, Moisés, Gengis Khan, etc., para compararlas con las demás personas. Es similar en algunos aspectos a la teoría del gran hombre, por lo que ciertos rasgos los relacionaron con el éxito personal y los quisieron utilizar para así seleccionar a los nuevos líderes en las organizaciones. Stogdill, en 1948 indicó los tres rasgos más asociados a los líderes (Castaño, 2013) que se identifican en la tabla 6:

Tabla 6: Los rasgos más investigados del líder, según Stogdill

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	CAPACIDADES
Juicio. Decisión. Conocimientos. Facilidad de palabra.	Viveza. Creatividad. Adaptabilidad. Integridad personal. Confianza en sí mismo. Equilibrio emocional y autocontrol.	Sociabilidad. Capacidad para cooperar. Capacidad para lograr cooperación. Popularidad y prestigio. Tacto, diplomacia.

Fuente: Castaño (2013), adaptado por Miguel Anaya.

Sin embargo, personas con similitud en sus rasgos no se puede asegurar que sean líderes parecidos. Según Lussier y Achua (2016) los rasgos “son las características personales distintivas” (p.34), por lo que la imagen que proyectan

las personas se basan en los rasgos de su carácter. De acuerdo a J. G. Geier (1967) de 20 estudios diversos se identificaron casi 80 rasgos de acuerdo al liderazgo, pero lamentablemente solo eran comunes cinco rasgos, en cuatro de las investigaciones. Varios años después, hacia la década de los 90, S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke (1991) después de varias investigaciones concluyeron que los líderes no tienen nada que ver con otras personas y los rasgos variaban de un individuo a otro (indicado en Robbins y Judge, 2013, p.369).

Derivado de dificultades para medir los rasgos, errores de planteamientos y las diferencias en las diversas situaciones, no ayudaron para que esta teoría mantuviera el crédito. Según Yukl (2008) una de las causas de este fracaso fue la no consideración a las variables interventoras que explicaban cómo afectaban los rasgos del líder al desempeño de los equipos de trabajo. Sin embargo, y como lo menciona Chiavenato (2009) algunos aspectos del liderazgo (como las actitudes y el comportamiento) combinados con otros rasgos de personalidad, dieron pie al desarrollo de otras teorías. La personalidad, definida por Lussier y Achua (2016) puntualiza “que es una combinación de rasgos que clasifican la conducta de un individuo” (p.34). Gracias a la teoría de la personalidad de los cinco grandes determinado por I. Oh, G. Wang y M. K. Mount (2011), los investigadores pudieron organizar a los rasgos dando gran apoyo como elementos para predecir el liderazgo (ver tabla 7), donde establecieron que la extroversión es considerada como uno de los rasgos más importantes de los líderes que son eficaces (indicado en Robbins y Judge, 2013).

Tabla 7: Las cinco grandes que incluyen los rasgos de los líderes efectivos

CINCO GRANDES DE LA PERSONALIDAD	RASGOS DE LIDERAZGO
Extraversión. Nivel de comodidad con las relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> a) <i>Dominio.</i> Querer ser líder y estar a cargo. b) <i>Extraversión.</i> Ser abierto, se disfruta conociendo personas, deseo de enfrentarse a otros. c) <i>Energía/determinación.</i> Impulso positivo para el trabajo intenso, logro de metas y generación de energía. No se dan por vencidos.
Afabilidad. Propensión para mostrar respeto o cortesía hacia los demás.	<ul style="list-style-type: none"> d) <i>Sociabilidad/sensibilidad.</i> Buscan relaciones agradables. Amistoso, cortés, facilidad de llevarse bien diplomáticamente. Ser sociable y empático, comprendiendo a los demás. e) <i>Inteligencia emocional (IE).</i> Como la capacidad para trabajar bien con las personas, mediante 4 componentes: conciencia de sí mismo, conciencia social, autoadministración y administración de las relaciones.
Adaptación. Habilidad para manejar el estrés. Estar tranquilo, confiado y seguro.	<ul style="list-style-type: none"> f) <i>Estabilidad emocional y narcisismo.</i> Se refiere al autocontrol, mantener la calma y alabar a otros. Evitar preocuparse más en sí mismo que por las necesidades de los demás. g) <i>Confianza en sí mismo.</i> Seguro de su juicio, decisión, ideas y capacidades. La confianza construye el éxito al alcanzar las metas.
Responsabilidad. Persona meticulosa, organizada, confiable y persistente. No se distrae.	<ul style="list-style-type: none"> h) <i>Confiabilidad.</i> Logran concluir el trabajo y se caracterizan por ser leales y comprometidos. i) <i>Integridad.</i> Es la base de la confianza. Es honesto, no miente, engaña (manipula) o roba.
Apertura a la experiencia. Grado de interés y fascinación por lo novedoso. Creativo, curioso y con sensibilidad artística.	<ul style="list-style-type: none"> j) <i>Flexibilidad.</i> Capacidad de adaptarse a diversas situaciones y cambios continuos. Creativo e innovador. Probar lo nuevo. k) <i>Inteligencia.</i> Capacidad cognitiva de pensar de forma crítica para resolver problemas y tomar decisiones. l) <i>Control de las situaciones.</i> Control sobre el destino y su conducta afecta a su desempeño. Se responsabilizan por su forma de ser, de su conducta y de su desempeño (personal y organizacional).

Fuente: Robbins y Judge (2013) y Lussier y Achua (2016), p. 36, adaptado por Miguel Anaya.

Contrariamente a lo que se creía en relación a la teoría de los rasgos, hoy en día es posible asegurar que gracias a los rasgos en combinación con el enfoque de los cinco grandes se puede predecir el liderazgo. Por lo que la utilidad de los rasgos radica en la predicción del surgimiento de los líderes, así como su

forma. Sin embargo, no realmente muestra una diferencia real entre los líderes que serán ineficaces a los que sí los serán, por lo que aun cuando una persona posea los mejores rasgos, no necesariamente será líder y ni logrará que el grupo alcance el éxito. Esto motivó a que durante la década de 1940 y 1960 los investigadores se preguntaran si existía alguna conducta única en los líderes eficaces, por lo que la teoría de los rasgos permite un esquema de selección del personal con aspiraciones a líder, pero las teorías conductuales definieron la forma de capacitarlos con el afán de convertirlos en verdaderos líderes (Robbins y Judge, 2013).

2.1.3.2 Enfoques contemporáneos del liderazgo

Cuando los líderes realizan sus funciones, desarrollan los estilos personales o ciertas formas de mandar. A continuación, se describen los tres estilos de liderazgo que comúnmente se identifican al dirigir a los colaboradores.

2.1.3.2.1 Líder autocrático

Estilo de liderazgo que espera obediencia y ordena, ya que “se caracteriza por ser él quien toma las decisiones” (Zepeda, 2017, p.113). Se apoya de la autoridad otorgada por parte de la organización para hacer que el grupo le obedezca, ya que centra de forma directa la autoridad y el ordenamiento de las actividades. Las reacciones del grupo se caracterizan por presentarse la: sumisión, resistencia, mínima responsabilidad, antipatía e irritabilidad. Después de estudiar

a 61 culturas diferentes, Van de Vliert en el 2006, reportó que Qatar y México, seguidos de Rusia, Albania y Venezuela, son los lugares donde es más valorado este estilo. Sin embargo, encontró que el líder de estilo democrático se valora mucho más en Canadá, Austria, Argentina, Estados Unidos y Grecia, por lo que se concluye “que el liderazgo autocrático es visto como menos efectivo en los países ricos y más efectivo en los países pobres, ambos en climas más demandantes” (puntualizado en Zepeda, 2017, p.113).

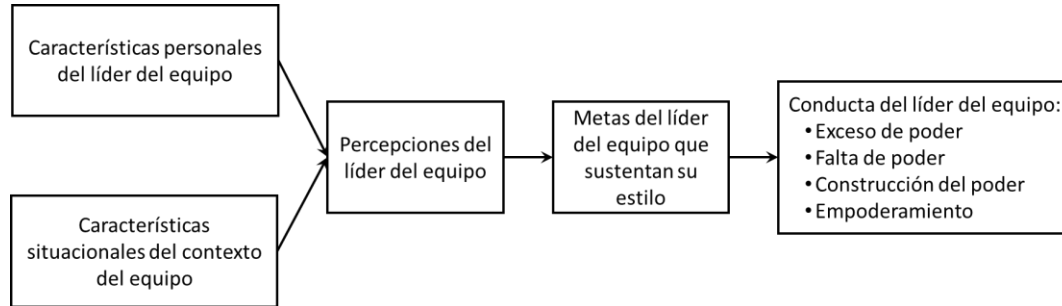
2.1.3.2.2 Líder democrático

Al involucrar en la toma de decisiones a sus colaboradores, el líder democrático delega autoridad. La comunicación fluye más abierta y libremente. De forma general consulta la opinión de sus colaboradores antes de tomar decisiones, ya que según Vandenberg (2007) “a los seguidores se les permite involucrarse en la toma de decisiones y gozan de autonomía para la realización de sus tareas” (mencionado en Zepeda, 2017, p.114). Cuando los trabajadores muestran cierto nivel de madurez, disposición y capacidad es muy útil este estilo de liderazgo porque requiere poca supervisión (Madrigal, 2009).

Los riesgos de que el equipo participe en la toma de decisiones son la demora y pérdida de puntualidad, lo que conlleva a que el líder pierda control. Las reacciones del grupo se caracterizan por presentarse: alto índice de entusiasmo y moral, la calidad y cantidad en producción aumenta y necesidades

de los colaboradores satisfechas. En la figura 5 que se muestran los antecedentes que definen la conducta de los líderes.

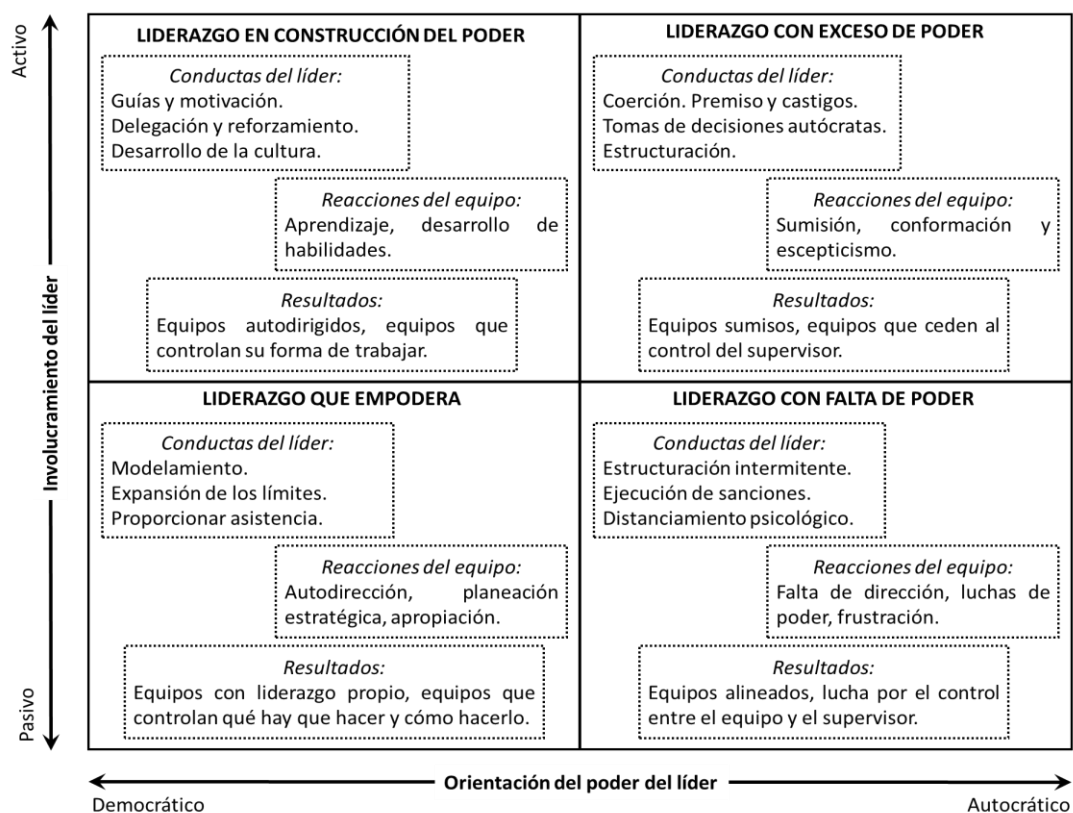
Figura 5: Antecedentes que definen la conducta del líder



Fuente: Stewart y Manz (1995), mostrado en Zepeda (2017), p.114

A partir de que el líder decide la forma en que utilizará su poder, definido por la RAE (2020) como “dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo”, ya sea de manera autócrata o demócrata influirá sobre el comportamiento del equipo y de sus participantes. A continuación, y de acuerdo a Stewart y Manz (1995) se muestra la siguiente figura 6 en donde se observan las conductas reacciones y resultados:

Figura 6: Orientación al poder del líder, su involucramiento y consecuencia de equipo



Fuente: Stewart y Manz (1995), mostrado en Zepeda (2017), p.116

2.1.3.2.3 Líder laissez-faire

De acuerdo a Madrigal (2009) este término se traduce como “dejar hacer” (p.156), que identifican a los dirigentes como indulgentes y blandos dejando que cada quién haga lo que quiera. No hay desarrollo, son pocas las oportunidades y utilidades. En el grupo la motivación es de forma regular, poco interés, uso mediocre del poder y la desorganización. Como resumen, en la tabla 8 siguiente se presenta un análisis comparativo de los estilos tradicionales del liderazgo:

Tabla 8: Análisis comparativo de los estilos tradicionales de liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
Características	Autoritario. Centraliza el poder. No acepta nuevas propuestas. No escucha. No participa.	Descentraliza el poder y la toma de decisiones. Se promueve la participación y el diálogo. Deliberan.	Evita el poder y la responsabilidad. El grupo está solo. La información solo está disponible si se pide.
Funciones del Líder.	El líder determina las normas y reglas. Paso a paso se dictan las actividades y pasos. Designa el qué, cómo, cuándo y quién hará la actividad. Personaliza las alabanzas y críticas. No participa con el grupo.	Las normas son discutidas a decisión del grupo. El líder anima y participa. Para el cumplimiento el grupo y el líder se ponen de acuerdo. Libertad en el trabajo y en la división de las tareas. Crítica objetiva y constructiva.	Libertad completa de decisión del grupo. Informa y brinda los medios lo mínimo necesario. No participa en el trabajo, ni decide. La retroalimentación es poco frecuente. No regula ni valora los acontecimientos. No realiza alabanzas ni críticas.
Reacciones del grupo	Dependencia hacia el líder. Descontento. Agresión hacia el líder. Sarcasmo. Ambiente tenso.	Acciones centradas en el grupo, se sienten libres. Discusiones y críticas en pro del mejoramiento. Gusto por las actividades. Agrado y acercamiento. Ambiente sin tensión y las críticas son para mejorar.	Confusión. Surgimiento de más líderes. Luchas de poder. Descontento. Se ignora al líder. Poco interés en las actividades. Desvío a otros temas. Ambiente desinteresado.
Ventajas	Decisiones rápidas. Menos incompetencia Seguridad en estructura.	Genera la unión. Se brinda la comunicación. Estímulos positivos. Existe el apoyo.	El colaborador es autodirigido. Se proponen sus objetivos. Libertad de acción.
Desventajas	Disgusto. Crea temor y frustración. Centraliza el poder.	No siempre es aplicable. Se requiere madurez de lo colaboradores.	No está presente el líder. Duplicidad de funciones. Metas no claras.
Resultados	Trabajo efectuado pero con descontento (oculto o manifiesto), mayor agresión y hostilidad.	Trabajo eficaz, mayor motivación, unión del grupo y originalidad.	Se trabaja menos y con peor calidad.

Fuente: Adaptado de Lewin (1938), Lippit y White (1943), Madrigal (2009) y Mestre, Guil y Guillén (2010).

2.1.3.3 Teorías conductuales

Derivado del malogro en las primeras investigaciones acerca de la teoría de los rasgos y sus resultados, propició que desde la década de 1940 hasta 1960 se investigara si había algo peculiar en los líderes con respecto a su conducta (Yukl, 2008 y Robbins y Judge, 2013). Se centraron en las acciones de los líderes en lugar de concentrarse en sus atributos, rasgos o cualidades (Jordan y Garay, 2009), es decir, se enfocaron en los patrones de comportamiento de los líderes efectivos diferenciándolos de los inefectivos. Por lo que se explicó que es posible seleccionar al personal adecuado conforme a la teoría de los rasgos, pero gracias a las teorías conductuales se demostró que un líder es factible capacitarlo.

Con el desarrollo hacia el enfoque de la conducta, se buscó comprender la naturaleza del liderazgo y su aplicación, determinándose así que la conducta es un modelo relativamente estable en el comportamiento que lo identifica. A la afirmación de que los líderes son así por naturaleza de la Teoría de los Rasgos se oponen las Conductuales, en que según Mendoza (2005) “comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos” (p.49). Las siguientes aportaciones se destacan de las Teorías Conductuales del Liderazgo:

- 1) Estudios de la Universidad de Iowa.
- 2) Estudios de la Universidad de Michigan.
- 3) Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.
- 4) Estudios de la Universidad de Harvard.
- 5) El Grid Gerencial de Liderazgo.

2.1.3.3.1 Estudios de la Universidad de Iowa

Kurt Lewin, durante la década de 1930 en la Universidad de Iowa, al realizar los estudios enfocados al liderazgo del gerente identificó dos estilos básicos de liderazgo (Lussier y Achua, 2016):

- *Autocrático*: Es el que toma las decisiones, les dice a los subordinados qué hacer y los supervisa estrechamente.
- *Democrático*: Es el que fomenta la participación en cada una de las decisiones, junto con los colaboradores se determinan qué hacer.

Ambos estilos de liderazgo se colocan en extremos opuestos y se señaló que los estilos de los líderes se pueden encontrar en algún punto entre ambos. Gracias a estos estudios se dio pie al movimiento conductista (Chiavenato, 2009), dejando a un lado la investigación concerniente exclusivamente a los rasgos.

2.1.3.3.2 Estudios de la Universidad de Michigan

Los investigadores de la Universidad de Michigan enfocaron sus investigaciones “en la determinación de las relaciones existentes entre la conducta del líder, los procesos grupales y las medidas de rendimiento del grupo” (Yukl, 2008, p.57). De acuerdo a la explicación de Lussier y Achua (2016) las investigaciones fueron efectuadas, bajo la dirección general de Rensis Likert a mediados de las décadas de 1940 y 1950, donde además de los estilos autocráticos y democráticos identificados por la Universidad de Iowa, brindaron también dos dimensiones

para explicar las conductas en el liderazgo que estuvieran relacionadas con un desempeño eficaz (Chiavenato, 2009 y Robbins y Judge, 2013):

- *El líder orientado a los empleados.* Mediante el interés por las necesidades de los colaboradores se enfocaba en las relaciones interpersonales.
- *El líder orientado a la producción.* Se enfocaban en las cuestiones técnicas de las tareas y a su logro.

Por ende y de acuerdo a Likert (1971) “los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción” (indicado en Chiavenato, 2009, p.350). Esta observación también se distingue en Huerta y Rodríguez (2014) donde mencionan que “los líderes orientados hacia las personas están más relacionados con la productividad y la satisfacción en el trabajo superior, mientras que los orientados a la producción, en general, se consideran como de productividad más baja y escasa satisfacción para los integrantes del equipo” (p.78). A continuación, en la tabla 9 se aprecian las diferencias entre la orientación de los líderes a las tareas o a las personas:

Tabla 9: Diferencias entre la orientación a las tareas o a las personas

LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS
Comportamiento orientado a finalizar el trabajo.	Comportamiento orientado a apoyar y a ayudar a las personas en el trabajo.
Planea y establece cómo se desempeñará el trabajo.	Apoya a los subordinados y les cuida las espaldas.

Atribuye la responsabilidad de las tareas a cada individuo.	Desarrolla relaciones sociales con los subordinados.
Define con claridad las normas del trabajo.	Respeto los sentimientos de las personas.
Procura completar el trabajo.	Es sensible a las necesidades individuales.
Monitorea los resultados del desempeño.	Muestra confianza en los seguidores.
Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos.	Se preocupa por las personas y por sus sentimientos, aspiraciones y necesidades.

Fuente: Chiavenato (2009), p.351.

2.1.3.3.3 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

A finales de la década de 1940, de acuerdo a R. M. Stogdill y A. E. Coons (puntualizado en Robbins y Judge, 2013) se obtuvieron de Ohio State Studies más de mil dimensiones para explicar las conductas de liderazgo. Según Yukl (2008) los investigadores compilaron una lista de 1,800 ejemplos de conductas, que luego compilaron y desarrollaron el Cuestionario de descripción de la conducta del líder (LBDQ) el cual definía 150 ejemplos de conductas del líder (Lussier y Achua, 2016), que con el tiempo se fueron restringiendo a las dos dimensiones que más las explicaban: la consideración y la estructura de iniciación, mismas que a continuación se detallan:

- *La consideración.* Similar al del líder orientado a los empleados, propone que la confianza mutua se caracterizan en las relaciones interpersonales.
- *La estructura de iniciación.* Similar al del líder orientado a la producción, el líder se preocupa por la tarea de forma organizada, en el que pretende la asignación de cada una de las actividades y tareas específicas.

A partir de estas dos dimensiones Lussier y Achua (2016) observan que en este modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio se desarrollan cuatro estilos: estructura baja y consideración baja → laissez-faire, estructura baja y consideración alta → relaciones humanas, estructura alta y consideración baja → autocrático, y estructura alta y consideración alta → democrático. De acuerdo al modelo de la Universidad estatal de Ohio enseguida, en la figura 7, se muestran los estilos de liderazgo:

Figura 7: Estilos de liderazgo según el modelo de la Universidad Estatal de Ohio

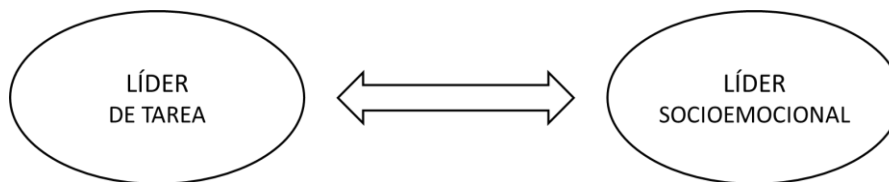
Consideración	Alta	Relaciones humanas	Democrático
	Baja	Laissez-faire	Autocrático
		Baja	Alta
		Estructura de iniciación	

Fuente: Lussier y Achua (2016), adaptado por Miguel Anaya.

2.1.3.3.4 Estudios de la Universidad de Harvard

El psicólogo Robert F. Bales (1916-2004), de la Universidad de Harvard, estuvo realizando investigaciones del comportamiento en grupos pequeños, que fueron experimentales con estudiantes y sin líderes a su cargo. De acuerdo a Mendoza (2005) se descubrió que durante la dinámica grupal emergen dos diferentes estilos de líderes, en los que se identifican las siguientes características, mismas que se aprecian en la figura 8:

Figura 8: Estilos de líderes de grupos según la Universidad de Harvard



- *Líder de tarea.* Proponen sugerencias y por ende hablan más.
- *Líder socioemocional.* Los que facilitan que otros se animen a hablar.

Fuente: Mendoza (2005).

En la tabla 10 se muestra la comparación de las propuestas entre los estudios de Iowa, Michigan, Ohio y Harvard, con la finalidad de observar los diferentes tipos de enlaces entre las tareas y las relaciones.

Tabla 10: Propuestas de Iowa, Michigan, Ohio y Harvard

UNIVERSIDAD	TAREA	RELACIONES
Iowa	Autocrático	Democrático
Michigan	Orientado a la producción	Orientado a los empleados
Ohio	La estructura de iniciación	La consideración
Harvard	Líder de tarea	Líder socioemocional

Fuente: Mendoza (2005), adaptado por Miguel Anaya

2.1.3.3.5 El Grid Gerencial de Liderazgo

Lussier y Achua (2016) mencionan que el grid de liderazgo (conocido también como el grid gerencial o la rejilla administrativa) fue desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton, de la Universidad de Texas, a partir de los estudios de la Universidad de Michigan y de la Universidad Estatal de Ohio, “como una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo”

(Mendoza, 2005, p.57) y también “como un intento por integrar las investigaciones de Michigan y Ohio” (Chiavenato, 2009,p.351). Se basa en dos dimensiones del liderazgo las cuales llamaron *preocupación por la producción* y *preocupación por las personas*, de los que se obtienen cinco estilos de liderazgo: 1.1 estilo empobrecido, 9.1 estilo de tarea, 1.9 estilo club campestre, 5.5 estilo a mitad de camino y 9.9 estilo de equipos, colocados en una rejilla (grid) que muestra un eje horizontal (preocupación por la producción) y uno vertical (preocupación por la personas) en una escala de nueve puntos (Chiavenato, 2009), como se indica en la figura 9:

Figura 9: Grid de liderazgo de Blake y Mouton



Fuente: Lussier y Achua (2016), adaptado por Miguel Anaya.

Lussier y Achua (2016) y Mendoza (2005) presentan las descripciones según cada estilo de liderazgo que se identifican en el grid gerencial:

- *1.1 El líder empobrecido.* Hace lo mínimo para conservar su empleo y posición, se preocupa poco por las personas y la producción.
- *1.9 El líder de club campestre.* Le interesa y se esfuerza en lograr una atmósfera amistosa y un clima organizacional agradable sin importarle mucho la producción, ya que se preocupa mucho por las personas.
- *5.5 El líder a mitad del camino.* Se esfuerza por tener una moral y desempeño satisfactorios, se preocupa medianamente por las personas y la producción, ya que cumple con el trabajo y mantiene un nivel de equipo.
- *9.1 El líder de tarea.* Trata a las personas como si fueran máquinas, ya que se preocupa poco por las personas y mucho por la producción.
- *9.9 El líder de equipo.* Se esfuerza por mantener la satisfacción y el compromiso del colaborador y a su vez un desempeño máximo de él, por lo que se preocupa tanto por las personas como por la producción.

Según Lussier y Achua (2016) una de las contribuciones de las teorías conductuales, anteriormente revisadas, fue el de valorar que las organizaciones requieren de liderazgo tanto a las personas como a la producción, por lo que se precisa del desarrollo de funciones específicas de las personas encargadas de los puestos de liderazgo hacia las personas y hacia la producción que garantice un equilibrio y desempeño organizacional adecuado mediante el logro de la satisfacción. Para esto, Smith (1996) desarrolló la siguiente tabla 11 en la que se expresan las conductas del líder que satisfacen o insatisfacen a sus colaboradores:

Tabla 11: Conductas del líder que generan satisfacción o insatisfacción en los colaboradores

Conductas que generan satisfacción	Conductas que generan insatisfacción
Demuestra compromiso con los estándares de calidad de la organización. Comportamiento honesto y ético. Apoya a la misión de la organización. Se esfuerza por servir al cliente o consumidor. Confía en su personal y no los supervisa estrechamente. Administra como propio el negocio. Trata con respeto y dignidad a las personas. Provee retroalimentación positiva. Demuestra compromiso con desarrollar el negocio. Muestra respeto por los clientes y consumidores.	No provee instrucciones detalladas cuando son requeridas. No otorga orientación adecuada ante las nuevas tareas. No provee asesoría ni entrenamiento. No ayuda a definir los roles y responsabilidades de cada miembro. No lidia de manera efectiva con los problemas de desempeño. No incita a la toma de riesgos. No provee retroalimentación negativa constructiva. No confronta a los que minan en trabajo. No toma decisiones difíciles ni controversiales

Fuente: Smith (1996) mencionado por Zepeda (2017), p.111-112.

Gracias a los diversos estudios e investigaciones de las conductas de los líderes se dirigió el cambio de paradigma hacia el desarrollo de las teorías del liderazgo de contingencia o situacionales, que se analizarán en el apartado siguiente.

2.1.3.4 Enfoques de contingencia y situacionales

De acuerdo a Lussier y Achua (2016) fue evidente que para todas las situaciones que se fueron presentando, a finales de la década de 1960, no existía un solo estilo de liderazgo que fuera aplicable, por lo que Jordan y Garay (2009) reconocen que “el liderazgo no se estructuraba en ninguna de las formas puras y unidimensionales discutidas previamente, sino más bien contenía elementos de todas ellas” (p.9). Fue cuando se empezó a considerar las influencias

situacionales por lo complejo y difícil que resultaba aislar los rasgos o conductas preferidas de actuación de los líderes (Soto, 2001). Es por ello que “en las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados” (Chiavenato, 2009, p.353). Por lo que el enfoque de la contingencia o situacional se determinó como el tercer paradigma en los estudios del liderazgo, basándose en las teorías del liderazgo conductual, donde se destacó “la importancia de los factores contextuales que afectan a los procesos de liderazgo (Yukl, 2008, p.14).

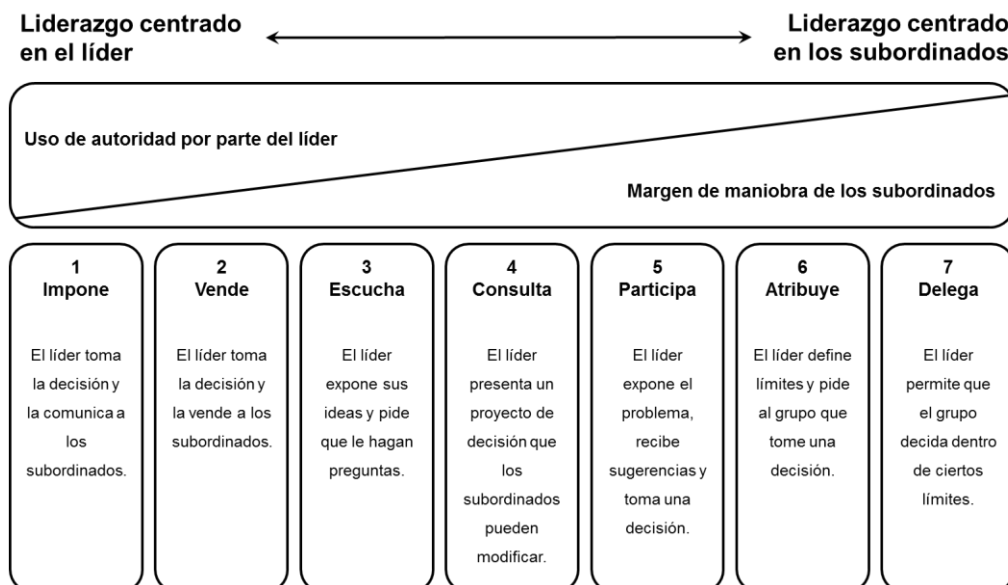
Según la RAE (2020) la palabra contingencia significa “cosa que puede suceder o no suceder”, es decir, “depende de” (Lussier y Achua, 2016, p.110). De acuerdo a Greve (2013) los líderes “modifican su conducta para cumplir con las características de cada una” (indicado en Lussier y Achua, 2016, p.109). Por lo que para que un líder se muestre efectivo depende tanto de su estilo y conducta, como de la situación y del comportamiento de sus seguidores. Las teorías de contingencia se centran en identificar las variables del contexto y desde un punto de vista refinado predice el estilo de liderazgo más apropiado o efectivo para una circunstancia y determina si la orientación es “hacia las relaciones o hacia las tareas y si la situación (la relación líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder por posición) corresponde al estilo del líder para maximizar el desempeño” (Lussier y Achua, 2016, p.112). Chiavenato (2009) indica que Tannenbaum y Schmidt (1958) fueron los precursores de la teoría

situacional del liderazgo, en el que para cada situación debe escoger las pautas más adecuadas que se basa en tres aspectos:

1. *Fuerzas del líder.* Las características personales, sus convicciones, sus valores, su misión, confianza en los subordinados, facilidad para comunicarse, su voluntad de delegar, tolerancia, su visión, etc.
2. *Fuerzas de los colaboradores.* Sus valores, convicciones, el deseo de asumir responsabilidades, autonomía, tolerancia a la incertidumbre, conocimientos, experiencias, competencias, deseo de participar, etc.
3. *Fuerzas de la situación.* Condiciones en que se ejerce el liderazgo, organización, estructura, cultura, valores, ambiente de trabajo, condiciones, tareas por ejecutar, disponibilidad del tiempo, etc.

La escala de pautas de liderazgo se aprecia en la siguiente figura 10:

Figura 10: Escala de pautas de liderazgo



Fuente: Chiavenato (2009), p.355 adaptado de Tannenbaum y Schmidt (1958).

De acuerdo a Lussier y Achua (2016) los modelos del liderazgo situacional “no aceptan el uso del mismo estilo de liderazgo en todas las situaciones, sino que prescriben el uso del estilo de liderazgo conductual existente que cumple mejor con la situación” (p.78). Como se muestra en la figura 10 anterior, dependiendo de la situación el líder puede escoger entre las diversas pautas de liderazgo. Por lo que se puede concluir lo siguiente (Chiavenato, 2009): 1.- cuando las tareas son rutinarias, simples y repetitivas el liderazgo por lo general es autoritario con base en controles, 2.- de acuerdo a las fuerzas involucradas, el líder puede asumir diferentes pautas en su liderazgo para cada situación, tarea y subordinado, y 3.- al igual que el punto anterior, pero con el mismo colaborador, es decir diferentes pautas de liderazgo en acuerdo con la situación a lo largo del tiempo. Las siguientes aportaciones se destacan de los enfoques de contingencia y situacionales:

- 1) El modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler.
- 2) Teoría del liderazgo por etapas de House.
- 3) Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.
- 4) Modelo de liderazgo participativo de Vroom.

2.1.3.4.1 El modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler

En 1951, Fred E. Fiedler desarrolló la primera teoría de liderazgo situacional (Lussier y Achua, 2016), que fue la que determinó la manera en que la conducta y personalidad del líder interactuaban con las variables situacionales, ya que

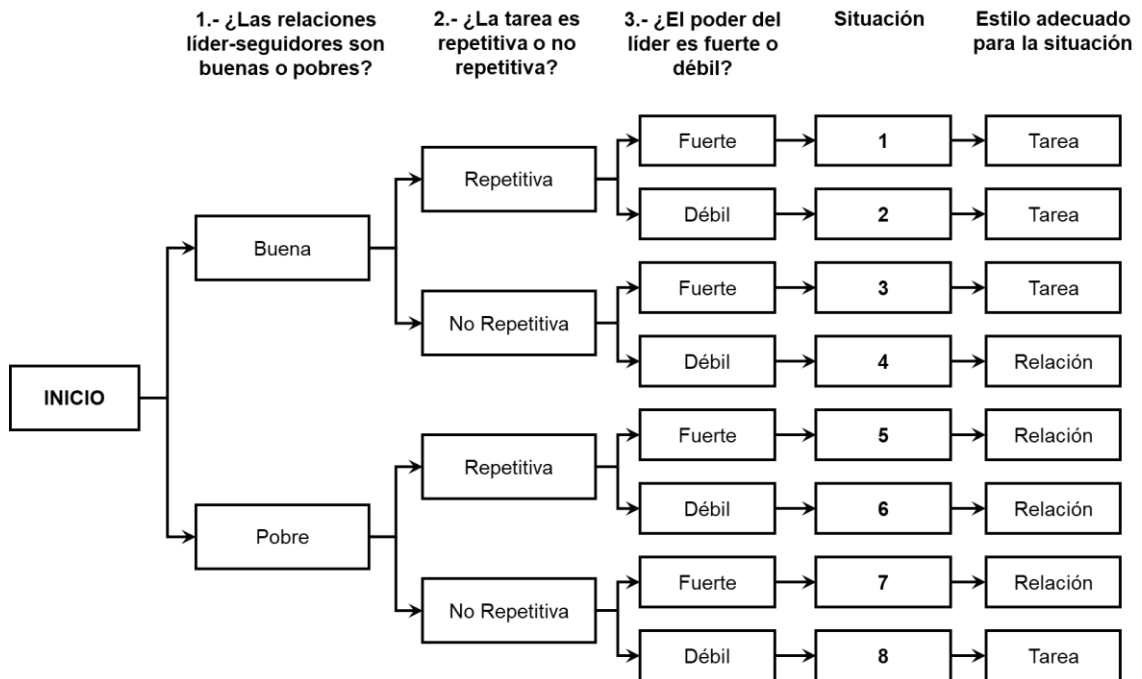
combinó “el estilo del liderazgo de acuerdo con la situación de la organización” (Chiavenato, 2009, p.355), y dependiendo de la adaptación del estilo del líder a su contexto laboral se obtendrá su efectividad, en la que la interacción a la orientación de las personas está determinada por tres variables adicionales en relación con la tarea, los seguidores y la organización (Soto, 2001).

El modelo de Fiedler se enfoca en tres variables: en la relación líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder que se le otorga al líder dependiendo del puesto ocupado, en donde las relaciones se forjan a través de la aceptación del líder por parte del grupo (Soto, 2001). Chiavenato (2009), Huerta y Rodríguez (2014) y Mendoza (2005) las señalan de la siguiente forma:

- *Relaciones entre el líder y los miembros.* Buenas o malas, la manera en que se apoya al líder.
- *Estructura de la tarea.* Mucha o poca, la medida en que los miembros comprenden los alcances y objetivos de la tarea, instrucciones y procedimientos.
- *Poder de posición del líder.* Alta o baja, la autoridad del líder para poder sancionar o recompensar, imponer disciplina, así como mostrar su experiencia y conocimientos en la tarea.

Mezclando estos tres factores se obtienen ocho situaciones en las que el líder puede desempeñarse, como se identifica en la figura 11:

Figura 11: Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler



Fuente: Lussier y Achua (2016), p.115

2.1.3.4.2 Teoría del liderazgo por etapas de House

Con base a los trabajos de otros autores, Robert House (1932-2011) en el año de 1971 desarrolló la teoría conocida como del camino y la meta (Chiavenato, 2009). Esta teoría “afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los colaboradores para alcanzar objetivos individuales y organizacionales” (Chiavenato, 2009, p.358) y su función básica “es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo” (p.359). De acuerdo a Robbins y Judge (2013) la responsabilidad del líder “consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que logren sus metas” (p.376).

Si la labor que los colaboradores efectúan produce recompensas, se encontrarán más satisfechos, por lo que estarán motivados por el comportamiento del líder en la razón que éste influya en los medios para llegar a la meta (expectativas) así como la importancia de la meta (valencia). Evans (1970) concluyó que cuando un líder procura que las recompensas se encuentren al alcance y se logren metas específicas, es más eficaz (indicado en Chiavenato, 2009). Gracias al alcance de las metas, el líder muestra el tipo de comportamiento que se espera del colaborador, por lo que a su vez House y Dessler (1974) proponen cuatro estilos de liderazgo (señalado en Chiavenato, 2009, p.359-360 y en Lussier y Achua, 2016, p.121):

- *Liderazgo directivo*. El líder explica lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, proporciona una estructura y alto control.
- *Liderazgo solidario*. Mediante una consideración alta el líder promueve un ambiente agradable de trabajo por medio de su interés en las necesidades de los colaboradores y su bienestar.
- *Liderazgo orientado a resultados*. El líder fija los objetivos y metas difíciles pero alcanzables, en donde muestra interés en el desempeño de excelencia, alentándolos y buscando continuos retos.
- *Liderazgo participativo*. El líder consulta a los colaboradores y los toma en cuenta al momento de tomar decisiones.

En la siguiente tabla 12 se presenta la comparación de los estilos de liderazgo de acuerdo a la situación, generando así los efectos y los resultados:

Tabla 12: Modelo de la trayectoria meta de House

SITUACIÓN	TIPOS DE LIDERAZGO	EFFECTO EN LOS COLABORADORES	RESULTADOS
Trabajo ambiguo	Liderazgo directivo	Esclarecer los caminos para alcanzar las metas y obtener las recompensas	Mayor desempeño y mayor satisfacción laboral
Los subordinados no tienen confianza en sí mismos	Liderazgo solidario	Aumentar la confianza de los colaboradores para alcanzar las metas del trabajo	Mayor esfuerzo, aumento de la satisfacción y menos conflictos
Recompensas inadecuadas y falta de interés	Liderazgo orientado a resultados	Establecer objetivos elevados y desafiantes, pero alcanzables	Mayor desempeño y mayor satisfacción laboral
Falta de retos y aliento en el trabajo	Liderazgo participativo	Diagnosticar las necesidades de los colaboradores, participar y ajustar las recompensas	Mejor desempeño, mayor satisfacción y menor rotación

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2009), p.360 y Soto (2001), p.183

Lussier y Achua (2016) argumentan que, a través del desempeño y la satisfacción, los factores situacionales determinan el estilo de liderazgo que logra el éxito en las metas, por lo que existen dos categorías de variables contingentes: las características de los colaboradores y el ambiente de trabajo. En la siguiente figura 12 se distingue la relación entre los diversos factores:

Figura 12: Relación de factores situacionales y estilos de dirección



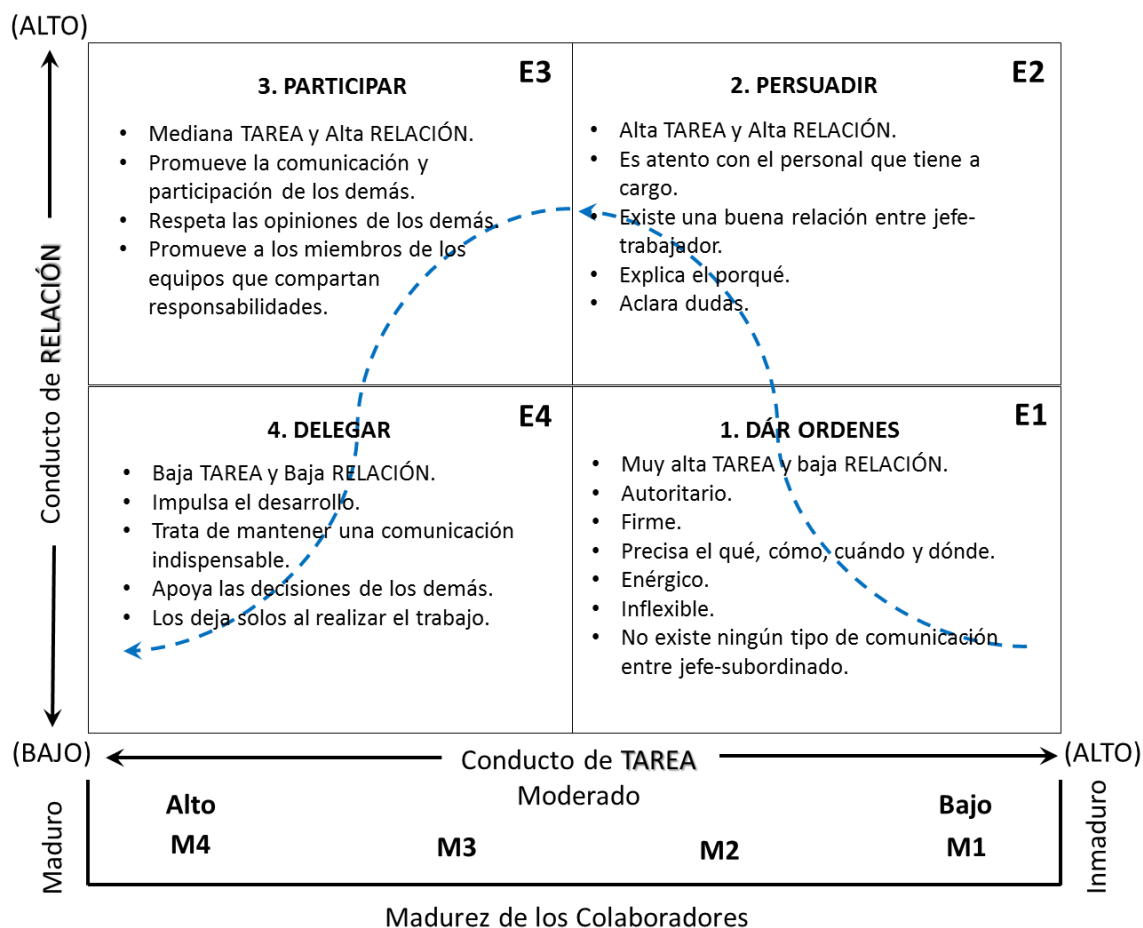
Fuente: House (1971) adaptado por Lussier y Achua (2016), p.120

2.1.3.4.3 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) fue propuesta en el año de 1969 por John Hersey y Kenneth Blanchard, de la Universidad Estatal de Ohio, quién tomó las coordenadas de Blake y Mouton como punto de partida para dividir el área total en cuatro zonas para establecer en cuál de ellas se encontraba el estilo de liderazgo eficiente (Rodríguez, 2012). De acuerdo a Hersey y Blanchard (1977) la teoría de liderazgo situacional propone que no existe, ni para todas las personas ni para todas las situaciones, un solo estilo de liderazgo que sea efectivo (Zepeda, 2017). Esta teoría plantea que un resultado exitoso depende de que el líder seleccione un estilo de liderazgo correcto entre cuatro diferentes conductas, las cuales deben ser contingentes ya que se enfoca en una tercera variable: la madurez de los seguidores, identificando así su disposición, su motivación y qué tan capaces son en realizar la actividad encomendada (Robbins y Judge, 2013 y Rodríguez, 2012).

En la figura 13 siguiente, se muestra los dos tipos de orientaciones: orientado a la tarea, que es la cantidad de dirección, y orientado a las relaciones, que es la de apoyo emocional, así como las características percibidas en cada uno de los cuadrantes, en los que se identifican los cuatro estilos de liderazgo: ordenar, persuadir, participar y delegar, que corresponden a diversos niveles de madurez de los colaboradores:

Figura 13: Características del Liderazgo Situacional



Fuente: Zepeda (2017), p.118-119, adaptado por Miguel Anaya.

Cada uno de los cuatro estilos puede ser administrado por el líder a partir de la identificación de la madurez de los colaboradores y su nivel, así para un colaborador poco maduro (M1), el estilo de liderazgo adecuado es E1, y así sucesivamente (Rodríguez, 2012):

Cuadrante E1: Dar órdenes. Alta Tarea / Baja Relación. El colaborador quiere y no sabe, o no sabe y no quiere. Corresponde a un nivel de madurez bajo **M1**, el colaborador carece de habilidades, por lo que la persona no está dispuesta de asumir responsabilidades y carece de confianza propia.

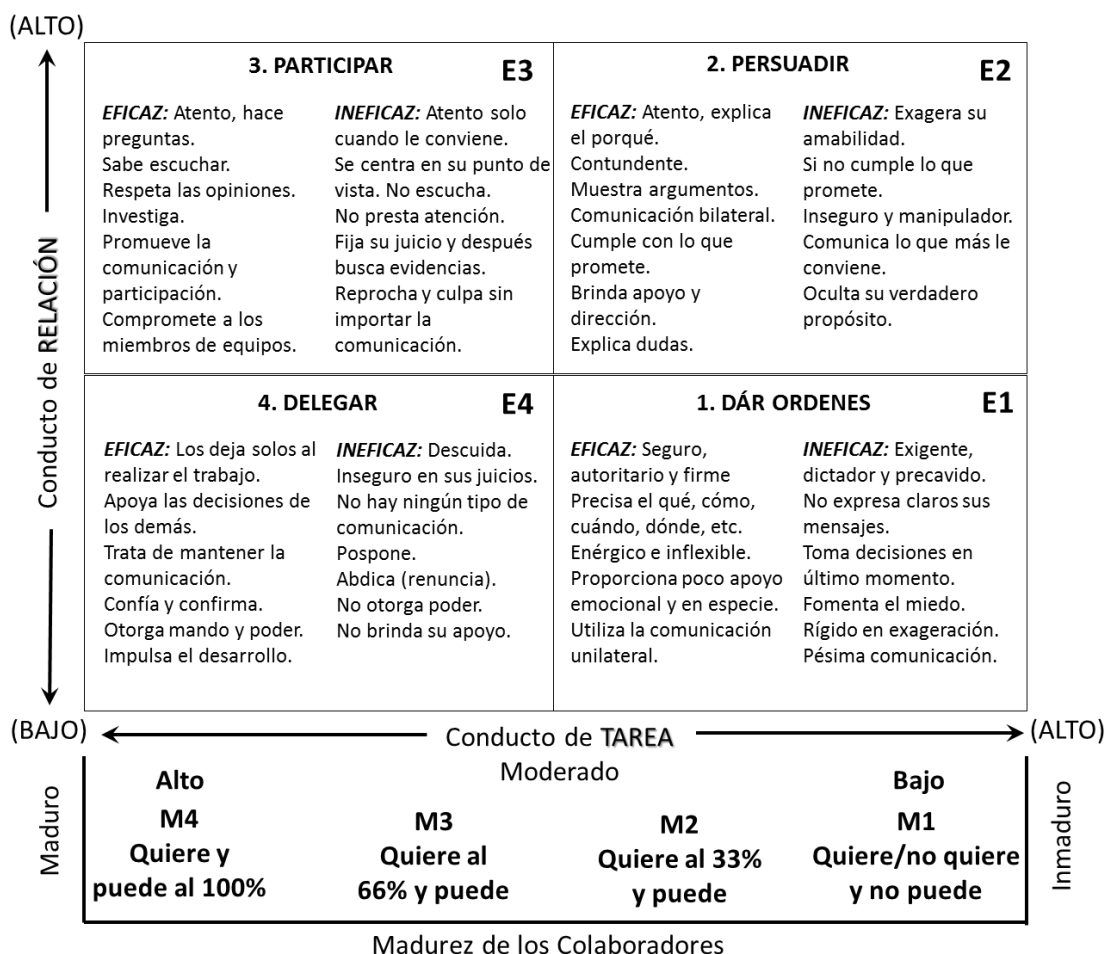
Cuadrante E2: Persuadir y enseñar. Alta Tarea / Alta Relación. El colaborador quiere y sabe al 33% o sabe, pero no quiere. Corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado **M2**, la persona tiene la confianza, pero carece de habilidades para poder realizar alguna actividad.

Cuadrante E3: Participar. Alta Relación / Baja Tarea. Sabe y quiere al 66%. Corresponde a un nivel de madurez entre moderado y alto, donde las personas tienen la capacidad para desempeñar el trabajo, pero aun requieren de un poco de orientación por parte del líder-jefe, solo en algunas cuestiones.

Cuadrante E4: Delegar. Baja Relación / Baja Tarea. Sabe y quiere al 100%. Es el nivel de maduración alto **M4**, donde las personas tienen las capacidades y habilidades necesarias para poder realizar cualquier tipo de actividad, además de tener confianza en ellos mismos.

En la siguiente figura 14 se muestran los rasgos de eficacia e ineficacia del líder de acuerdo a los cuatro cuadrantes según la teoría del liderazgo situacional:

Figura 14: Eficacia e ineficacia del líder según cada cuadrante del Liderazgo Situacional



Fuente: Adaptado de Zepeda (2017), p.118-119

A medida que el tiempo y la relación líder-colaboradores transcurren, se considera que el proceso normal es de un cuadrante E1 hasta el E4 de forma gradual y por consecuencia la madurez de los colaboradores de un M1 hasta el M4 respectivamente. En proporción a la madurez del colaborador el líder reduce la orientación hacia la tarea y aumenta la orientación de la relación, hasta llegar un momento a delegar.

La teoría del liderazgo situacional (TLS) tiene un atractivo intuitivo (Robbins y Judge, 2013) e indica que no existe un estilo óptimo de liderazgo efectivo y que sea siempre útil, ya que los líderes, ante su conocimiento y entrenamiento, pueden adoptar su estilo a cada una de las circunstancias. Esta teoría identifica la importancia de los colaboradores y el líder puede compensarles sus limitaciones mediante el cambio en su estilo de comportamiento y su motivación. En la TLS se identifican las conductas, en tanto que a diferencia de la teoría de Blake y Mouton se enfocaba principalmente en las actitudes del líder (Rodríguez, 2012).

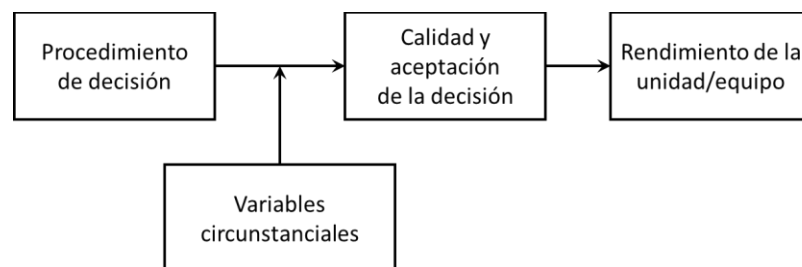
2.1.3.4.4 Teoría del liderazgo participativo de Vroom

Victor Vroom (mencionado en Soto, 2001) propuso un reciente enfoque de contingencia llamado liderazgo participativo, mismo que fue modificado por Arthur Jago en 1988. En este modelo se utilizan diversos métodos que permiten influir en las decisiones del líder. Ante diferentes situaciones este modelo propone una serie de reglas que determinan la modalidad y el grado en la toma de decisiones de los colaboradores, por lo que dependiendo de la estructura de la tarea los líderes optan por adaptar su estilo de comportamiento. Según Yukl (2008) se pueden utilizar diversas maneras para involucrar a otras personas en la toma de decisiones. Sin embargo, la mayoría de los teóricos llegan a la coincidencia de los siguientes cuatro procedimientos como significativos e independientes (p.86):

1. *Decisión autocrática.* El líder toma la decisión y no pide sugerencias ni opiniones a los demás.
2. *Consulta.* El líder solicita ideas y opiniones a los demás, pero él toma la decisión basándose en lo revisado.
3. *Decisión conjunta.* El líder se reúne con los demás para discutir el problema y la decisión la toman entre todos.
4. *Delegación.* El líder entrega a una persona o un grupo la responsabilidad y autoridad de tomar la decisión.

Tannenbaum y Schmidt (1958) reconocieron la importancia de elección de procedimientos de decisión, ya que refleja la fuerza del líder y Maier (1963) indicó que antes de tomar una decisión el líder debe contemplar tener en cuenta los requisitos de calidad, así como la posibilidad que sea aceptada por el equipo de trabajo (mencionado en Yukl, 2008). Es por ello que Vroom y Yetton (1973) especifican los procedimientos de decisión más eficaces mediante un diagrama expresado en la siguiente figura 15:

Figura 15: Relación causal en el modelo de decisión normativa



Fuente: Yukl (2008), p.94

Procedimientos de decisión. De acuerdo a Soto (2001) en este modelo se establece el procedimiento de decisión gracias a su calidad como su aceptación se torna eficaz una decisión. Al analizar una situación específica y para tomar una mejor decisión Vroom y Yetton (1973) propusieron en la tabla 13 que el líder elige uno de los cinco estilos de toma de decisiones, en los que existen los estilos autocráticos (AI y AII), dos estilos consultivos (CI y CII) y un estilo grupal (GII):

Tabla 13: Estilo de toma de decisiones de acuerdo con el modelo de liderazgo participativo

ESTILO DE DECISIÓN	DEFINICIÓN
AI	El líder toma solo la decisión.
AII	El líder pide información a los colaboradores, pero toma solo la decisión. Los colaboradores pueden ser informados o no de la decisión.
CI	El líder da a conocer la situación a los colaboradores y les pide información y evaluación. Los colaboradores no trabajan en grupo y el líder toma solo la decisión.
CII	Líder y colaboradores se reúnen para discutir la situación, pero el líder toma la decisión.
GII	Líder y colaboradores se reúnen para discutir la situación y el equipo toma la decisión.

Fuente: Vroom y Yetton (1973) reproducido por Soto (2001), p.184 y Yukl (2008), p.93

COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE CONTINGENCIA

En la tabla 14 siguiente se muestra, para una mayor comprensión, la comparación de las propuestas entre las diferentes teorías y modelo de contingencia, con la finalidad de observar los diferentes tipos de enlaces entre las variables situacionales, estilos de liderazgo y las implicaciones:

Tabla 14: Comparación de los cuatro modelos de contingencia

	MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER	MODELO POR ETAPAS DE HOUSE	LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD	MODELO PARTICIPATIVO DE VROOM
Variables situacionales clave	Estructura de tareas. Relaciones líder-miembros. Poder de puesto del líder.	Características de las tareas.	Nivel de destreza de los seguidores.	Ocho preguntas de diagnóstico sobre tiempo, calidad y aceptación.
Estilos de liderazgo	Orientado a las tareas. Orientado a las relaciones.	Directivo. Solidario. Orientado a resultados. Participativo.	Dar órdenes. Persuadir. Participar. Delegar.	Autocrático I y II. Consultivo I y II. Grupal II.
Implicaciones	El estilo del líder coincide con la situación o ésta se modifica para adecuarla al estilo del líder. Situaciones de alto o bajo control favorecen al líder orientado a tareas. Situaciones de control moderado favorecen al líder orientado a relaciones.	Si las tareas son rutinarias y simples, el liderazgo solidario o el participativo son los más indicados para miembros de un equipo interesados en la satisfacción de sus necesidades sociales. Si las tareas son no rutinarias y complejas, el liderazgo directivo o el orientado a resultados son los más indicados para miembros de un equipo interesados en su realización personal en el trabajo.	Los líderes eficaces el estilo que coincide con el nivel de madurez de los seguidores.	Los líderes eficaces analizan la situación respondiendo a las ocho preguntas de contingencia y optan después entre los cinco estilos, dependiendo de la respuesta.

Fuente: Soto (2001), p.185

2.1.3.5 Enfoques del siglo XXI

Como se ha mencionado con anterioridad, las organizaciones se encuentran ante un futuro que desde ahora se encuentra en manos de los líderes. Las organizaciones del futuro deberán estar más atentas y comprometidas con su trascendente misión, visión y el respeto a los valores y creencias, manifestando así la cultura que será la base del compromiso social y por ende su rentabilidad. En este moderno contexto surge como figura principal el nuevo líder, el cual es visto en todos los campos de la labor humana como constructor de la nueva cultura organizacional. La cultura organizacional, según Casares y Siliceo (1997) es entendida “como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (señalado en Soto, 2001, p.190). Para construir una cultura de trabajo eficaz será necesario que el nuevo líder se enfoque en eliminar la desconfianza y los miedos de los colaboradores, así como las barreras que impiden la productividad.

Solum y Sobol llevan a cabo una importante reflexión en su libro: El líder visionario, de 1994, en donde menciona desde el enfoque de las relaciones con los clientes que “el nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos” (indicado en Soto, 2001, p.190). Por tal razón, la cultura organizacional para el siglo XXI se sustentará de líderes constructores del clima organizacional propicio para que se

desarrollen a plenitud los procesos humanos. Las siguientes aportaciones se destacan de los enfoques del liderazgo denominados del siglo XXI:

- 1) La nueva formación de líderes.
- 2) Liderazgo según Stephen Covey.
- 3) Liderazgo responsable.
- 4) Liderazgo carismático.
- 5) Liderazgo resonante.
- 6) Liderazgo ético.
- 7) Liderazgo femenino.

2.1.3.5.1 La nueva formación de líderes

En 1996, al acercarse al siglo XXI, Posner y Kousez propusieron 10 importantes lecciones para la nueva formación de líderes (Zepeda, 2017):

1. Motivarse y enfrentarse a retos, ya que proveen la grandeza en gran oportunidad de aprender de ellos y liderarlos.
2. En sí, el liderazgo se encuentra en el ojo del seguidor, ya que son los que deciden otorgarle tal función.
3. El fundamento del liderazgo es la credibilidad.
4. Lo que distingue a los líderes de otras personas confiables es la habilidad para inspirar una visión compartida.
5. No es posible liderar sin la confianza establecida.

6. El líder, al hacer explícitos y actuar conforme a los valores compartidos, los líderes crean una diferencia significativa en el hogar y en el trabajo.
7. El comportamiento del líder es ejemplo para sus seguidores.
8. En la formación de líderes no existe atajo alguno, se avanza un paso a la vez en los cambios profundos y verdaderos.
9. Es necesarios cambiar para mejorar, convertirse en verdadero líder es autodesarrollarse.
10. No tratar de convencer mediante el uso de la cabeza a los seguidores, es cautivarlos por medio del corazón.

2.1.3.5.2 Liderazgo según Stephen Covey

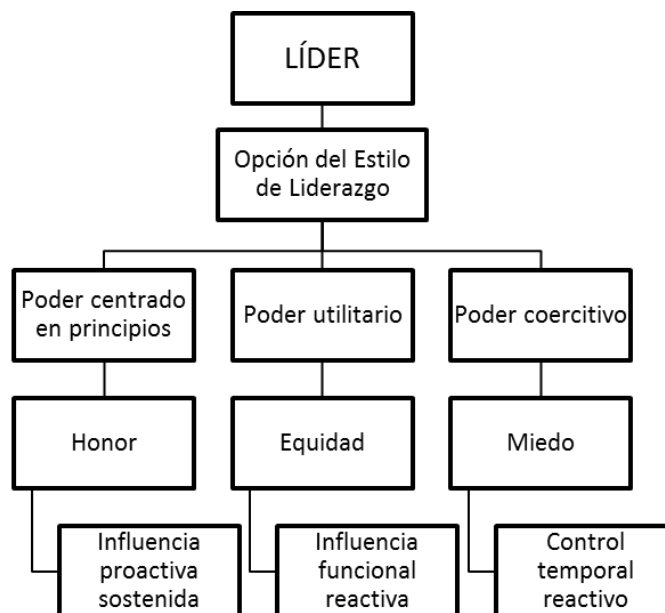
Según lo señalado por Zepeda (2017), Stephen Covey (1932-2012) conocido ampliamente por su libro: “Los siete hábitos de las personas altamente efectivas” de 1989, sin llevar cabo investigaciones formales que respalden su propuesta, consideró tres tipos de liderazgo que puede ser usado por los supervisores en las organizaciones para hacer valer su poder:

1. *Coercitivo*: A partir del temor que infunde en sus colaboradores, por medio del control de los castigos para infligir a quienes no acaten sus órdenes.
2. *Utilitario*: Parecido al liderazgo transaccional, mediante el intercambio de bienes el líder controla la forma en recompensar a sus colaboradores en función a las metas obtenidas o al seguimiento de sus instrucciones.

3. *Centrado en principios*: El líder comparte su poder con los colaboradores, basado en el respeto, la confianza y la honorabilidad. Resulta en un mayor compromiso e involucramiento de los colaboradores hacia las metas organizacionales y por ende un mayor desarrollo de las propias personas.

A continuación, en la figura 16, se muestran las tres opciones en el estilo de liderazgo y las repercusiones que se obtienen:

Figura 16: Influencia del líder con base en su poder



Fuente: Covey (1999), p.138.

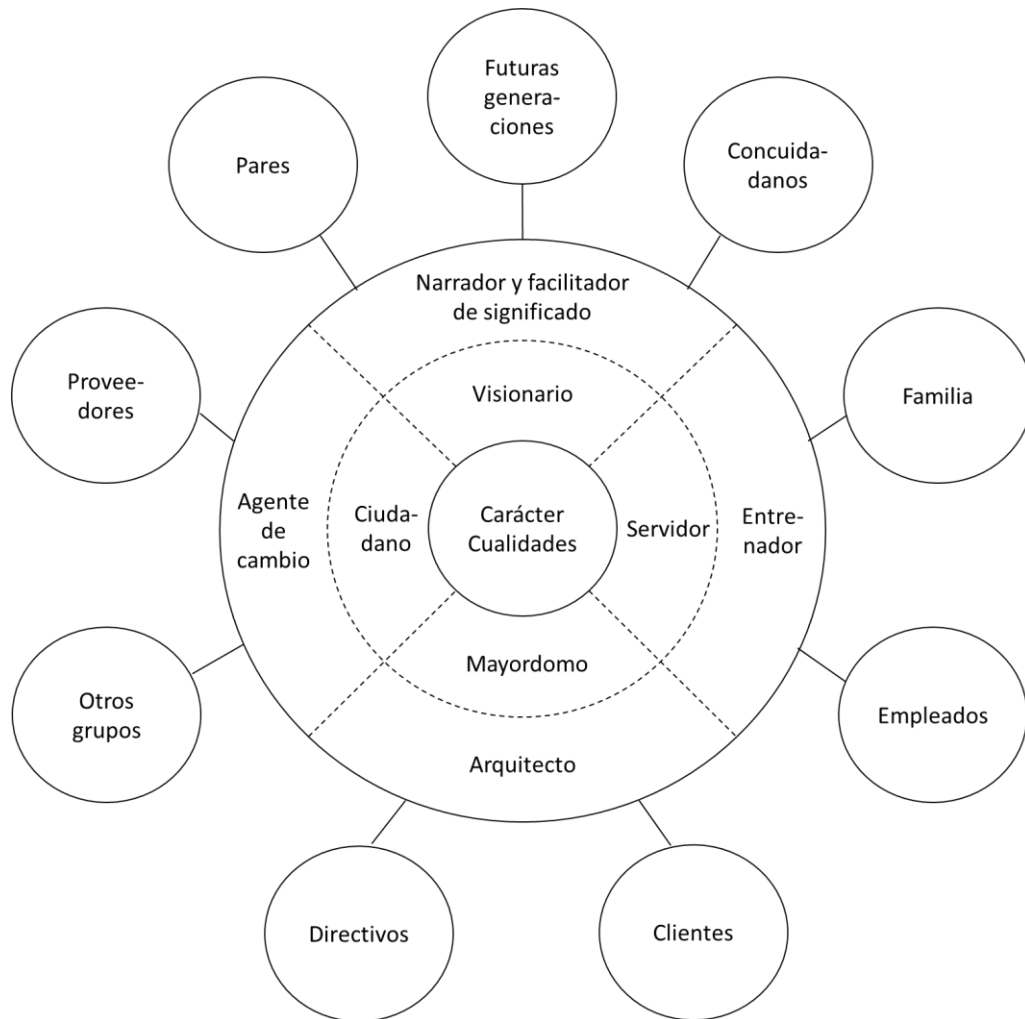
Esta teoría se enfoca principalmente en el reconocimiento de que el liderazgo es el resultado de la relación entre el individuo con otras personas y no de los atributos personales. Se consideran aspectos como el poder y la influencia, así como sus relaciones que vinculan a los diversos factores que aprovecha el líder.

2.1.3.5.3 Liderazgo responsable

En este siglo XXI, ante una necesidad cada vez más latente de ser confiable para todos los involucrados y contextos de la organización, la responsabilidad de los líderes se ha tornado más relevante. A diferencia de un liderazgo basado en valores, aquél que se circunscriben los comportamientos y conductas éticas del líder hacia el interior de la organización (Zepeda, 2017), este estilo de liderazgo se define por Cameron (2011) como “el arte de construir y mantener relaciones sociales y morales entre los líderes de un negocio y los diferentes grupos de interés (seguidores), basados en un sentido de justicia, de reconocimiento, de cuidado y de confiabilidad en un amplio rango de responsabilidades económicas, ecológicas, sociales, políticas y humanas” (indicado en Zepeda, 2017, p.124). El liderazgo responsable se ha identificado como un sinónimo del liderazgo virtuoso, proveniente de la palabra virtud, que una de sus definiciones según la RAE (2020) es la “disposición constante del alma para las acciones conformes a la ley moral”.

De acuerdo a los autores Maak y Pless (2005) para la actualidad es necesario el desarrollo del liderazgo responsable en las organizaciones, por lo que en la figura 17 siguiente se especifican los nuevos roles que un líder deba cumplir para fomentar la responsabilidad (señalado en Zepeda, 2017):

Figura 17: Roles esperados del líder responsable



Fuente: Maak y Pless (2005) indicado en Zepeda (2017), p.126

2.1.3.5.4 Liderazgo carismático

De acuerdo a Lussier y Achua (2016) la palabra griega *kharisma* significa “regalo inspirado divinamente” (p.321), como “la capacidad de realizar milagros o predecir acontecimientos futuros” (Yukl, 2008, p.260). Por su parte Chiavenato (2009) menciona que se le llama carisma “a la facultad excepcional que permite

a una persona diferenciarse de las demás” (p.362), la cual se genera a partir de ciertas características destacadas y por medio de cierto magnetismo personal repercute en las demás personas.

Según Soto (2001), las personas carismáticas poseen el don de la elocuencia y tiene la habilidad de exponer sus propias ideas de forma convincente. Es por ello que frecuentemente son los líderes encubiertos de los equipos de trabajo, ya que a menudo marcan las pautas a seguir. Las personas carismáticas no buscan necesariamente la notoriedad, ni ser las estrellas, lo que desean es llevar a cabo su función propiciando un ambiente humano placentero, por lo que “el trabajo en y con el grupo debe resultarles gratificante” (Soto, 2001, p.189).

El sociólogo Max Weber desarrolló en 1947 una de las más importantes teorías del liderazgo carismático (Lussier y Achua, 2016 y Yukl, 2008), la cual se encuentra enfocada desde la percepción de los seguidores acerca de que la influencia del líder proviene de un regalo divino o mediante sus capacidades sobrenaturales, y no por medio de un sistema de autoridad formal o legal. Según Weber, usó el término de carisma para especificar la manera en que la influencia se encuentra basada en las percepciones por parte de los seguidores acerca de que los líderes tienen cualidades excepcionales (Yukl, 2008). Según Robbins y Judge (2013) “Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad” (p.379).

La teoría del liderazgo carismático, aclarado por Galbraith (1977), “es una ampliación de la teoría de los atributos que dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando éste observar ciertas conductas” (indicado en Soto, 2001, p.188), por lo que en la mayoría de estos estudios tratan de puntualizar las conductas que los distinguen. Por lo que Kempster y Parry (2014) lo señalaron que es menos “un regalo de Dios” y más un “regalo de los seguidores” (Lussier y Achua, 2016, p.321). Enseguida se muestran algunas características clave de los líderes carismáticos (Soto, 2001, p.188):

1. *Autoconfianza*. Absoluta confianza en su capacidad y criterio.
2. *Visión*. Propone metas mejores que el estado actual.
3. *Habilidad para articular la visión*. Aclara la visión para ser comprendida por todos y facilita su involucramiento.
4. *Fuertes convicciones acerca de la visión*. Muestran compromiso y sacrificio en asumir un riesgo personal a alto costo con tal de lograr la visión.
5. *Comportamiento fuera de lo común*. Constantemente genera admiración y sorpresa entre sus seguidores,
6. *Se perciben como agentes de cambio*. A diferencia de los guardianes de los status quo, se identifican como los promotores del cambio.
7. *Sensibilidad al ambiente*. Se encuentran al pendiente de las circunstancias y al contexto para destinar los recursos en pro de los cambios.

Uno de los efectos de los líderes carismáticos sobre los seguidores es que se desarrolla un fuerte sentido de confianza y vinculación entre ambos, la cual es muy extraña encontrar en otro tipo de relaciones entre los líderes y los seguidores (Michaelis, Stegmaier y Sonntag, 2009, indicado en Lussier y Achua, 2016). Algo que se destaca en este tipo de relación es de que según Kempster y Parry (2014) los seguidores se encuentran con el líder carismático por su amor, su compromiso, su devoción apasionada y confianza, en lugar de estar con ellos por el temor a las represalias o la conveniencia al obtener diversos incentivos y beneficios.

2.1.3.5.5 Liderazgo resonante

Hoy en día, los grandes líderes se identifican como personas muy movilizadoras que alientan a sacar lo mejor de las demás y despiertan el mayor entusiasmo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2016), ya que “han comprendido que cuando las emociones se captan y transmiten positivamente, el funcionamiento del grupo alcanzará niveles muy elevados de desempeño y rendimiento” (Jordan y Garay, 2009, p.96). Desarrollan sus aptitudes con la finalidad de manejar las emociones de los demás, como bien lo señala Jordan y Garay (2009) “saben manejar las emociones propias y las de aquellos con quienes interactúan” (p.95). De acuerdo con Goleman (2000), puntualizado en Arteaga y Ramón (2009), es primordial estar en contacto y conocimiento de las propias emociones para lograr ser buenos líderes que generen empatía. Por tal razón la esencia de este tipo de

liderazgo se sitúa en la capacidad del líder en el desarrollo de su propia inteligencia emocional.

Arteaga y Ramón (2009) indican que Goleman, et al (2004) establece el concepto de resonancia cuando “los líderes encauzan sus emociones y la de sus seguidores en una dirección positiva, provocando un efecto que se difunde sobre estos” (p.291), ya que el término deriva de la palabra resonar, como una vibración sincrónica del sonido que se aplica a las situaciones y contexto humano, donde los individuos sintonizan en la misma “longitud emocional”. Por lo que, el líder resonante “propicia un clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor de cada uno” (Jordan y Garay, 2009, p.95), en el que según Moreno y Torres (2008) explican que “es un nuevo estilo de liderazgo que maneja positivamente sus emociones y las irradia a sus colaboradores” (p.71). Arteaga y Ramón (2009) confirman que el liderazgo resonante ha “surgido como un estilo, donde el líder es capaz de reflejar una actitud entusiasta en sus seguidores y movilizarlos a actuar conforme a los objetivos, encauzando las emociones de cada uno de ellos en forma optimista” (p.291).

Los planteamientos realizados sobre el Liderazgo Resonante propuesto por Goleman, Boyatzis y McKee (2004), vienen a significar la base para nuevos resultados bajo el enfoque de la Inteligencia Emocional (Moreno y Torres, 2008). Desde la perspectiva de Goleman, et al (2004) “el modo en que dos personas sintonizan en la misma onda emocional, prolongándose este tono emocional positivo hacia el logro de los objetivos, los efectos de los estados emocionales

del líder pueden ser profundos en sus subordinados” (indicado en Arteaga y Ramón, 2009, p.291). Por lo que al reconocer las propias emociones este tipo de líderes comprenden y gestionan las emociones de los demás, ya que como bien lo señalan Goleman, Boyatzis y McKee (2016) y Jordan y Garay (2009) lo que verdaderamente importa de los líderes y su éxito es por el modo en que hacen las cosas, y no tanto de lo que logran hacer. Fundamentado en los recientes descubrimientos de la inteligencia emocional, en la siguiente tabla 15 se describen las habilidades y dominios que un líder resonante debe desarrollar:

Tabla 15: Habilidades del líder resonante

1. AUTOCONCIENCIA EMOCIONAL	2. AUTOGESTIÓN EMOCIONAL	3. CONCIENCIA SOCIAL	4. HABILIDADES SOCIALES
Conciencia emocional de sí mismo. Valoración adecuada de sí mismo. Confianza en sí mismo	Autocontrol. Transparencia. Adaptabilidad. Orientación al logro. Iniciativa.	Empatía. Conciencia organizacional. Orientación al servicio.	Inspiración. Influencia. Desarrollo de otros. Comunicación. Manejo de conflictos. Creación de lazos. Trabajo en equipo y colaboración.

Fuente: Jordan y Garay (2009), adaptado por Miguel Anaya.

2.1.3.5.6 Liderazgo ético

La esencia del liderazgo es la influencia, por tal razón los grandes líderes pueden tener un impacto relevante en la vida de los colaboradores y en el destino de la organización (Yukl, 2008), sobre todo los líderes carismáticos que “pueden

conducir a sus seguidores hacia caminos que a la larga sólo benefician al líder, contravienen la ética o llegan a ser ilegales (Zepeda, 2017, p.123). Como lo indica Gini (1998) la preocupación no es si los líderes podrán utilizar su poder, sino si sabrán utilizarlo de forma sabia y que muestre beneficios para todos (indicado en Yukl, 2008). Son muy lamentables las situaciones en las que líderes con absoluto poder han utilizado su autoridad solo para beneficiarse a sí mismos y a sus carreras a costa de los demás colaboradores y del público en general, en especial según Tucker y Russell (2004) cuando intentan transformar a las organizaciones y ellos mismos no están sustentados sólidamente en valores éticos (Zepeda, 2017). Por tal razón y ante un mal uso del poder, hoy en día existe el interés en las facetas éticas del liderazgo (Yukl, 2008).

El liderazgo ético incluye varios elementos, sin embargo, aún hoy en día se considera como un constructo ambiguo. Es por ello que de acuerdo a Yukl, Mahsud, Hassan y Prussia (2013) el liderazgo ético “es definido como la práctica y la gestión de la ética, además de hacer cada líder responsable de ella” (Zepeda, 2017, p.124), la cual incluye la preocupación por los valores morales y éticos, la honestidad al momento de comunicarse, el establecimiento de los estándares éticos y la justicia en el trato a los colaboradores. Para analizar las acciones del líder y los juicios sobre la ética, se identifican tres criterios en relación con los demás (Yukl, 2008): 1.- tomar en cuenta el propósito (fin), 2.- grado en que el comportamiento es coherente con las normas morales establecidas (medios) y 3.- las consecuencias para todos los involucrados (resultados).

Dependiendo de la cultura, los juicios sobre el liderazgo ético varían en relación a determinadas funciones. Sin embargo, se han identificado por parte de los investigadores, ciertos comportamientos de los líderes (como el abuso y explotación de los seguidores) que son inadecuados en todas las culturas y las organizaciones. Es por ello la importancia de la integridad personal, definida por Yukl (2008) como “un atributo que ayuda a explicar la eficacia en el liderazgo” (p.438), la cual se incluye invariablemente en diversos debates sobre el liderazgo ético. En todas las culturas que se ha estudiado, la integridad personal se ubica en la parte superior como un elemento crucial en lograr los resultados y es requisito del liderazgo ético.

2.1.3.5.7 Liderazgo femenino

Las mujeres son líderes natas, sus ganas de luchar por seguir adelante les beneficia al mismo tiempo de que cumplen con sus objetivos, a pesar de tener adversidades transforman situaciones complejas en entornos de bienestar y satisfacción, e incluso optimizan recursos y tiempos. Como lo identifican Madrigal, Madrigal y Reyes (2013) se “percibe como una persona líder, desafiante, dispuesta a contribuir en las acciones desafiantes del trabajo, dispuesta a aprender más cada día, competidora, que pone en práctica sus habilidades y conocimientos para solucionar problemas” (p.89).

El liderazgo femenino no existe como tal, solamente es una forma para hacer mención a las mujeres líderes, como también se podría decir liderazgo

masculino, es solo que se engloba y se diferencia por procesos y características diferentes (Malaret, 2014). Sin embargo, las características femeninas son consideradas hoy en día muy útiles para las organizaciones que se encuentran en constantes cambios y bajo la colaboración de diferentes personas con formas de pensar más abiertas y flexibles, que no fácilmente se alinean a los estilos tradicionales de liderazgo. Sin embargo, mientras la mujer se perciba mediante diversas apreciaciones (internas y externas) de su propio liderazgo, puede negar sus capacidades y cualidades para desempeñarse adecuadamente en el contexto de la gerencia y la alta dirección (Madrigal, Madrigal y Reyes, 2013).

El empoderamiento se exhibe en organigramas empresariales, ya que en muchos de los puestos directivos en las compañías ya están siendo ocupados por mujeres. Según la OCDE (2016) las estadísticas indican que las mujeres tienen mayores tasas de graduación de educación universitaria que los hombres. Las mujeres logran adaptarse a cambios e incluso sacrificar su vida personal entregando a las empresas su tiempo, en ocasiones evitando embarazos, en otros casos descuidando labores del hogar y a la propia familia.

Según Pazmiño (2008) los mitos acerca de la diferencia del estilo de liderazgo entre hombres y mujeres les afectan en su contratación, su ascenso y evaluación. Mediante diversos estudios se ha identificado que las mujeres sí utilizan un estilo de liderazgo “más democrático o participativo y menos autocrático o directivo que los hombres” (p.103), por lo que tienden a usar en mayor medida el estilo de Liderazgo Transformacional que el Transaccional,

como lo es en el caso de los hombres. En este punto puede observarse tanto para el aspecto que obstaculiza o como para el que facilita su participación, sobre todo en las nuevas culturas de inclusión y equidad en las organizaciones (Gadow, 2013) y como lo señalan Madrigal, Madrigal y Reyes (2013) la mujer puede encontrar su techo de cristal en el exterior (clientes, proveedores, competidores, organizaciones, etc.) por lo que tendrá que empoderarse y brindarse a sí misma mayor seguridad en su implementación del liderazgo.

Se reconoce que es primordial tener en cuenta el liderazgo femenino para efectos de esta investigación que, al centrarse en el impacto en el Desarrollo Humano, debe considerarse la igualdad entre los hombres y las mujeres. La innovación del Informe sobre Desarrollo Humano de 1995 (PNUD, 1995) fue que se propuso el índice de desarrollo relacionado con la mujer (IDM) en el que se “refleja las disparidades en la capacidad humana básica entre los sexos” (p.2) y también el índice de potenciación de la mujer (IPM) en el que se “refleja la representación de la mujer en los parlamentos, la proporción femenina los puestos clasificados como ejecutivos y profesionales” (p.6) así como en la población general activa. Por tal razón se pretende promover una mayor coparticipación entre los hombres y las mujeres en los roles de liderazgo, tanto en el trabajo como en el hogar, donde se reconozca también a las mujeres como agentes imprescindibles de cambio y Desarrollo Humano, en el que en un nuevo orden organizacional colocaría tanto a mujeres, como lo han sido los hombres, en el centro de todos los procesos de desarrollo.

2.1.4 Liderazgo transformacional: perspectiva de la investigación

Adams (2013) indica algunas de las pautas con que los líderes deben mantenerse al pendiente: “comunicarse con sus trabajadores, diciéndoles lo que se espera de ellos, elogiarlos cuando lo hacen bien, animarles a seguir adelante, darles las herramientas necesarias y la oportunidad de sentirse desafiados”, por lo que se aprecia son, en su mayoría, las características esenciales del liderazgo propuesto en esta investigación. En los últimos años se han presentado diversas teorías de liderazgo, una que en particular ha llamado la atención es el llamado: Liderazgo Transformacional, que se considera la más reciente en el avance de la evolución de las teorías de liderazgo.

Según Solanellas (2014) en la actualidad el líder debe poner énfasis en “adaptarse a unas nuevas condiciones del entorno y también a la creatividad y experimentación, con lo cual hay que tener un estilo democrático para poder experimentar con éxito” (p.73), por lo que el líder autoritario ya se está quedando olvidado en el pasado. Hoy en día raramente se celebra y honra a un “Rey Sol”, “majestad” o “alteza”, ya que afortunadamente se recurre a la razón y a la ley en lugar de sólo los deseos y voluntades del gobernante. Por lo que el proceso frecuente de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación, es el producto de una transformación que gestiona cambios significativos en la empresa y en las personas que lo conforman.

El concepto transformacional, según Yukl (2008), en términos generales ha sido identificado por diversos autores para incluir cualquier tipo de liderazgo

que resulte eficaz, sin considerar los procesos de influencia subyacentes. Ya que hace referencia a la transformación de los líderes de forma individual o la transformación de organizaciones en su totalidad. En el que se identifica por ser un proceso donde se influye, se guía y se dirige a los miembros de un grupo u organización quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de los objetivos. A diferencia de las teorías tradicionales de liderazgo, que consideran al desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los colaboradores como sus variables dependientes, en la teoría de Liderazgo Transformacional estas variables las obtiene directamente de las afirmaciones emocionales de los colaboradores “al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber” (Villarroel, 2010, p.50-51).

Según Lussier y Achua (2016) y Yukl (2008), James McGregor Burns, en 1978, fue la primera persona que enunció la idea del Liderazgo Transformacional y Bernard Bass la acrecentó casi diez años después. Bass se considera como su principal precursor ya que se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978). Frederic M. Jablin, decano interino de la *Jepson School of Leadership Studies*, en la Universidad de Richmond, dijo que “Burns es a los estudios de liderazgo lo que Peter F. Drucker es a la gestión, y Sigmund Freud a la psicología” (señalado en D’Alessio, 2010, p.8), por lo que su mayor contribución es el llamado Liderazgo Transformacional y mediante su libro de

Leadership de 1978, un clásico que ganó el premio Pulitzer, obtuvo la mayor influencia en el tema del liderazgo. Gracias a su último libro de 2003; Liderazgo transformador: una nueva búsqueda de la felicidad, ha expandido las teorías sobre la creación de los entornos propicios para el desarrollo personal y preparación de sucesores (D'Alessio, 2010), por lo que el Liderazgo Transformacional es la perspectiva para el Desarrollo Humano para esta investigación.

Más que una cualidad personal, o un conjunto de atributos o situaciones, es un estado de consciencia personal de cada uno de los colaboradores. Este tipo de liderazgo no solamente se da en el líder, sino en todos aquellos que comparten una misión y visión, y obtienen su reputación mediante sus logros obtenidos (Jordan y Garay, 2009). Se caracterizan por cambiar y mover a las organizaciones para transformarlas grandemente hacia una nueva visión en la que caben todas y cada una de las nacientes oportunidades. En el presente de las organizaciones se identifican las mesas directivas, comités, votaciones, equipos de consultores que se enfocan técnicamente en el beneficio de las organizaciones. El liderazgo, hoy en día, se está llevado a cabo mediante las relaciones interpersonales dinámicas con los colaboradores, resultando difícil y trascendental en la que se involucra la personalidad del líder, por lo que nunca será una mera técnica (Rodríguez, 2012).

2.1.4.1 Liderazgo transformacional de Burns y Bass

Olvera, Llorens, Acosta y Salanova (2017) mencionan que el Liderazgo Transformacional ha sido uno de los estilos que ha tenido un mayor interés en la investigación, este estilo se identifica ya que el líder puede ejemplificar elevando los intereses de sus empleados, generando así la conciencia y aceptación de la misión para el cumplimiento de los objetivos del grupo. El Liderazgo Transformacional “es un proceso ejecutado por un líder que motiva a las personas apelando a los valores e ideales más elevados, a través de la articulación de una visión futura y de la creación de un sustento creíble” (Zepeda, 2017, p.122). Salanova (2008) percibe al líder transformacional como aquella persona que sabe conducir a los demás al cumplimiento de los objetivos establecidos como compartidos, generando en los equipos de trabajo compromisos con el afán de mantenerse bajo los retos de productividad al igual el de la organización (indicado en Olvera, Llorens, Acosta y Salanova, 2017).

Su gran avance radica en el hecho de que esta teoría se basa en la motivación personal de los colaboradores (intrínseca) en lugar de la motivación que ejerza solamente el líder (extrínseca), donde el óptimo líder logra hacer que su personal, al término de sus responsabilidades piensen: “nosotros hicimos la tarea, nosotros planeamos y nosotros trabajamos y triunfamos” (Rodríguez, 2012, p.58), en donde “el liderazgo no se da sólo en el líder, sino en todos aquellos que comparten una misión y una visión” (Jordan y Garay, 2009, p.10). Yukl (2008) indica que han estado muy influidas las teorías del Liderazgo

Transformacional por James McGregor Burns (1978) en la que “apela a los valores morales de los seguidores en un intento de aumentar su concienciación sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y recursos para reformar las instituciones” (p.260) y “posteriormente desarrollado por Bass (1985), quién diferenció claramente este estilo de liderazgo transaccional” (citado en Perilla-Toro y Gómez, 2017, p.96).

Para Burns (1978) el Liderazgo Transformacional “implica la formación de una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales” (citado en Perilla-Toro y Gómez, 2017, p.96), en donde VandenBos (2007) comparte que “es un estilo de liderazgo carismático e inspirador que normalmente implica elevar la motivación de los seguidores, unirlos en la búsqueda de metas compartidas y retadoras, cambiando sus creencias, valores y necesidades” (indicado en Zepeda, 2017, p.122). Por lo que el Liderazgo Transformacional “se sustenta en un compromiso ético colectivo que se produce cuando las personas se animan unas a otras a pasar a estadios superiores de motivación y convivencia” (Jordan y Garay, 2009, p.10).

Según Peña y Batalla (2016) hacen hincapié que los líderes transformacionales “prestan mayor atención a sus seguidores en cuanto a sus necesidades e intereses de desarrollo ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas y que sean capaces de lograr un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo” (p.82). Las personas que ejercen este tipo de liderazgo

modifican su influencia mediante la aplicación de una visión personal distinta y plasman su energía inspirando a sus seguidores, los cuales transforman a sus organizaciones, además “es aquel que sabe escoger la visión adecuada para sus seguidores e intenta cambiar la empresa” (Solanelas, 2014, p.73). Como bien lo indica Herмосilla, et al (2016) “los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran la confianza y motivación de los subordinados” (p.135). Gracias a su comportamiento logran la participación de los colaboradores en las decisiones que se toman para beneficiar a la organización, lo que permite que el trabajador se sienta con un mayor grado de independencia y exigencia, requiriendo a su vez líderes más competitivos, dinámicos y que desarrollen en conjunto nuevas aptitudes, habilidades, capacidades y sobre todo que estén abiertos al cambio (Peña y Batalla, 2016). Ante los casos de prácticas inmorales Bass y Steidlmeier (1999) indican que el Liderazgo Transformacional y basado en valores se sustenta de tres pilares (Zepeda, 2017):

1. El cuidado del carácter moral del líder y el de los demás.
2. Los valores éticos integrados en la visión, programa y articulación, los cuales los seguidores pueden adoptar o rechazar.
3. La moralidad del líder en las decisiones y acciones en la consecución de los resultados, así como también el de sus seguidores.

El líder transformacional busca la innovación organizacional, grupal e individual a través de la optimización del desarrollo y a diferencia de los modelos

de liderazgo tradicional, aquellos enfocados en los procesos racionales, el líder transformacional se enfoca, según House, Hanges, Javida, Dorfman y Gupta (2004), en los valores y en las emociones que permiten que los colaboradores se motiven para llegar a niveles más altos de moralidad y compromiso, por lo que es posible elevar el interés por las labores realizadas generando así su aceptación y conciencia para ir del interés personal al beneficio grupal (mencionado en Hermosilla, et al, 2016). En este caso este tipo de líder obtiene éxito ya que cambia la base emocional y motivación regular del colaborador hasta lograr el compromiso, por lo que por ende el deseo de logro y autodesarrollo se eleva y se promueve el desarrollo de los equipos de trabajo (Villaruel, 2010).

Por su parte Robbins y DeCenzo (2008) aseguran que el líder transformacional es el “líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores” (p.263). Salcedo (2018) puntualiza que este tipo de líderes “se ocupan de alinear el interés del subordinado con el de la organización, creando unas condiciones de trabajo atractivas para sus trabajadores” (p.15), en el que “motiva e inspira a sus trabajadores a través de la conducta” (p.16). De acuerdo a Tucker y Russell (2004) para que se pueda identificar a un líder transformacional se deben conjuntar las siguientes características (señalado en Zepeda, 2017):

1. De forma interna (uno mismo):
 - a. Transformarse primero, para poder ayudar a las otras personas.
 - b. Poseer autoconfianza en que sí pueden transformar a los demás.
 - c. Poseer altos valores personales, honestidad e integridad.
 - d. Ser capaz de mostrar sus conductas transformacionales.
2. De forma externa (hacia los demás):
 - a. Poder brindar estímulos y motivación.
 - b. Proyectar que poseen las competencias necesarias y la visión.
3. En sus relaciones (con los demás):
 - a. Mostrar un pensamiento profundo para conectarse con los demás.
 - b. Poseer empatía para conectarse emocionalmente.

Según Bass (1985) existen cuatro dimensiones comportamentales que lo identifican como un estilo de Liderazgo Transformacional (citado en Penilla-Toro y Gómez, 2017, p.96):

1. *La influencia idealizada.* Mediante el uso de su visión esclarece la misión como modelo a los nuevos seguidores.
2. *La motivación inspiradora.* Genera un espíritu de trabajo en equipo en el que les da a conocer la visión hacia el cumplimiento de las metas de la empresa.
3. *La estimulación intelectual.* A través del fomento a la innovación, la creatividad para animar a los seguidores que brinden sus propias decisiones en la resolución de problemas.

4. *La consideración individualizada.* Al establecer un ambiente de apoyo propicio para atender las necesidades individuales, surge el interés por preocuparse en satisfacer las premisas únicas de cada colaborador.

Bass et al. (1990) concluyó que con el entrenamiento la capacidad del Liderazgo Transformacional puede desarrollarse de manera en que interactúa con sus colaboradores de manera muy compleja, por lo que diversos autores han tratado de identificar la relación entre la capacidad de liderazgo en conjunción con la acertada toma de decisiones dentro de las organizaciones y en diferentes contextos (mencionado en Quintanilla y Moreira, 2016). Además, Tucker y Russell (2004) hacen hincapié en que los líderes requieren la influencia en tres áreas de la cultura organizacional para ejercer un estilo transformacional: 1. la mentalidad de las personas, 2. la cultura entre las personas y, 3. la cultura más allá de la organización (mencionado en Zepeda, 2017).

2.1.4.2 Liderazgo Transformacional versus liderazgo transaccional

Derivado de la alta competitividad laboral en el entorno global, diversos académicos y expertos indican que la conducta innovadora y la creatividad de los colaboradores son preponderantes para la adaptabilidad y supervivencia de las organizaciones. Ante esto Burns (1978) indicó que para que el trabajo se realizara existen dos formas o enfoques de liderazgo: transformacional y transaccional (Lussier y Achua, 2016). De acuerdo a Rowold (2005) a partir de las investigaciones se ha establecido el contexto acerca del liderazgo transaccional

y transformacional de Burns (1978) y desarrollado por Bass et al. (1990) donde se señalan las principales diferencias (mencionado en Quintanilla y Moreira (2016, p.360):

Entre los líderes transaccionales y los transformacionales. Los líderes transaccionales ejercen su influencia fijando las metas, clarificando los resultados esperados, retroalimentando e intercambiando las recompensas por lo alcanzado. Los líderes transformacionales ejercen una influencia adicional ampliando y elevando las metas de sus subordinados y brindando a estos la confianza para ir más allá de las expectativas especificadas y del acuerdo implícito o explícito establecido (p.84).

A continuación, en la tabla 16 siguiente, muestran las características correspondientes a los líderes transaccionales y a los transformacionales, con el afán de poder distinguir sus principales diferencias:

Tabla 16: Características de los líderes transaccionales y transformacionales

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
1. Recompensas contingentes: Intercambio de recompensas o promesas de recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. Reconocimiento del éxito.	1. Influencia idealizada (carisma): Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza.
2. Administración por excepción (activa): Procura e identifica desviaciones de las reglas y las normas para provocar acciones correctivas.	2. Motivación inspiradora: Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples.
3. Administración por excepción (pasiva): Interviene solo cuando las normas no se cumplen.	3. Estimulación intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.

4. Liberalidad (laissez-faire): Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite.	4. Consideración personal: Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente.
--	--

Fuente: Bass (1990), indicado en Chiavenato (2009).

VandenBos (2007) aclara que el Liderazgo Transformacional normalmente se opone al liderazgo transaccional, en el que “los líderes influyen a otras personas a través del intercambio de relaciones, brindando beneficios a cambio de sumisión” (mencionado en Zepeda, 2017, p.122), ya que el liderazgo transaccional es visto sólo como una relación de intercambio entre seguidores y líderes (Chiavenato, 2009). Por su parte Lussier y Achua (2016) realizan una notable distinción, donde se identifica que el Liderazgo Transformacional, al gestionar los problemas en el contexto actual y al convencer hacia la construcción de una visión de lo que pudiera llegar la organización, busca cambiar el *status quo*, ya que como bien lo señala Chiavenato (2009) se basa más en el desarrollo y establecimiento de las necesidades, creencias y valores de los seguidores. Por su parte Robbins y Judge (2013) puntualizan que los líderes transformacionales “inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos” (p.382).

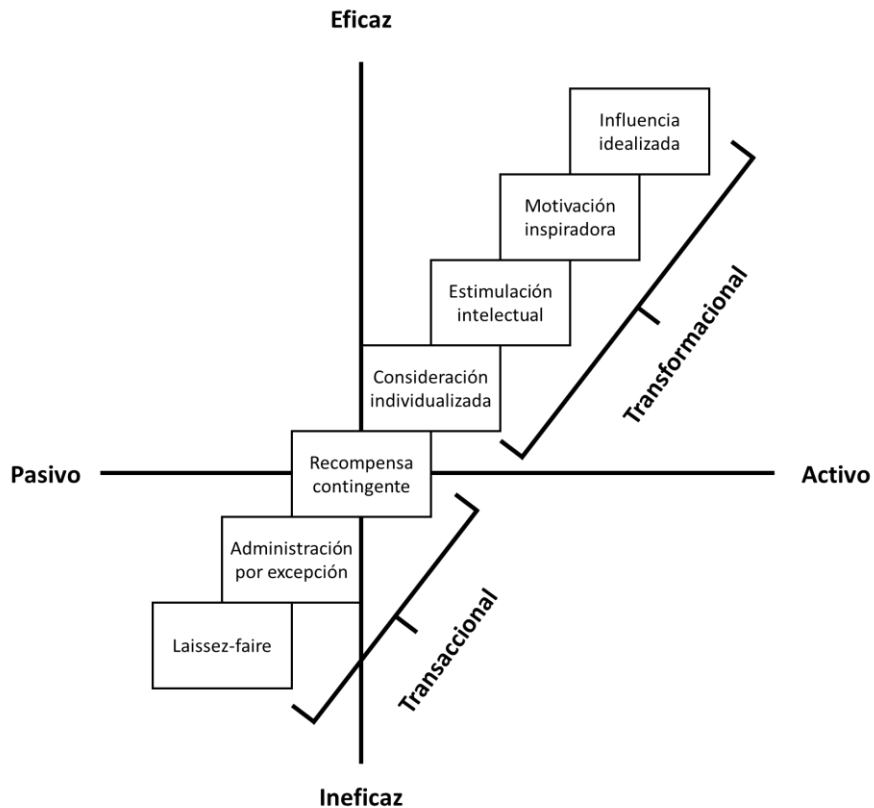
En el liderazgo transaccional, por medio de intercambios sociales y económicos que alcanzan las metas para ambas partes, centrándose en los beneficios mutuos derivados de una especie de contrato (Jordan y Garay, 2009), busca mantener la estabilidad dentro de la organización, en el que Robbins y

DeCenzo (2008) y Robbins y Judge (2013) indican que el líder transaccional es el líder que guía o motiva a sus seguidores rumbo a las metas establecidas y les especifica el rol y los requerimientos de la tarea. Según Eagly, Johannesen-Schmidt y Engen (2003) existen tres dimensiones comportamentales que lo identifican como un estilo de liderazgo transaccional (citado en Robbins y Judge, 2013):

1. *Recompensa contingente*. Existe el intercambio de recompensas por el esfuerzo, promete premios gracias al buen desempeño y se reconocen los logros.
2. *Administración por excepción (activa)*. Busca desviaciones de las políticas y las reglas y los estándares, en donde inicia acciones correctivas.
Administración por excepción (pasiva). Si los estándares no se cumplen es cuando interviene.
3. *Laissez-faire*. Evita tomar decisiones, por lo que renuncia a sus responsabilidades.

Como se puede identificar a continuación, en la figura 18, se señalan las características comportamentales según el estilo de liderazgo:

Figura 18: Modelo completo de liderazgo



Fuente: Robbins y Judge (2013), p.384

Según Lussier y Achua (2016) el Liderazgo Transformacional trata de modificar el *status quo* y valora el cambio, por lo que los líderes se encuentran más orientados hacia el desarrollo de la visión, que es más duradera ya que acentúa el futuro a largo plazo de la organización. En cambio, el proceso de liderazgo transaccional, con base en motivaciones y expectativas, implica un intercambio de beneficios y recompensas para ambas partes. En el que el líder transaccional se encuentra más orientado hacia la tarea y sus recompensas, por lo que valora más la estabilidad y el control. Al implicar los valores, estos son

relevantes para los procesos de intercambio (Yukl, 2008). El líder permite arreglos contractuales y administra las transacciones, brindando beneficios al obtener el cumplimiento de los objetivos y castigos de forma contingente cuando no lo logran. En la tabla 17 siguiente se muestran las principales diferencias entre el estilo de Liderazgo Transformacional y el estilo de liderazgo transaccional:

Tabla 17: Principales diferencias entre el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
Se basa en su credibilidad y en la visión de un futuro deseable.	Se basa en los estándares y en la burocracia organizacional.
Líder de innovación.	Es un administrador de las políticas para efectuar los planes.
Crea nuevas formas en la organización.	Depende de las estructuras existentes.
Crea un cambio y motiva a trabajar por un propósito mayor.	Usa la autoridad y el poder existente.
Usa las redes de poder.	Utiliza su propio poder individual.
Mejora la calidad de vida de las personas.	Mantiene la calidad de vida de las personas.
Provee elementos que generan energía y dinamismo para genera los cambios.	No genera la energía para los cambios.

Fuente: Tracey y Hinkin (1998), indicado en Zepeda (2017).

A diferencia de la creencia acerca de que en una sola línea de liderazgo el estilo transformacional y el estilo transaccional son extremos opuestos, Bernard Bass (puntualizado en Lussier y Achua, 2016) subrayó que en realidad ambos son complementarios e interdependientes. Robbins y DeCenzo (2008) puntualizan que “la supervisión transformacional se construye sobre la supervisión transaccional” (p.263). Inclusive una prueba meta-analítica de la validez relativa realizada por Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) confirmó su

afirmación, ya que el Liderazgo Transformacional mostró resultados más altos al liderazgo transaccional para alcanzar los objetivos organizacionales. En palabras de Robbins y DeCenzo (2008): “la supervisión transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño en los empleados que van más allá de lo que ocurriría con sólo el enfoque transaccional” (p.263). Salcedo (2018), por su parte, puntualiza que el Liderazgo Transformacional “no es lo opuesto al liderazgo transaccional, sino una expresión de este” (p.20), por lo que además de contener las cuatro dimensiones comportamentales también contiene los propios comportamientos del liderazgo transaccional, lo que le brinda la capacidad de modificar y mostrar según la necesidad los estilos de liderazgo más adecuados.

Sin embargo, para la perspectiva de esta investigación y su relación con el Desarrollo Humano, se ha tomado la decisión de llevar a cabo las investigaciones solo con el impacto del estilo de Liderazgo Transformacional, ya que la mayoría de las investigaciones sobre el liderazgo se enfoca en el estilo transaccional (Robbins y DeCenzo, 2008) y como bien lo indica Kahai, Jestire y Rui (2013) “está asociado con el incremento de las capacidades cognitivas del empleado, lo cual, a cambio, mejora la creatividad y la calidad de la decisión” (Lussier y Achua, 2016, p.329). Además, Robbins y DeCenzo (2008) hacen hincapié que es impresionante y abrumadora las evidencias que apoyan al Liderazgo Transformacional por encima del transaccional, ya que este estilo de liderazgo conlleva a una productividad más alta, menores tasas de rotación y por ende mayor satisfacción de los colaboradores.

2.1.4.3 Los efectos del Liderazgo Transformacional en las organizaciones

Entre los estudios realizados en México, sobre los efectos del Liderazgo Transformacional en las organizaciones se pueden citar a Martínez, Vera, Vera y Martínez (2019), en el que su estudio se describió y analizó la importancia, así como los tipos de liderazgo que actualmente se aplican en las pequeñas empresas del sector manufacturero en Puebla, México, en el cual encuestaron a 22 empresas y descubrieron que el estilo predominante es el Liderazgo Transformacional con una media de 3.15, en la que identifican a la característica de influencia idealizada por conducta con un promedio mayor que las demás de 3.25, ya que concluyen que los colaboradores confían en sus supervisores al identificar en ellos ciertas características personales como la competencia, integridad, sinceridad, respeto, credibilidad e imparcialidad.

Por su parte Hernández y Duana (2018), en su investigación se identificaron las prácticas de liderazgo existentes en el personal de enfermería perteneciente a distintos hospitales públicos de México, con una muestra de 1500 enfermeras identificaron, en términos estadísticos, una mayor inclinación hacia la dimensión del Liderazgo Transformacional, por lo que en sus recomendaciones señalan que los trabajadores no deben ser únicamente objeto de halagos y reconocimientos verbales, sino mediante estímulos que sean materializados en su desarrollo laboral, humano y económico, así como el reforzamiento en su sentido de pertenencia.

Otro estudio reciente, en el que además se resalta el enfoque de género, los autores Díaz, Lozano y Montiel (2018) muestran las interacciones del género y los estilos de liderazgo en hoteles de 4 y 5 estrellas establecidos en la ciudad de Tijuana, México. Se identificó que el estilo de liderazgo empleado por las mujeres se encuentra caracterizado por la orientación hacia la relación y por la participación; lo que también se identificó en Madrigal, Madrigal y Reyes (2013) y que en su artículo mencionaron acerca de que las mujeres “prefieren un estilo de dirección más participativo y democrático que el masculino, buscando el consenso entre sus empleados, delegando más responsabilidades y compartiendo mayores cuotas de información y poder que los empresarios masculinos” (p.79).

Aunque en los hombres no se manifiesta alguna predominancia en su estilo de liderazgo, se ha distinguido por medio de los entrevistados que se ha comenzado por aplicar un estilo de tipo transformacional, ya que lo consideran al momento de alcanzar los objetivos más efectivos. El estilo de Liderazgo Transformacional, según los hallazgos en la investigación de Díaz, Lozano y Montiel (2018), muestra diversas características como los son: mayores índices de empatía (sensibilidad) y negociación, lo que conlleva a la desactivación de los conflictos y por ende un buen ambiente laboral. Se propicia la motivación y un mejor trabajo en equipo, donde la satisfacción personal ocupa un importante lugar al reconocer la contribución de cada uno de los colaboradores, en los que se valora el constante reconocimiento.

Gracias a este estilo de liderazgo no sólo se fortalece la capacidad de negociación de la mujer, sino también se reconoce ante los demás su liderazgo. Además, se recurre a este estilo como una estrategia ante la ausencia de políticas, con el objetivo de conciliar la vida laboral, con la doméstica y personal, en el que se reconoce la calidad de liderazgo de las mujeres que prefieren un estilo de liderazgo participativo con la finalidad de establecer alianzas, que evite cuestionamientos acerca de capacidad y que concilie entre la familia y el trabajo.

Como bien se indica en Cárdenas (2017) el Liderazgo Transformacional se considera mayormente conciliador, promueve la inspiración y las buenas relaciones humanas fomentando así el trabajo en equipo; motiva a los colaboradores mediante el compromiso y el logro, que es más del solicitado y de los límites de la descripción de sus puestos de trabajo, con la finalidad de alcanzar cada uno de los objetivos. En comparación de las mujeres con los hombres, se ha identificado que las mujeres son más democráticas al momento de tomar decisiones y ejercen un liderazgo con mayor énfasis en las personas, mientras que los hombres lideran desde arriba mediante el estilo de dirección y control. De acuerdo a las entrevistas “los hombres aceptan más el estilo transformador cuando es ejercido por los hombres que cuando lo ejercen las mujeres” y también se identificó que “se acepta más que el líder sea inspirador cuando es hombre” (Cárdenas, 2017, p.39).

Sin embargo, desde el año 2007 la investigación de Mendoza, Ortiz y Parker: Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo

Transformacional de la Revista del Centro de Investigación en la Universidad La Salle, mostraron que según algunos estudios comprobaron que a diferencia del hombre la mujer “tiende a ser algo más transformacional” (p.32) y esto se refleja en una mayor efectividad y satisfacción por parte de los colaboradores, donde las mujeres probablemente son, gracias a este estilo de liderazgo, más eficaces. Estos mismos autores mencionan que son necesario más estudios, la mayoría de las organizaciones son lideradas por hombres y es en donde se pretende que los hallazgos de la presente investigación contribuyan para dicho fin.

2.1.4.4 Algunas opiniones y confusiones acerca del Liderazgo Transformacional

Es necesario tener en cuenta, como lo menciona Cárdenas (2017) que, aunque tiene muchas bondades el Liderazgo Transformacional, no es de utilidad en cada una de las circunstancias y el contexto juega un papel determinante. Jordan y Garay (2009) reconocen que esta teoría radica en el hecho que cada uno de los principios se basan en la motivación intrínseca de las personas y no en la motivación que genera el líder en su equipo de trabajo. Al contrario que Burns, según Yukl (2008), se ha distinguido que las teorías más nuevas del Liderazgo Transformacional se enfocan más, en lugar de la elevación moral de los colaboradores, en el logro de los objetivos pragmáticos de las tareas. Ya que no sólo se presenta en el líder, sino también en los colaboradores que comparten tanto la misión como la visión organizacional, lo que induce a un nuevo estado

de conciencia (Jordan y Garay, 2009). Como bien lo señala Cárdenas (2017) en contextos masculinos, como por ejemplo en el ejército, buscan la forma de evitar el Liderazgo Transformacional, además en aquellas organizaciones lideradas por mujeres se ha identificado que no necesariamente son más exitosas derivado de su liderazgo participativo, por lo que se reconoce que en estudios recientes se ha mostrado un liderazgo más andrógino, que favorece a las mujeres en estos nuevos roles.

De acuerdo a Salcedo (2018) el Liderazgo Transformacional no es un estilo de (p.11-14):

- *Liderazgo emocional.* Aunque generan entornos y contextos emocionalmente positivos para sus colaboradores, los líderes transformacionales hacen cosas menos emocionales como lo que es anticiparse ante los errores de los colaboradores y corregir sus bajos índices de desempeño o desviaciones a los estándares esperados, por lo que se va más allá.
- *Liderazgo de servicio.* Aunque ambos son amables con el colaborador, el propósito del líder transformacional es alcanzar los objetivos de la organización a través de la motivación ofrecida a los individuos. En cambio, en el liderazgo de servicio, el colaborador es el enfoque central por sí mismo, ya que se antepone el “tú” al ego del propio líder o interés organizacional que propicia un clima organizacional de confianza y estima. Los líderes serviciales “son los primeros entre un grupo de iguales” y no

se asemeja al Liderazgo Transformacional en el que existe una clara distinción entre los seguidores y el líder; el líder transformacional contiene y para todos es notorio el liderazgo en su propia persona, el cual es el generador del cambio y garante de la visión organizacional, desarrollando así a nuevos líderes.

- *Liderazgo carismático.* Aunque como lo subrayó Bernard Bass que el carisma es un componente del Liderazgo Transformacional, no lo es por sí mismo suficiente. Se ha identificado que los líderes transformacionales se enfocan más en delegar poder que en promocionar el propio brillo de los colaboradores, por lo que generan en ellos una mayor autoconfianza que les permita ser independientes. A diferencia de los líderes transformacionales que se encuentran en diversos niveles organizacionales, los líderes carismáticos son menos frecuentes, por lo que son más del perfil emprendedor y reformista, que inclusive son los que propician en la gente reacciones más polarizadas entre el entusiasmo y el rechazo ante sus ideas.

Derivado de la importancia que diversos autores han establecido a partir del constructo del liderazgo carismático-transformacional, enseguida se abordarán las cualidades, conductas y sus principales diferencias. Esto es con la finalidad para que al lector le quede más claro el alcance y enfoque de este estilo nuevo de liderazgo. Tanto el estilo de liderazgo carismático y transformacional comparten cualidades que los distinguen, por lo que en la siguiente tabla 18 se

enumeran las principales cualidades de los líderes carismáticos y transformacionales efectivos (Lussier y Achua, 2016, p.353):

Tabla 18: Principales cualidades de los líderes carismáticos y transformacionales efectivos

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">a) Visión.b) Excelentes habilidades de comunicación.c) Confianza en sí mismo y convicción moral.d) Capacidad para inspirar confianza.e) Orientación de alto riesgo.f) Alta energía y orientación hacia la acción.g) Base relacional de poder.h) Orientado hacia el éxito.i) Capacidad para atribuir poder a los seguidores.j) Personalidad de autopromoción. |
|---|

Fuente: Lussier y Achua (2016), p.353

De acuerdo a Davidson (2012) y Walter y Brush (2009) se comprometen a diversos comportamientos los líderes carismáticos y transformacionales, por lo que se analizarán las cuatro dimensiones comportamentales (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada), ya que son reconocidos ambos tipos de liderazgo por utilizar dichas dimensiones (Lussier y Achua, 2016):

1. *Influencia idealizada*. Desarrollan en mayor medida el poder simbólico del que verdaderamente utilizan, por lo que los colaboradores tienden a apegarse emocionalmente con la visión y por ende se genera un compromiso con el comportamiento que infunde un sentido de idealismo en los colaboradores.
2. *Motivación inspiradora*. Se comunica de forma apasionada la visión, misma que modifica el status quo y es idealista en el futuro. Se muestran

visiones convincentes para materializar lo que el grupo de trabajo puede llegar a ser, lograr y significar para ellos mismos, por lo que los colaboradores se automotivan e inspiran en la consecución de los resultados.

3. *Estimulación intelectual.* Se describe el pensamiento de forma innovadora y creativa, alentando a los seguidores en enfocarse de forma nueva a los viejos problemas y situaciones conocidas. Es un ambiente de continuo cambio, en el que la estrategia es considerada como una estrategia eficaz para la supervivencia de las organizaciones de hoy en día, se estimula el pensamiento de los colaboradores.
4. *Consideración individualizada.* Se manifiesta el rol de mentoría ante los colaboradores, en el que los líderes se apoyan en un modelo de desarrollo individualizado que reduce las áreas de oportunidad con la finalidad de generar en ellos un valor propio.

Como lo señalan Lussier y Achua (2016) se considera que los líderes carismáticos son ellos mismos por naturaleza transformacionales, en el que su visión se encuentra enfocada en transformar a los demás. Es por ello que a continuación se indican las principales diferencias entre ambas (p.339-340):

- a) Las teorías del Liderazgo Transformacional y carismático están por cambiar ya que “no todos los líderes transformacionales son carismáticos”.
- b) La obtención de la etiqueta de líder carismático o transformador, a diferencia de las atribuciones como poseedor de carisma los líderes

transformacionales en realidad transforman las organizaciones que dirigen, la cual es basada en la trayectoria y logros del líder, y no en las atribuciones que le hace el colaborador.

- c) La distinta forma de pensar entre ambos líderes, ya que son más activistas los líderes carismáticos, ya que aprovechan cada oportunidad social y política como un provechoso cambio en la vida de los demás. A diferencia de los transformacionales, que son más estratégicos y economistas, analizan identificando y explotando aquellas oportunidades que evitan amenazas y maximizan las ganancias.
- d) La orientación profesional que sigue cada estilo de liderazgo, en donde los líderes carismáticos continúan aún en tiempo de crisis, como los son: la pérdida de valores, confusión o sistemas de creencias conflictuadas. Sin embargo, los líderes transformacionales se encuentran al pendiente de una mayor orientación profesional orgánica en la que al mostrar su crecimiento se coloca en una posición superior que permite exponer sus cualidades transformacionales.
- e) La forma en que perciben el propósito de la vida o significado personal, en el que a diferencia del líder transformacional, el líder carismático lo usa como una fuerza motivacional que empuja a su visión y no como sólo una conducta.
- f) El grado diferente de riesgo con los que se enfrentan a los oponentes de su visión, en los que se manifiestan de forma más extremista en los líderes carismáticos (derivado de la pasión que se provoca), por lo que existe una

mayor polarización entre los defensores y opositores de sus ideas. Por tal motivo se ha identificado que los líderes transformacionales renuncian o pierden más fácilmente a su trabajo cuando se enfrentan a conflictos incesantes o a la resistencia.

Aunque algunos investigadores como Tepper, B. (1993) muestran que los líderes transformacionales utilizan estrategias hacia los colaboradores que generan altos niveles de interiorización e identificación y mejor desempeño, otros como Pillai, R., Schriesheim, C. y Williams, E. (1999) indican que este estilo de liderazgo ha producido efectos indirectos en las conductas de los colaboradores de una organización, en las que influyó la percepción de confianza y justicia, afabilidad y extraversión de los cinco grandes rasgos de personalidad en cada una de sus relaciones interpersonales (mencionado en Chiavenato, 2009).

2.2 Estado del Arte

West & Markiewick (2004) hacen mención en que hoy en día se reconoce que todas las organizaciones están experimentando una profunda transformación y se están presentando a variados retos del entorno, por lo que los enfoques tradicionales al Desarrollo Humano son insuficientes ante las presiones globales y deberán configurarse en función de los equipos de trabajo por lo que resultan esenciales en los nuevos contextos de trabajo (citado en Portalanza, 2013). A diferencia de las teorías referentes al liderazgo tradicional, en donde se observa

desde el punto de vista racional, la teoría del Liderazgo Transformacional “enfatan las emociones y los valores y dan por hecho que líderes y subordinados se impulsan mutuamente hacia niveles más altos de moralidad y motivación” (mencionado por Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016).

Rome (2000) indica que diversos autores han discutido acerca de la importancia en el entendimiento del Liderazgo Transformacional y su relación con la satisfacción organizacional, por lo que se ha demostrado que para obtener ventajas competitivas organizacionales y un mejor Desarrollo Humano es necesario contar con el liderazgo (mencionado en Mendoza, García y Uribe, 2014), por lo que estos autores concluyen en su investigación que entre las sub-escalas de Liderazgo Transformacional existen coeficientes de correlación más altos en comparación con las escalas del liderazgo transaccional, lo que permite comprender que “si los directivos emplean la mayor parte del tiempo sus estilos transformacionales, tendrán mayor impacto o influencia en las variables de resultado de sus trabajadores inmediatos o seguidores” (p.1426).

Mendoza, García y Uribe (2014) hacen hincapié que para lograr el potencial total, elevar el sistema de valores y mantener la motivación de los colaboradores se brinde el Liderazgo Transformacional, precisando en que este tipo de liderazgo “motiva a los seguidores a trabajar unidos, cambiar sus metas y creencias y buscar más allá de sus intereses personales para conseguir los intereses organizacionales” (p.1426), donde es posible señalar, por diversos autores y como anteriormente ya se analizó, cuatro de sus más relevantes

características: estimulación intelectual, consideración individual, influencia de atributos e influencia de comportamientos.

Es importante recalcar que además de los beneficios que otorga a los colaboradores el estilo de Liderazgo Transformacional de su supervisor, ya que para el Desarrollo Humano brinda espacios de apertura generando así la confianza mutua, también a su vez modifica la vida y el desarrollo de las actividades del propio supervisor. Para esto Martínez, et al. (2011) indica que se observó que existe una relación altamente significativa negativa entre las variables del burnout que los profesores desarrollan en sus actividades y las variables del Liderazgo Transformacional (mencionado en Mendoza, García y Uribe, 2014).

Higgs (2010) indica que sólo la empírica base de la teoría del Liderazgo Transformacional no ofrece aportaciones sobre el comportamiento de los colaboradores, ni sobre el continuo cambio de las organizaciones, ni el Desarrollo Humano, así como el rol de los líderes en contextos diferentes (mencionado en Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016). Por lo que la persuasión, bajo la perspectiva de los procesos de Liderazgo Transformacional, es una cuestión clave en las organizaciones y hasta el momento ha sido todo poco investigada en relación al Desarrollo Humano, donde se observa que los líderes pueden enfatizar los valores para el seguidor, motivando así cada una de las actividades, donde la identidad es compartida colectiva y sobre todo internalizada en el mismo autoconcepto por el colaborador. De esta manera la identidad social pudiera

distinguirse como una nueva variable medidora entre la innovación y el Liderazgo Transformacional, que brinda mayores niveles de bienestar laboral, sentido de pertenencia y la consecución de los objetivos organizacionales.

2.2.1 El Desarrollo Humano en las Organizaciones

En algunas organizaciones de hoy en día aún es considerada la teoría del capital humano, misma que se apreció en el marco del análisis de la teoría neoclásica derivado de los trabajos de Becker (1962, 1964) y Mincer (1974), la cual reconocía que de acuerdo a la dotación del capital humano era como se presentaba la productividad de un individuo (mencionado en Herrera, 2010). Era normal pensar que a mayores niveles de educación se obtenían mayores ingresos, por lo que dependiendo de los ingresos dependía recíprocamente la demanda en educación. En el que en una economía capitalista desarrollaba conjuntamente los valores en relación al sistema productivo en el mercado de trabajo: competencia, obediencia, conformismo y aceptación de la colaboración.

Sin embargo, Bowles-Gintis (1976) desarrollaron una teoría en la que el propósito primordial de la educación, a diferencia del desarrollo exclusivo de las capacidades psicomotoras y cognitivas, era la de lograr una mayor socialización de los individuos. Últimamente este fenómeno mayormente se ha observado en donde los empleadores de las organizaciones asignan una mayor relevancia a las habilidades y actitudes relacionadas indirectamente con el logro de un título

que “a los conocimientos propios impartidos por esa formación” (indicado en Herrera, 2010, p.2).

Como bien lo indica Marambio (2018) hoy en día en las empresas es clave trabajar con personas capacitadas, ya que generan con su trabajo la productividad en cada uno de los procesos. Cada colaborador se convierte en una inversión importante de las empresas para su formación en cada una de las distintas áreas de responsabilidad. Es por ello que el capital humano se encuentra conformado por cada uno de los colaboradores capacitados con el afán de poder ejercer sus actividades y responsabilidades de forma precisa y aprovechando adecuadamente los recursos empleados, debido a que si se aumenta la productividad y la calidad se disminuirán los costos, mejorando así el compromiso de los directores y administrativos. De acuerdo a Davenport (2006) se construye el capital humano gracias a la educación, la cual prepara de mejor forma a los colaboradores y por ende se mejora la calidad de los productos y de los servicios (indicado en Marambio, 2018). A contar con una mayor capital para invertir, se pueden aumentar los beneficios y prestaciones a los trabajadores, lo que a su vez contribuye en mejores compensaciones derivado de la productividad.

Sin embargo y a diferencia del capital humano, las nuevas tendencias referentes al Desarrollo Humano subrayan que se pretende provocar en las personas el alcance del logro de establecimiento de mejoras, que les permitan aumentar la calidad de su vida mediante el desarrollo de sus propias capacidades

humanas. Hoy en día, cada vez con mayor frecuencia, se requiere de organizaciones y centros de trabajo con perfil educativo conectado tanto con el mundo productivo como el mundo social y humano, en los que los nuevos lineamientos sean capaces de adaptarse a procesos formativos capaces de brindar trabajos satisfactorios y de calidad, generando de igual forma cambios sociales que propicien el Desarrollo Humano. Como finalidad de la promoción del ser humano, según Coll (2008) la educación permite el aumento de su potencial cognitivo y de competencias (capacidades) que se vinculan con las prácticas sociales y aprendizajes específicos. Desde una gestión pedagógica se centra en el Desarrollo Humano cuando un individuo se internaliza en su cultura social y es partícipe de ella, tomando con libertad sus propias decisiones (indicado en Marambio, 2018). Por tal razón, en este apartado, se presentarán siete investigaciones los cuales se enumerarán por el año de su difusión, iniciando con los de los anteriores años hasta los más recientes, con la finalidad de identificar las principales características, postulados y hallazgos relevantes según cada uno de los autores citados referente al Desarrollo Humano.

1.- En la primera investigación de Fajardo (2006), “Desarrollo Humano Sustentable: Concepto y Naturaleza” publicado en la Revista electrónica Civilizar, fue realizado en Bogotá, Colombia, de donde se derivan todo lo relacionado a los derechos humanos, así como su respeto al medio ambiente y crecimiento económico, donde el beneficio fue poder mejorar la protección de los derechos

humanos. El desarrollo es considerado como un aumento de la economía de un país, pero un aspecto fundamental que entra aquí es que, impulsado con ayuda de la sociedad, complementa los aspectos que el desarrollo económico no ha llenado y va vinculado con el Desarrollo Humano. La sustentabilidad, sin embargo, se relaciona con el medio ambiente del equilibrio del entorno, y que hay que marcar un respeto y cuidado con el medio ambiente.

En sus resultados se señala que carecen de elementos normativos para ser derecho autónomo, las obligaciones que surgen de este resultan del derecho humano sustentable. Por lo que en sus conclusiones permiten brindarle la importancia que se le debe a los derechos humanos, así como también a los sujetos o individuos que merecen las mismas, ya que gracias a estos se conforma la sociedad.

2.- En esta segunda investigación de Richaud (2014) titulado “Algunos aportes sobre la importancia de la empatía y la prosocialidad en el Desarrollo Humano” se publicó por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), en Argentina. En esta investigación-comentario se abordó acerca de la importancia en el Desarrollo Humano, empatía y la conducta prosocial, de los niños y adolescentes, en el cómo influyen cada uno de los padres directamente en su comportamiento afectivo con los demás. Además, se piensa que el altruismo que muestran los niños, en determinadas circunstancias hacia otra

persona es desinteresado, y que lo realiza verdaderamente por acto de humanidad.

La influencia de la madre es diferente a la del padre del neonato, ya que la madre le proporciona cuidado amoroso, lo que es igual al desarrollo prosocial del niño, existe una cercanía y un vínculo más fuerte con la misma. Se cree que si cuando es pequeño no se fortalecen realmente estos vínculos que tiene, las emociones que tendrá podrían ser negativas, y el no saber cómo actuar ante para tratar de controlar situación del otro. Sus resultados demostraron relaciones empáticas con esas personas en general, pero además se relacionó directamente con la crianza que le daban sus padres desde recién nacido, la relación con la madre y cuidado es lo que tiene más influencia en la prosocialización de los niños. Por lo que la interacción desde que nacen los niños con los padres debe ser fundamental y directa.

3.- En esta tercera investigación de Arteaga (2015), “El Desarrollo humano y la generación de capacidades” se publicó en la Revista Diálogos, donde se arriban los tópicos de Desarrollo Humano, así como su evolución, los conocimientos y nivel de educación que posee en el país de El Salvador. No solamente puede considerarse como indicador para el Desarrollo Humano el crecimiento macroeconómico, ya que hay muchos otros factores que impactan positivamente a la población para que ésta crezca y mejore. Y con ello, poder disminuir la pobreza, pero a través de la educación no de la generación conceptualmente del

PIB, que sí, es un factor determinante, pero también hay que tener una visión más concreta y amplia de lo que se desea para el futuro de algún país.

Se reconocen la relación que tiene los empleados con los conocimientos, para poder transformar a la sociedad. Además, las acciones que se pueden implementar siendo concretas para llegar a un cambio más radical; pero en ello también se deriva que en los trabajos debe haber una remuneración justa. Por consecuencia de lo anterior, se debe inculcar la aplicación de la moral al realizar cualquier actividad educativa, laboral, y al relacionarse con los demás. Por lo que no sirve de nada que el Estado realice tantos estudios de desarrollo de población si no invertirá o tomará estrategias para la mejora del mismo. Se considera que ambas partes deben fusionarse para realmente tomar decisiones fuertes, y lograr así implementaciones para el desarrollo de los diferentes países.

4.- En esta cuarta investigación de reflexión de Sanz y Serrano (2016) “El desarrollo de capacidades en la educación” publicada en la Revista electrónica de educación: Sinética, fue realizada en la Cd. de Guadalajara, México. La educación es un instrumento principal para que la sociedad pueda defender sus derechos, ya que gracias a esta se le da un panorama más amplio de lo que realmente sucede. Los individuos, tienen no solamente el derecho de desarrollarse plenamente en la educación, sino de aplicar estos rubros y sentirse cómodos en la vida que desempeñan en general laboral, profesional, y personalmente. La justicia social es poder hacer que la ciudadanía participe y se

integre a las distintas eventualidades u cosas de interés común del país (para hacer crecer el mismo), y además verificar que estas tengan relaciones justas con los demás.

Se encontró que en algunos países se registra que es muy costoso el acceso a educación, por tal razón muchos adultos no tienen la preparación académica que deberían, y ello trae como consecuencia que no existan mayores oportunidades en diferentes ámbitos. Al no existir la justicia social, se tiene un difícil acceso a la educación, que considerada como un derecho humano que toda persona debería ejercer y explotar.

5.- En esta quinta investigación de Ballesteros (2016), “El lenguaje escrito como canal de comunicación y Desarrollo Humano” publicada en Razón y Palabra, primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación, llevada a cabo en Bogotá, Colombia. Gracias a la lectura puede identificarse como un componente que permite el Desarrollo Humano, donde los principios del lenguaje escrito son: sencillos, cognoscitivos, y sociales. El lenguaje escrito, tiene una inseparable relación con la lectura, es una forma de manifestar lo que otra persona quiere expresar, y así poder comunicarse entre sí y además comprende que puede ser interpretado por cualquier persona.

Para el Desarrollo Humano es muy importante que el gobierno inculque campañas de lectura, y escritura, ya que le servirán a la sociedad en general,

para su etapa educacional y crecimiento personal que puede generar un impacto positivo. Además, la lectura en general permite estar informados de la situación del país o de importancia para la persona, y al mismo tiempo ampliar el conocimiento, imaginación, y poder tener una mejor ponencia social, ya que se reconocerá mucho en diferentes ámbitos que involucren a la misma. Al inculcarse la escritura en los ciudadanos, es una forma fundamental en la que podrán comunicarse con los demás, y que les ayudará a desarrollarse mejor en el ámbito educacional, profesional y personal.

6.- En la sexta investigación de Deneulin (2018) nombrado “El Desarrollo Humano Integral: una aproximación desde la tradición social católica y el enfoque de las capacidades de Amartya Sen” se publicó en la Revista de Estudios Sociales, Villanova University (Estados Unidos), donde puntualizó que no se debe considerar en ningún caso a las personas como instrumentos o recursos. La existencia con la vida espiritual, tiene una relación estrecha, ya que para que una trascendencia favorable humana, el alma tiene que conocerse bastante bien, y con ello tener cubiertas las necesidades básicas humanas.

Todas las cosas que existen tienen un valor, y se le debe respetar tal cual, sin menospreciarlas, refiriéndose a las relaciones que se tienen con todas las personas que rodean el entorno. Esto enfatiza conjuntamente en la aplicación de valores en los diversos entornos y con todas las personas, en un ejercicio de moralidad y ética, en el que se deben reconocer los errores o faltas que se han

tenido que haya afectado a terceros para poder remediarlos. Por lo que el Desarrollo Humano influye en gran medida en la interacción que este tiene en la sociedad, y los terceros, ya que muchas decisiones de las que toma son trascendentes con impacto positivo o negativo.

7.- En esta séptima investigación de García (2019) nombrada “Dimensiones de la teoría del Desarrollo Humano”, fue publicada en EHQUIDAD, Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social, donde hizo hincapié que el tema de Desarrollo Humano ha sido estudiado desde las perspectivas políticas, sociales y económicas con la finalidad de integrarlas y así llevar a cabo el análisis de los ejes centrales para hacer el llamado a la sociedad civil en la participación de un cogobierno. Para el autor, el Desarrollo Humano se enfoca al sistema de administración y gestión de servicios y recursos para lograr la sostenibilidad, donde se equilibre tanto los recursos como las demandas de las organizaciones de los entornos laborales, educativos y sanitarios.

A diferencia del marco tradicional del Desarrollo Humano en el que centran las responsabilidades de la administración de los recursos, en un sistema de cogobierno tanto el Estado como la sociedad son corresponsables de su propio desarrollo local y al vincularse con otros modelos de desarrollo no solo se alcanzan los estándares propicios de educación, salud y empleo, sino brinda mediante la óptica humanista un mayor énfasis a la calidad de vida y bienestar subjetivo a la población. Por lo que es requerida la participación y la inclusión de

la sociedad civil para lograr la edificación de una agenda compartida que satisfaga las necesidades absolutas de las sociedades. A diferencia del Índice de Desarrollo Humano (IDH) que observa, mide y compara las capacidades, libertades y responsabilidades, se requieren de nuevos índices que describan la sustentabilidad de la sociedad local.

2.2.2 El impacto del Liderazgo Transformacional

Referente al liderazgo varios autores confirman que los colaboradores se sienten más satisfechos con un líder, muestran un menor absentismo y logran un mejor desempeño cuando se sienten que reciben un trato justo (Portalanza, 2013). Desde una perspectiva tradicionalista el liderazgo podrá ser observado como aquél postura en la que el individuo es único en su actividad donde impone su visión a través de la autoridad y poder ejercido mediante el establecimiento de tendencias, por su propio beneficio o por lo que él considera será de beneficio para la sociedad.

En el Liderazgo Transformacional “se estimula e inspira a los seguidores para que logren resultados extraordinarios” (Robbins y Coulter, 2014, p.545), donde se enfoca la atención a las necesidades y a las preocupaciones en el desarrollo de los seguidores, se procura modificar su conciencia con la finalidad de que se observen los problemas de una nueva forma para activarlos, inspirarlos y estimularlos para que realicen las metas a través de un esfuerzo adicional. Las evidencias muestran que este tipo de liderazgo tiene una alta correlación con

mayores niveles de satisfacción creatividad logro de metas productividad enfoque a resultados, así como menores índices de rotación especialmente en empresas nuevas (Robbins y Coulter, 2014, p.545).

Olvera, Llorens, Acosta y Salanova (2017) identificaron que el Liderazgo Transformacional se relaciona de manera dinámica como mediador de la confianza organizacional en el contexto de los equipos de trabajo, la cual fue percibida de forma comparativa a través derrame de la relación entre los colaboradores y el desempeño del supervisor. En el contexto empresarial dicha percepción se identifica como un recurso social de la organización, misma que provoca que emerjan dinámicas de interrelación de los trabajadores en los que se aumenta la visión compartida brindando confianza entre los miembros de los equipos de trabajo. Los resultados de su análisis de los Modelos de Ecuaciones Estructurales mostraron que la confianza percibida por el grupo de colaboradores “media totalmente la relación entre el Liderazgo Transformacional percibido por el equipo de trabajadores/as y el desempeño en equipo percibido por el/la supervisor/a” (p.373).

Olvera, Llorens, Acosta y Salanova (2017) concluyen en su investigación que cuando la estructura principal de trabajo en cierta empresa son los equipos colaborativos su gestión más eficiente es desarrollada a través de la promoción correcta de las políticas orientadas a prevalecer el trabajo en equipo. Por tal cuestión los resultados de su estudio “aportan la necesidad de apostar por los recursos sociales y prácticas organizacionales para desencadenar

consecuencias positivas en los/as profesionales y los resultados deseados” (p.373). En este estilo de liderazgo y como lo indican Perilla-Toro y Gómez (2017) los líderes promueven, mediante un proceso de influencia positiva, que descubran cada una de las oportunidades en lugar de observar todos los obstáculos y retos. Por tal razón, en este apartado, se presentarán once investigaciones recientes, las cuales se enumerarán por el año de su difusión, iniciando con los de los anteriores años hasta los más recientes, con la finalidad de identificar las principales características, postulados y hallazgos relevantes según cada uno de los autores citados.

1.- En esta primera investigación de Hermosilla, D. Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2016) titulado “El Liderazgo Transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo” se publicó en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Elsevier España, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Se aborda que con los cambios sociales, económicos, culturales y políticos las compañías están optando por transformarse a un giro de 360 grados comenzando con el personal que labora, así como el equipo que utilizan en las operaciones, innovando y cambiando procesos eventualmente. El tipo de Liderazgo Transformacional ha sido el más apropiado para cambiar las organizaciones, las personas con este tipo de liderazgo comunican lo que quieren alcanzar de manera objetiva y precisa, inspiran a sus seguidores y los motivan.

Se comprobó que el Liderazgo Transformacional muestra asociación relevante con la alta efectividad. Las escalas transformacionales tienden a correlacionar más y de forma positiva en cuanto al desempeño y notable con un esfuerzo extra. Se contrastó que las medidas del Liderazgo Transformacional son más amplias que las del liderazgo transaccional y mostró una fuerte relación con la efectividad de los subordinados. Produjo mayor satisfacción con el líder, mayor efectividad y mayor motivación en el trabajo. Este estudio señaló la importancia del Liderazgo Transformacional en la cultura de las empresas, donde se enfocó en establecer la necesidad de guiar en las investigaciones futuras hacia el estilo de influencia del líder transformacional, en el que se especifiquen las variables que funcionan como mediadoras entre los colaboradores.

2.- En esta segunda investigación de Oseda Gago, Chávez Epiquén y Castro Paniagua (2016) titulado “Liderazgo Transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia”, en Pucallpa, Perú y se publicó en la Revista de Apunt. Cienc. Soc. En esta investigación se abordó que hoy en día se requieren de buenos profesores y excelentes programas académicos para tener buenos resultados escolares. Tal es el caso de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia en Pucallpa donde los resultados académicos iban en declive, motivo que dio pie a una investigación para saber lo que opinaban y la forma en cómo se sentían los docentes, con el fin de medir el grado de aceptación conforme a el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

Las prácticas que un líder realiza son lo más importantes para mejorar aspectos como el desempeño de sus colaboradores, cuando un líder no logra las metas se dice que sencillamente no está siendo eficaz. Al vaciar la información obtenida y graficar los resultados se logró determinar que los niveles el Liderazgo Transformacional, así como el clima organizacional fue aceptable. Sin embargo, también gracias a los resultados de las dimensiones del Liderazgo Transformacional se cree que una de las causas de la problemática probablemente es porque se sienten desmotivados los docentes.

3.- En esta tercera investigación de Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) titulado “Relación del estilo de Liderazgo Transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder” se publicó en la Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, Elsevier España, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. En esta investigación se abordó que diversos autores como Sparks, Faragher y Cooper (2001) indicaron que existe un importante sustento acerca que el estilo de Liderazgo Transformacional impacta positivamente a la reducción del estrés y fomenta el desarrollo de los colaboradores. En donde también se indica que poco se ha evaluado en los cambios que aporta el Liderazgo Transformacional en los principales indicadores de la salud de los trabajadores. En este estilo de liderazgo Sivanathan, Arnold, Turner y Barling (2004) han mostrado una serie de procesos psicológicos, en el que los colaboradores mediante el ejemplo del líder puedan medir la relación de

cada una de las siguientes variables: la confianza, la autoeficacia, la identidad organizacional, el trabajo significativo y su ocupación.

Los líderes promueven en los colaboradores una nueva forma de ver tanto los retos como las oportunidades presentes en sus organizaciones, por medio de las siguientes cuatro dimensiones: Influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y la consideración individualizada. Por el otro lado, la salud mental y el bienestar se han estudiado desde muchos años atrás, donde la salud es la ausencia del malestar y el bienestar psicológico se encuentra conformado por las seis dimensiones propuestas por Ryff: autoaceptación, relaciones positivas con otros, dominio ambiental, autonomía, propósito y crecimiento personal.

La satisfacción laboral se ha asociado frecuentemente con el Liderazgo Transformacional, que es considerado como bienestar subjetivo en el trabajo. Sin embargo, en el estudio de Pillai, Scandura et al (1999) se encontró que en Colombia, Arabia Saudita y Jordania los líderes transformacionales no contaron con más colaboradores satisfechos que con otros tipos de líderes. Países como Estados Unidos y Australia si determinaron que su situación es propiciada por el Liderazgo Transformacional, por ejecutar una posición importante por su rol multidimensional en la promoción de las actitudes del líder. En el estudio de Liu, et al (2010) se determinó que la autoeficiencia y la confianza en el líder mediaban sobre la satisfacción laboral por su estilo de Liderazgo Transformacional. De

misma manera se encontró evidencia en las investigaciones de Omar (2011), Gilstrap y Collins (2012) y Braun (2013).

4.- En esta cuarta investigación de Rodríguez Ponce, Pedraja Rejas y Ganga Contreras (2017) titulado “La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile” se publicó en la Revista Contabilidad y Negocios. En esta investigación se aborda que, según Hambrick y Mason (1984) en la teoría de los escalafones superiores, precisa que quienes participan en la administración, a través de sus características, se brindan los resultados organizacionales mediante el desempeño y las elecciones estratégicas. Por lo que se limita el campo de la visión y por ende la percepción, la interpretación, selección y los resultados ante un contexto de realidad limitada, los valores y la estructura cognitiva en los participantes. El estudio se plantea bajo la perspectiva que tanto en organizaciones públicas y privadas que los estilos de liderazgo han mostrado relacionar su impacto en las múltiples características, como lo es la gestión del conocimiento, la motivación, el clima organizacional y los resultados, lo que conlleva a identificar los verdaderos aspectos fundamentales de los estilos de liderazgo en los impactos generados a los equipos intermedios de trabajo.

Según Rodríguez, E., Pedraja, L. y Ganga, F. (2017) un líder logra los objetivos del equipo o de las organizaciones con él o por él. Se requiere de capacidades, destrezas y competencias únicas que le permitan salir adelante con

los diversos procesos, así como de las disputas y conflictos. Por lo que el estilo transformacional es uno de los más estudiados en la actualidad, que al generar objetivos desafiantes empodera, motiva y les aumenta la moral. En el Liderazgo Transformacional se destaca la influencia idealizada, lo que indica que son respetados, admirados, simpáticos que generan la confianza en los seguidores. Enseguida la consideración individualizada, que estimulan, orientan y apoyan de forma personal que brinde en momentos estados positivos de mentoría, lo que permite fortalecer las relaciones interpersonales.

5.- En esta quinta investigación Soler Maso, Trilla Bernet, Jiménez Morales y Úcar Martínez (2017) titulado “La construcción de un modelo pedagógico del empoderamiento juvenil: espacios, momentos y procesos” se publicó en Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria, España. En esta investigación documental se abordó que la globalización de la época ha generado interacción y conectividad entre diferentes países, originando un ambiente altamente tecnológico.

Bauman (2010) indica que la gente empoderada se distingue del resto por la forma tan crítica y acertada en el momento de tomar decisiones; mediante dos vertientes: la primera indicando la decisión y la segunda indicando la acción, separando lo bueno de lo malo sin que se afecten a terceras personas. Con actitudes y aptitudes se tiene mayor fuerza en la toma de decisiones. Sin embargo, si se quiere lograr un mejor impacto en el acto es necesario estar bien

consigo mismo e informado en aspectos tanto económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

Según los autores del artículo es necesario que los jóvenes se capaciten en temas específicos, que estudien y practiquen lo aprendido, que dejen atrás la dependencia y se conviertan en seres autónomos explorando su nivel de creatividad basándose en programas que permitan el desarrollo personal para que se vuelvan más conscientes y piensen de modo profesional antes de actuar y decidir. Donde la confianza es un factor que repercute para que se alcance lo anhelado, pues es quien provee la motivación y las ganas de superarse personalmente. Al decidir consciente, precisa y eficazmente, así como actuar en busca de resultados mejores, son algunas de las características de los jóvenes empoderados.

6.- En esta sexta investigación de Díaz, Lozano y Montiel (2018) titulado “Liderazgo Transformacional y género en hoteles de 4 y 5 estrellas de Tijuana (México)”, publicado en Cuadernos de Turismo de la Universidad de Murcia, indicó que la hotelería, es considerada como base de un turismo próspero. El Liderazgo Transformacional es considerado grupal, en donde se dirige a diferentes personas de distintos géneros, con diferentes rasgos característicos, distintas conductas; pero y que además el líder estimula a participar a su equipo de trabajo, en aportes que beneficien a la empresa, para dirigirla hacia el éxito.

En los resultados se mostró un reconocimiento del liderazgo femenino y el tipo de transformación que ha tenido éste, para bien del mismo, además estos

prefieren liderazgo activo, es decir participativo. Es importante que en toda organización exista la superación de estereotipos ya que, al superarlos, se logra tener un mejor avance en los proyectos de la empresa.

7.- En esta séptima investigación de Hincapié, Zuluaga y López (2018) denominado “Liderazgo Transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas” publicada en la Revista Venezolana de Gerencia, muestra que el actual mercado demanda que las empresas sean más flexibles, más comprometidas con sus procesos, y que estos tengan una mejora continua, pero además sean eficientes y eficaces si quieren ser exitosas. Por lo que se demandan aprendizajes para todas las áreas que conforman la organización, mediante un guía transformacional, que realmente sepa trabajar en equipo, tenga una fuerte visión y además los motive a llegar al rumbo del éxito. El Líder Transformacional, realiza cambios benéficos a su equipo de trabajo, tienen los mismos intereses, tienen un fuerte compromiso con la organización. Además, este debe tener una mente abierta, para que se puedan producir los cambios sin limitaciones algunas.

8.- En esta octava investigación de Hernández y Duana (2018) llamado “Estudio diagnóstico de Liderazgo Transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos”, publicado en la Revista CIMEXUS, hizo

hincapié que es de gran importancia contar con objetivos bien establecidos para el desarrollo de las organizaciones. La evolución de las sociedades, consigo trae cambios muy importantes para las organizaciones; estas para poder adaptarse a estas variaciones deben tener líderes transformacionales, que motiven, resuelvan problemas, apoyen y administren bien los recursos que se les asignan.

Se puede observar que, en las instituciones de seguridad social, donde se brinda atención médica a la población, requieren cada vez de más recursos, a pesar de que no se los brindan, ellos luchan por sacar adelante a la población, tratando de atender todas las necesidades médicas que presenten las mismas. Es por ello que, en estos casos difíciles, se requiere de un líder transformacional, para que, a pesar de esos obstáculos, pueda dirigir al éxito a la organización, motivando a su equipo de trabajo, escuchando sugerencias de los mismos, que lo ayuden a tomar decisiones para mejorar las adversidades. El personal que ofrecen servicios públicos médicos, requieren más y mejores condiciones laborales, además que el sector público, debería destinar un mayor presupuesto a los hospitales, con el fin de que todos los que trabajan ahí puedan desempeñar un mejor trabajo, eficientes y eficaces.

9.- En esta novena investigación de Rivera, Berbesi y Ramírez (2018) titulado “Georreferenciación y su influencia en el Liderazgo Organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas” publicada en la Revista Espacios, menciona que el propósito de generar una nueva organización es el

alcanzar metas, de corto y largo plazo. Esto solo es posible a través de mejora continua, aplicando a los procesos eficiencia y eficacia. Por consecuencia deben contar con equipos humanos, financieros, herramienta que sea de alto rendimiento para poder cumplir los objetivos propuestos.

El liderazgo ha sido propuesto por diferentes autores, que exponen diversas características y comportamientos que dicho líder debe contar, para tener una influencia y lograr un resultado positivo ante la organización. Con ello, se desarrollan los tipos de liderazgo que proponen que, también dependen de las situaciones que se presenten en la empresa, así como la práctica que éste tiene. Mucho se habla del Liderazgo Transformacional, este surgió ante la necesidad de las compañías de tener alguien comprometido, que los inspire, y a través de esto participe su equipo en todo momento, y los estimule y motive para lograr las metas propuestas.

10.- En esta décima investigación de Benites, D., Carlos, K., Gutiérrez, R. y Santisteban, R. (2019) titulada “Influencia del Liderazgo Transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados” fue publicada como Tesis para obtener el grado de Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad Esan de Lima, Perú. Se indicó que los resultados de diversas investigaciones indican que el Liderazgo Transformacional se encuentra fuertemente relacionado con algunas características del trabajo de los colaboradores. Es por ello que el Liderazgo Transformacional puede aumentar el sentido percibido sobre la

motivación al realizar sus responsabilidades, aumentar el desempeño y encontrar un sentido a su trabajo.

Los gerentes y jefes que demuestren un perfil alto de Liderazgo Transformacional son más exitosos en estimular el entusiasmo sobre sus colaboradores que aquellos que muestran bajos índices en este estilo de liderazgo. El significado del trabajo del colaborador puede ser creado por el Liderazgo Transformacional de su supervisor, por lo que predice el compromiso con su propio trabajo y de esta manera inspira a considerar su trabajo como significativo, importante y gratificante, lo que permite un estado psicológico con el proceso de la creación de sentido. Derivado de las interpretaciones subjetivas que le otorga cada colaborador a sus interacciones y experiencias con su trabajo se originan las percepciones de cada uno de los significados, mismas que reflejan la forma de observar al mundo y los sistemas de valores cultural y socialmente constituidos.

11.- En esta onceava investigación de Rojas, O., Dolibeth, A., Mota, K., y Quiñonez, J. (2020) titulada “El Liderazgo Transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista” fue publicada en la Revista Sophia, colección de Filosofía de la Educación, con el propósito de generar una edificación teórica mediante la interpretación de la vivencia, anécdotas y saberes educativos de los informantes referente al Liderazgo Transformacional desde el enfoque de la pedagogía humanista.

Conceptualmente los líderes transformacionales son emprendedores, carismáticos, generan un sentido de misión y proporcionan una visión, obteniendo así respeto, confianza y originando un gran orgullo. Desde un enfoque humanístico el docente líder, a partir de su personalidad y su figura de maestro, debe reconocerse con cualidades y atributos excepcionales para lograr la transformación de la enseñanza que abra nuevos horizontes para avanzar en el proceso educativo. Por lo que es necesaria la conformación de la educación en los individuos para que se desarrolle una pedagogía humanista. Desde la perspectiva de la pedagogía humanista la aproximación al Liderazgo Transformacional ofrece una alternativa para la educación en la formación de ciudadanos éticos, integrales, y comprometidos con su realidad social.

2.3 Marco contextual.

2.3.1 Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Como se establece en los artículos 4o. y 5o. de la Ley del Seguro Social (LSS), se encomienda al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), bajo el carácter de organismo fiscal autónomo, la organización y administración de la Seguridad Social. El IMSS, fundado en 1943, es el organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, de integración operativa tripartita, “combina la investigación y la práctica médica, con la administración de los recursos para el retiro de sus asegurados, para brindar tranquilidad y estabilidad

a los trabajadores y sus familias, ante cualquiera de los riesgos especificados en la Ley del Seguro Social” (<http://www.imss.gob.mx/>).

MISIÓN: Ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y trabajadoras y sus familias.

VISIÓN: Por un México con más y mejor seguridad social.

Según cifras del IMSS al cierre de diciembre de 2019 a nivel nacional se encuentran 20,421,442 trabajadores (17,556,181 permanentes y 2,865,261 eventuales). En el estado de San Luis Potosí, son 364,743 los trabajadores permanentes (76,184 son eventuales). Otro dato interesante es que, al corte del mes de enero de 2020, se cuenta en el Padrón de Población Adscrita a 12,327,845 de personas en el programa IMSS-BIENESTAR a nivel nacional, de los cuales 738,275 corresponden al estado de San Luis Potosí.

2.3.1.1 Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2, en San Luis Potosí.

El Hospital, ubicado en la calle de Melchor Ocampo y Benigno Arriaga s/n, Colonia Moderna, CP 78233, en la ciudad de San Luis Potosí cuenta con la participación de 954 colaboradores, mismos que se distinguen la siguiente tabla:

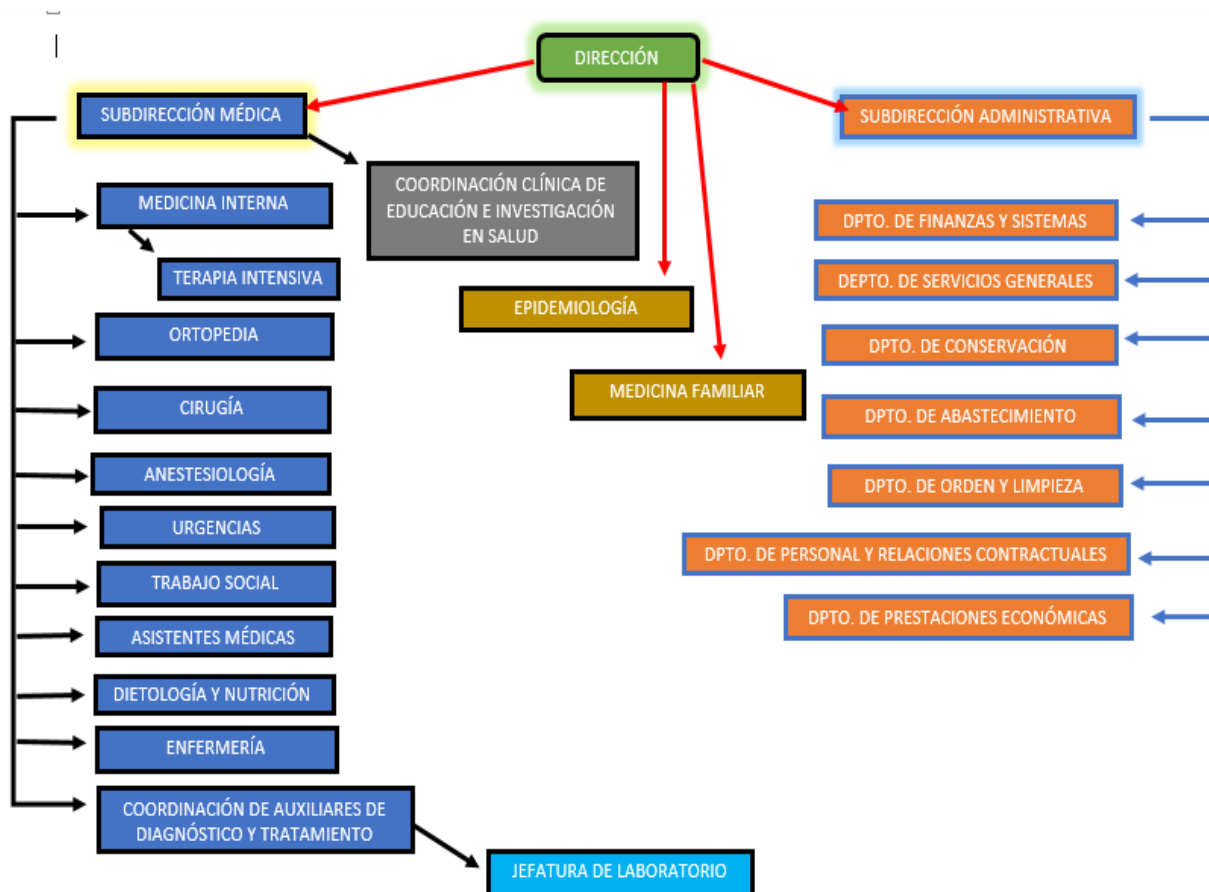
Tabla 19: Personal que labora en el Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2

AÑO 2019	CONFIANZA	BASE	EVENTUAL
TOTAL	48	856	50
MEDICOS	16	150	14
ENFERMERAS	7	319	22
ADMINISTRATIVOS, TECNICOS Y OTRAS CATEGORIAS	25	387	14
PLANTILLA TOTAL		904	50
TOTAL, CONFIANZA, BASE Y EVENTUAL		954	

Fuente: Manzano (2019).

A continuación, se muestra en la figura 19 el organigrama general correspondiente al Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2, en el que se distingue la relación de la Jefatura del Laboratorio con la Coordinación de Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento:

Figura 19: Organigrama del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2



Fuente: Manzano (2019).

2.3.1.2 Laboratorio Clínico del HGZ No. 2.

El objetivo principal del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2 es brindarles, a los pacientes, los resultados adecuados para un diagnóstico correcto de su médico asignado, aportando su valoración física y los exámenes clínicos. Como cada año, en las instituciones públicas y privadas, de salud, se le realiza una evaluación de calidad externa, para saber si cumplen con los estándares requeridos, mínimos necesarios, para dar resultados oportunos a sus pacientes.

En este caso y uno de los motivos que llamó la atención al investigador, el Laboratorio Clínico del HGZ No. 2, objeto de estudio, ha obtenido la certificación (EEEC) IMP355 y SIGMA por décimo año consecutivo (2011-2020), en los análisis de: Biométrica Hemática, Coagulación, Bioquímica, Inmunoproteínas, Asimetría, Urianálisis y Bacteriología, entre otros. Además, cabe mencionar, que esta certificación, está avalada y emitida por EMA (Entidad Mexicana de Acreditación), para lo que es necesario que este laboratorio del IMSS, cumpla con el 98% de eficiencia, y eficacia de todas las pruebas.

De acuerdo a una entrevista a la Jefa del Laboratorio realizada el día 30 de octubre de 2019 a las 10:10 hrs indica que, entre semana de lunes a viernes, se atienden a cerca de 350 pacientes diarios, de un rango de 2,000-2,500 estudios, y a pesar de ser bastantes para tan solo 38 trabajadores divididos en turno matutino, vespertino, nocturno y jornada acumulada. En donde la principal función de los colaboradores, es la toma las distintas muestras, análisis de las mismas, y de acuerdo a sus conocimientos y el apoyo de equipos, determinar las patologías o afecciones médicas, que estén afectando al paciente. Estas citas, deben estar programadas, donde se le indica a cada usuario la hora y fecha de la toma de las muestras, en mismo caso al momento de recogerlas.

Pero no todo es tan fácil como se describe, ya que para que estos procesos se lleven a cabo, hay que tener una vigilancia correcta de cada una de las muestras, a lo que se le añade también un uso correcto y mantenimiento del equipo. Además, deben saber clasificar los residuos biológico-infecciosos, o

tóxico-peligrosos, en contenedores dependiendo del tipo de residuo, aplicando en todo momento las normatividades que los rigen. Y para que todo esto se lleve a cabo, y tenga una repercusión positiva en el buen diagnóstico de los derechohabientes, alguien preparado y con profesionalismo, tiene que estar a cargo de ello, y de sus colaboradores, como es la Jefa del Laboratorio, quien debe tener, una buena relación laboral y excelente comunicación con todos ellos, para que dichos procesos se realicen con calidad y la mayor de las eficiencias. A continuación, se describen la misión, la visión y los valores del Laboratorio Clínico del IMSS de Zona No. 2 (Gómez, 2018):

MISION: Brindar un servicio de excelencia en el laboratorio de análisis clínicos ofreciendo a nuestros pacientes confidencialidad, resultados oportunos, confiables y una atención con sentido humano a través de un contacto personal desde la jefatura hasta el último de nuestros colaboradores.

VISION: Ser un laboratorio resolutivo y competitivo para alcanza el más alto nivel de excelencia, calidad y profesionalismo en nuestro servicio, contando con el equipo adecuado para su certificación y cumplir así con las expectativas que los derechohabientes demandan.

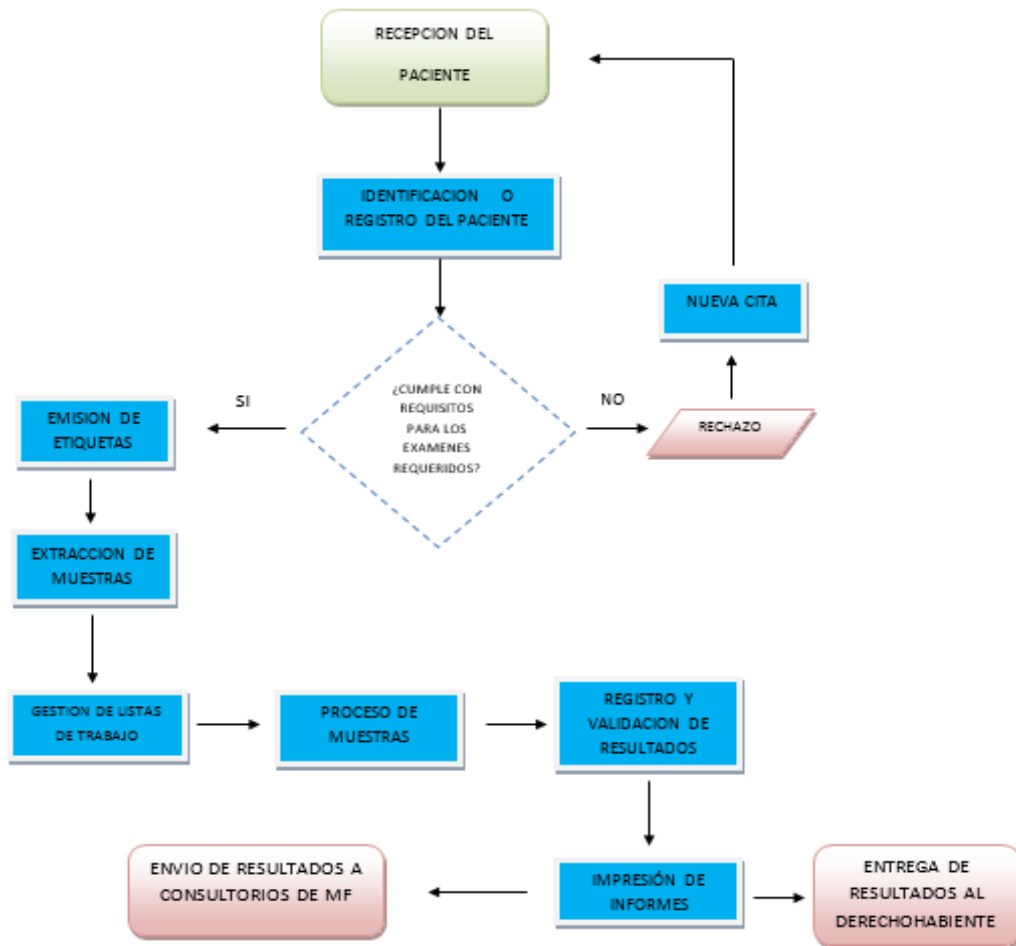
VALORES:

- **HONESTIDAD:** Es la conciencia clara ante mí y ante los demás.
- **RESPONSABILIDAD:** Es la virtud de asumir las consecuencias de nuestras propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.

- **ETICA PROFESIONAL:** Son nuestros propios principios y deberes de nuestra profesión. Es respetar nuestra profesión.
- **VIRTUD:** Es un buen habito que capacita a la persona para actuar de acuerdo a la razón recta.
- **CALIDAD:** Son cualidades que hace que una persona o cosa sea lo que es por su propiedad, atributo, características, don, virtud, etc.

Enseguida se muestra, en la figura 20, el diagrama de flujo:

Figura 20: Diagrama de Flujo del Laboratorio Clínico



Fuente: Gómez, V. (2018)

CAPÍTULO 3

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Una vez establecidos los antecedentes, el planteamiento del problema, las líneas de investigación y el alcance del estudio (como se mencionó al inicio de este documento), para contestar de forma práctica y concreta las preguntas y así poder cumplir con los objetivos, se seleccionó un específico tipo o diseño para la presente investigación. De acuerdo a Hernández, et. al. (2014) la investigación “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4), por lo que se originó de las ideas que constituyeron el primer acercamiento a la realidad intersubjetiva sobre la perspectiva fundamental del Liderazgo Transformacional y el efecto que tiene sobre el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2.

3.1 El diseño de la Investigación

Hoy en día, gracias al ámbito y conocimiento social, la investigación trata de estudiar los fenómenos en su medio natural, minimizando la postura de previas asunciones, categorías y teorías. Según Mejía (2003) el proceso de investigación social “es un conjunto de actuaciones sucesivas orientadas a asimilar teóricamente el objeto y transformarlo idealmente en imágenes y conceptos” (p.179). Giddens (1993) señala que las ciencias sociales presentan una doble hermenéutica. Por un lado, se interpreta una realidad social que ya está explicada por los participantes objeto de estudio y por el otro a los mismos participantes activos que lo interpretan (mencionado en Mejía, 2003).

Conforme a la situación y al contexto particular de este estudio, se despliega el diseño de investigación, el cual se refiere al “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (Hernández, et. al., 2014). Por lo que, si se encuentra concebido cuidadosamente, el resultado de una investigación tendrá mayores probabilidades de generar un nuevo conocimiento en cuanto a la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano.

Derivado de la naturaleza compleja del fenómeno del Liderazgo Transformacional en el Laboratorio Clínico, se abordó la investigación desde la perspectiva de la realidad objetiva y la realidad subjetiva (Hernández, et. al., 2014), con la finalidad de entender las relaciones interpersonales entre los colaboradores que permita dimensionar su Desarrollo Humano. Es por ello que el enfoque del diseño de la investigación fue establecido desde la metodología mixta y concurrente, preponderantemente cualitativa, de campo con propósito explicativo y correlacional, en el que su alcance se consideró paradigmático de temporalidad transversal, mediante el método inductivo, que “acepta la existencia de una realidad externa y postula la capacidad del ser humano para percibirla por medio de sus sentidos y entenderla por medio de su inteligencia” (Álvarez-Gayou, 2013, p.14). Por lo que obedece con el rigor científico pertinente al cumplimiento de los objetivos, además se puede indicar que:

- *Es explicativo:* como lo menciona Hernández, et. al. (2014) va más allá de la sola descripción de los fenómenos y responden por las causas de los

eventos o fenómenos físicos o sociales. Se pretendió medir la relación entre las variables en cierto tiempo.

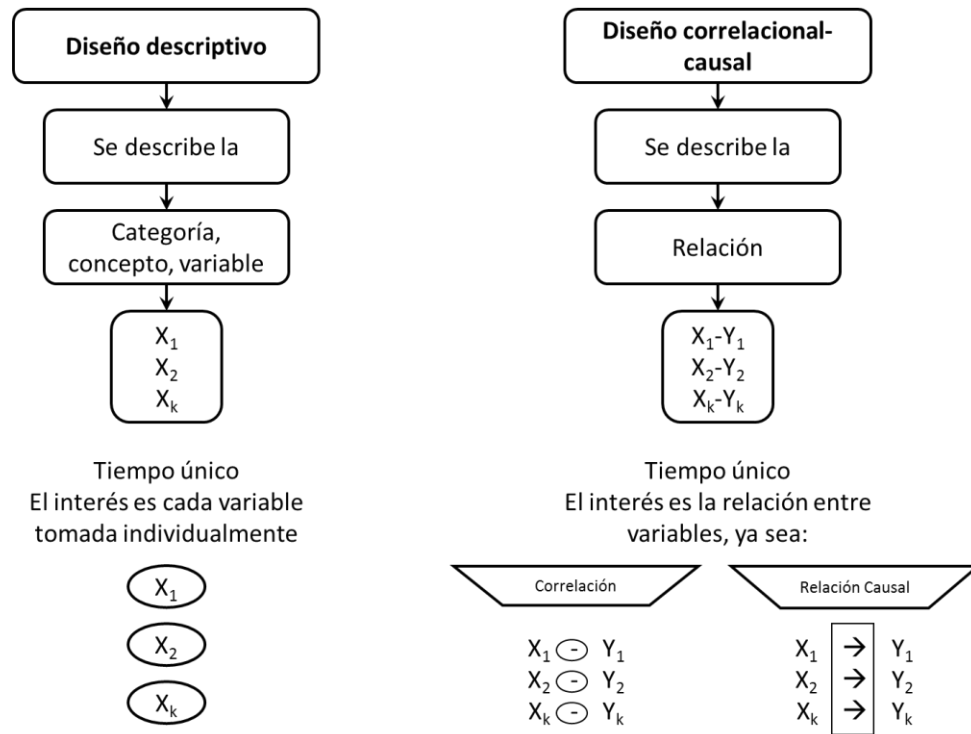
- *Es correlacional:* en el que se asocian las variables independientes con los resultados o efectos de las variables dependientes mediante un patrón predecible para una cierta población (Hernández, et. al., 2014).
- *Es observacional:* ya que no existe intervención por parte del investigador ni se manipularon las variables, por lo que los datos reflejan la realidad sobre el Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano analizado dentro del Laboratorio Clínico.
- *Es prospectivo:* al obtenerse la información de las fuentes primarias, permita el entendimiento del impacto del Liderazgo Transformacional en el Desarrollo Humano de los colaboradores y así se eviten los sesgos en la medición e interpretación de los resultados obtenidos en el Laboratorio.
- *Es transversal:* en la que las variables son medidas en una misma temporalidad o en un tiempo único. Al igual como tomar una fotografía del evento analizado.
- *Es parte analítica:* por medio de dos cuestionarios que permitan de forma estadística obtener el grado del Liderazgo Transformacional de la Jefa de Laboratorio, así como el impacto en el Desarrollo Humano en sus colaboradores y cotejar los resultados con la información cualitativa que se obtenga del Grupo Focal (focus group).

- *Es parte cualitativa:* mediante la realización de un focus group que propicie la interacción en la comunicación y poder privilegiar el habla de los colaboradores para registrar su forma de pensar, sentir y vivir dentro del grupo de trabajo (Álvarez-Gayou, 2003).

En esta investigación se pretendió medir el nivel de la relación entre las variables, sean causales o correlacionales, por lo que éstos últimos pueden solo limitarse a establecer la relación, pero sin precisar el sentido de causalidad, como lo indica Huillca (2015) “cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales” (p.45). Se analizaron los fenómenos presentados de forma natural, dentro del enfoque preponderantemente cualitativo, mediante el diseño anidado concurrente (DIAC) ya que “colecta simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández, et. al., 2014, p.95), por lo que se indagó la incidencia y los valores manifestados de cada una de las variables, con la intención de explicar, categorizar o proporcionar un panorama del contexto o la situación estudiada.

Este tipo de investigaciones son más estructuradas en las que se implican los propósitos de los alcances de los otros estudios (descripción y correlación), ya que proporcionan un sentido de entendimiento de la situación presentada. En la siguiente figura 21 se detalla el complemento entre el diseño transversal (transeccional) descriptivo y los correlacionales-causales.

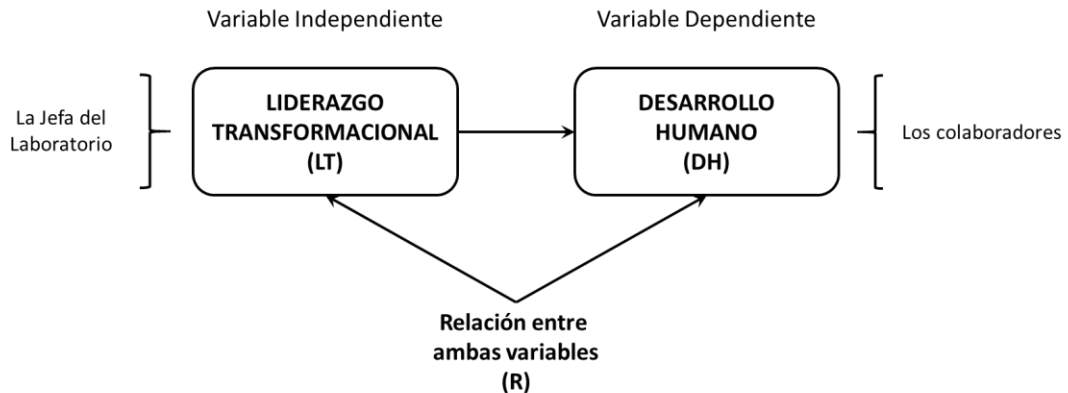
Figura 21: Comparación de diseños transversales descriptivos y correlacionales-causales



Fuente: Hernández, et. al. (2014), p.157

Para llevar a cabo este estudio en el Laboratorio Clínico el investigador se soportó de la hipótesis correlacional-causal, ya que derivado del Liderazgo Transformacional (variable independiente – causa) se lleva a cabo de una manera en que los colaboradores del Laboratorio Clínico logren el Desarrollo Humano (variable dependiente - efecto). En la siguiente figura 22 se muestra el modelo teórico general de la relación entre dichas variables:

Figura 22: Modelo teórico propuesto para la investigación



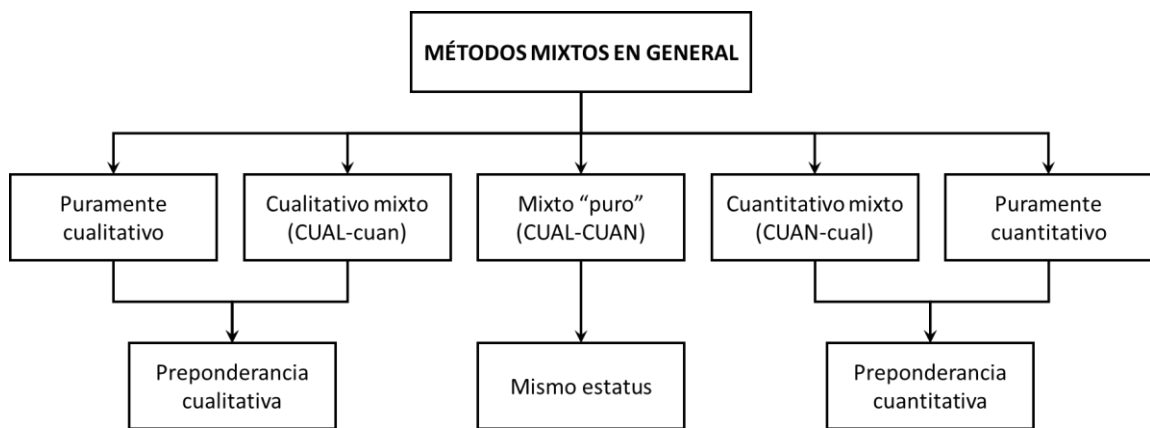
Fuente: elaboración propia (2019).

3.1.1 La metodología mixta

Hernández, et. al. (2014) afirma que la metodología mixta para la investigación, durante esta segunda década del siglo XXI, se ha consolidado como una tercera ruta, enfoque o aproximación en todas las áreas del conocimiento y desempeño profesional. Los investigadores utilizan diversos datos y diferentes fuentes de la información; para la parte estadística y de análisis numérico son los datos cuantitativos. Para la parte del análisis de percepciones y analogías, los datos son cualitativos; como lo son: entrevistas a profundidad, preguntas cerradas y abiertas, historiales, etc. Gracias a ambas partes o enfoques de la investigación, es lo que permite su análisis en conjunto con la finalidad de responder a un planteamiento del estudio y un mayor entendimiento. Derivado de la integración y discusión de los procesos sistemáticos, empíricos y críticos en forma conjunta, es posible realizar metainferencias de toda la información recabada (Hernández,

et. al., 2014). En la siguiente figura 23 se determinan los enfoques de la investigación mixta, en la que al referirse como el método cuantitativo se abrevia como CUAN y al método cualitativo será CUAL, así mismo el énfasis se indica con minúsculas y mayúsculas.

Figura 23: Tres principales enfoques de la investigación mixta



Fuente: Hernández, et. al. (2014), p.535 y Echevarría (2019), p.190

Por tal motivo se determinaron las estrategias de la metodología mixta con preponderancia cualitativa (CUAL-cuan) para el proceso de investigación acerca del Liderazgo Transformacional, en la que se adaptó según las necesidades, circunstancias, contexto y recursos al planteamiento del problema citado en el Capítulo I. La indagación mixta de esta investigación, con preponderancia cualitativa, pretendió valorizar que la aplicación del Liderazgo Transformacional es beneficiosa en los resultados generados por los colaboradores y se persiguió a través de modernas maneras de poder dimensionar el Desarrollo Humano, con

el afán de la aplicación de nuevos métodos estructurados para la investigación en las organizaciones. Se midió de forma cuantitativa las variables con los instrumentos del Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano, además de forma cualitativa se obtuvo la información por medio de un Grupo Focal, con la finalidad de poder acompañar y enriquecer al instrumento anteriormente mencionado. Como bien lo indica Hernández, et. al., (2014) cuando se le brinda la prioridad a la parte cualitativa a través de ciertos elementos o rasgos, relacionados con el planteamiento del problema que sirve para caracterizar los casos y orientar la definición de la muestra conducida con el interés de ciertos propósitos teóricos.

Se estima que las conclusiones de la investigación, así como los resultados cualitativos que arrojó la intervención aportarán y contribuirán a las teorías existentes, reforzándolas y sobretodo adecuándolas a los laboratorios clínicos del IMSS en la capital de San Luis Potosí. Se considera que se necesita investigar a profundidad las vertientes de ambos temas, pero sin descuidar el objeto principal de análisis que es: el Desarrollo Humano. Durante la exploración se llegó a determinar las fronteras de la limitación del estudio con la finalidad de equiparar y contrastar las investigaciones anteriormente efectuadas para puntualizar y esquematizar los nuevos enfoques a los que los laboratorios clínicos se estarán enfrentando en la conformación de sus equipos colaborativos aunados con el avance tecnológico, la multiculturalidad y sobretodo el estilo de

Liderazgo Transformacional con el que se recomendará que sus líderes se desenvuelvan.

3.1.2 Población con criterios de inclusión y exclusión.

En este trabajo se consideró a la Jefa de Laboratorio como unidad de análisis en cuanto sus rasgos para la dimensión del Liderazgo Transformacional. El constructo de Desarrollo Humano se estudió desde el nivel del grupo de los colaboradores del Laboratorio Clínico, ya que se tuvo especial interés por el impacto en su Desarrollo Humano al estar bajo la dirección de la Jefa del Laboratorio. Por tal motivo la observación de la realidad se enfocó en el grupo de los colaboradores, donde al ser la muestra intensiva en cúmulo de experiencias y conocimientos, ha resultado muy interesante el estudio de cada una de las dimensiones y subdimensiones de las variables anteriormente mencionadas.

Como en la parte cuantitativa la muestra es pequeña, se reduce la capacidad del establecimiento de las inferencias estadísticas (Hernández, et. al., 2014), por lo que el alcance de esta investigación no es homologar los hallazgos encontrados a otros Laboratorios del IMSS, ya que es limitado las diferencias y relaciones significativas, sino más bien ser un precursor de investigaciones correspondientes a la importancia del Liderazgo Transformacional y su impacto con el Desarrollo Humano dentro de las organizaciones gubernamentales. Es por ello, además, la importancia de la parte cualitativa, ya que influye en la investigación de la correlación en los tipos de análisis efectuados que brindará

una información más precisa acerca del fenómeno bajo estudio dentro del Laboratorio Clínico.

La población que se consideró para esta investigación sobre el Liderazgo Transformacional y el impacto en el Desarrollo Humano se menciona a continuación:

Geográfica: En la ciudad de San Luis Potosí, específicamente en el Laboratorio Clínico del Hospital General Zona (HGZ) con Medicina Familiar No. 2 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Población Objetivo: 38 colaboradores directos y la Jefa de Laboratorio.

Temporal: Los cuestionarios se aplicaron desde el día lunes 09 de marzo hasta el día sábado 28 de marzo de 2020. Dos focus group se llevaron a cabo el lunes 09 de marzo y otro el sábado 21 de marzo del mismo año.

Género: 24 mujeres (65%) y 13 hombres (35%).

Estado civil: el 51% se encuentra casado(a).

Rango de edad: de 21 a 60 años.

Nivel de estudios: El 73% de los colaboradores cuenta al menos con licenciatura terminada, la Jefa del Laboratorio cuenta con Maestría.

Tamaño de la muestra: Con base a los objetivos de la investigación, el tamaño pertinente de la muestra para la aplicación cuantitativa de los cuestionarios de los 38 colaboradores en total se logró la participación de 37 personas.

Se supera por 1 persona a la muestra mínima requerida determinada (n=36), con un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 5%. Para el análisis cualitativo del focus group fue mediante el muestreo de participantes voluntarios o autoseleccionada (Hernández, et. al., 2014) en los que se logró la participación de 26 colaboradores por medio de la Jefa de Laboratorio. En la participación se incluyeron los cuatro turnos de trabajo, con la finalidad de enriquecer las opiniones obtenidas en un mismo momento para la discusión de temas abordados y así contar con un mejor y real panorama de las experiencias vividas dentro del Laboratorio Clínico.

Liderazgo de supervisor: Por definir el grado de Liderazgo Transformacional (LT).

Desarrollo Humano: Por identificar el impacto obtenido de Desarrollo Humano (DH) en el grupo de los colaboradores.

3.2 Procedimientos para la recolección de la información y sus limitaciones

El ser humano, al desarrollarse constantemente en su vida, mide los objetos y situaciones que le rodean, ya que requiere saber en forma de datos numéricos la información que le permita solucionar problemas o mejorar aspectos en las áreas su vida cotidiana. Desde que una persona se levanta hasta que nuevamente se vuelve a dormir mide distancias, temperaturas, dimensiones, tiempos, movimientos, niveles, velocidades, etc. Por lo que, como bien menciona Bostwick

y Kyte (2005) “medir es parte de nuestras vidas” (mencionado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.199).

Para ello, es necesario contar con diversos instrumentos que le faculte obtener la información abstracta con precisión sobre los fenómenos que suceden a su alrededor y así llegar a clasificar sus propias observaciones. Con el afán de obtener observaciones clasificadas, Hernández, et al (2014) define a la medición como el “proceso que vincula procesos abstractos con indicadores empíricos” (p.199), donde al llevarse apropiadamente un plan de clasificación de los datos se procede a analizarlos mediante un adecuado instrumento de medición, y como también lo indican los mismos autores “es aquel que registra los datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (p.199). En investigaciones mixtas con preponderancia cualitativa, lo que se pretende capturar es la realidad verdadera mediante procedimientos para la recolección de la información, con la finalidad de establecer una correlación auténtica entre el mundo real con el mundo conceptual para que, a través de la evidencia empírica, se puedan proponer y establecer modelos teóricos que indiquen las pautas a seguir cuando las circunstancias se repiten en otras ubicaciones o contextos en el diario quehacer humano.

Para conseguir los objetivos marcados en el Capítulo 1, en esta investigación se ha empleado una metodología mixta concurrente preponderantemente cualitativa, es decir, en primera instancia se llevó a cabo

una etapa cuantitativa para evaluar las características y rasgos de la Jefa de Laboratorio Clínico de acuerdo al estilo de Liderazgo Transformacional y su impacto en el Desarrollo Humano de los colaboradores mediante la aplicación de un cuestionario. En esta primera etapa cuantitativa se empleó una metodología no experimental y transversal con los colaboradores del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2, a través de un alcance correlacional-causal.

Durante la segunda instancia, en la etapa cualitativa, la indagación se apoyó en un diseño fenomenológico mediante las experiencias personales o individuales a partir de un grupo focal (focus group). Ya que, gracias a este instrumento, a diferencia del cuestionario, se permitió acceder a aquellos atributos que no fueron identificados durante la primera instancia. La información proveniente de los cuestionarios fue procesada y analizada por medio de la estadística, aplicando así los análisis pertinentes como los procedimientos inferenciales y las correlaciones entre cada una de las variables, la información obtenida de los focus group se interpretó mediante la revisión de su contenido.

3.2.1 Definición conceptual de variables.

Para la investigación científica las variables adquieren valor en el momento que llegan a relacionarse con más variables, en donde se determina si forman parte de una teoría o de una hipótesis llamándoseles constructos. Según Hernández et, al. (2014) una variable “es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105), por lo que prácticamente sin las

variables las investigaciones no se llevarían a cabo. Para la presente investigación se establecerán las siguientes variables:

3.2.1.1 Variables Independientes

3.2.1.1.1 Variables demográficas y organizacionales

A continuación, en la tabla 20, se establecen y se acomodan las variables demográficas y organizacionales con el objetivo de obtener la información particular de los colaboradores encuestados:

Tabla 20: Variables demográficas y organizacionales

VARIABLE	DEFINICIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN	INDICADOR
X1 = Género.	Sexo del colaborador.	Nominal.	1 = Femenino 2 = Masculino
X2 = Edad.	Edad cumplida.	Razón.	Métrica de edad
X3 = Estado civil.	Situación civil normativa.	Nominal.	1 = Casado, 2 = Soltero, 3 = Divorciado, 4 = Viudo, 5 = Unión libre
X4 = Nivel de estudios.	Estudios formales.	Nominal.	1 = Bachillerato, 2 = Carrera técnica, 3 = Licenciatura, 4 = Maestría, 5 = Doctorado.
X5 = Antigüedad en la organización.	Tiempo en que el colaborador ha estado en la organización.	Intervalar.	1 = Menos de 5 años, 2 = De 5 a 9 años, 3 = De 10 a 14 años, 4 = De 15 a 20 años, 5 = Más de 20 años.
X6 = Antigüedad en el puesto de trabajo.	Tiempo en que el colaborador ha ocupado el puesto actual.	Intervalar	1 = Menos de 5 años, 2 = De 5 a 9 años,

			3 = De 10 a 14 años, 4 = De 15 a 20 años, 5 = Más de 20 años.
X7 = Puesto de trabajo.	Denominación de la responsabilidad del colaborador en la organización.	Nominal.	
X8 = Turno.	Categoría del horario de la jornada laboral.	Nominal	1 = Matutino, 2 = Vespertino, 3 = Mixto, 4 = Jornada acumulada.

Fuente: elaboración propia (2019).

3.2.1.1.2 Variables del Liderazgo Transformacional

A principios de los años 80 del siglo pasado se comenzaron las investigaciones empíricas acerca del funcionamiento carismático dentro de las organizaciones. De acuerdo a García (2013) el autor estadounidense Bernard Bass clasificó los tipos de cambios que se presentan en las organizaciones:

1. Mínimo o conservador; para lograr el mantenimiento de la organización.
2. Moderado o reformador; para lograr la adaptación de la organización.
3. Máximo o reformador; para lograr la modificación, innovación e invención de la organización.

Por tal motivo, junto con Bruce Avolio, desarrolló el modelo de Rango Completo de Liderazgo para contemplar los tres estilos o perfiles de líderes carismáticos que mejor se adecúen a los cambios anteriormente descritos, los cuales como se señaló en el Capítulo 2 corresponden a los estilos: Laissez-faire (no líder), Transaccional y Transformacional. Según García (2013) el estilo de

Liderazgo Transformacional es el más efectivo “en relación al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores” (p.8), mediante las cuatro conductas del líder denominadas las cuatro I’s: 1) carisma inspiracional (influencia idealizada de forma atribuida o conductual), 2) motivación inspiracional, 3) consideración individualizada y 4) estimulación intelectual.

En la siguiente tabla 21, se especifican las variables, sus definiciones y la escala de medida correspondientes a las subdimensiones que conjugan la dimensión del Liderazgo Transformacional para la presente investigación de acuerdo a los autores originales Bernard Bass y Bruce Avolio (1985, 1990). Donde, además autores como: Salcedo (2018), Penilla-Toro y Gómez (2017), Zepeda, 2017, Lussier y Achua (2016), Quintanilla y Moreira (2016), Robbins y Judge (2013), Chiavenato (2009), Jordan y Garay (2009), Robbins y DeCenzo (2008), Yukl (2008), Bass, Avolio, Jung y Berson (2003), coinciden en las cuatro subdimensiones que corresponden al estudio del Liderazgo Transformacional:

Tabla 21: Subdimensión y variables del Liderazgo Transformacional

SUBDIMENSIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN
CARISMA INSPIRACIONAL (CI)	X9 = Influencia idealizada atribuida (IIA)	El líder evoca una visión que genera respeto y admiración. Es valorado, digno de confianza, por lo que los colaboradores se identifican con él (Salcedo, 2018).	Escala de Likert, sumativa.
	X10 = Influencia idealizada conductual (IIC)	El líder antepone las necesidades de los colaboradores a las propias, mostrando un interés colectivo. Procura el sentido compartido (Salcedo, 2018).	Escala de Likert, sumativa.
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	X11 = Motivación inspiracional (MI)	Capaz de incrementar el entusiasmo y optimismo, por lo que motiva brindándoles un sentido a su labor y a los cambios propuestos. Se comunica con fluidez, confianza y vende de lo que está convencido (Salcedo, 2018).	Escala de Likert, sumativa.
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL (EI)	X12 = Estimulación intelectual (EI)	Fomenta nuevas formas de realizar los viejos métodos de trabajo, por lo que favorece enfoques innovadores mediante el uso de la creatividad e inteligencia. Propicia la curiosidad y no permite que la rutina prevalezca (Salcedo, 2018).	Escala de Likert, sumativa.
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	X13 = Consideración individualizada (CI)	Muestra consideración hacia los colaboradores en donde actúa como mentor. Hace ver que la contribución de todos es importante. Les dedica tiempo personal y les enseña lo que ellos valoran, por lo que es coach (Salcedo, 2018).	Escala de Likert, sumativa.

Fuente: elaboración propia (2019).

3.2.1.2 Variables Dependientes

3.2.1.2.1 Variables del Desarrollo Humano

A través de la historia, en el estudio y revisión de los conceptos pertenecientes al término de “Desarrollo Humano”, las concepciones han transitado por diversas etapas (Rodríguez y Sanhueza, 2017) y han sido de una consideración muy amplia (Lafarga, 2010), en donde también este término se ha sesgado en diferentes perspectivas y direcciones. Desde el paradigma economicista, aquél centrado por la atención y el enfoque al crecimiento económico de las poblaciones y que asume las dinámicas sociales para maximizar los niveles de la renta en las organizaciones, al paradigma del bienestar; que incorpora los aspectos humanos, sociales y culturales en el que “acepta la intervención pública e incorpora elementos como la salud y educación al análisis del desarrollo (Rodríguez y Sanhueza, 2017, p.7).

Sin embargo, se han dejado afuera los aspectos fundamentales y centrales (Sen, 2002) en el que el paradigma sistémico-humanista reflexiona a través de una visión humanista y cultural. Como bien lo indican Rodríguez y Sanhueza (2017) aun cuando existan dificultades de comprensión y comunicación entre los diversos paradigmas, se requiere mantenerlos en una relación vinculante y lo apreciable del estudio del Desarrollo Humano dentro de las organizaciones, como lo es el caso de la presente investigación, en el que los individuos puedan llevar a cabo las actividades y funciones profesionales que

deseen, sean capaces de realizar y les sean provechosas en su ámbito laboral a través del desarrollo de sus capacidades individuales, y no necesariamente por un fin meramente económico en la prestación de sus servicios.

Es importante reconocer que es sumamente complicado evaluar, de una forma generalizada, el grado de Desarrollo Humano y por ende en el alcance de esta investigación no pretende establecer un instrumento o cuestionario genérico para tal fin y sólo será constituido para emplearse en el contexto del Laboratorio Clínico, ya que como lo indica Ruiz (2004) “las formas de manifestarse son tantas y tan diversas como infinito es el número de individuos y de situaciones de vida que existen” (p.32). Existen variados instrumentos de medición y cada uno puede contener características diferentes. Sin embargo, es semejante el procedimiento para poderlos construir y para efectos de esta investigación se tomó en cuenta el “proceso para construir un instrumento de medición” según Hernández, et. al. (2014), p.209-210, por lo que a continuación se detalla el proceso que se efectuó para la obtención de las subdimensiones y variables del Desarrollo Humano.

Mediante la revisión de los trabajos de otros autores se compararon las dimensiones y los elementos relacionados el Desarrollo Humano con el afán de vincularse a la presente investigación, en donde desde una aproximación inicial se reconoció el Índice de Desarrollo Humano (IDH), en el que se mezclan los tres elementos esenciales que evalúan al desarrollo y que reflejan un avance significativo en el país: la salud, la educación y el producto interno bruto (PIB) por

habitante (PNUD, 1990). Además, se consideraron las dos facetas puntualizadas por el PNUD (1995):

1. El fomento a la capacidad humana, mayores conocimientos (teóricos y prácticos) y una mejor salud.
2. Aprovechamiento de la capacidad adquirida para cumplir el propósito productivo y de creación, en ámbitos políticos, culturales y sociales.

No sólo el ingreso económico es el propósito del Desarrollo Humano, sino es poder ampliar todas las opciones humanas (PNUD, 1995). De acuerdo a Sánchez-Vidal (2017) el Desarrollo Humano es la expansión intencionada y creciente de las capacidades y el potencial de cada una de las personas, con base en la interrelación individual y la dinámica dialéctica con un contexto material, socio-económico y político-cultural que aporte elementos relevantes para propiciar el desarrollo mediante la solución a complejidades que la persona debe resolver inteligentemente. De manera sintética Silva-Colmenares (2017) define al Desarrollo Humano “como el ascenso del ser humano en la realización de sus capacidades y aspiraciones con base en la disponibilidad de oportunidades, en una escala de valores histórico-concreta” (p.24).

De forma holística, el ser humano es integral y no un agregado de diversos elementos, por lo que “constituye un suprasistema dinámico, formado por muchos subsistemas perfectamente coordinados: el subsistema físico, el químico, el biológico, el psicológico, el social, el cultural, el ético-moral y el espiritual” (Martínez, 2009, p.1), en el que de acuerdo al autor en el apartado

siguiente se establecen las subdimensiones para la operacionalización del Desarrollo Humano Integral, lo cual marca el punto de partida después de la consideraciones anteriormente descritas ante el PNUD:

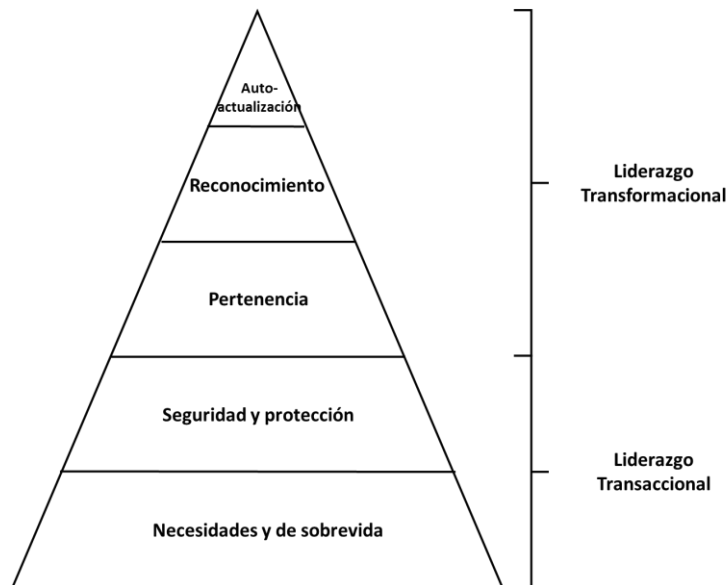
- Desarrollo Neurofisiológico.
- Desarrollo Cognitivo, Inteligencia y Creatividad.
- Desarrollo Psicológico, Afectivo y Social.
- Desarrollo Moral, Ético y de Valores.
- Desarrollo Vocacional y Profesional.

Una vez asentadas las dimensiones señaladas de Martínez (2009) se pueden extraer algunas de ellas, desde el punto de vista general, que serán consideradas en esta investigación para su medición en el contexto del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2 del IMSS. Dentro de las organizaciones el Desarrollo Humano, por medio del Liderazgo Transformacional, es un proceso que debe mejorar el contexto en el ámbito laboral de cada colaborador. Ya que se consideran los bienes alcanzables que puede proveerles el líder a las necesidades complementarias de sus colaboradores, con el propósito de que cada uno de ellos pueda reconocer su potencial y desarrollarlo, en donde se incrementen sus capacidades y por ende gozar de la libertad en su ámbito profesional (Cárdenas, 2017), en el que se les respeten sus derechos como colaboradores del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2.

Para seleccionar las subdimensiones del Desarrollo Humano y sus indicadores a considerarse en esta investigación, se tomaron en cuenta

principalmente las aportaciones de Abraham Maslow sobre la Jerarquía de las Necesidades indicadas en el Capítulo II, específicamente las de orden superior como: las sociales (pertenencia), de estima (reconocimiento) y autorrealización (autoactualización), como lo estableció en la siguiente figura 24 el autor Ignacio Mendoza:

Figura 24: Relación de la pirámide de Maslow y los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio



Fuente: Mendoza (2018), p.45

Se consideraron las aportaciones bajo el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers (1961) y de la perspectiva antropológica de Juan Lafarga (2010) en relación a la salud, el bienestar y la evolución de la persona, como se concluyó en el apartado de la Teoría del Desarrollo Humano del Capítulo 2. Se incluyó la

visión para lograr el establecimiento de la libertad y la transformación personal mediante la ampliación de las capacidades humanas centrales y los funcionamientos propuestos por Martha Nussbaum (1996, 2000) y Amartya Sen (1996). Y por último de los objetivos fundamentales transversales (OFT) de Gloria Muslow (2000): los relacionados con el crecimiento y autoafirmación personal, la formación ética y los relacionados con la persona y el entorno.

En la siguiente tabla 22 se realizó una revisión de los principales autores en las Teorías del Desarrollo Humano con el afán de relacionar su postura y enfoque para así obtener, de manera general, un panorama en cuanto a las subdimensiones convenientes de estudio para aplicarse en el Laboratorio Clínico:

Tabla 22: Relación de las Teorías de Desarrollo Humano

AUTOR	ESTUDIO CENTRAL	AÑO	REFERENCIA	DIMENSIONES BÁSICAS PARA EL DESARROLLO HUMANO					
				MORAL Y ÉTICO	PROPÓSITO PERSONAL	MENTAL Y CORPORAL	COGNITIVO	RELACIÓN AFECTIVA	ECONÓMICO
Miguel Martínez	Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral	2009	Ibídem	Moral y Ético.	Vocacional y profesional.	Neuro-fisiológico.	Inteligencia y creatividad.	Afectivo y Social.	
Abraham Maslow	Jerarquía de las necesidades	1954	Mendoza (2018)		Auto-realización.			Pertenencia. Estima. Reconocimiento.	
Carl Rogers	Enfoque centrado en la persona	1961	Almada (2015)		Llegar a ser. Poder personal y cooperativo.			Relación promotora: congruencia, aceptación y empatía. Cercanía a las relaciones.	
			Ruiz (2004)	La congruencia.			Apertura a la experiencia.	Flexibilidad. Cercanía a las relaciones.	

Paulo Freire	Educación Libertadora	1970	Almada (2015)		Auto-constitución Condiciones de vida. Concientización. Poder personal y cooperativo			Cercanía, intimidad y comunidad. Respeto, empatía y comunicación transparente.	
John Rawls	Teoría de la justicia	1978	Boni (2005)					Bases sociales. Respeto.	Provisión de bienes.
PNUD	Índice de Desarrollo Humano (IDH).	1990	Ibídem			Salud.	Educación.		PIB.
Martha Nussbaum	Las mujeres y el desarrollo humano: el enfoque de las capacidades	2000	Ibídem	Razón práctica	Control del propio entorno.	Vida. Salud e integridad corporal. Juego.	Sentidos, imaginación y pensamiento.	Emociones. Afilaciones (hacia los demás y con uno mismo).	
Gloria Muslow	Desarrollo humano: a través de los objetivos fundamentales transversales (OFT).	2000	Ibídem	Formación ética. Conciencia valórica.	Auto-afirmación personal.	Crecimiento	Desarrollo personal.	Sociabilidad. Inserción social. Afectividad. Proyección social.	
Amartya Sen	El desarrollo humano como libertad.	2000	Boni (2005)	Garantías de transparencia.	Libertad. Bienestar.	Seguridad protectora.		Oportunidades sociales.	
Mariana Ruiz	Elaboración de un instrumento de medición del desarrollo humano para alumnos de ingeniería (EDHAI).	2004	Ibídem	Responsabilidad. Congruencia	Satisfacción.	Seguridad.	Apertura a la experiencia.	Cercanía en las relaciones.	
Ana Teresa León y Zulay Pereira	Desarrollo humano, educación y aprendizaje.	2004	Ibídem			Física: percepción, salud, motora, crecimiento.	Cognitiva: creatividad, abstracción, comunicación, razonamiento, memoria.	Socioemocional: relaciones, auto-concepto, sexualidad, desarrollo moral.	
Juan Lafarga	¿Qué es el desarrollo humano?	2010	Ibídem		Evolución.	Salud.		Bienestar.	
SUBDIMENSIONES DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN EL LABORATORIO CLÍNICO				PRINCIPIOS ÉTICOS	PROPÓSITO PERSONAL	SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO		RELACIÓN AFECTIVA	

Fuente: elaboración propia (2019).

Gracias a la relación efectuada entre la postura y el enfoque de los principales autores del Desarrollo Humano en su revisión bibliográfica, se establecieron las siguientes cuatro subdimensiones: 1.- principios éticos, 2.- propósito personal, 3.- salud y desarrollo cognitivo y 4.- relación afectiva, con el afán de medir el impacto del Desarrollo Humano establecido por las características y rasgos del Liderazgo Transformacional de la Jefa de Laboratorio. Para ello, se establecieron además, las variables pertenecientes a cada una de las subdimensiones objeto de estudio por medio la consulta bibliográfica de los principales autores del Desarrollo Humano y enseguida se contó con la opinión de dos expertos para su recomendación y determinación. En la siguiente tabla 23 se determinan dichas subdimensiones y variables:

Tabla 23: Subdimensiones y variables del Desarrollo Humano

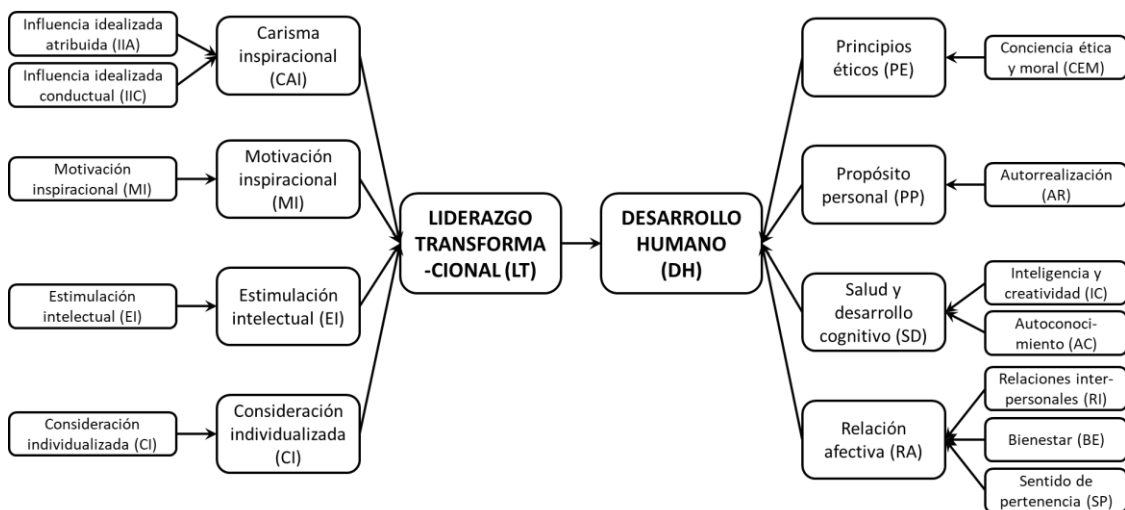
SUBDIMENSIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN
PRINCIPIOS ÉTICOS (PE)	Y1 = Conciencia ética y moral (CEM).	Es la promoción del crecimiento personal en los individuos, los grupos y la sociedad (Lafarga, 2010).	Escala de Likert, sumativa.
PROPÓSITO PERSONAL (PP)	Y2 = Autorrealización (AR).	Ampliación del autoconocimiento, de la autoestima y de la autodeterminación en los individuos, los grupos y las comunidades. Incremento de la consciencia de ser, como persona, única e irreplicable, integrada en el universo (Lafarga, 2010).	Escala de Likert, sumativa.
SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO (SD)	Y3 = Inteligencia y creatividad (IC).	Capacidad de entender o comprender. Habilidad, destreza y experiencia. Capacidad de creación (RAE, 2020).	Escala de Likert, sumativa.

	Y4 = Autoconocimiento (AC).	Capacidad para conocerse y entenderse a sí mismo. Conocimiento de la propia identidad. Capacidad que posibilita un progresivo conocimiento de sí mismo, la autoconciencia del yo, así como su valoración (Boni, 2005).	Escala de Likert, sumativa.
RELACIÓN AFECTIVA (RA)	Y5 = Relaciones interpersonales (RI).	Son las descritas por Rogers (1961) como la empatía, la congruencia y la actitud positiva incondicional. Son las capacidades que tienden a facilitar los procesos de interacción social y cooperación (Boni, 2005).	Escala de Likert, sumativa.
	Y6 = Bienestar (BE).	Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien. Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad (RAE, 2020).	Escala de Likert, sumativa.
	Y7 = Sentido de pertenencia (SP).	Hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución (RAE, 2020).	Escala de Likert, sumativa.

Fuente: elaboración propia (2019).

Gracias al establecimiento del modelo teórico general de la relación entre las variables independientes y dependientes que se estableció en la figura 22, en la siguiente figura 25 se muestran las dimensiones, las subdimensiones y las variables totales que competen en su totalidad a esta investigación:

Figura 25: Dimensiones, subdimensiones y variables en el modelo



Fuente: elaboración propia (2019).

Para la operacionalización de cada una de las variables, en este caso de las cinco escalas del Liderazgo Transformacional y de las siete escalas del Desarrollo Humano, se encuentran en función de las respuestas cerradas a las preguntas del Cuestionario de Liderazgo Transformacional y del Cuestionario de Desarrollo Humano.

3.2.3 Instrumentos de recolección de datos

Según Hernández et al. (2014) la recolección de datos es el “acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p.397), donde además “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito definido” (p.198). En la siguiente tabla 24 se distinguen las similitudes y diferencias en la recolección de los datos:

Tabla 24: Similitudes y diferencias en la recolección de los datos

Recolección de Datos	Enfoque Cuantitativo	Enfoque Cualitativo
Similitudes	Los datos se obtienen por observación, documentación y medición. Ambos son medibles y observables, así como inferidos y extraídos de todo tipo de lenguaje. Formas múltiples de datos obtenidos de todas las posibilidades. Se desarrollan preguntas, ítems o indicadores para utilizarse en la obtención de la información.	
Diferencias	Instrumentos estandarizados y medibles. Matrices de datos numéricos. Datos confiables y duros.	El investigador es el instrumento de recolección. Bases de datos audiovisuales, texto y significados. Datos profundos y enriquecedores.

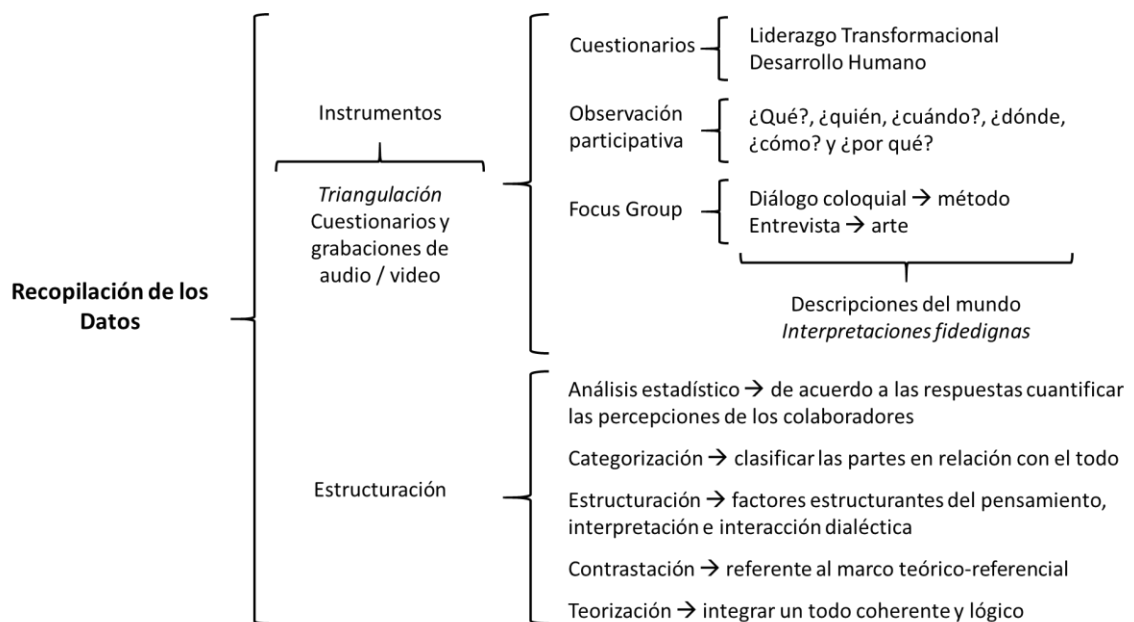
Fuente: Hernández, et al. (2014), adaptado por Miguel Anaya.

De acuerdo a Hernández, et al. (2014) recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación, implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzca a reunir datos con un propósito específico. En el enfoque mixto preponderantemente cualitativo, no se requiere de herramientas estandarizadas, la información es más del tipo narrativa, las preguntas son abiertas y de acuerdo a la percepción del entrevistado. Fakis, Hilliam, Stoneley y Townend (2013) y Axinn y Pearce (2006) indican que, gracias a los nuevos programas para efectuar los análisis, los datos pueden ser codificados como texto o número y transformarse de cualitativo a cuantitativo y viceversa (indicado en Hernández, et. al., 2014). El análisis se considera como la etapa previa a la síntesis en el desarrollo del estudio, que

siendo entre ellos interdependientes, ambos se suplementan para dar origen a la interpretación de los datos resultantes de la investigación (Del Cid et al., 2011).

A continuación, se muestra la figura 26 que explica la recopilación de los datos en el proceso de la investigación mixta con preponderancia cualitativa, en el que se tomará como base para más adelante desarrollar el ejercicio de análisis de los datos recogidos por el instrumento cuantitativo y cualitativo de recolección de datos (cuestionarios, entrevista semiestructurada y grupo focal).

Figura 26: Recopilación de los datos



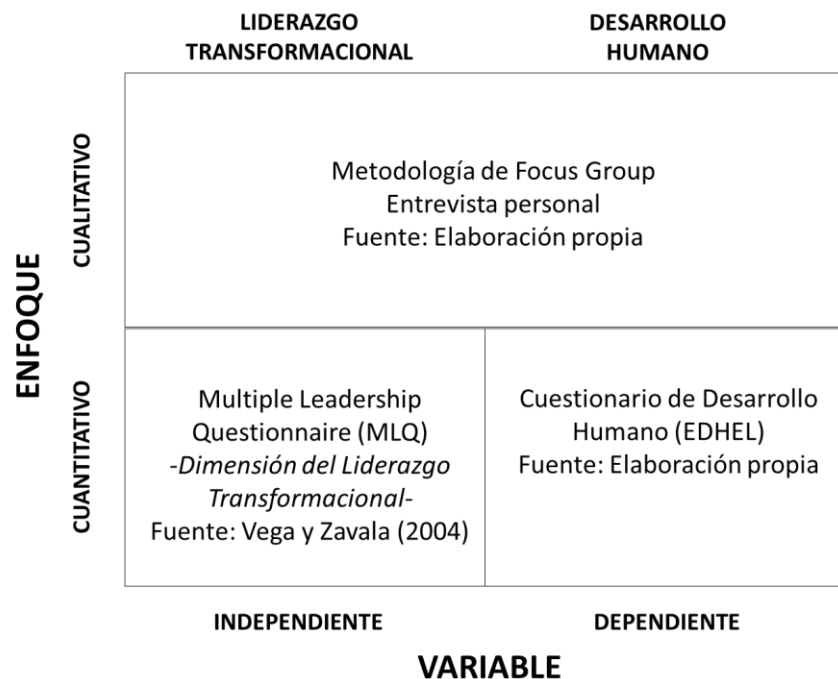
Fuente: Martínez (2006), adaptado por Miguel Anaya.

Según la Real Academia Española (2020) el instrumento es un “objeto fabricado, relativamente sencillo, con el que se puede realizar una actividad”. Hernández, et al. (2014) propone que un instrumento de medición “es un recurso

que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199). Sin duda alguna, el cuestionario es la herramienta que destaca entre los diferentes instrumentos y técnicas para medir las actitudes de los colaboradores en las empresas, que por su versatilidad se encuentra entre la preferencia de los investigadores (Moreira, 2007).

Para llevar a cabo el proceso de medición durante la investigación acerca del Liderazgo Transformacional y su impacto en el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2, se propone el uso de tres instrumentos establecidos la siguiente figura 26:

Figura 27: Tres instrumentos para la metodología de la investigación mixta



Fuente: elaboración propia (2019).

Al momento de recolectar diversos datos durante el presente trabajo de indagación, el investigador se enfrentó a la manera en que debió construir sus propios instrumentos para dicho fin, de forma de garantizar que la obtención de información fuera confiable y válida. Como bien lo indica Corral (2009) “el valor de un estudio depende de que esta información refleje lo más fidedignamente el evento investigado, dándole una base real para obtener un producto investigativo de calidad” (p.229).

3.2.3.1 Cuestionario de Liderazgo Transformacional

El instrumento empleado para la medición de la dimensión del Liderazgo Transformacional en la presente investigación se derivó del original “*Multiple Leadership Questionnaire*” (MLQ), versión 5x de 45 ítems, elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000), de la Universidad de Binghamton en la ciudad de Nueva York. Este cuestionario original ha servido a los investigadores como modelo para medir el Rango Total del Liderazgo, mismo que se encuentra relacionado al carisma del directivo (Salcedo, 2018).

Durante la búsqueda en Internet por parte del investigador de un Cuestionario Multifactorial de Liderazgo en su traducción y adaptación al contexto social en el que se aplicó, se encontró la adaptación elaborada por Carolina Vega y Gloria Zavala (2004) de su Tesis: Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto transcultural y organizacional chileno. Las autoras constituyeron un cuestionario final

comprendido, en lugar de 45 ítems como la forma original MLQ 5x Corta, de 82 afirmaciones (ítems) que miden las tres dimensiones del liderazgo de alto orden: Transformacional (31 ítems), Transaccional (20 ítems) y Laissez-faire (14 ítems); más las variables de resultado: Satisfacción (5 ítems), Efectividad (6 ítems) y Esfuerzo Extra (6 ítems). En este cuestionario adaptado las autoras agregaron “nuevos ítems y con propiedades psicométricas, en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y evidencias de validez” (Vega y Zavala, 2004, p.198), por lo que “se aleja del instrumento original, constituyendo un nuevo aporte en el ámbito organizacional” (p.182). Este nuevo cuestionario obtuvo la confiabilidad de 0.97 en Alfa de Cronbach, en el durante el desarrollo de su Tesis se aportó la validez de contenido y de constructo.

Este mismo cuestionario también fue empleado, pero solo la dimensión correspondiente al Liderazgo Transformacional y compuesto por 33 ítems (reactivos), por Dea Gabriela Dueñas (2009) en su Artículo: Autoevaluación del Liderazgo Transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010, en el Distrito Federal, México. La autora evaluó las competencias del equipo directivo bajo el modelo de gestión comunicacional. Por lo que consideró a este instrumento, sin modificación alguna, como el adecuado para medir la dimensión del Liderazgo Transformacional, por compartir la realidad latinoamericana.

Se desconoce el motivo por el cual, para el artículo de Dueñas (2009), solo se hayan empleado 33 ítems para la medición del Liderazgo Transformacional.

Siendo que en la investigación de Vega y Zavala (2004) contempla 31 ítems para las variables directas de: Influencia Idealizada Atribuida (IIA - 7 ítems), Influencia Idealizada Conductual (IIC - 8 ítems), Motivación Inspiracional (MI - 8 ítems) y Estimulación Intelectual (EI - 8 ítems). Cabe aclarar que en la investigación de Vega y Zavala (2004) para el análisis de su variable Liderazgo Transformacional (considerada de más alto orden) no emplearon la variable de Consideración Individualizada (CI). Por lo que, para la presente investigación, y de acuerdo a lo estipulado en la tabla 21, sí se contemplan los ocho ítems concernientes a la variable de Consideración Individualizada (CI).

Por tal razón, el cuestionario en cuestión de la presente investigación y en específico para la dimensión del Liderazgo Transformacional consta de los 39 reactivos (ítems) agrupados en las siguientes subdimensiones:

- Carisma Inspiracional (CAI) compuesto por 16 reactivos: siete reactivos (ítems) para la influencia idealizada atribuida (IIA) y ocho reactivos para la influencia idealizada conductual (IIC).
- Motivación Inspiracional (MI) compuesto por ocho reactivos.
- Estimulación Intelectual (EI) compuesto por ocho reactivos.
- Consideración Individualizada (CI) compuesto por ocho reactivos.

Es por ello que para la investigación se retomaron de la matriz de Vega y Zavala (2004) de su página 242-244, los reactivos (ítems) que se relacionan a este estilo de liderazgo, mismos que se identifican en la siguiente tabla 25:

Tabla 25: Cuestionario de Liderazgo Transformacional del Jefe de Laboratorio

SUBDIMENSIÓN	VARIABLE	REACTIVO
CARISMA INSPIRACIONAL (CI)	Influencia idealizada atribuida (IIA)	1. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.
		2. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses.
		3. Actúa de modo que se gana mi respeto.
		4. Se muestra confiable y seguro.
		5. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.
		6. Para mí él/ella es un modelo a seguir.
		7. Lo/la escucho con atención.
	Influencia idealizada conductual (IIC)	8. Expresa abiertamente sus valores y creencias más importantes.
		9. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.
		10. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
		11. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
		12. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.
		13. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.
		14. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.
		15. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	Motivación inspiracional (MI)	16. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.
		17. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
		18. Construye una visión motivante del futuro.
		19. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
		20. Aumenta la confianza en mí mismo/a.
		21. Me orienta a metas que son alcanzables.
		22. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.
		23. Construye metas que incluyen mis necesidades.
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL (EI)	Estimulación intelectual (EI)	24. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
		25. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.
		26. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
		27. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.
		28. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.
		29. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
		30. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.
		31. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	Consideración individualizada (CI)	32. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.
		33. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.
		34. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.
		35. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
		36. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.
		37. Se relaciona conmigo personalmente.
		38. Se da cuenta de lo que necesito.
		39. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.

Fuente: Vega y Zavala (2004), adaptado por Miguel Anaya.

Para cada uno de los ítems mostrados las respuestas son cerradas, por lo que se establecen en una valoración en la Escala de Likert de 5 niveles, como se aprecia en la siguiente tabla 26, que corresponde a la ficha técnica del cuestionario sobre el Liderazgo Transformacional:

Tabla 26: Ficha técnica del cuestionario de la dimensión del Liderazgo Transformacional

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Año: 2020	Sujetos a los que va dirigido: Colaboradores del laboratorio clínico del IMSS.
Autor: Vega, C. y Zavala, G. (2004)	Fechas de aplicación: 09 al 28/marzo
Lugar: HGZ No. 2, San Luis Potosí	Número de ÍTEMS: 39
Escala Valorativa Tipo Likert: Nunca 0 Rara vez 1 A veces 2 Frecuentemente 3 Siempre 4	
Valores promedio en la escala de la variable:	
PUNTAJE	CALIFICACIÓN
3.21 – 4.00	Muy bueno
2.41 – 3.20	Bueno
1.61 – 2.40	Regular
0.81 – 1.60	Deficiente
0.0 – 0.80	Malo

Fuente: elaboración propia (2020).

3.2.3.1.1 Confiabilidad y validez del cuestionario de Liderazgo Transformacional

Como se ha descrito con anterioridad, el cuestionario seleccionado para medir la dimensión correspondiente al Liderazgo Transformacional en la presente investigación, es de autoría de Vega y Zavala (2004). El cual fue adaptado al contexto organizacional chileno, en el que se constituyeron nuevos ítems y con propiedades psicométricas, en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad (0.97 Alfa de Cronbach) y evidencias de validez (conclusiones de la Tesis). Al ser también empleado por Dueñas (2009), brindó la seguridad para poderlo utilizar en nuestra investigación, ya que como bien lo menciona: “se acogerá este instrumento por considerarlo válido por compartir la realidad latinoamericana” (p.92), el cual se retomaron los ítems correspondientes al Liderazgo Transformacional de la matriz de Vega y Zavala (2004), por lo que es considerado como confiable y validado.

Por tal razón y para practicidad en esta investigación, se retomaron los ítems correspondientes a la dimensión del Liderazgo Transformacional que se investigó. Donde además se esmeró en el cuidado de su consideración para lograr la adecuada medición de este estilo de liderazgo. Sin embargo, en el Capítulo IV, correspondiente al Análisis e Interpretación de los Resultados, se plasmaron las pruebas y revisiones de este cuestionario, concernientes a la confiabilidad real obtenida en el Laboratorio Clínico del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2.

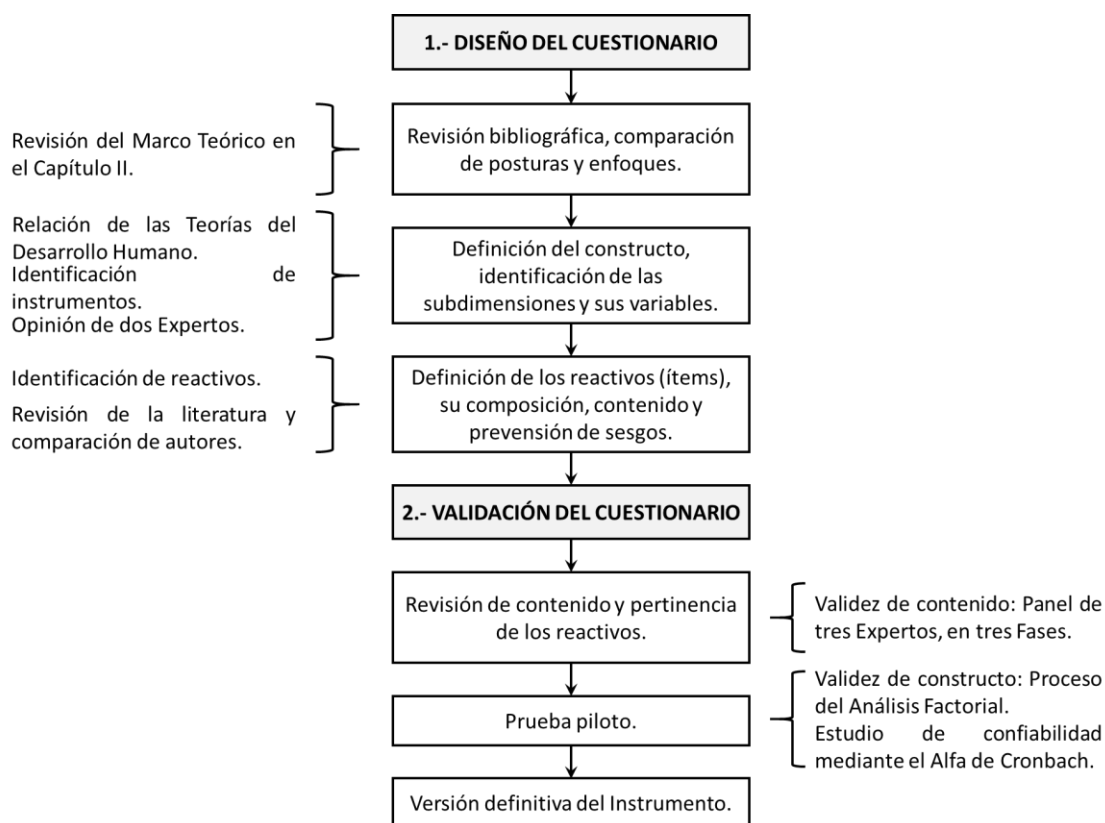
3.2.3.2 Cuestionario de Desarrollo Humano

La evaluación del Desarrollo Humano pretende establecer un nuevo paradigma que matice la consideración integral del aumento de las oportunidades y las capacidades de cada uno de los colaboradores del Laboratorio Clínico, ya que “es un proceso conducente a la ampliación de las opciones de que disponen las personas” (PNUD, 1995, p.15) y dichas opciones pueden ser infinitas y cambiarse a lo largo del tiempo. Y como bien lo aclara Amartya Sen, se prefiere que los propios interesados sean los que constituyan el objeto de la evaluación, por lo que evita los criterios en el establecimiento del orden y jerarquía de los elementos, y permite que mediante la generación de la discusión sean definidas las prioridades para valorar las capacidades y así establecer las acciones y niveles del Desarrollo Humano (Otano, 2015).

3.2.3.2.1 Diseño del cuestionario de Desarrollo Humano

En la siguiente figura 28 que se presenta a continuación, se muestra el esquema del proceso de desarrollo del cuestionario:

Figura 28: Esquema del proceso de desarrollo del cuestionario de Desarrollo Humano



Fuente: elaboración propia (2020).

El primer instrumento propuesto para la medición del impacto del Desarrollo Humano de la presente investigación se creó a partir de la comparación de las posturas y enfoques de los principales autores, en donde se establecieron cada una de las subdimensiones y sus respectivas variables. El procedimiento llevado a cabo en su elaboración se sustentó de las publicaciones de Arribas (2004) y de Tuapanta, Duque y Mena (2017) en el que realizaron las siguientes recomendaciones:

1. *Definición del constructo:* Desarrollo Humano, para la cual se realizó una extensa revisión bibliográfica y se encuentra plasmada en el Capítulo II de la presente investigación. Como ya se mencionó con anterioridad, mediante la revisión de los principales autores en las Teorías del Desarrollo Humano (expresada en la tabla 22) se obtuvieron las cuatro las subdimensiones convenientes de estudio y mediante una primera consulta de la opinión de dos expertos fueron definidas las variables, las cuales reflejan el trabajo de investigación y las apreciaciones del fenómeno medido, contenidas en cada una de las subdimensiones previamente mostradas en la misma tabla 22.
2. *Definición de los reactivos:* Para la conformación de los reactivos (ítems) se partió desde el enfoque conceptual, donde se procedió a la revisión profunda de la literatura con las teorías y especialidades de investigación de los principales autores humanistas. También se tomaron como referencia los ítems de diversos instrumentos, como por ejemplo la Escala de Desarrollo Humano para Alumnos de Ingeniería (EDHAI) propuesto por Mariana Ruiz (2004) para la Universidad Iberoamericana. Se revisaron las preguntas que conforman el World Health Organization Quality of Life Questionnaire (WHOQOL-BREF) de WHOQOL Group (1993) para distinguir los reactivos correspondientes a la calidad de vida y salud. Por último, también se tomaron en cuenta los reactivos convenientes para esta investigación de las áreas temáticas de la Primera Encuesta de Desarrollo

Humano en niños, niñas y adolescentes efectuada en Santiago de Chile (marzo, 2018).

3. *Propósito de la escala:* La cual determina el contenido de las variables, sus respectivos reactivos (ítems) y la población a la que va dirigida, así como la logística y la recogida de los datos. Gracias a la determinación de las subdimensiones, facilitó la construcción de los reactivos con el objetivo de explorar la medición del constructo.
4. *Composición de los ítems:* Los cuales constan de afirmaciones y respuestas cerradas, en el que el mínimo de ítems para cada variable fue de 6.
5. *Contenido:* Los cuestionarios pueden ser unidimensionales o multidimensionales.
6. *Definición y ordenación:* Definición exhaustiva de cada reactivo y mutuamente excluyente, así como el cuidado de la redacción para su comprensión. Algunos criterios son:
 - a. Oraciones breves y fáciles de comprender.
 - b. Evitar palabras que inciten una reacción estereotipada.
 - c. Redactar en sentido afirmativo, no en negativo.
 - d. Evitar el interrogativo <<por qué>>.
 - e. No formular preguntas que se respuesta se considere deseable.
 - f. No obligar a hacer cálculos o esfuerzos de memoria.
7. *Prevención de sesgos:* Control de los posibles sesgos de cumplimentación, evitando el error de tendencia central y la deseabilidad

social. La redacción ayuda a impedir los errores de aprendizaje, es decir de contestar similarmente a las anteriores preguntas o el error lógico que evita contestar todo por igual. No redactar de forma confusa, dudosa o de doble sentido.

8. *Codificación de las respuestas:* En función de varias respuestas representadas en la Escala de Likert de forma policotómica.

El primer cuestionario propuesto constó de 46 reactivos agrupados en las siguientes subdimensiones:

- Principios Éticos (PE); compuesto por ocho reactivos para la conciencia ética y moral (CEM).
- Propósito Personal (PP); compuesto por ocho reactivos para la autorrealización (AR).
- Salud y Desarrollo Cognitivo (SD); compuesto por 12 reactivos: seis reactivos para la inteligencia y creatividad (IC) y seis reactivos para el autoconocimiento (AC).
- Relación Afectiva (RA); compuesto por 18 reactivos: seis reactivos para las relaciones interpersonales (RI), seis reactivos para el bienestar (BE) y seis reactivos para el sentido de pertenencia (SP).

A continuación, se expresa en la siguiente tabla los reactivos inicialmente propuestos del cuestionario de Desarrollo Humano y su respectiva referencia de los autores para la obtención de las variables y subdimensiones en el ámbito de la presente investigación:

Tabla 27: Cuestionario propuesto de Desarrollo Humano

SUBDIMENSIÓN	VARIABLE	REACTIVO (Ítem)	REFERENCIA (Autores)
<i>Si el lector desea conocer la asignación de cada una de las subdimensiones, favor de contactar al autor.</i>	<i>Si el lector desea conocer la asignación de cada una de las variables, favor de contactar al autor.</i>	1. Los valores de mi lugar de trabajo están alineados con los valores que considero importantes en mi vida.	Rogers (1992). Lafarga (1992), Maslow (2000), Sen (2010)
		2. ¿Con qué frecuencia tu jefe inmediato te trata con respeto y amabilidad?	Freire (1970), Rawls (1978), Bass (1985), Yukl (2008)
		3. En mi lugar de trabajo, la distribución de labores y permisos ¿son iguales para todos?	Freire (1970), Rawls (1978)
		4. Estoy comprometido con la misión de mi lugar de trabajo.	Ellis (1979), Whetten y Cameron (2016)
		5. En el Laboratorio me he vuelto más consciente de la importancia de mi trabajo.	James (1890), Freire (1970), Rogers (1992), Lafarga (1992)
		6. Actúo de forma responsable con mi trabajo.	Rogers (1992), Lafarga (1992)
		7. Reconozco el impacto, tanto positivo como negativo, de mis acciones.	James (1890), Maslow (2000), Sen (2010)
		8. Se respira un clima de trato justo y equitativo en mi lugar de trabajo.	Rawls (1978), Lafarga (1992)
		9. Pienso que mi trabajo en mi lugar de trabajo es útil y valioso.	Freire (1970), Maslow (2000)
		10. El trabajo que realizo constantemente me desafía y puedo mejorar mis habilidades	Maslow (1954), Lafarga (1992)
		11. Puedo trascender a través de la realización de mi trabajo.	Maslow (1954)
		12. Me satisface el verdadero propósito y sentido de mi trabajo.	Fromm (1966), Frankl (2004), Csikszentmihalyi (1997)
		13. Me siento inspirado por la misión y la visión de mi lugar de trabajo.	Chiavenato (2009), Whetten y Cameron (2016)

		14. Tengo la oportunidad de crecer como persona dentro de mi lugar de trabajo.	Rogers (1992), Maslow (2000)
		15. Estoy satisfecho con la frecuencia con la que recibo reconocimiento de mi jefe inmediato.	Maslow (1954), Skinner (1971), Bass (1985), Lafarga (1992), Yukl (2008)
		16. Tengo la libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.	Fromm (1966), May (1988), Rogers (1992), Nussbaum (2000), Sen (2010)
		17. Puedo resolver los retos que se me presentan en el trabajo.	Maslow (1954), Whetten y Cameron (2016)
		18. Trabajando aquí me ha ayudado para ser más inteligente.	Piaget (1947), PNUD (1990), Goleman (1995)
		19. Aquí tengo la oportunidad de desarrollar mi creatividad.	Freire (1970), Lafarga (1992)
		20. Aporto constantemente nuevas ideas a mi trabajo.	Freire (1970)
		21. Soy capaz de resolver los problemas de diferentes maneras.	Piaget (1947), PNUD (1990),
		22. Cuento con la inteligencia para cumplir con mis responsabilidades.	Piaget (1947), PNUD (1990), Goleman (1995)
		23. Mi jefe inmediato me ha ayudado a conocerme mejor.	Goleman (1995)
		24. Se me ha brindado retroalimentación de forma oportuna acerca de mi desempeño.	Chiavenato (2009), Madrigal (2009), Whetten y Cameron (2016)
		25. Conozco mis áreas de debilidad y oportunidad.	Lussier y Achua (2016), Whetten y Cameron (2016)
		26. Se interesa por mí y por mi salud.	Bass (1985), PNUD (1990), Nussbaum (2000), Yukl (2008)
		27. Pienso que gracias al autoconocimiento puedo entenderme y desarrollarme mejor.	Heidegger (1927), Goleman (1995)
		28. Entiendo mis reacciones y sentimientos ante los diferentes eventos en el trabajo.	Goleman (1995), Nussbaum (2000)
		29. Estoy satisfecho(a) con la relación que tengo con mi jefe inmediato.	PNUD (1990), Lafarga (1992)
		30. Considero a algunos de mis compañeros como mis verdaderos amigos.	Freire (1970), PNUD (1990)

		31. El ambiente de mi lugar de trabajo refleja la cultura organizacional que predica el Jefe.	Lewin (1939), Whetten y Cameron (2016)
		32. Considero que la colaboración es buena entre los compañeros de mi lugar de trabajo.	Freire (1970), Ress (1998)
		33. Mi jefe inmediato es alguien en que se pueda confiar.	Yukl (2008)
		34. He aprendido a convivir con personas diferentes a mí.	Freire (1970), PNUD (1990)
		35. Me siento orgulloso por mi trabajo.	Maslow (1954), Lafarga (1992)
		36. Trabajando aquí puedo mantener elevada mi autoestima.	Lewin (1939), Lafarga (1992), Muslow (2000)
		37. Tengo acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo.	Madrigal (2009), Whetten y Cameron (2016)
		38. Aquí he aprendido formas sanas de contrarrestar el estrés.	Lewin (1939), PNUD (1990), Muslow (2000)
		39. En mi lugar de trabajo se cuida por mantener un sano clima organizacional.	PNUD (1990), Nussbaum (2000), Whetten y Cameron (2016)
		40. Mi lugar de trabajo es físicamente cómodo.	Maslow (1954), PNUD (1990)
		41. Realmente me interesa mi futuro en mi lugar de trabajo.	Maslow (1954)
		42. Sí se me escucha, inclusive con aquello en lo que no estoy de acuerdo.	Bass (1985), Yukl (2008)
		43. Siento que formo parte de un equipo de trabajo.	Freire (1970), Ress (1998), Nussbaum (2012)
		44. Recomiendo al Laboratorio como un buen lugar para trabajar.	PNUD (1990)
		45. El jefe inmediato protege a los colaboradores de la discriminación.	Rawls (1978), Lafarga (1992)
		46. Existe una buena relación entre el jefe inmediato y los colaboradores.	PNUD (1990), Lafarga (1992)

Fuente: elaboración propia (2019).

Como se estableció en la tabla anterior, las subdimensiones y las variables clave para establecer el grado del Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico fueron elegidas por parte del autor de esta investigación,

apoyándose de la revisión bibliográfica y la opinión de dos expertos anteriormente descritos, ya que se considera que representan los componentes básicos del bienestar humano y el desarrollo de las capacidades en el ámbito profesional y que a través de la influencia transformacional que ejerza en él su líder, se les propicia cierto nivel de Desarrollo Humano. Gracias a la revisión profunda de la literatura con las teorías y especialidades de investigación de los principales autores humanistas fueron desarrollados cada uno de los reactivos.

3.2.3.2.2 Validación del cuestionario de Desarrollo Humano

Con el pasar de los años, gracias a las mediciones, han surgido enormes cantidades de investigaciones en las que se han implementado reglas, normas y estructuras para el desarrollo de las mismas, esto con la finalidad de definir una serie de campos obligatorios que se deben aplicar y cumplir en torno al tema a investigar. Pero para la aprobación de las investigaciones deben contener datos verídicos y confiables, para ello toda la información que se maneje debe estar sustentada. Es aquí donde aparecen los criterios de confiabilidad y validez para las investigaciones.

Según Hernández, et. al. (2014) el concepto que evalúa y calcula en su totalidad a los instrumentos o para cada uno de ellos administrados individualmente es la confiabilidad, donde indican que la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). La Real Academia

Española (2020) indica que la palabra confiabilidad puede definirse, al igual que la fiabilidad, como la “probabilidad de buen funcionamiento de algo”.

La confiabilidad puede expresarse como la falta de error de medición en el instrumento, donde se entiende por precisión y se asocia con el término confiabilidad de consistencia interna y homogeneidad. Por su parte la exactitud con la que dicho instrumento mide lo que se pretende calcular es lo que se nombra como la confiabilidad de la medida (Ruiz, 2012), que es equivalente a la estabilidad y a la predictibilidad, lo que es también sinónimo de seguridad. Ruiz (2012) muestra un claro ejemplo para entender la confiabilidad de la medida, donde hace mención acerca de “cuánta exactitud la muestra de ítems o tareas representa al universo de donde fueron seleccionados” (p.1), y se puede enfatizar que se encuentra relacionada con la precisión de la medida que el instrumento pretende medir, donde no se presente un error relativo.

Hernández, et. al. (2014) definen la validez como “el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200). Por otra parte, la palabra validez, según la RAE (2020) es un estado “firme, subsistente y que vale o debe valer legalmente”, lo que permite que los investigadores puedan sustentar con evidencias las conclusiones a las que han llegado con base en sus resultados al apreciar un evento o circunstancia que decidieron interpretar.

Hernández, et. al. (2014) señalan que a mayor evidencia en un instrumento de validez de expertos (contenido), validez de constructo y de confiabilidad, mayor será la probabilidad de que el instrumento represente la

variable que se pretende medir. Por tal razón, en el siguiente apartado se expresa el proceso llevado a cabo en el desarrollo del Cuestionario de Desarrollo Humano, así como los resultados en su validez y confiabilidad:

1. Validez de expertos (contenido).
2. Validez de constructo.
3. Confiabilidad.

3.2.3.2.1 Validez de expertos (contenido)

De acuerdo con Arribas (2004) la validez de un cuestionario “es el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido” (p.27). En el caso del presente cuestionario, se llevó a cabo entre los días comprendidos del 12 al 20 de febrero de 2020 la validación del contenido de los ítems propuestos como indicadores de Desarrollo Humano. Como no cabe algún cálculo en su revisión (Arribas, 2004), el cuestionario fue sometido a la valoración de tres Expertos en donde se les solicitó la apreciación del contenido de cada reactivo basándose en los criterios de Moriyama (Jorna, Castañeda y Véliz, 2015), así como la revisión de la estructura básica del cuestionario, el número y alcance de las preguntas y que se agregara cualquier otro aspecto que en su experiencia fuera importante.

Los criterios de Moriyama utilizados para la valoración de cada uno de los reactivos se observan en la siguiente tabla 28:

Tabla 28: Criterios de Moriyama para validar los reactivos del cuestionario

REACTIVO X			
CRITERIO	PREGUNTA	VALOR	COMENTARIO
1.- Razonable y comprensible.	¿El reactivo responde al indicador que se pretende medir?		
2.- Sensible a variaciones en el fenómeno que se mide.	¿El reactivo ayuda a la evaluación de la subdimensión en el que está incluido?		
3.- Con suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables	¿Se justifica la presencia de este reactivo en el instrumento?		
4.- Con componentes claramente definidos.	¿Está de acuerdo en relación a una redacción clara y concisa?		
5.- Derivable de datos factibles de obtener.	¿Es posible obtener la información deseada con la respuesta a este reactivo?		

Fuente: Jorna, Castañeda y Véliz (2015), adaptado por Miguel Anaya.

En una primera fase, de forma presencial con el investigador y en el formato correspondiente, cada uno de los reactivos fueron revisados por un Mtro. en Administración con alta especialidad en la investigación cualitativa y un Dr. en Administración experto en investigación mixta, ambos colaboradores de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). A cada una de las preguntas les asignaron un valor según los criterios de Moriyama antes expuestos y de acuerdo a la escala ordinal: Mucho: 4, Suficiente: 3, Poco: 2 y Nada: 1, y realizaron los comentarios de mejora correspondientes.

Una vez recibida la primera fase, se tabularon los datos y se procesaron de forma tal que se pudieran modificar los ítems que obtuvieron la ponderación de 2 (poco) en algunos de sus criterios y tomando como en cuenta los comentarios se efectuaron las respectivas modificaciones. En una segunda fase

se contó con la participación de un Dr. en Desarrollo Humano de la Cd. de Guadalajara, experto en el tema de la presente investigación, que por medio de vía electrónica valoró el contenido de cada uno de los ítems de acuerdo a la escala ordinal anteriormente descrita y expuso sus comentarios y recomendaciones.

A continuación, en la tabla 29, se muestran los principales comentarios y aportaciones tanto en la 1era como en la 2da fase, mismos que ayudaron a que se modificara el cuestionario inicialmente propuesto:

Tabla 29: Principales observaciones de contenido a cada uno de los reactivos

REACTIVO	1era FASE				2da FASE	
	EXPERTO 1 (MA ADM)		EXPERTO 2 (DR ADM)		EXPERTO 3 (DR DH)	
	Pond.	Comentario	Pond.	Comentario	Pond.	Comentario
1	3.2		3.0		3.4	Se da por sentado que el entrevistado tiene y conoce bien los valores del laboratorio.
2	3.0	Se recomienda cambiarla a tercera persona, para evitar la falsa autoproyección.	2.8	No preguntar de forma directa, sino de manera diferente.	3.8	Los criterios de amabilidad y respeto pueden variar dependiendo del entrevistado.
3	3.0	Se recomienda cambiarla a tercera persona, para evitar la falsa autoproyección.	3.0		3.8	Se da por hecho que el entrevistado conoce la realidad de "todos".
4	3.6		3.2		3.8	Se da por hecho que el entrevistado conoce la misión.
5	2.8	Se recomienda cambiarla a tercera persona, para evitar la falsa autoproyección.	2.8	Realizar esta pregunta de forma indirecta.	4.0	
6	2.8	Se recomienda cambiarla a tercera persona, para evitar la falsa autoproyección.	2.8	Realizar esta pregunta de forma indirecta.	3.8	El concepto de "responsable" puede variar según cada persona.

7	2.4	Puede ser una pregunta que nos arroje respuestas no confiables.	2.4	Este reactivo es muy parecido al reactivo 5. Se debe comprobar la pertinencia de la pregunta.	4.0	
8	2.8	Se recomienda cambiarla a tercera persona, para evitar la falsa autoproyección.	3.0		3.8	El concepto de "responsable" puede variar según cada persona.
9	2.8	Se recomienda cambiarla a tercera persona, para evitar la falsa autoproyección.	2.8	Realizar esta pregunta de forma indirecta.	3.8	Útil y valioso ¿para quién?
10	3.2		3.2	No se justifica, ya que este reactivo ya está descrito en la subdimensión de salud y desarrollo cognitivo en el reactivo 6.	4.0	
11	3.0		3.0		4.0	
12	3.0		3.0		4.0	
13	3.0		2.8	Se requiere justificar la correlación de la misión y visión contra la autorrealización.	3.8	Supone que el entrevistado conoce y comprende la misión y visión.
14	3.0		2.6	De acuerdo al planteamiento de este reactivo se asemeja al reactivo 3. Definir su pertinencia.	4.0	
15	1.8	Se recomienda cambiar el tono del reactivo ya que incita al ego.	2.0	Realizar esta pregunta de forma indirecta.	4.0	
16	3.2		3.2		4.0	
17	3.2		3.2		4.0	
18	2.8		2.4	Se recomienda eliminar este reactivo ya que pregunta lo mismo que el reactivo 6.	4.0	
19	3.4		3.4		4.0	
20	4.0		3.4		3.8	La percepción de constantemente puede variar según la persona.
21	2.6	No se justifica, porque se llega a la misma respuesta que el reactivo 1.	2.4	No es necesario este reactivo, se repite con el reactivo 1 y se llega a la misma respuesta.		Reactivo eliminado.
22	2.8	Se recomienda cambiarla a tercera persona, para evitar la falsa autoproyección.	2.6	Realizar esta pregunta de forma indirecta.	4.0	
23	3.0		2.6	Esta pregunta es directa conforme al constructo del autoconocimiento, por lo que debe redactarse de una forma diferente.	4.0	
24	2.8	Se recomienda cambiarla a tercera persona, para evitar la falsa autoproyección.	2.6	Realizar esta pregunta de forma indirecta.	3.8	¿Recibir retroalimentación por parte de quién?

25	3.2		2.8	En la redacción falta considerar las áreas de fortalezas y amenazas.	4.0	
26	3.0		3.0		4.0	
27	2.4		2.4	Definir el concepto de autoconocimiento y se duplica con la siguiente.		Reactivo eliminado.
28	3.0		2.6	Especificar el constructo de la inteligencia emocional.	4.0	
29	3.4		3.4		4.0	Suponiendo que todos los puestos superiores son femeninos.
30	3.4		3.4		4.0	
31	2.8		2.4	No se justifica este reactivo en este indicador por que se menciona acerca del indicador de bienestar en el reactivo 5. Se recomienda eliminarlo de este apartado.		Reactivo eliminado.
32	3.4		3.4		3.8	El nivel de "bueno" puede presentar variaciones según el individuo.
33	2.6	Se recomienda cambiarla a tercera persona, para evitar la falsa autoproyección.	2.4	Realizar esta pregunta de forma indirecta.	4.0	
34	3.4		3.4		4.0	
35	3.4		3.4		4.0	
36	3.6		3.0		4.0	
37	3.6		3.4		4.0	
38	3.4		3.0		4.0	
39	3.4		3.0		4.0	
40	2.8	Se recomienda cambiar del estado físico a la satisfacción.	2.8	No se justifica realizar esta pregunta de forma indirecta. Se repite con la 35.		Reactivo eliminado.
41	3.0		3.0		4.0	
42	2.8	Se recomienda cambiarla de sentido.	2.4	No se justifica, mide la relación interpersonal.		Reactivo eliminado.
43	3.4		3.4		3.8	¿El entrevistado conoce la diferencia entre grupo y equipo?
44	3.6		3.4		4.0	
45	3.4		3.4		4.0	
46	2.8		2.6	No se justifica este reactivo ya que mide el indicador de la relación interpersonal, por lo que debe eliminarse de este apartado.		Reactivo eliminado.
PROMEDIO	3.1	EXPERTO 1 (MA ADM)	2.9	EXPERTO 2 (DR ADM)	3.9	EXPERTO 3 (DR DH)

Fuente: elaboración propia (2020).

Cada una de las evaluaciones realizadas durante la 1era fase por los primeros dos expertos (un Mtro. en Administración y un Dr. en Administración) permitió identificar las mejoras pertinentes a cada uno de los ítems con ponderaciones inferiores a 3, mismo que concedió la afinación del contenido en el uso de términos y sus respectivos enfoques. Para la 2da fase se mejoró en la formulación de algunos reactivos y el investigador de acuerdo a las observaciones decidió eliminar seis reactivos, lo que permitió mejores ponderaciones otorgadas por el tercer experto (Doctor en D.H.) y contribuyó a una mayor claridad en su redacción y la justificación en el cuestionario de cada uno de ellos. Finalmente, en una tercera fase se realizó una revisión general nuevamente por los dos expertos iniciales, los cuales estuvieron de acuerdo con la redacción final de cada uno de los ítems.

Gracias a la participación en conjunto de las opiniones y sugerencias de los expertos, se aseguró una congruencia teórica referente a cada uno de los ítems, las variables y subdimensiones propuestas, donde además de la coherencia, se demostró una construcción lógica del instrumento. En el apartado que se presenta a continuación, se explica la realización de la validez del cuestionario mediante una prueba piloto del cuestionario modificado, a partir de la validez de los expertos, a los colaboradores de un Laboratorio Clínico del IMSS con la finalidad de calcular la fiabilidad del instrumento.

3.2.3.2.2 Validez de constructos

La teoría que mide el cuestionario es el Desarrollo Humano de los colaboradores, el cual se detalló en las subdimensiones y variables descritas anteriormente en el apartado **3.2.1.2** y en el apartado **3.2.3.2** para el establecimiento de los reactivos de acuerdo a la revisión y comparación de las investigaciones propuestas por diversos autores. La validez de los constructos, desde la perspectiva científica, es considerada muy relevante gracias a su procedimiento de Análisis Factorial Exploratorio, ya que según Flores (2015) es el grado en que una medición se relaciona de forma consistente con otras mediciones y que corresponden a los conceptos derivados de las hipótesis teóricamente.

Por medio de la plataforma electrónica <https://www.surveymonkey.com/es/> los días 25 y 26 de febrero de 2020 se llevó a cabo una prueba piloto del cuestionario modificado y adecuado (después de las tres fases por la opinión de los expertos) a los 13 colaboradores del Laboratorio Clínico del Hospital General de Zona N.45 del IMSS de la ciudad de San Luis Potosí. Esto con la finalidad de recabar la información de su aplicación, detectar algún problema en su ejecución, comprobar la comprensión de las preguntas y el funcionamiento del instrumento en relación a sus pruebas de validez y confiabilidad. En mención a las últimas pruebas, al momento de querer realizar el análisis multivariante de los datos cuantitativos por los métodos descriptivos no fue posible por la poca cantidad de encuestas (n=13), por lo que se solicitó la participación de diversos colaboradores del sector salud del 02 al 07 de Marzo de 2020, logrando en total la contestación

de 50 participantes, ya que como lo señala Mejía (2017) no debe haber “menos de 50 observaciones” (p.52) para la aplicabilidad de un Análisis Factorial Exploratorio. No se reportó alguna anomalía expresada por sus colaboradores en la realización de este cuestionario.

Los resultados obtenidos de dichas pruebas piloto fueron estudiados a través del paquete estadístico IBM SPSS 25 (*Statistical Product and Social Science*). El objetivo de este pilotaje fue el de aplicarlo con personas de perfiles y responsabilidades muy parecidos al Laboratorio objeto de estudio. A continuación, en la tabla 30, se pueden observar los estadísticos descriptivos de las variables dependientes del cuestionario de Desarrollo Humano.

Tabla 30: Estadísticos descriptivos del cuestionario de Desarrollo Humano

	Media	Desv. Desviación	N
Pregunta DH1	3.72	.730	50
Pregunta DH2	3.50	.909	50
Pregunta DH3	3.40	.948	50
Pregunta DH4	3.58	.731	50
Pregunta DH5	3.30	.931	50
Pregunta DH6	3.18	.919	50
Pregunta DH7	3.66	.688	50
Pregunta DH8	3.20	1.030	50
Pregunta DH9	3.58	.731	50
Pregunta DH10	3.64	.693	50
Pregunta DH11	3.40	.926	50
Pregunta DH12	3.22	.975	50
Pregunta DH13	3.64	.722	50
Pregunta DH14	3.38	.923	50
Pregunta DH15	3.14	1.069	50
Pregunta DH16	3.46	.676	50
Pregunta DH17	3.54	.646	50
Pregunta DH18	3.46	.676	50
Pregunta DH19	3.18	.896	50
Pregunta DH20	3.12	1.003	50
Pregunta DH21	3.28	.927	50
Pregunta DH22	3.30	.886	50

Pregunta DH23	3.18	.983	50
Pregunta DH24	3.38	.830	50
Pregunta DH25	3.38	.805	50
Pregunta DH26	3.36	.851	50
Pregunta DH27	3.08	.986	50
Pregunta DH28	2.96	1.228	50
Pregunta DH29	2.98	1.169	50
Pregunta DH30	3.18	.941	50
Pregunta DH31	2.98	1.152	50
Pregunta DH32	3.40	.833	50
Pregunta DH33	3.28	1.031	50
Pregunta DH34	3.20	1.010	50
Pregunta DH35	3.22	1.016	50
Pregunta DH36	3.02	1.097	50
Pregunta DH37	3.34	.961	50
Pregunta DH38	3.18	1.119	50
Pregunta DH39	3.18	1.063	50
Pregunta DH40	3.30	.995	50

Fuente: elaboración propia (2020).

Matriz de Correlaciones

El análisis de la matriz de correlaciones entre los ítems del cuestionario de Desarrollo Humano tiene por objetivo el poder comprobar si las condiciones son las propicias para efectuar un estudio de Análisis Factorial Exploratorio. Ya que, a mayor número de variables en el cuestionario, se presenta la necesidad de conocer las interrelaciones de las mismas. Si las variables no estuvieran relacionadas “no existirían factores comunes y, por tanto, no tendría sentido aplicar el análisis factorial” (Pérez, 2004, p.175).

Mejía (2017) subraya que el Análisis Factorial (como técnica especializada que analiza las relaciones complejas) se enfoca en “definir la estructura subyacente en una matriz de datos” (p.6). Al ser una técnica de interdependencia,

son consideradas de forma simultánea todas las variables. Ya que se pretende que los valores teóricos no predigan variables, sino que maximicen su explicación de la serie de variables entera. En el Anexo 03 se observa que en la mayoría de las preguntas (ítems) del 1 al 40, se observó una correlación mayor 0.3 y menor a 0.9 (Mejía, 2017). Por lo que se distinguió la fuerza con la que se relacionan cada una de las variables y nos indicó la idoneidad para efectuar el estudio del Análisis Factorial, mismo que se detalla a continuación:

Valor KMO y prueba de Bartlett

El análisis del coeficiente de correlación parcial respecto al cuestionario de Desarrollo Humano confirma el indicador de fuerza relacional entre dos variables, en las que se elimina la influencia del resto. Mediante el método Varimax, en el que se maximiza la suma de las varianzas de las cargas factoriales al cuadrado en cada uno de los factores (Pérez, 2004), se obtuvo en nuestra prueba el valor KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) de 0.821, por lo que sí cumple con el supuesto de aplicabilidad (Mejía, 2017). Al acercarse al valor 1, indica que es menor el valor de los coeficientes de correlación parciales. Por ello, Kaiser, Meyer y Olkin aconsejan para este valor lo siguiente (Pérez, 2004):

- KMO próximo o mayor a 0.9 es excelente.
- KMO mayor a 0.5 es aceptable.
- KMO menor a 0.5 es inaceptable.

En la siguiente tabla 31 se muestran los valores de KMO y la prueba de Bartlett:

Tabla 31: Valor KMO y prueba de Bartlett sobre el cuestionario de Desarrollo Humano

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.821
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	2536.210
	gl
	780
	Sig.
	.000

Fuente: elaboración propia (2020).

Por su parte, como también se observa en la tabla anterior 31, la prueba de Bartlett asume en su hipótesis nula que en la matriz obtenida no existe relación entre las variables. Por ello, el Análisis Factorial es requerido que su resultado sea significativo, lo que precisamente resultó en este análisis obteniéndose .000 y no se acerca a 1. Por lo que, al rechazar la hipótesis nula, se demuestra la relación entre las variables del cuestionario.

Aunque no es uno de los objetivos de la presente investigación, la finalidad del Análisis Factorial (como una técnica estadística multivariante) del cuestionario de Desarrollo Humano es “simplificar las múltiples y complejas relaciones que puedan existir entre un conjunto de variables observadas” (Pérez, 2004, p.155) para analizar las relaciones existentes de interdependencia entre el conjunto de sus variables y “determinar el grado en que se justifica cada variable por cada dimensión” (Mejía, 2017, p.6). Con la finalidad de calcular metodológicamente sus factores y determinar si es necesario reducirlos en el cuestionario de

Desarrollo Humano, para que pueda expresarse la información sin distorsionarse, aumentando su inteligibilidad y manejabilidad en la presente investigación.

Donde, además se busca que se cumpla la correcta validez de los constructos de este cuestionario para que extraigan la información que proporciona los datos de estudio y así sea aprovechada como una herramienta validada y homologada que puede ser usada en el Instituto Mexicano del Seguro Social a nivel nacional.

Matriz de Covarianza Anti-imagen

Según Pérez (2004) la matriz de correlaciones anti-imagen “se encuentra formada por los coeficientes de correlación parcial entre cada par de variables cambiada de signo” (p.205). Esta matriz, incluida en el Anexo 04, se puede distinguir que cada uno de los valores de los elementos de la diagonal, a excepción de la Pregunta DH13 con un valor de 0.690, son superiores por lo que se cumple con la condición de su aplicabilidad. Es decir, estos elementos son similares al estadístico KMO, por lo que es de interés que estén cercanos a la unidad. Mejía (2017) aclara que la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen debe ser superior a 0.5. Sin embargo, es decisión del investigador no eliminar dicha pregunta, que aborda el tema de la misión y visión del Laboratorio, ya que por su contenido brinda información considerada de relevancia para los efectos de la presente investigación.

Varianza total explicada

Como bien lo indica Flores (2015), los resultados del Análisis Factorial fueron brindados por la varianza total, explicada con cuatro componentes. Mejía (2017) menciona que el porcentaje de la varianza explicada en estos grupos no debe ser menor del 60%, mismos que se presentan en la siguiente tabla 32 y se cumple con los supuestos de la aplicabilidad:

Tabla 32: Autovalores de la matriz de correlación y porcentajes de varianza explicada

Compo- nente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	24.330	60.825	60.825	24.330	60.825	60.825	10.414	26.034	26.034
2	2.767	6.916	67.741	2.767	6.916	67.741	6.980	17.450	43.484
3	1.751	4.377	72.118	1.751	4.377	72.118	6.760	16.899	60.383
4	1.304	3.261	75.379	1.304	3.261	75.379	5.998	14.996	75.379
5	1.031	2.578	77.957						
6	.956	2.390	80.347						
7	.789	1.971	82.319						
8	.756	1.889	84.208						
9	.718	1.794	86.002						
10	.592	1.480	87.482						
11	.558	1.394	88.876						
12	.483	1.209	90.084						
13	.465	1.162	91.247						
14	.402	1.005	92.251						
15	.367	.919	93.170						

16	.346	.864	94.034						
17	.301	.753	94.788						
18	.275	.686	95.474						
19	.257	.642	96.116						
20	.202	.506	96.622						
21	.194	.485	97.107						
22	.187	.469	97.575						
23	.150	.376	97.952						
24	.129	.322	98.274						
25	.124	.309	98.583						
26	.109	.273	98.856						
27	.083	.208	99.064						
28	.081	.203	99.267						
29	.070	.176	99.443						
30	.049	.122	99.565						
31	.041	.104	99.668						
32	.037	.091	99.760						
33	.026	.064	99.824						
34	.021	.053	99.877						
35	.016	.041	99.918						
36	.009	.023	99.941						
37	.009	.022	99.963						
38	.007	.018	99.982						
39	.005	.012	99.993						
40	.003	.007	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia (2020).

Los autovalores iniciales de cada componente representa la varianza asociada a ese componente. En este caso, el porcentaje acumulado de los cuatro componentes explican el 75.38% de la varianza total. No se toma en cuenta el quinto componente, aunque si bien es mayor que 1, agrega poca varianza explicada residual. Como el cuestionario contiene las cuatro subdimensiones del Desarrollo Humano, por tal razón se consideraron los cuatro componentes.

Comunalidades estimadas

La comunidad se deriva de la varianza obtenida de cada una de las variables analizadas. En la tabla 33 se observa que en todos los casos las comunalidades estimadas superan el valor absoluto de 0.500, por lo que la variable que más información perdió es Pregunta DH39: *Recomiendo al Laboratorio como un buen lugar para trabajar*, seguida por la Pregunta DH3: *Se considera que la distribución de labores y permisos en el Laboratorio son iguales para todos*:

Tabla 33: Comunalidades estimadas

	Inicial	Extracción
Pregunta DH1	1.000	.719
Pregunta DH2	1.000	.868
Pregunta DH3	1.000	.580
Pregunta DH4	1.000	.744
Pregunta DH5	1.000	.669
Pregunta DH6	1.000	.732
Pregunta DH7	1.000	.725
Pregunta DH8	1.000	.673
Pregunta DH9	1.000	.789
Pregunta DH10	1.000	.774

Pregunta DH11	1.000	.822
Pregunta DH12	1.000	.864
Pregunta DH13	1.000	.708
Pregunta DH14	1.000	.635
Pregunta DH15	1.000	.594
Pregunta DH16	1.000	.702
Pregunta DH17	1.000	.730
Pregunta DH18	1.000	.684
Pregunta DH19	1.000	.824
Pregunta DH20	1.000	.810
Pregunta DH21	1.000	.769
Pregunta DH22	1.000	.887
Pregunta DH23	1.000	.707
Pregunta DH24	1.000	.799
Pregunta DH25	1.000	.783
Pregunta DH26	1.000	.851
Pregunta DH27	1.000	.739
Pregunta DH28	1.000	.730
Pregunta DH29	1.000	.693
Pregunta DH30	1.000	.735
Pregunta DH31	1.000	.800
Pregunta DH32	1.000	.847
Pregunta DH33	1.000	.788
Pregunta DH34	1.000	.764
Pregunta DH35	1.000	.848
Pregunta DH36	1.000	.854
Pregunta DH37	1.000	.790
Pregunta DH38	1.000	.841
Pregunta DH39	1.000	.545
Pregunta DH40	1.000	.734

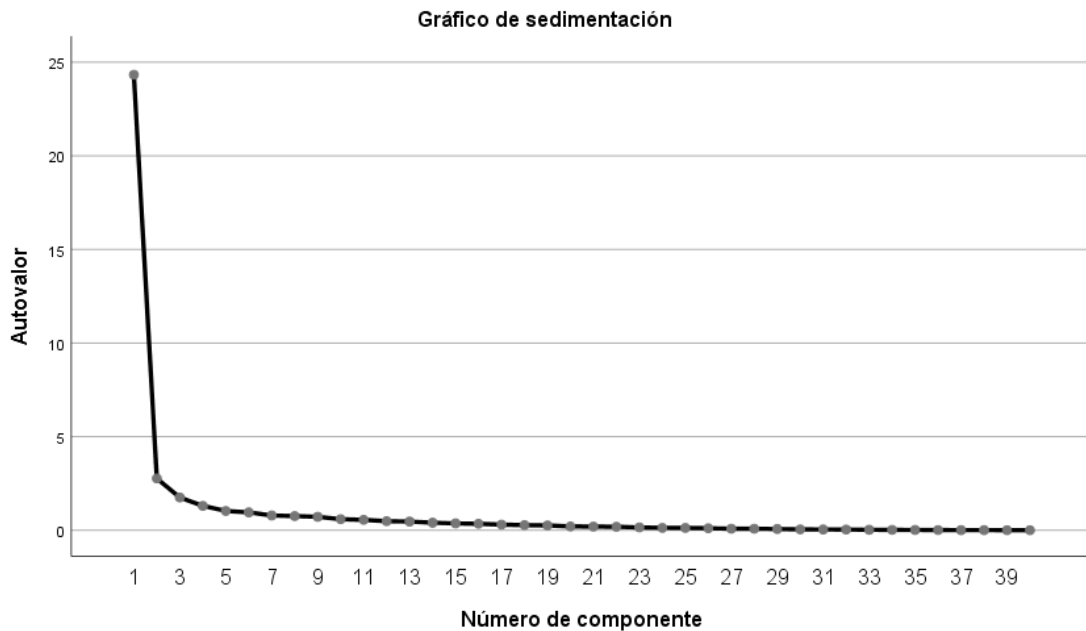
Fuente: elaboración propia (2020). Método de extracción: análisis de componentes principales.

La proporción de varianza común en cada una de las variables fue representada por la anterior tabla de comunalidades. Se asume que el valor de

cada variable es 1 por ser al inicio común, pero una vez que los factores se han extraído se obtiene el valor de la varianza real. Como dato indicativo el 71.9% de la varianza se encuentra asociada para la primera variable, y así sucesivamente.

En el siguiente gráfico 1, se observa la sedimentación en la que se pueden distinguir los componentes con varianzas bajas. Flores (2015) indica que el punto de inflexión distingue la conservación de algunos componentes situados por encima del 1 (criterio apropiado cuando hay más de 30 variables). Aquí, se cuenta con 40 variables y aunque la media de las comunidades es alta (tabla anterior) para comprobar el número de los componentes a seleccionar, se observa que existe un punto de inflexión en el componente cinco, lo que justifica la presencia de los cuatro factores de Desarrollo Humano.

Gráfica 1: Gráfico de sedimentación



Fuente: elaboración propia (2020).

Matriz de correlaciones reproducidas

En la siguiente tabla 34 se distinguen los coeficientes de correlación enseguida de la extracción (residuos). Por el modelo de los 4 componentes son reproducidas las correlaciones entre las distintas variables, si “el modelo está perfectamente ajustado a los datos entonces dichas correlaciones deben ser las mismas que las correlaciones originales” (Flores, 2015, p.305). Para observar las diferencias en las estimaciones obtenidas por el análisis del modelo y la correlación, los datos deben ser inferiores a 0.05 para indicar un buen análisis.

Tabla 34: Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente			
	1	2	3	4
Pregunta DH1	-.142	-.010	.184	.066
Pregunta DH2	-.043	-.041	.118	.063
Pregunta DH3	-.097	.070	.149	-.044
Pregunta DH4	-.015	.026	.176	-.116
Pregunta DH5	.006	.129	.160	-.249
Pregunta DH6	.092	-.052	.053	-.044
Pregunta DH7	.132	-.020	-.048	-.037
Pregunta DH8	.027	-.195	.020	.221
Pregunta DH9	.157	-.089	-.104	.056
Pregunta DH10	.106	.040	-.103	-.008
Pregunta DH11	.008	-.076	-.075	.225
Pregunta DH12	.101	-.074	.059	-.032
Pregunta DH13	-.134	-.006	.151	.090
Pregunta DH14	-.027	-.077	.029	.160
Pregunta DH15	-.039	.241	-.011	-.139
Pregunta DH16	.015	.120	-.034	-.041
Pregunta DH17	.031	.213	-.055	-.147
Pregunta DH18	-.056	.011	-.127	.257

Pregunta DH19	-.040	.096	-.102	.130
Pregunta DH20	-.052	.140	-.138	.130
Pregunta DH21	.023	.081	-.018	-.021
Pregunta DH22	-.040	-.006	-.024	.167
Pregunta DH23	-.055	.170	-.074	.034
Pregunta DH24	.013	.074	.033	-.050
Pregunta DH25	.015	.190	-.027	-.123
Pregunta DH26	.047	.069	-.047	-.007
Pregunta DH27	-.053	.235	-.016	-.098
Pregunta DH28	-.043	.022	-.004	.114
Pregunta DH29	.061	-.135	.085	.050
Pregunta DH30	.125	.007	-.120	.013
Pregunta DH31	.166	.000	-.005	-.148
Pregunta DH32	.158	.043	-.038	-.147
Pregunta DH33	.057	-.136	.079	.068
Pregunta DH34	-.028	-.011	.078	.047
Pregunta DH35	-.121	.110	.002	.115
Pregunta DH36	.101	-.060	.048	-.038
Pregunta DH37	.025	-.072	.161	-.043
Pregunta DH38	.101	-.084	.110	-.076
Pregunta DH39	.073	-.155	.255	-.149
Pregunta DH40	.033	-.184	-.003	.228

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Estos coeficientes de puntuación no tienen por qué coincidir con las correlaciones iniciales. En la tabla anterior se observa que se presentan 57 residuos, de 160, con valores absolutos mayores a 0.05. Al representar el 35.6% y ser menor al 50.0% de los residuos se concluye que el análisis es satisfactorio, por lo que la bondad del modelo no es discutible (Pérez, 2004).

Matriz de componentes rotados

Por medio de la siguiente matriz (tabla 35) se permite diferenciar a cada uno de los componentes y su interacción con las variables. En la rotación octogonal “los ejes se rotan de forma que quede preservada la incorrelación entre los factores” (Pérez, 2004, p.182). Los resultados indican que, como ya se mencionó, los factores se agrupan en cuatro componentes, correspondientes a la escala predefinida:

- Componente 1: Salud y Desarrollo Cognitivo (SD).
- Componente 2: Relación Afectiva (RA).
- Componente 3: Principios Éticos (PE).
- Componente 4: Propósito Personal (PP).

Tabla 35: Matriz de componentes rotados

	Componente			
	1	2	3	4
Pregunta DH32	.827	.357	.163	.098
Pregunta DH31	.822	.272	.212	.078
Pregunta DH9	.815	.143	.000	.324
Pregunta DH7	.757	.270	.150	.237
Pregunta DH30	.746	.304	-.006	.293
Pregunta DH10	.726	.389	.069	.302
Pregunta DH36	.719	.278	.416	.294
Pregunta DH12	.717	.258	.439	.302
Pregunta DH38	.680	.221	.527	.226
Pregunta DH6	.659	.262	.402	.260
Pregunta DH26	.620	.507	.267	.372
Pregunta DH33	.582	.171	.491	.423

Pregunta DH29	.558	.140	.473	.372
Pregunta DH21	.531	.514	.324	.345
Pregunta DH27	.272	.713	.322	.229
Pregunta DH15	.245	.664	.277	.125
Pregunta DH25	.483	.652	.289	.202
Pregunta DH17	.498	.650	.197	.142
Pregunta DH23	.298	.637	.216	.406
Pregunta DH20	.349	.617	.100	.545
Pregunta DH35	.133	.595	.427	.543
Pregunta DH19	.395	.568	.186	.557
Pregunta DH16	.486	.549	.272	.302
Pregunta DH24	.498	.510	.438	.314
Pregunta DH1	-.111	.297	.697	.363
Pregunta DH4	.312	.380	.687	.174
Pregunta DH37	.459	.254	.661	.278
Pregunta DH39	.333	-.082	.651	-.053
Pregunta DH13	-.048	.329	.650	.418
Pregunta DH2	.331	.362	.641	.465
Pregunta DH3	.020	.402	.607	.222
Pregunta DH5	.306	.468	.596	-.044
Pregunta DH34	.368	.389	.540	.432
Pregunta DH18	.291	.392	.085	.663
Pregunta DH11	.513	.297	.211	.653
Pregunta DH22	.407	.444	.370	.623
Pregunta DH40	.514	.089	.308	.606
Pregunta DH8	.468	.053	.340	.579
Pregunta DH14	.343	.259	.403	.537
Pregunta DH28	.345	.444	.377	.521

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

Fuente: elaboración propia (2020).

La siguiente tabla 36 muestra que, para obtener la información correspondiente a los componentes, los factores fueron rotados. Ya que, si no fuese necesaria, la presente matriz correspondería con la matriz identidad, por lo que fue ortogonal el tipo de rotación empleado.

Tabla 36: Matriz de transformación de los componentes

Componente	1	2	3	4
1	.599	.486	.454	.447
2	-.752	.220	.602	.157
3	.268	-.621	.651	-.344
4	.071	.574	.091	-.810

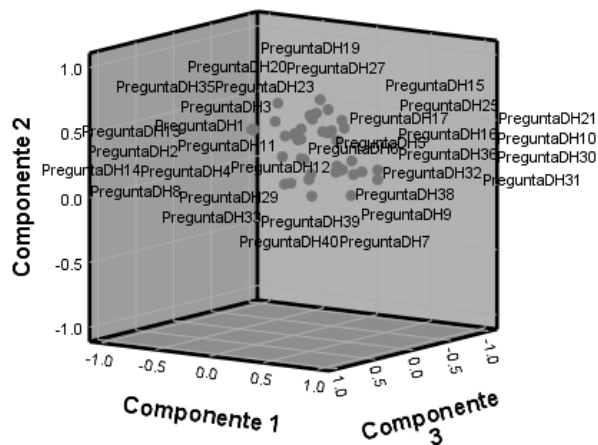
Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: elaboración propia (2020).

Para terminar, en el siguiente gráfico 2 se distingue la saturación y se visualiza la ubicación de los indicadores que se encuentran más colmados en el espacio tridimensional:

Gráfica 2: Gráfico de componente en espacio rotado



Fuente: elaboración propia (2020).

Gracias a la realización del Análisis Factorial Exploratorio sobre las variables propuestas del cuestionario de Desarrollo Humano, fue posible la confirmación de un nuevo modelo que permita medir, bajo el enfoque del investigador, la dimensión del Desarrollo Humano. El investigador decidió no quitar ninguno de los 40 ítems establecidos, ya que todos se encuentran correlacionados. Se demostró que la matriz de correlaciones, el valor KMO y la prueba de Bartlett, la matriz de covarianza anti-imagen, la varianza total estimada, las comunalidades estimadas, el gráfico de sedimentación, la matriz de correlaciones reproducidas, la matriz de componentes rotados, la matriz de la transformación de los componentes y el gráfico de componente en espacio rotado, en el modelo se presentan con un mínimo error.

3.2.3.2.2.3 Confiabilidad

La confiabilidad de consistencia interna, también conocida como homogeneidad, determina el grado de la correlación entre los ítems de una prueba. Es homogéneo un instrumento cuando se obtiene una correlación al menos moderada, por lo que la homogeneidad, según Loevinger (1947) y Anastasi (1961) es la “consistencia en la ejecución en todos los reactivos de la prueba” (indicado en Ruiz, 2012, p.6).

El grado en que los ítems de una escala policotómica se correlacionan entre sí es denominado el Coeficiente Alfa de Cronbach (Tuapanta, Duque y Mena, 2017), en honor a su creador J.L. Cronbach y tal vez es uno de los más

usados (Hernández, et. al., 2014). Este coeficiente, mediante la consistencia o congruencia interna de las dimensiones evaluadas y los ítems de cada una de las variables, mide la confiabilidad del cuestionario. Del mismo modo, también se le conoce como la medida de la correlación de los ítems que constituyen una escala. Tiene aplicación como índice para detallar la confiabilidad de tipo consistencia interna de una escala, es ideal para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (Celina y Campo, 2005). Es una herramienta muy práctica, con la ventaja de relacionarse y fusionarse con todos los posibles resultados del balance que se lleva a cabo en el proceso de fraccionar en mitades una escala.

Los valores del Alfa de Cronbach varían entre 0 y 1. Como bien lo señala Corral (2009) el “coeficiente de confiabilidad es un coeficiente de correlación, teóricamente significa la correlación del test consigo mismo. Sus valores oscilan entre 0 y 1” (p.243), donde cero significa nula confiabilidad y uno representa total confiabilidad. Según George y Mallery (2003) la relación es la siguiente (señalado en Garay, 2015):

- Mayor a 0.9 es excelente.
- Mayor a 0.8 es bueno.
- Mayor a 0.7 es aceptable.
- Mayor a 0.6 es cuestionable.
- Mayor a 0.5 es pobre.
- Menor a 0.5 es inaceptable.

Este valor estadístico de consistencia interna permite calcular la fiabilidad de un instrumento mediante un grupo de ítems, que se pretenden que estén altamente correlacionados, para medir la misma dimensión teórica o el mismo constructo. En este caso se analizó la confiabilidad del Cuestionario del Desarrollo Humano a través de su fórmula:

Fórmula para calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde:

K : Número de ítems.

S_i^2 : Varianza muestral de cada ítem.

S_T^2 : Varianza del total del puntaje de los ítems.

En esta confiabilidad no se pone énfasis en el contenido o en la forma de los reactivos, sino en las puntuaciones de las personas, por lo que son correlacionados positivamente será homogéneo gracias a las puntuaciones y no del contenido utilizado. Por el otro lado, será heterogénea al no obtenerse una correlación positiva, siendo que al parecer se mide el mismo rasgo y al ser necesaria la homogeneidad, no es suficiente en la medición de un rasgo unitario, por lo que gracias a una combinación de rasgos pueda medirse cada reactivo y su intercorrelación (Ruiz, 2012).

Derivado de la prueba piloto del cuestionario modificado y adecuado, los resultados acerca de la confiabilidad se muestran en las Tablas 37 y 38. Donde en la primera tabla se señala que de los 40 reactivos propuestos en general se obtuvo un índice Alfa de Cronbach de 0.982, que es excelente según George y Mallery (2003) para este tipo de encuestas:

Tabla 37: Estadístico de fiabilidad del cuestionario de DH, prueba piloto

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.982	.983	40

Fuente: elaboración propia (2020).

Por su parte, de acuerdo con la última columna mostrada de la Tabla 38 no es necesario eliminar ninguno de los 40 reactivos propuestos para el Cuestionario Final de Desarrollo Humano, ya que presentan una tasa promedio por encima del 0.968 en la escala de Cronbach.

Tabla 38: Estadísticos total-elemento del cuestionario, prueba piloto

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Pregunta DH1	128.76	787.574	.547	.982
Pregunta DH2	128.98	765.898	.870	.981
Pregunta DH3	129.08	779.381	.571	.982

Pregunta DH4	128.90	779.235	.753	.982
Pregunta DH5	129.18	776.110	.646	.982
Pregunta DH6	129.30	768.337	.811	.981
Pregunta DH7	128.82	781.661	.737	.982
Pregunta DH8	129.28	769.063	.707	.982
Pregunta DH9	128.90	782.296	.677	.982
Pregunta DH10	128.84	780.260	.769	.981
Pregunta DH11	129.08	767.463	.822	.981
Pregunta DH12	129.26	762.278	.878	.981
Pregunta DH13	128.84	785.607	.602	.982
Pregunta DH14	129.10	771.765	.738	.981
Pregunta DH15	129.34	771.698	.634	.982
Pregunta DH16	129.02	779.734	.802	.981
Pregunta DH17	128.94	783.160	.745	.982
Pregunta DH18	129.02	784.183	.683	.982
Pregunta DH19	129.30	768.459	.830	.981
Pregunta DH20	129.36	766.235	.779	.981
Pregunta DH21	129.20	765.633	.858	.981
Pregunta DH22	129.18	765.742	.896	.981
Pregunta DH23	129.30	768.704	.749	.981
Pregunta DH24	129.10	769.520	.875	.981
Pregunta DH25	129.10	773.439	.813	.981
Pregunta DH26	129.12	767.740	.891	.981
Pregunta DH27	129.40	768.816	.744	.981
Pregunta DH28	129.52	753.847	.818	.981
Pregunta DH29	129.50	759.194	.775	.981
Pregunta DH30	129.30	772.867	.702	.982
Pregunta DH31	129.50	762.337	.737	.982
Pregunta DH32	129.08	774.157	.769	.981
Pregunta DH33	129.20	761.837	.836	.981
Pregunta DH34	129.28	762.491	.842	.981
Pregunta DH35	129.26	764.849	.794	.981
Pregunta DH36	129.46	756.335	.878	.981
Pregunta DH37	129.14	766.286	.814	.981
Pregunta DH38	129.30	756.867	.851	.981

Pregunta DH39	129.30	784.133	.424	.983
Pregunta DH40	129.18	768.355	.746	.981

Fuente: elaboración propia (2020).

Los resultados anteriormente mostrados y derivados del análisis de la fiabilidad del cuestionario demuestran la homogeneidad interna del instrumento. Por medio del Alfa de Cronbach, los índices fueron iguales o superiores a 0.981, por lo que ninguno de los 40 reactivos tuvo la necesidad de ser eliminado. Al contarse con validez en su contenido, conforma un importante indicador de su valor conceptualizándose el fenómeno de Desarrollo Humano que se mide. Gracias al índice de consistencia interna superior a 0.981 para cada ítem, se brinda la seguridad de contar con un instrumento homogéneo. Al mostrar una alta correlación entre sus ítems, evidencia la contribución a la caracterización del Desarrollo Humano.

Gracias a estos dos conceptos, confiabilidad y validez, se proporciona en un instrumento la base sólida para el logro de los objetivos que desde un inicio se determinaron y sea posible soportar los hallazgos obtenidos del trabajo de investigación. Por lo que se precisa el conocimiento acerca de los instrumentos que requieren de este procedimiento y por ende la forma de llevar a cabo el cálculo de su confiabilidad. Es aquí donde se puede especificar su importancia, que según Corral (2009):

La validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma. La confiabilidad tiene que ver con la exactitud y

precisión del procedimiento de medición. Los coeficientes de confiabilidad proporcionan una indicación de la extensión, en que una medida es consistente y reproducible. La utilidad práctica está relacionada con factores, tales como: economía, conveniencia e interpretación para determinar si una prueba es práctica para usarla ampliamente (p.230).

3.2.3.2.3 Cuestionario definitivo de Desarrollo Humano - EDHEL

El cuestionario de Desarrollo Humano fue construido y validado con el propósito de que reflejara los aspectos más importantes del Desarrollo Humano en el entorno laboral de los colaboradores del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2 del IMSS, con la finalidad de poder trazar tanto la trayectoria de políticas como de las estrategias que ha de recorrer la organización para proporcionar las opciones de Desarrollo Humano a sus colaboradores. Por tal razón, este cuestionario ha sido denominado como la Evaluación de Desarrollo Humano en el Entorno Laboral (EDHEL), y como bien lo indica el PNUD (1995), los resultados en Desarrollo Humano “no es una medida de bienestar, ni tampoco de felicidad. Es en cambio, una medida de potenciación” (p.16) y cuando los colaboradores disponen de los beneficios básicos en el desarrollo tienen la oportunidad de acceder al progreso de diversas capacidades.

A continuación, se expresa en la siguiente tabla 39 las subdimensiones, variables y los reactivos definitivos propuestos para cuestionario de Desarrollo Humano, mismos bajo la protección de los derechos de autor:

Tabla 39: Cuestionario definitivo de Desarrollo Humano - EDHEL

SUBDI-MENSIÓN	VARIABLE	REACTIVO (Ítem)
<p><i>Si el lector desea conocer la asignación de cada una de las sub-dimensiones, favor de contactar al autor.</i></p>	<p><i>Si el lector desea conocer la asignación de cada una de las variables, favor de contactar al autor.</i></p>	1. Los valores que considero importantes en mi vida están alineados a los valores de mi lugar de trabajo.
		2. Me tratan con respeto y amabilidad los compañeros de trabajo.
		3. Se considera que la distribución de labores y permisos en mi lugar de trabajo son iguales para todos.
		4. Estoy comprometido(a) con la Misión de mi lugar de trabajo.
		5. En mi lugar de trabajo mis compañeros se han vuelto más conscientes de la importancia de su trabajo.
		6. Mis compañeros actúan de forma responsable con el trabajo.
		7. Reconozco el impacto, tanto positivo como negativo, de mis acciones en mi lugar de trabajo.
		8. Considero que se respira un clima de trabajo sano en mi lugar de trabajo.
		9. Pienso que el trabajo de mis compañeros en mi lugar de trabajo es útil y valioso para los usuarios.
		10. El trabajo que realizo constantemente me desafía y puedo mejorar mis habilidades.
		11. Puedo trascender a través de la realización de mi trabajo.
		12. Me satisface el verdadero propósito y sentido de mi trabajo.
		13. Me siento inspirado por la misión y la visión de mi lugar de trabajo.
		14. Tengo la oportunidad de crecer como persona dentro de mi lugar de trabajo.
		15. Me es grato cuando se me reconoce por mi Jefe inmediato el cumplimiento de los objetivos.
		16. Tengo la libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.
		17. Puedo resolver los retos que se me presentan en el trabajo.
		18. Trabajar aquí me ha ayudado a conocer nuevas ideas y nuevos métodos de trabajo.
		19. Aquí tengo la oportunidad de desarrollar mi creatividad.
		20. Aporto nuevas ideas a mi trabajo.
		21. Cuento con las competencias necesarias para cumplir con mis responsabilidades.
		22. Trabajando aquí he logrado conocerme mejor.
		23. Considero que mis compañeros están abiertos a recibir retroalimentación de su desempeño por parte del jefe inmediato.
		24. En mi trabajo, conozco mis áreas de fortaleza y debilidad personal.
		25. He desarrollado interés por mí y por mi salud física e intelectual.
		26. Entiendo mis reacciones y sentimientos ante los diferentes eventos en el trabajo.

	27. Estoy satisfecho(a) con la relación que tengo con mi jefe inmediato.
	28. Considero a algunos de mis compañeros como mis verdaderos amigos.
	29. Considero que la colaboración es cordial y con respeto entre mis compañeros en mi lugar de trabajo.
	30. Se puede confiar en las actividades laborales de mis compañeros de trabajo.
	31. He aprendido a convivir con personas que piensan distinto a mí.
	32. Me siento orgulloso por mi trabajo.
	33. Trabajando aquí puedo mantener elevada mi autoestima.
	34. Tengo acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar mi trabajo.
	35. Aquí he aprendido formas sanas de contrarrestar el estrés.
	36. En mi lugar de trabajo, entre todos se cuida por mantener un sano clima organizacional.
	37. Realmente me interesa mi futuro en mi lugar de trabajo.
	38. En mi lugar de trabajo siento que formo parte de un equipo de trabajo.
	39. Recomiendo mi lugar de trabajo como un buen sitio para laborar.
	40. Aquí me siento protegido(a) de la discriminación.

Fuente: elaboración propia (2020).

Al igual que el cuestionario del Liderazgo Transformacional las respuestas a cada uno de los ítems de este cuestionario de Desarrollo Humano también son cerradas. De acuerdo a Hernández, et. al., (2014), las puntuaciones de las escalas de Likert “se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Por ello se denomina escala aditiva” (p.242), donde según el número de afirmaciones puede considerarse de baja o alta puntuación, derivado de que cada uno de los ítems tienen un igual peso y en este caso se obtendrán los promedios. Por lo que se establecen en una valoración en la Escala de Likert de 5 niveles, como se aprecia en la siguiente tabla 40, que corresponde a la ficha técnica del cuestionario correspondiente al Desarrollo Humano (EDHEL):

Tabla 40: Ficha Técnica del Cuestionario de la Dimensión del Desarrollo Humano - EDHEL

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE LA DIMENSIÓN DEL DESARROLLO HUMANO - EDHEL	
Año: 2020	Sujetos a los que va dirigido: Colaboradores del laboratorio clínico del IMSS.
Autor: Miguel Eduardo Anaya Mares	Fechas de aplicación: 09 al 28/marzo
Lugar: HGZ No. 2, San Luis Potosí	Número de ITEMS: 40
Escala Valorativa Tipo Likert: Nunca 0 Rara vez 1 A veces 2 Frecuentemente 3 Siempre 4	
Valores promedio en la escala de la variable (EDHEL):	
PUNTAJE	CALIFICACIÓN
3.21 – 4.00	Muy bueno
2.41 – 3.20	Bueno
1.61 – 2.40	Regular
0.81 – 1.60	Deficiente
0.0 – 0.80	Malo

Fuente: elaboración propia (2020).

En la anterior Escala para evaluar el Desarrollo Humano de los colaboradores en el Entorno Laboral (EDHEL), la puntuación promedio mínima posible es de cero (considerando el valor de 0 por cada uno de las 40 afirmaciones) y la máxima promedio es de 4 (considerando el valor de 4 por cada uno de los 40 ítems). Sin embargo, por imperfecta que resulte esta evaluación, constituye una herramienta metodológica para caracterizar el entorno laboral y a los Jefes de Laboratorio del IMSS más allá de la información empírica solamente obtenida mediante la observación de su conducta habitual. Por lo que se considera a este cuestionario como una categoría innovadora en el enfoque integral de la investigación del Liderazgo Transformacional y su relación con el Desarrollo Humano.

3.2.3.3 La guía del Focus Group

En esta sección, correspondiente a la investigación cualitativa, “implica la inmersión del investigador en el campo de pesquisa, considerando éste como el escenario social en que tiene lugar el fenómeno estudiado dentro de todo el conjunto de elementos que lo constituyen, y que, a su vez, están constituidos por él” (González, 2006, p.109). Por medio de la entrevista a los grupos sociales la conversación contiene una estructura y un propósito, por lo que su objetivo fue “obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos” (Álvarez-Gayou, 2013, p.109).

De acuerdo a Ruiz (2018) el surgimiento del “focus group” o “grupos focales” se remota a la década de los años treinta del siglo pasado en los Estados Unidos y comienza a extenderse como “una técnica de indagación en los estudios sociológicos” (p.4). Según los autores que han trabajado estas técnicas de indagación se han generado diversos conceptos, sinónimos o diferenciados del focus group; como los son la entrevista grupal, el grupo de discusión, etc. Por lo que la observación por parte del investigador se manifestó como “el acto de notar un fenómeno, a menudo con instrumentos, y registrándolo con fines científicos.

La observación no implica únicamente obtener datos visuales; de hecho, participan todos los sentidos” (Álvarez-Gayou, 2013, p.104), donde se vinculó al observador como participante con la situación al contexto del Liderazgo Transformacional y su impacto con el Desarrollo Humano. Para efectos de esta

investigación se tomó la definición propuesta por Wilkinson (2004) el cual realiza que “intuitivamente podemos decir que un grupo focal es una discusión informal entre un grupo de individuos seleccionados sobre un tema en particular” (p.4). Sin embargo, por la dinámica del Laboratorio Clínico y por lo que se pretendió investigar acerca del Liderazgo Transformacional, se entendió como “es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui y Varela, 2013, p.56). Por su parte Álvarez-Gayou (2003) puntualiza que “al grupo focal se lo considera un grupo artificial, porque no existe ni antes ni después de la sesión de conversación, sino que nace en el momento en que se inicia el diálogo” (p.131).

En la siguiente tabla 41 se muestran las tipologías de las entrevistas grupales, en donde se determinaron las características del “focus group” de esta investigación:

Tabla 41: Tipologías de las entrevistas grupales

Tipo	Propósito	Rol entrevistador	Formato preguntas	Finalidad estudio
“Focus group”	Formal	Directivo	Estructurado	Exploratoria – pretest
Lluvia de ideas	Formal o informal	No directivo	No estructurado	Exploratoria
Técnica Delphi	Formal	Directivo	Estructurado	Exploratoria – pretest
De campo – natural	Informal – espontanea	Moderada, no directiva	No estructurado	Exploratoria – fenomenológica
De campo - formal	Programada - campo	Algo directiva	Semiestructurada	Fenomenológica

Fuente: Fontana y Frey (2005), indicado en Ruiz (2018), p.6

A diferencia de la obtención de la información puramente cuantitativa, en la presente investigación, correspondió a una metodología mixta con preponderancia cualitativa. Su propósito fue formal, en donde el rol del entrevistador se caracterizó por ser directivo, mediante un formato de preguntas estructurado y de finalidad exploratoria-pretest. Por tal motivo la técnica del focus group “es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera” (Hamui y Varela, 2013, p.56).

Según González (2006) “el cuestionario más usado en esta aproximación cualitativa es el cuestionario abierto, que al igual que la entrevista permite la expresión del sujeto en trechos de información que son objeto del trabajo interpretativo del investigador” (p 76). Las preguntas fueron de tipo abiertas y orientadas a facilitar la expresión y sentimientos de las personas observadas, por tal razón no necesariamente estuvieron orientadas a obtener ciertas respuestas, sino a las construcciones en relación a las vivencias de los participantes. El conjunto de las preguntas aplicadas conformó un sistema, que respondió a una estrategia orientada a la búsqueda de los aspectos diferentes de la información, complementándose entre sí, que permitió una representación de la realidad en el Laboratorio Clínico con el cuestionario aplicado.

La intención de llevar a cabo esta metodología fue la de participar junto con los entrevistados, con el afán de facilitar la discusión, comentar y opinar para

así obtenerse la riqueza de sus propios testimonios acerca de su sentir en la experiencia del Liderazgo de la Jefa del Laboratorio y su impacto en el Desarrollo Humano en el Laboratorio Clínico. A continuación, en la tabla 42 se expresan el conjunto de todas las preguntas iniciales que fueron conformadas por el investigador, mismas que solicitó fueran revisadas por los dos expertos:

Tabla 42: Guía inicial para el Focus Group

OBJETIVO	PREGUNTAS
Diagnosticar el perfil del Liderazgo del Jefe del Laboratorio Clínico.	¿Consideran a la Jefa del Laboratorio una lideresa? ¿Qué características consideran que ella tiene que la hacen una lideresa?
Evaluar el impacto del estilo Liderazgo.	Derivado del liderazgo de la Jefa del Laboratorio ¿cómo consideran el ambiente laboral? Con la forma en que lidera, ¿han logrado ir más allá de las metas establecidas? ¿Qué es lo que mejor ha hecho como lideresa la Jefa del Laboratorio?
Proponer programas de capacitación y desarrollo organizacional del Jefe del Laboratorio Clínico.	¿Cuáles creen que son los mayores desafíos a los que se enfrenta la lideresa para sacar al equipo y el cumplimiento de las metas adelante? ¿Consideran que su lideresa debe tomar una capacitación para mejorar su papel de dirigente? Si hubiera una cualidad que le pudieran cambiar a la lideresa, ¿cuál sería? ¿Consideran que ustedes requieren capacitación para apoyar a su lideresa?, ¿en qué área?

Fuente: elaboración propia (2019).

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

SUBDIMENSIÓN	PREGUNTAS
CARISMA INSPIRACIONAL (CAI) Influencia Idealizada atribuida (IIA) Influencia Idealizada conductual (IIC)	¿Consideran que su lideresa tiene carisma? ¿Cómo se interesa la Jefa del Laboratorio para que cada uno de ustedes tenga todo lo necesario para su capacitación y desarrollo? ¿Creen que ella esté convencida de que la organización debe transformarse a través de las personas?

MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	¿Motiva e inspira al personal buscando que progresen de forma constante como personas?, ¿qué tan motivados se sienten con la misma? ¿Necesitan que el líder constantemente los esté motivando?
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL (EI)	¿Tiene interés en que el personal desarrolle capacidades para resolver problemas en el presente y para el futuro?, ¿cómo lo demuestra?
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	¿Cuál es la relación entre su lideresa y sus colaboradores?, ¿es del todo sana? ¿Creen que la Jefa del Laboratorio considere que cada persona tiene distintas necesidades y en función de éstas, ella se comunica con ellas?, ¿cómo lo hace? ¿Existen favoritismos?

Fuente: Mendoza, I. (2018), adaptado por Miguel Anaya

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN: DESARROLLO HUMANO.

SUBDIMENSIÓN	PREGUNTAS
PRINCIPIOS ÉTICOS (PE) Conciencia ética y moral (CEM)	¿Creen que el liderazgo de la Jefa del Laboratorio ha impactado en el Laboratorio para que se viva en un entorno de valores, conciencia ética y moral?
PROPÓSITO PERSONAL (PP) Autorrealización (AR)	Al trabajar en este Laboratorio ¿han tenido las experiencias relacionadas a la autorrealización: crecimiento, satisfacción, logro, propósito, inspiración y libertad?
SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO (SD) Inteligencia y creatividad (IC) Auto-conocimiento (AC)	¿La dinámica del trabajo del Laboratorio bajo el mando de la Jefa del Laboratorio ha propiciado que desarrollen su inteligencia y creatividad?, ¿Cómo logra el desarrollo de cada uno de ustedes?, ¿han logrado conocerse mejor a ustedes mismos?
RELACIÓN AFECTIVA (RA) Relaciones interpersonales (RI) Bienestar (BE). Sentido de Pertenencia (SP)	¿Llevan una sana relación entre todos los que colaboran en el Laboratorio? ¿Se sienten satisfechos colaborando en este lugar? ¿Puedo verme trabajando aquí al menos por los siguientes 5 años?

Fuente: elaboración propia (2019).

3.2.3.3.1 Estrategias de rigor cualitativo

A diferencia de los instrumentos que sirven para la recolección de los datos cuantitativos, las herramientas que se enfocan en lo cualitativo; como las escalas,

listas de cotejo, entrevistas, grupos de enfoque, guías de observación, rúbricas, inventarios, etc., no ameritan el cálculo de la confiabilidad. Sin embargo, como lo señala Corral (2009) “debe estimarse o comprobarse su validez, a través del juicio de expertos, para establecer si los reactivos que los configuran o integran se encuentran bien redactados y miden lo que se pretende medir” (p.245), lo que en este caso también es conocido como las estrategias de rigor cualitativa.

A lo largo de los años diversos autores han determinado ciertos criterios con la finalidad de asemejarse a la confiabilidad y validez de la investigación cuantitativa. Gracias a la consolidación del enfoque cualitativo y el desarrollo de la metodología mixta cada vez es más común este tipo de aplicación. Según Hernández, et al. (2014) hacen hincapié que en la investigación cualitativa se debe cumplir con el rigor o confiabilidad de la metodología para hacer válido los criterios durante la investigación, los cuales se mencionan a continuación:

3.2.3.3.1.1 Validez de expertos (contenido)

Las preguntas que conformaron la guía del focus group propuesta por el investigador y expresadas en la anterior tabla 42 se pusieron a juicio de un Mtro. experto analista cualitativo y un Dr. experto investigación social. En conjunción con el investigador, brindaron sus aportaciones y enfoques personales para conformar el contenido de cada una de las interrogaciones.

En seguida, en la tabla 43 se expone la guía definitiva de las preguntas que se efectuaron durante las sesiones de focus group:

Tabla 43: Guía definitiva para el Focus Group

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

SUBDIMENSIÓN	PREGUNTAS
Diagnosticar el perfil del Liderazgo del Jefe del Laboratorio Clínico.	<p>¿Consideran a la Jefa del Laboratorio una lideresa?</p> <p>¿Qué características consideran que ella tiene que la hacen una lideresa?</p>
CARISMA INSPIRACIONAL Influencia Idealizada atribuida (IIA) Influencia Idealizada conductual (IIC)	<p>¿Tiene carisma?</p> <p>¿Cómo se interesa la Jefa del Laboratorio para que cada uno de ustedes tenga todo lo necesario para su capacitación y desarrollo?</p>
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	<p>¿Motiva e inspira al personal buscando que progresen de forma constante como personas?</p>
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (EI)	<p>¿Tiene interés en que el personal desarrolle capacidades para resolver problemas en el presente y para el futuro?, ¿cómo lo demuestra?</p>
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	<p>¿Cómo es la relación entre ella y ustedes?</p> <p>¿los considera de forma individual?</p>
Evaluar el impacto del estilo Liderazgo.	<p>Derivado del liderazgo de la Jefa del Laboratorio ¿cómo consideran el ambiente laboral?</p> <p>¿han logrado ir más allá de las metas establecidas? ¿Qué es lo que mejor ha hecho?</p>
Proponer programas de capacitación y desarrollo organizacional del Jefe del Laboratorio Clínico.	<p>¿Cuáles creen ustedes que son los mayores desafíos a los que se enfrentado?</p> <p>¿Consideran que la Jefa del Laboratorio debe tomar una capacitación para mejorar su papel de dirigente? Si hubiera una cualidad que le pudieran cambiar, ¿cuál sería?</p>

Fuente: Mendoza, I. (2018), adaptado por Miguel Anaya

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN: DESARROLLO HUMANO.

SUBDIMENSIÓN	PREGUNTAS
PRINCIPIOS ÉTICOS (PE) Conciencia ética y moral (CEM)	¿Creen que el liderazgo de la Jefa del Laboratorio ha impactado en el Laboratorio para que se viva en un entorno de valores, conciencia ética y moral?
PROPÓSITO PERSONAL (PP) Autorrealización (AR)	Al trabajar en este Laboratorio ¿han tenido las experiencias relacionadas a la autorrealización: crecimiento, satisfacción, logro, propósito, inspiración y libertad?
SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO (SD) Inteligencia y creatividad (IC) Auto-conocimiento (AC)	¿La dinámica del trabajo del Laboratorio bajo el mando de la Jefa del Laboratorio ha propiciado que desarrollen su inteligencia y creatividad?,
	¿Cómo logra el desarrollo de cada uno de ustedes?, ¿han logrado conocerse mejor a ustedes mismos?
RELACIÓN AFECTIVA (RA) Relaciones interpersonales (RI) Bienestar (BE). Sentido de Pertenencia (SP)	¿Llevan una sana relación entre todos los que colaboran en el Laboratorio?
	¿Se sienten satisfechos colaborando en este lugar? ¿Puedo verme trabajando aquí al menos por los siguientes 5 años?

Fuente: elaboración propia (2020).

3.2.3.3.1.2 Dependencia

Es una confiabilidad cualitativa, donde a través de su consistencia lógica según Guba y Lincoln (1989), los investigadores pueden recolectar información similar en el campo y al generar los mismos análisis, Franklin y Ballau (2005) puntualizan que pueden obtenerse resultados equivalentes (mencionado en Hernández, et al., 2014). Hernández-Sampieri y Mendoza (2008) hacen mención que “implica que los datos deben ser revisados por distintos investigadores y éstos deben arribar a interpretaciones congruentes” (Hernández, et al., 2014, p.453). Según Ballau (2005) existen dos clases de dependencia: a) interna, en la que al menos dos investigadores con los mismos datos generan dos categorías similares, y b) externa, que a diferencia de lo anterior cada investigador recaba sus propios

datos. Para demostrar la dependencia en la presente investigación se tomaron en cuenta las recomendaciones de Hernández, et. al, (2014):

- Se proporcionaron los detalles específicos tanto de diseño empleado como la perspectiva del investigador.
- Se explicaron con claridad cada una de las herramientas de recolección de datos y se indicaron los criterios de selección de los participantes.
- Se describieron los métodos de análisis empleados y la descripción del papel del investigador.
- Se especificó la incorporación del análisis y el contexto de la recolección.
- Se documentó todo lo llevado a cabo durante la indagación.
- Se probó el cuidado y la coherencia efectuada durante la recolección.

3.2.3.3.1.3 Credibilidad

También conocida por Saumure y Given (2008) como “máxima validez” es donde el investigador ha percibido por completo y de manera profunda de los participantes las experiencias vinculadas con el problema (Hernández, et al., 2014). Por lo que tiene que ver con la capacidad personal de poder comunicar los pensamientos, las emociones, el lenguaje y puntos de vista de los participantes. En la que se denota el hecho según Mertens (2010) referente a “la correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados con el planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante” (indicado en Hernández, et al., 2014, p.456). Sin

embargo, Guba (2008) indica que pueden presentarse las dificultades de interpretación y las maneras de reducirlas durante la investigación son “el trabajo prolongado en un mismo lugar, la observación persistente, el juicio crítico de los compañeros, la triangulación, recoger material de adecuación referencial y las comprobaciones con los participantes” (Echevarría, 2019, p.109).

A continuación, se muestran las recomendaciones otorgadas por Savinbaden y Major (2013), James (2008) y Coleman y Unrau (2005) que permitieron incrementar la credibilidad en el momento que se efectuó el focus group a los colaboradores del Laboratorio Clínico (indicado en Hernández, et al., 2014, p.456):

- Se evitó que las opiniones y creencias personales afectaran a la interpretación de los datos.
- Se consideraron todos los datos.
- Se privilegió a todos los participantes por igual.
- Se estuvo conscientes acerca del poder de influencia del investigador.
- Se buscó por igual la evidencia positiva y negativa.

Además, se incluyeron los siguientes puntos que según Burns (2009) y Franklin y Ballau (2005) logran la credibilidad (indicado en Hernández, et al., 2014, p.456-458):

- Corroboración estructural: los datos se soportaron conceptualmente entre sí.

- Adecuación referencial: cercanía entre los hechos y lo descrito en la investigación, estancias en el lugar, entrevistas dirigidas y estructuradas, triangulaciones, comparaciones con la teoría, chequeo a participantes, uso de la lógica, descripciones detalladas, demostración de la construcción de los datos, reflexión sobre las ideas, no permitir prejuicios y se presentó la información verídica.

Donde, además Guba (2008) indica que las maneras de minimizar las amenazas luego del trabajo de campo son “establecer corroboración o coherencia estructural, establecer adecuación referencial y realizar comprobaciones con los participantes” (Echevarría, 2019, p.109).

3.2.3.3.1.4 Transferencia

Igual que la aplicabilidad de los resultados, es la que generaliza a una población más amplia cada uno de los resultados con la finalidad de aplicarse a otros contextos. Aunque se entienda la dificultad de la transferencia a otro contexto, se pueden obtener datos substanciales del problema estudiado y así aplicar algunas de sus soluciones en otro tipo de ambientes. La transferencia la realiza el lector o usuario, no el investigador, ya que es la persona que pregunta acerca de su aplicabilidad futura a un contexto de interés. En este caso, el investigador mostró sus resultados bajo ciertas condiciones y un contexto determinado del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2. En la presente investigación se describe con toda precisión y amplitud el ambiente, las condiciones, el estilo del Liderazgo

Transformacional de la Jefa de Laboratorio, el Desarrollo Humano de los colaboradores, etc., por lo que cabe aclarar que la transferencia será parcial (Hernández, et al., 2014). Sin embargo, se espera que este estudio sea de gran utilidad y punto de referencia para los otros Laboratorios Clínicos del IMSS que estén interesados en los beneficios que puede ofrecer el estilo de Liderazgo Transformacional del Jefe de Laboratorio en relación con el impacto de Desarrollo Humano.

3.2.3.3.2 Proceso de la realización del Focus Group

Para la realización del focus group que valoró la información cualitativa para el presente estudio, se llevó a cabo con base en las dos dimensiones de la investigación: el Desarrollo Humano de los colaboradores en relación al estilo de Liderazgo Transformacional de la Jefa del Laboratorio Clínico. Gracias al propósito del focus group, junto con los dos expertos previamente mencionados que participaron en la Fase 1 del cuestionario de Desarrollo Humano, se ajustaron las preguntas de la guía de acuerdo a la situación o contexto del Laboratorio Clínico objeto de estudio, así como también al perfil de los entrevistados, brindando así la guía definitiva expuesta en la tabla 36. Se determinó de manera flexible, mediante el uso medular de las variantes de las preguntas y haciendo uso de interrogaciones complementarias se sondearon los puntos críticos para el entendimiento de la dimensión psicosocial.

Derivado del apoyo recibido por parte de la Jefa del Laboratorio, se cuidaron las condiciones externas para el desarrollo de las entrevistas grupales semiestructuradas, ya que se contó con un espacio de la biblioteca dentro del HGZ No. 2 especialmente para llevarlo a cabo y dentro del propio Laboratorio. Por parte del investigador se mostró neutralidad, respeto, actitud e interés, con un gran manejo en sus habilidades emocionales y de comunicación interpersonal. Se acató en todo momento el proceso de las entrevistas, las cuales se delimitaron desde un principio en su correcta planeación, apertura, ejecución (desarrollo) y cierre, por lo que fue posible el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Aunque la recomendación de Krueger (1998) para la realización de los focus group es de que deben estar compuestos por grupos de entre 7 y 10 personas, por cuestiones de la logística y disponibilidad de actividades propiamente del Laboratorio Clínico en una primera sesión participaron 14 personas, en la segunda sesión participaron seis personas y en la tercera sesión también participaron seis personas, sumando un total de 26 personas. De acuerdo a la observación de Álvarez-Gayou (2013) de llevar a cabo el registro mínimo de dos grupos por cuota en este caso se realizaron tres sesiones, con la finalidad de que los resultados de los otros grupos ratificaran a los demás. Su objetivo, como lo menciona Álvarez-Gayou (2013), fue “provocar confesiones o autoexposiciones entre los participantes, a fin de obtener de éstos información cualitativa sobre el tema de investigación” (p.132), por tal razón en la tabla 42 se muestran las preguntas que nacieron del investigador, las cuales estuvieron

presentes durante la entrevista grupal identificándose como la “guía para el focus group”.

Como lo recomiendan los autores Hamui y Varela (2013) y Ruiz (2018), el procedimiento del focus group se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Después de que se establecieron los objetivos de la investigación, se convocó a los participantes por medio de su jefe inmediato. En este caso, todos los participantes estuvieron ligados a los requerimientos de los datos del objetivo principal y el tema de interés.
2. Durante cada una de las sesiones se establecieron previamente los acuerdos y se invitó a la participación voluntaria. Una vez aceptando la participación, se procedió a grabar por audio en la que el investigador brindó la siguiente bienvenida e introducción:

BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Antes que nada, se les agradece mucho por asistir a esta reunión del día de hoy, por su apertura y su disponibilidad para llevar a cabo un Focus Group.• El Focus Group es una técnica de investigación cualitativa que se realiza en una reunión con varios participantes, y con base a una serie de preguntas poder documentar las respuestas de cada uno de ustedes, para así poder obtener conclusiones.• Como metodología de investigación, el objetivo de este Focus Group es poder conocer y dimensionar el liderazgo de la Jefa de Laboratorio y poderlo comparar con las dimensiones comportamentales de acuerdo al estilo de Liderazgo Transformacional propuesto por los autores Bass y Avolio, así como también considerar el impacto con el Desarrollo Humano de cada uno de los colaboradores del Laboratorio Clínico de este Hospital.• Sus nombres y las respuestas particulares serán estrictamente confidenciales. Tan solo utilizaremos la información que ustedes nos suministren para lograr los objetivos planteados para esta investigación. Así que, por favor, los invitamos a expresar sus opiniones de forma abierta y sincera.• Es necesario grabar esta sesión para así no perder ningún detalle ni respuesta brindada por cada uno de ustedes.• La participación en este Focus Group es completamente voluntaria, si alguno no desea estar aquí, favor de indicarlo.• Entonces enseguida procederemos en su realización, la cual no excederá de los 90 minutos. Las ideas, experiencias y opiniones de todos son importantes.

3. Se abordaron solo los temas de interés con los participantes, de una forma coherente. Para esto el investigador, tomando en cuenta las recomendaciones de los dos expertos, preparó y afinó las preguntas (expresadas en la tabla 43) que se llevaron a cabo en el focus group.
4. La comunicación fluyó de acuerdo a un lenguaje apropiado y entendible.
5. Todas las ideas expresadas se vieron reflejadas en el tema.
6. Todo lo que se mencionó fue específico, centralizándose en los temas importantes.
7. Se incluyó cualquier cosa que fluyó en el momento, siempre y cuando haya tenido relación con lo tratado.
8. Se pudieron identificar aspectos no claros que causaron confusión con el objetivo acordado.
9. Se reconoció el momento cuando los participantes estuvieron hasta cierto punto contradiciéndose.
10. Se utilizó adecuadamente el lenguaje y los temas, para evitar la información que pudiera ofender o molestar a los participantes.
11. Se agradeció y se pudo conseguir que los participantes tuvieran una buena experiencia de este focus group y que ellos además también se llevaran conocimientos y puntos de vista que les pudieran servir en un futuro.
12. Se realizó un reporte que detalló lo sucedido, sin olvidar ningún detalle importante, incluyendo a los participantes, los temas de que se hablaron y el audio que se realizó con el objeto de que no perdiera detalle alguno. El texto fue totalmente analizable, así como la conclusión final.

3.2.3.4 Limitaciones en la recolección de la información

Como la presente investigación es de metodología mixta, con preponderancia cualitativa, para la parte correspondiente a la obtención primaria de la información cuantitativa se utilizaron dos cuestionarios: el de Liderazgo Transformacional de Vega y Zavala (2004), en el cual no se presentaron limitaciones y el cuestionario de Desarrollo Humano, elaborado por el autor de esta investigación. La restricción propia del cuestionario de Desarrollo Humano es que fue validado y confiabilizado exclusivamente para los colaboradores del Laboratorio Clínico del HGZ No. 2, por lo que sólo es aplicable a la mencionada población o a poblaciones con características similares de responsabilidad, puesto de trabajo, ámbito laboral, nivel educativo y socioeconómico. Otra de las limitantes se presentó por la carga de trabajo de cada uno de los colaboradores, por lo que específicamente se solicitó apoyo a la Jefa de Laboratorio para que fuera contestado, demorándose más de tres semanas en completarse: del 09 de marzo hasta el 28 de marzo de 2020.

Las delimitaciones que se presentaron en parte correspondiente a la obtención de la información cualitativa fueron por que, por la dinámica propia del Laboratorio Clínico, para algunos colaboradores les fue complicado disponer de su tiempo para asistir a las reuniones del Focus Group y otros estuvieron en días de descanso. Motivo por el cual no se permitió un análisis y estudio completo acerca de todos los comentarios, ideas y percepciones de las personas involucradas. Sin embargo y de acuerdo a Hernández, et. al. (2014) el muestreo

de participantes fue voluntario y se logró la participación de 26 personas. Estando en la entrevista del grupo focal, se presentaron diversas personalidades, por lo que el investigador fomentó la participación de aquellas personalidades más tímidas para que expresaran sus ideas. Gracias a una atmósfera de respeto y de sana convivencia para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se evitó la confrontación entre los participantes. En ningún momento se opacó la opinión de los participantes que mostraron ser muy activos, por lo que se registró cada sesión de los focus group por medio de grabaciones de audio, las cuales sustentan las opiniones y experiencias de cada una de los entrevistados que condujeron al análisis del fenómeno presentado de liderazgo.

3.3 Técnicas de análisis de los datos

Gracias al análisis de datos se lleva a cabo la diferenciación y desglose de las partes de un todo para identificar sus elementos constitutivos o de origen. El método analítico, desarrollado por el ser humano, dispersa el objeto de estudio generado por el pensamiento en los componentes que lo integran con la finalidad de abordar el conocimiento profundo del todo. Generalmente el análisis inicia en la intuición, donde se origina la observación de los fenómenos objeto de investigación dando lugar (mediante la forma constructora) la edificación de los conocimientos resultantes en su explicación.

Según la Real Academia Española (2020) el análisis consiste en la “distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición”,

donde identifica al análisis cualitativo “que tiene por objeto identificar los componentes de una sustancia”. Durante la investigación cuantitativa se pretende que los vínculos, o codificaciones encontrados, “se establezcan a priori y resulte inmodificable durante todo el trabajo empírico” (Echevarría, 2019, p.115). En el análisis cualitativo, según Hernández, et al. (2014) “implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos” (394), de la cual con estos datos se genera una teoría enraizada. Como bien lo indica Echevarría (2019) “generalmente se va construyendo en un interjuego contante entre recolección, procesamiento y análisis de los datos, lo que significa que la teoría se va construyendo y reconstruyendo permanentemente” (p.115).

En la siguiente tabla 44 se exponen las similitudes y diferencias en el análisis de los datos:

Tabla 44: Similitudes y diferencias en el análisis de los datos

Análisis de Datos	Enfoque Cuantitativo	Enfoque Cualitativo
Similitudes	Generación de pasos en el proceso de análisis. Interpretación a través de cruzar y/o mezclar la información de las bases de datos. Fundamentado en la inducción analítica y operaciones aritméticas. El análisis consiste en describir la información e interpretarla.	
Diferencias	Información numérica. Procedimientos estandarizados y cuantitativos. Estadística descriptiva e inferencial. Categorías preestablecidas y cerradas.	Información narrativa y visual. Procesos humanos cualitativos. Codificación y evaluación temática. Categorías emergentes y abiertas.

Fuente: Hernández, et al. (2014), adaptado por Miguel Anaya.

En el análisis de datos de las investigaciones mixtas con preponderancia cualitativas, se implican dos acciones; desarrollar un conocimiento de la clase de datos que es posible examinar, y el modo en que se pueden describir y explicar, y, en segundo lugar, una cierta cantidad de actividades prácticas que sirva de ayuda en el manejo de datos y la gran cantidad de ellos que es necesario examinar. Como se mencionó en el apartado correspondiente a confiabilidad y validez del cuestionario de Desarrollo Humano, los resultados cuantitativos obtenidos de los dos cuestionarios (Liderazgo Transformacional y Desarrollo Humano) fueron estudiados a través del paquete estadístico IBM SPSS 25 (Statistical Product and Social Science), el cual al ser un programa estadístico informático tiene una gran capacidad para trabajar con grandes bases de datos, y gracias a su sencilla interfaz permitió el análisis de los datos numéricos obtenidos de ambos cuestionarios. Los hallazgos encontrados se explicarán a detalle en el siguiente capítulo.

Por otra parte, para la función del análisis en el enfoque cualitativo fue el de encontrar patrones y producir explicaciones, por lo que se utilizó tanto la inducción como la deducción (Gibbs, 2007). Hernández, et al. (2014) hace referencia que en el análisis de las preguntas abiertas del enfoque cualitativo “llegan a presentarse sesgos derivados de distintas fuentes; por ejemplo, quienes enfrentan dificultades para expresarse en forma oral y por escrito quizá no respondan con precisión a lo que en realidad desean, o generen confusión en sus respuestas” (p.221). Por tanto, la interpretación en el análisis de datos fue

necesaria, ya que en ocasiones el investigador tuvo que entender si las respuestas de los sujetos de estudio son lo que realmente querían decir literalmente en sus respuestas o ¿qué es lo que de fondo querían decir? Esto se brinda sobre todo en las investigaciones de enfoque cualitativo, en donde los datos no son una medida y más bien son percepciones de las personas sobre el fenómeno de estudio.

De acuerdo a la tipología de Roy y Garon (2013) los textos obtenidos del focus group pueden ser analizados mediante tres maneras (indicado en Ruiz, 2018, p.37):

1. *El análisis automático:* el software hace la mayor parte de los análisis con un mínimo de intervención por parte del investigador. Es necesario dedicar más tiempo a la preparación de los datos.
2. *El análisis semiautomático:* requiere más intervenciones de los investigadores, ya que debe crear las relaciones entre los temas y las frases, generalmente escogidos en función del marco teórico-conceptual, y también en cuanto al contenido de las entrevistas.
3. *El análisis manual:* en el que el investigador tiene el control total sobre el análisis que lleva a cabo. La ventaja radica en la libertad que tiene el analista para obtener las unidades de codificación de significado, la clasificación de todos los datos obtenidos.

Como bien lo puntualizó Flores (1993) el análisis de los datos de esta investigación se centró “en elementos que atraen la atención del analista por su

especial relevancia para el tema en estudio, procediendo a relacionar lo expresado por los sujetos con procesos y elementos de la dinámica presente en el contexto social del grupo” (p.208). Por lo que el tipo de análisis de la presente investigación fue semiautomático, ya que el agrupamiento de los datos que se efectuaron y su adecuada codificación permitió explorar el contenido del tema principal en cumplimiento con los objetivos propuestos de la indagación. Para esto fue empleado el software QSR Nvivo11 Plus (*Non-numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing*), que es un sistema de análisis para los datos de texto mixto y cualitativo, en el que gracias a la organización de la información se logró entender y obtener las conclusiones respectivas a la fenomenología estudiada, mismas que son desplegadas a detalle en el siguiente capítulo.

Para que el análisis de los datos hay sido fiable y validado para el futuro, como se mencionó en los pasos anteriormente descritos, es importante que toda la información haya quedado documentada, junto con las pruebas absolutas de lo que se realizó en su momento, así como la descripción específica de la misma, su aplicación, sus resultados y su metodología. Por lo que la selección de las técnicas y modelos de análisis de la presente investigación fueron relacionados con el planteamiento del problema, así como el diseño de la metodología y las estrategias elegidas por el autor, ya que a la información cuantitativa se le otorgó el adecuado seguimiento a través de la recolección de la información cualitativa del focus group, lo que incrementó el entendimiento del fenómeno de Liderazgo

Transformacional y su impacto con el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico.

3.4 Consideraciones éticas

El diseño de esta investigación fue realizado sustentándose en la relación que se busca acerca del Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano, teniendo en cuenta las implicaciones éticas en el Laboratorio Clínico del HGZ No. 2, por lo que se limitó a obtener, analizar la información y no se intervino, ni se influyó a los participantes. En todo momento se cuidó la confianza profesional y se tuvo en cuenta las relaciones interpersonales que surgieron de las entrevistas, por ello no presentó ningún riesgo, ni perjuicio, ni afectación en su seguridad para los colaboradores.

Durante la investigación, se mantuvo la ética constantemente para el manejo de la información, en la capacidad de la comunicación y de no emitir juicios impertinentes, así como la no intrusión. Es por ello que, al momento de la realización de los dos cuestionarios, en su página principal, se mostró el aviso del objetivo de la investigación, sus alcances y su compromiso con la confidencialidad. Así como también durante las realizaciones de los focus group, donde quedaron por asentado en las grabaciones los acuerdos y protocolos para poderlos llevar a cabo.

Como bien lo menciona Álvarez-Gayou (2013) la ética en la investigación constituye un tema indispensable. La finalidad de esta investigación es la de contribuir con el progreso de la ciencia y con el bienestar humano en pro de su desarrollo dentro de las organizaciones, en especial del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Por tal motivo se cumple con la responsabilidad científica en el marco de la presente investigación mediante las siguientes medidas:

- Información que pudiera afectar a algún participante se mantendrá codificada.
- Las personas implicadas en la investigación, como lo es el doctorante y asesor (director) se comprometen a cumplir con la respectiva confidencialidad de la información facilitada por los colaboradores.
- Las bases de datos se mantendrán protegidas con contraseñas, en las que únicamente el investigador contará con el acceso.

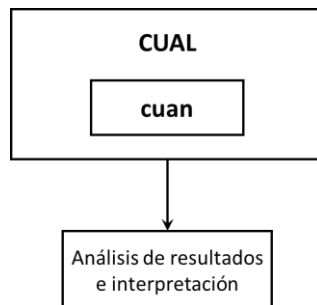
CAPÍTULO 4

RESULTADOS

Se inicia este capítulo haciendo hincapié a Hernández, et. al., (2014), en donde resaltan que “realmente no hay un solo proceso mixto, sino que en un estudio híbrido concurren diversos procesos” (p.540). Por lo que en este apartado se presentan los procedimientos de análisis y la interpretación de los datos de forma concurrente, tanto del cuestionario de Liderazgo Transformacional como el de Desarrollo Humano, así también como de los Focus Group realizados a los colaboradores del Laboratorio Clínico.

Como se estableció en el Capítulo III, se colectaron simultáneamente la información y los datos, tanto cuantitativos como cualitativos mediante el diseño anidado concurrente (DIAC). Los resultados del análisis cuantitativo fueron insertados o anidados dentro del proyecto cualitativo central, como se puede observar en la siguiente figura 29, los cuales se mezclaron y se compararon en esta fase de análisis con la finalidad de poderle ofrecer al lector una visión más amplia acerca del impacto del Liderazgo Transformacional en el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico.

Figura 29: Diseño anidado concurrente (DIAC) del modelo cualitativo dominante



Fuente: Hernández, et. al. (2014), p.560

Como bien lo remarca Creswell (2009) “un estudio básicamente cualitativo puede enriquecerse con datos cuantitativos descriptivos de la muestra” (mencionado en Hernández, et. al., 2014, p.559). Se consideró el orden y la distribución de las subdimensiones y dimensiones de cada uno de los instrumentos empleados para la recolección de los datos, por lo que para el análisis y la presentación de los resultados se consideraron las siguientes etapas:

1. Estadística descriptiva de los participantes encuestados.
2. Confirmación de la confiabilidad de las escalas mediante la determinación del Alfa de Cronbach para los cuestionarios empleados para la dimensión del Liderazgo Transformacional y la dimensión del Desarrollo Humano.
3. Análisis de regresión lineal para determinar la posible influencia existente entre las variables, subdimensiones y dimensiones estudiadas.
4. Inserción de los resultados cuantitativos en el análisis cualitativo de las entrevistas semi-estructuradas (grupos focales).
5. Presentación de los resultados.

Uno de los propósitos más importantes de la presente investigación mixta, con preponderancia cualitativa, es la transformación de los datos para su correcto análisis (Hernández, et. al., 2014). Es importante aclarar que en el presente capítulo no se concluye ni se promueven las sugerencias por parte del investigador, por lo que de acuerdo a la American Psychological Association (2011) en este apartado se describen con detalle los descubrimientos o

resultados sin explicar las implicaciones de la investigación (Hernández, et. al., 2014).

4.1 Estadística demográfica descriptiva de los participantes encuestados.

Gracias al perfil demográfico de todos los colaboradores que conforman el Laboratorio Clínico, incluyendo la Jefa del mismo, se permitió realizar las respectivas segmentaciones con la finalidad de estudiar mediante la estadística descriptiva las diferentes interacciones de las variables o ítems con cada uno de los colaboradores. El objetivo de la estadística descriptiva “es resumir o describir las características importantes de un conjunto de datos” (Triola, 2013, p.84). Por lo que, dicho de otra manera, este proceso facilitó los análisis más específicos y detallados partiendo de determinados criterios o variables en sus respectivas combinaciones.

4.1.1 Variables demográficas – Jefa del Laboratorio

A continuación, se presenta la primera parte del análisis de la estadística descriptiva. En la siguiente tabla 45 se presenta el perfil demográfico de la Jefa del Laboratorio:

Tabla 45: Variables demográficas de la Jefa de Laboratorio

JEFA DEL LABORATORIO	
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	RESPUESTA
Género	Femenino
Edad cumplida	46
Estado civil	Casado(a)
Nivel máximo de estudios	Maestría
Antigüedad en la organización	Más de 20 años
Antigüedad en el puesto de trabajo	De 10 a 14 años
Turno de trabajo	Matutino

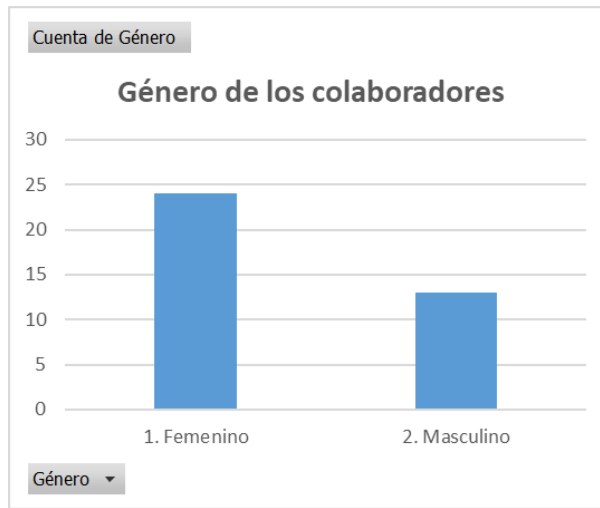
Fuente: elaboración propia (2020).

4.1.2 Variables demográficas - Colaboradores del Laboratorio

Enseguida, se muestran los análisis de la estadística descriptiva correspondiente a los 37 colaboradores del Laboratorio Clínico que fueron encuestados para la presente investigación. Como se mencionó en el Capítulo anterior, por medio de la plataforma electrónica <https://www.surveymonkey.com/es/>, los días comprendidos entre el 09 al 28 de marzo de 2020 los participantes respondieron a los cuestionarios tanto de Liderazgo Transformacional, como el de Desarrollo Humano.

Como puede observarse, en la siguiente gráfica 3 se identifica la cuenta del género y el porcentaje respecto a los 37 colaboradores del Laboratorio Clínico, donde el 65% de los colaboradores son mujeres (n=24) y el 35% son hombres (n=13).

Gráfica 3: Género de los colaboradores

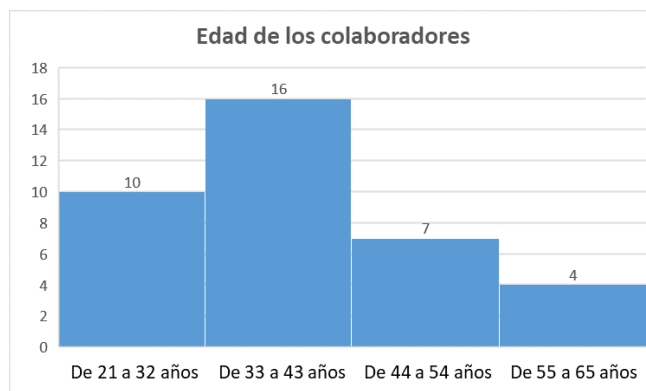


Etiquetas de fila	Cuenta de Género	Porcentaje
1. Femenino	24	65%
2. Masculino	13	35%
Total general	37	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

El rango de la edad de los colaboradores es desde los 21 hasta los 60 años, donde distribuye de la siguiente manera: el 43% (n=16) entre los 33 a 43 años, le sigue un 27% (n=10) entre los 21 a 32 años, después un 19% (n=7) entre los 44 y 54 años, y por último un 11% (n=4) entre los 55 a 65 años de edad, mismos que se observan en la siguiente gráfica 4:

Gráfica 4: Edad de los colaboradores

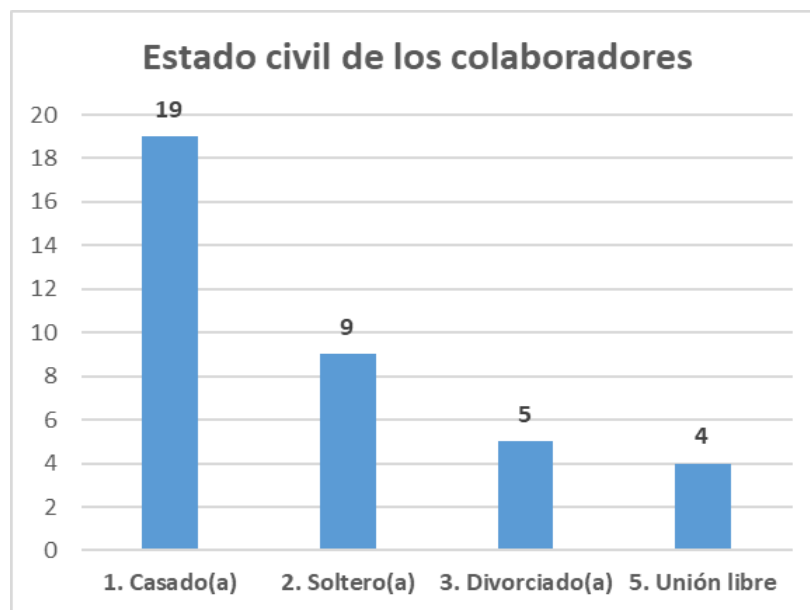


Edad de los colaboradores	Cuenta	Porcentaje
De 21 a 32 años	10	27%
De 33 a 43 años	16	43%
De 44 a 54 años	7	19%
De 55 a 65 años	4	11%
Total general	37	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente gráfica 5 se distingue la distribución del estado civil por género y su respectivo porcentaje de los colaboradores de la siguiente forma: el 51% (n=19) son casados, el 24% (n=9) son solteros, el 14% (n=5) son divorciados y el 11% (n=4) se encuentran en unión libre:

Gráfica 5: Estado civil por género de los colaboradores

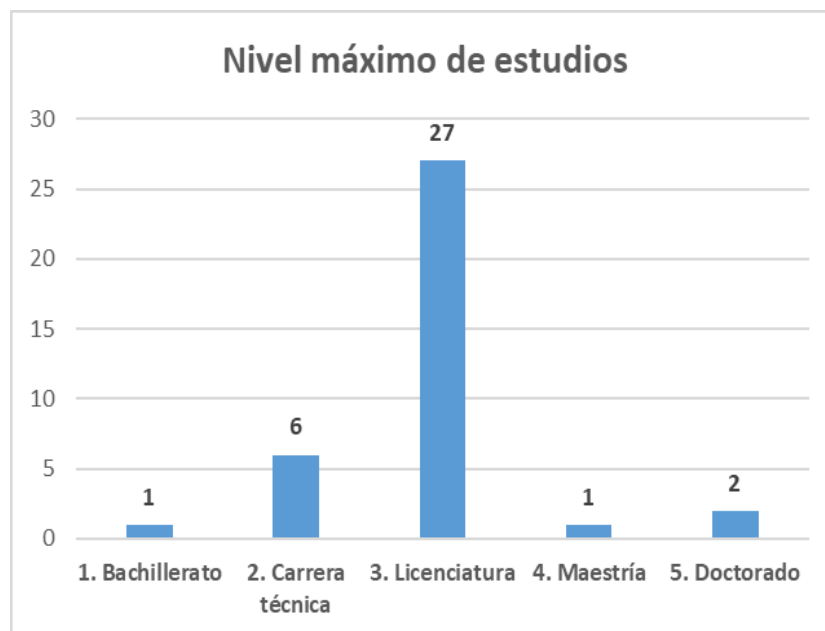


Cuenta de Género	Etiquetas de columna		Total general	Porcentaje
Etiquetas de fila	1. Femenino	2. Masculino		
1. Casado(a)	13	6	19	51%
2. Soltero(a)	5	4	9	24%
3. Divorciado(a)	3	2	5	14%
5. Unión libre	3	1	4	11%
Total general	24	13	37	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente gráfica 6 se observa la distribución del nivel máximo de estudios por género y su respectivo porcentaje de los colaboradores de la siguiente forma: el 73% (n=27) cuentan con Licenciatura, el 16% (n=6) tienen Carrera técnica, el 5% (n=2) tienen el Doctorado y el 3% (n=1) cuenta con Bachillerato, al igual los estudios de Maestría:

Gráfica 6: Nivel máximo de estudios por género de los colaboradores

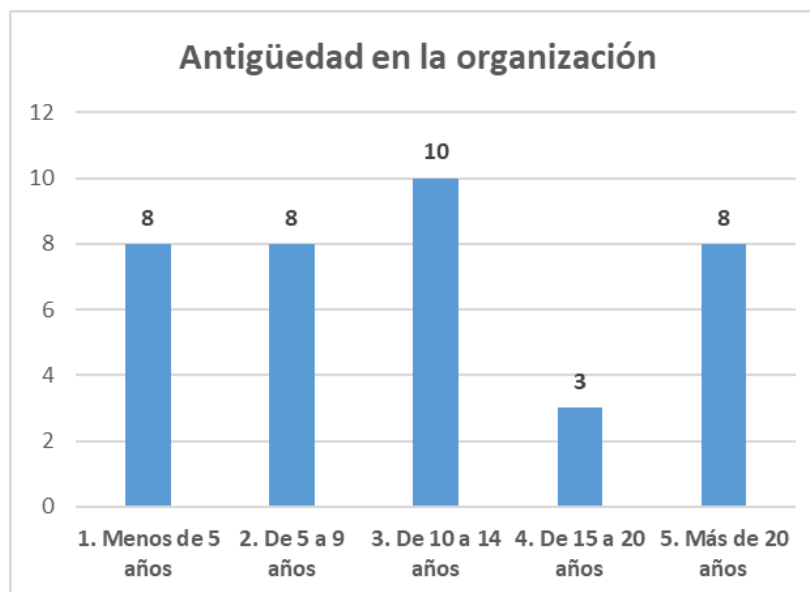


Cuenta de Género	Etiquetas de columna		Total general	Porcentaje
Etiquetas de fila	1. Femenino	2. Masculino		
1. Bachillerato		1	1	3%
2. Carrera técnica	4	2	6	16%
3. Licenciatura	18	9	27	73%
4. Maestría	1		1	3%
5. Doctorado	1	1	2	5%
Total general	24	13	37	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente gráfica 7 se aprecia la distribución de la antigüedad en la organización por género y su respectivo porcentaje de los colaboradores de la siguiente forma: el 27% (n=10) tienen entre 10 y 14 años, le siguen en 22% (n=8) tanto los de 5 a 9 años, como los que tienen menos de 5 años y más de 20 años, y por último el 8% (n=3) los de 15 a 20 años:

Gráfica 7: Antigüedad en la organización por género de los colaboradores

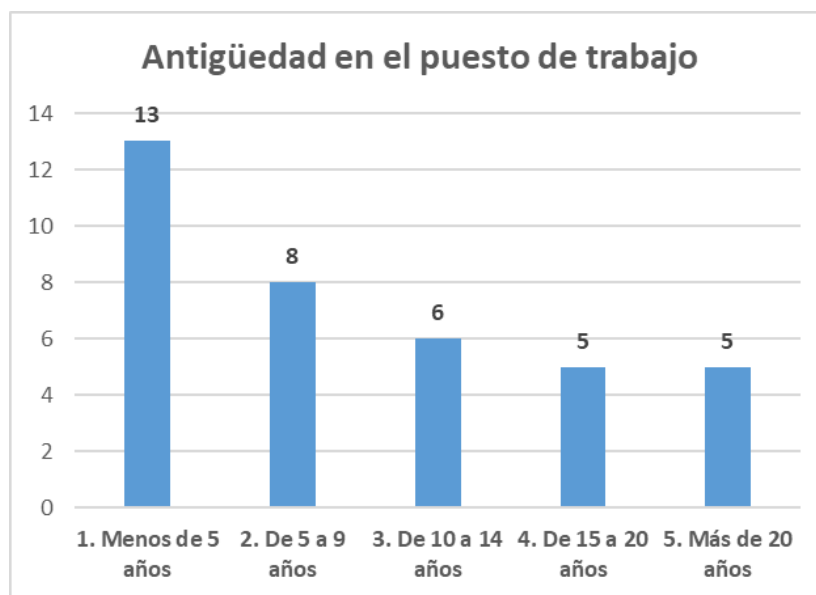


Cuenta de Género	Etiquetas de columna		Total general	Porcentaje
Etiquetas de fila	1. Femenino	2. Masculino		
1. Menos de 5 años	4	4	8	22%
2. De 5 a 9 años	7	1	8	22%
3. De 10 a 14 años	6	4	10	27%
4. De 15 a 20 años	2	1	3	8%
5. Más de 20 años	5	3	8	22%
Total general	24	13	37	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

Como se observa en la siguiente gráfica 8 se aprecia la distribución de la antigüedad en el puesto de trabajo por género y su respectivo porcentaje de los colaboradores de la siguiente forma: el 35% (n=13) tienen menos de 5 años, le sigue en 22% (n=8) los de 5 a 9 años, en seguida el 16% (n=6) de 10 a 14 años, después el 14% (n=5) de 15 a 20 años al igual el último de más de 20 años:

Gráfica 8: Antigüedad en el puesto de trabajo por género de los colaboradores

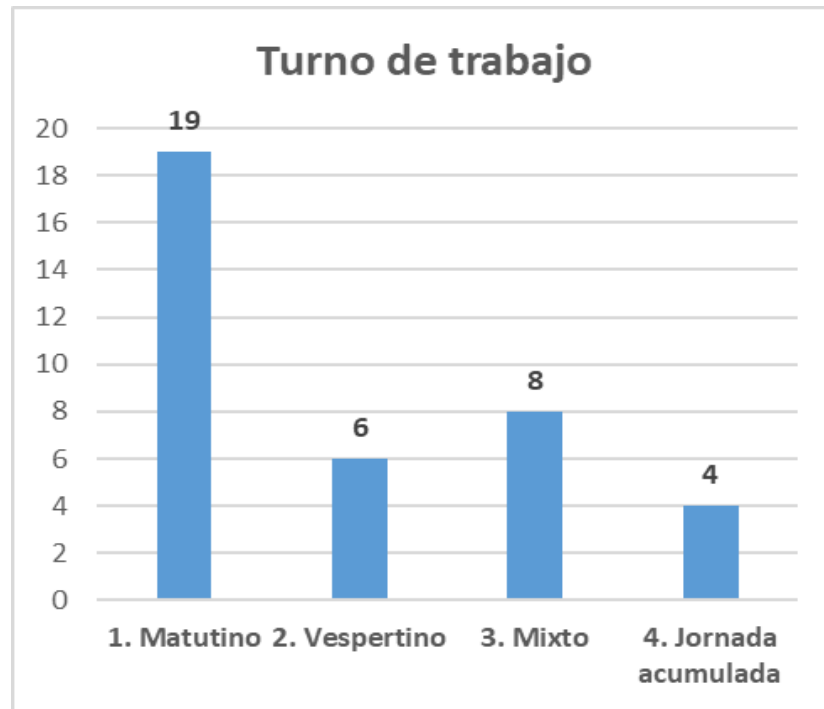


Cuenta de Género	Etiquetas de columna		Total general	Porcentaje
Etiquetas de fila	1. Femenino	2. Masculino		
1. Menos de 5 años	8	5	13	35%
2. De 5 a 9 años	6	2	8	22%
3. De 10 a 14 años	4	2	6	16%
4. De 15 a 20 años	2	3	5	14%
5. Más de 20 años	4	1	5	14%
Total general	24	13	37	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

En la gráfica 9 se distingue la distribución del turno de trabajo por género y su respectivo porcentaje de los colaboradores de la siguiente forma: el 51% (n=19) laboran en el turno matutino, le siguen los del turno mixto con el 22% (n=8), enseguida el 16% (n=6) cubriendo el turno vespertino y al final el 11% (n=4) con la cobertura de jornada acumulada:

Gráfica 9: Turno de trabajo por género de los colaboradores



Cuenta de Género	Etiquetas de columna		Total general	Porcentaje
Etiquetas de fila	1. Femenino	2. Masculino		
1. Matutino	14	5	19	51%
2. Vespertino	3	3	6	16%
3. Mixto	6	2	8	22%
4. Jornada acumulada	1	3	4	11%
Total general	24	13	37	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

4.2 El análisis de los datos

Como lo señala Hernández, et. al., (2014) el análisis de los datos en la investigación, por ser un volumen generalmente considerable de información, es efectuado empleando programas computacionales. Sobre las matrices de los datos obtenidos, en este caso de los cuestionarios y los Focus Group realizados,

se llevaron a cabo los procedimientos necesarios con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información que permita interpretar la realidad que se vive en torno al Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano de los colaboradores en el Laboratorio Clínico. En los siguientes apartados se muestra el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos.

4.2.1 Datos cuantitativos

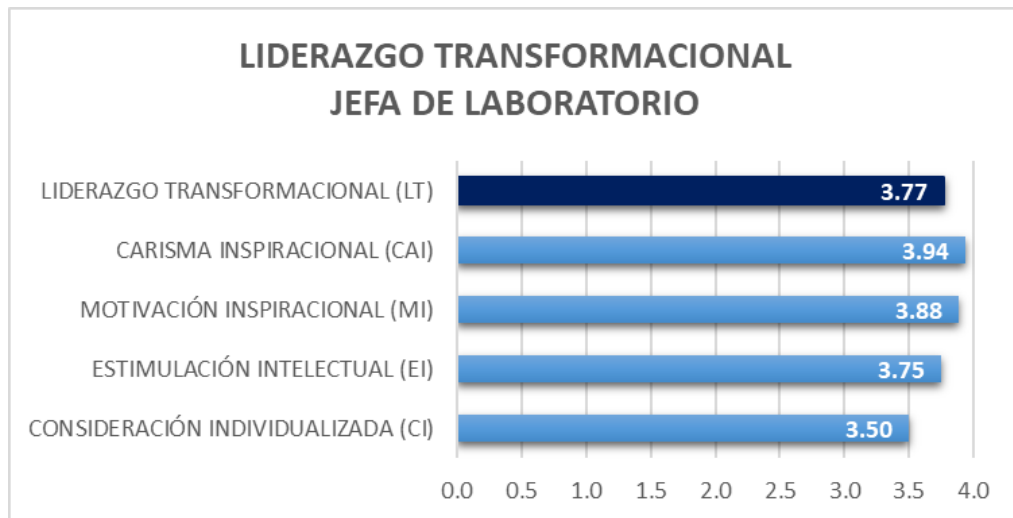
4.2.1.1 Datos cuantitativos – Jefa del Laboratorio

Al igual que a los colaboradores y por medio de la plataforma electrónica Survio (<https://www.survio.com/es/>), se le solicitó a la Jefa del Laboratorio el día 09 de marzo de 2020 que contestara la encuesta sobre la apreciación de su estilo de Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano de sus colaboradores. Esta encuesta contiene los mismos ítems (39 y 40 respectivamente) que la empleada para los colaboradores, solo que fue presentada en tono personal para su consideración. A diferencia de los resultados para los colaboradores, en estos resultados no pueden llevarse a cabo análisis estadísticos por ser solo para una persona, salvo la consideración de sus propios puntajes para cada una de las subdimensiones y dimensiones estudiadas de su autovaloración.

En la siguiente gráfica 10 se muestran los valores obtenidos de la Jefa de Laboratorio en cuanto a su autopercepción de Liderazgo Transformacional, puntualizado en total con 3.77 (muy bueno). Como se estableció en el capítulo

anterior, sobre la ficha técnica (tabla 26) de los promedios de esta dimensión, se distingue que cada una de las subdimensiones: Carisma Inspiracional (CAI), Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI) son consideradas de una calificación muy buena, donde el puntaje mayor de 3.94 es para el Carisma Inspiracional (CAI) y el puntaje menor de 3.50 es para la Consideración Individualizada (CI).

Gráfica 10: Estadísticas de puntajes en la dimensión, subdimensiones y variables. Auto percepción de Liderazgo Transformacional - Jefa de Laboratorio

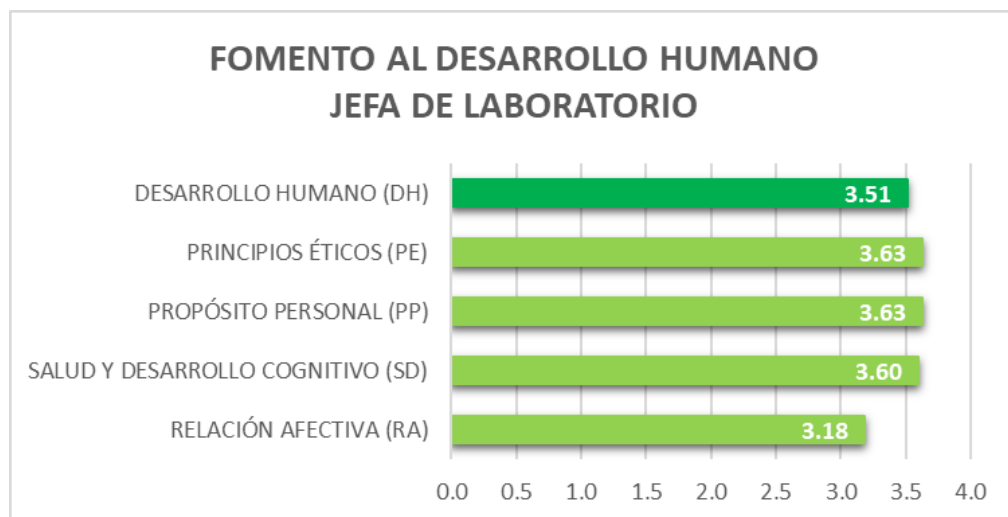


	DIMENSIÓN	VARIABLE	VALOR	
SUBDIMENSIÓN	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	3.77	
	CARISMA INSPIRACIONAL (CAI)	Influencia idealizada atribuida (IIA)	4.00	
		Influencia idealizada conductual (IIC)	3.88	
			<i>Subtotal</i>	3.94
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	Motivación inspiracional (MI)	3.88	
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (EI)	Estimulación intelectual (EI)	3.75	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	Consideración individualizada (CI)	3.50		

Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente gráfica 11 se muestran los valores obtenidos de la Jefa de Laboratorio en cuanto a su autopercepción del fomento al Desarrollo Humano, puntualizado en total con 3.51 (muy bueno). Como se estableció en el capítulo anterior, sobre la ficha técnica (tabla 40) de los promedios de esta dimensión, se distingue que cada una de las subdimensiones: Principios Éticos (PE), Propósito Personal (PP), Salud y Desarrollo Cognitivo (SD) son consideradas de una calificación muy buena, a excepción de la Relación Afectiva (RA) considerada como buena. El puntaje mayor de 3.63 es para los Principios Éticos (PE) y el Propósito Personal (PP), el puntaje menor de 3.18 es para la Relación Afectiva (RA), afectado principalmente por sus variables de Relaciones Interpersonales (RI) y el Bienestar (BE).

Gráfica 11: Estadísticas de puntajes en la dimensión, subdimensiones y variables. Autopercepción en Desarrollo Humano - Jefa de Laboratorio



	DIMENSIÓN	VARIABLE	VALOR
SUBDIMENSIÓN	DESARROLLO HUMANO	VARIABLE DEPENDIENTE	3.51
	PRINCIPIOS ÉTICOS (PE)	Conciencia ética y moral (CEM)	3.63
	PROPÓSITO PERSONAL (PP)	Autorealización (AR)	3.63
	SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO (SD)	Inteligencia y creatividad (IC)	3.40
		Autoconocimiento (AC)	3.80
		<i>Subtotal</i>	3.60
	RELACIÓN AFECTIVA (RA)	Relaciones interpersonales (RI)	2.80
		Bienestar (BE)	3.00
		Sentido de Pertenencia (SP)	3.75
		<i>Subtotal</i>	3.18

Fuente: elaboración propia (2020).

4.2.1.2 Datos cuantitativos – Colaboradores del Laboratorio

Para esta sección del capítulo, una vez ordenados y tabulados los datos de los participantes, fue llevado a cabo el análisis estadístico por medio del paquete IBM SPSS 25 (Statistical Product and Social Science). Gracias a este programa fue posible la realización del análisis correlacional de las variables de estudio a partir de los resultados obtenidos. En este orden del proceso de análisis, se confirmó la confiabilidad de los instrumentos de recolección de los datos (cuestionarios) de forma general y por su dimensión. Enseguida, fueron identificadas diversas medidas descriptivas obtenidas de los cuestionarios. Y para finalizar, mediante los análisis de correlación correspondientes, fue examinado el impacto del Liderazgo Transformacional en el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico.

4.2.1.2.1 Confirmación de la fiabilidad de los cuestionarios

Como se detalló en el Capítulo III de la presente investigación, el coeficiente Alfa de Cronbach mide la confiabilidad de los cuestionarios a partir de la evidencia de la consistencia interna de cada uno de los reactivos (ítems) en las variables y sus dimensiones evaluadas. Es decir, se mide el grado de correlación entre los ítems de cierta escala (Hernández, et. al., 2014).

Gracias a las respuestas brindadas por los 37 colaboradores del Laboratorio Clínico, se confirmó la fiabilidad total, la fiabilidad en cada uno de los dos cuestionarios: tanto del cuestionario de Liderazgo Transformacional (39 ítems) como el de Desarrollo Humano (EDHEL de 40 ítems) y la fiabilidad en cada una de las subdimensiones. El coeficiente Alfa de Cronbach total fue de 0.983 (79 ítems). En general, se determina que los ítems considerados en ambos cuestionarios son adecuados. El cuestionario de Liderazgo Transformacional obtuvo un coeficiente de 0.923 y el de Desarrollo Humano un coeficiente de 0.987, por lo que la escala empleada es confiable y consistente. Como lo demuestra a detalle la siguiente tabla 46:

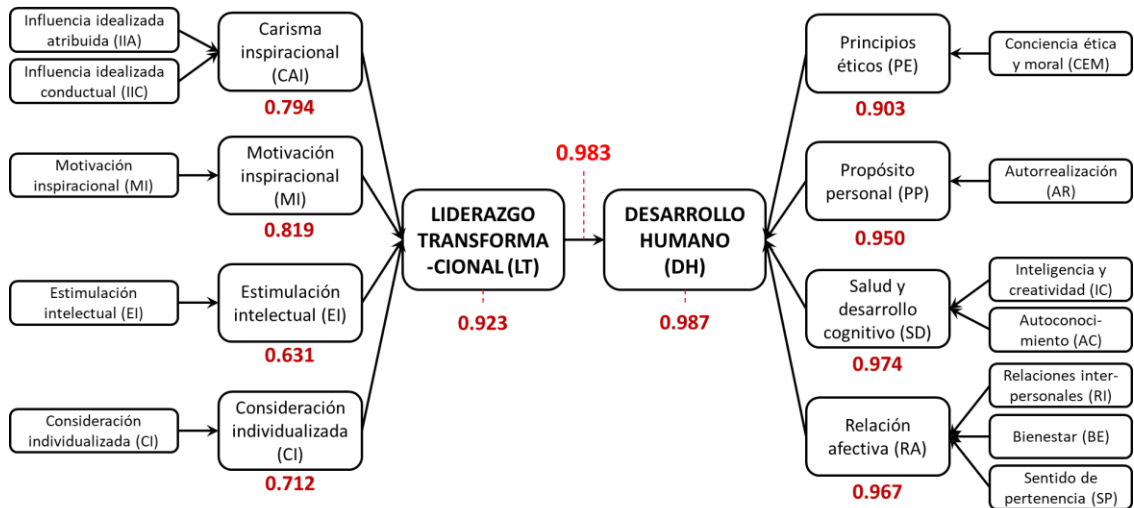
Tabla 46: Estadísticos de fiabilidad de los cuestionarios

	DIMENSIÓN	VARIABLE	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
SUBDIMENSIÓN	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	0.923	0.927	39
		Influencia idealizada atribuida (IIA)	0.709	0.680	7
	CARISMA INSPIRACIONAL (CAI)	Influencia idealizada conductual (IIC)	0.678	0.621	8
		<i>Subtotal</i>	0.794	0.783	15
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	Motivación inspiracional (MI)	0.819	0.828	8
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (EI)	Estimulación intelectual (EI)	0.631	0.660	8
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	Consideración individualizada (CI)	0.712	0.757	8
SUBDIMENSIÓN	DESARROLLO HUMANO	VARIABLE DEPENDIENTE	0.987	0.988	40
	PRINCIPIOS ÉTICOS (PE)	Conciencia ética y moral (CEM)	0.903	0.911	8
	PROPÓSITO PERSONAL (PP)	Autorrealización (AR)	0.950	0.952	8
	SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO (SD)	Inteligencia y creatividad (IC)	0.929	0.934	5
		Autoconocimiento (AC)	0.975	0.976	5
		<i>Subtotal</i>	0.974	0.975	10
	RELACIÓN AFECTIVA (RA)	Relaciones interpersonales (RI)	0.942	0.947	5
		Bienestar (BE)	0.950	0.954	5
		Sentido de Pertenencia (SP)	0.821	0.829	4
		<i>Subtotal</i>	0.967	0.969	14
TOTAL ALFA DE CRONBACH			0.983	0.982	79

Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente figura 30 se confirman los coeficientes de Alfa de Cronbach obtenidos, tanto de las dimensiones y subdimensiones, de los cuestionarios de Liderazgo Transformacional y de Desarrollo Humano. Se distingue que el mayor coeficiente de 0.987 es perteneciente a la dimensión de Desarrollo Humano (EDHEL) y el menor coeficiente de 0.631 es en relación a la subdimensión de la estimulación Intelectual (EI):

Figura 30: Perspectiva global de fiabilidad en el modelo de la investigación



Fuente: elaboración propia (2020).

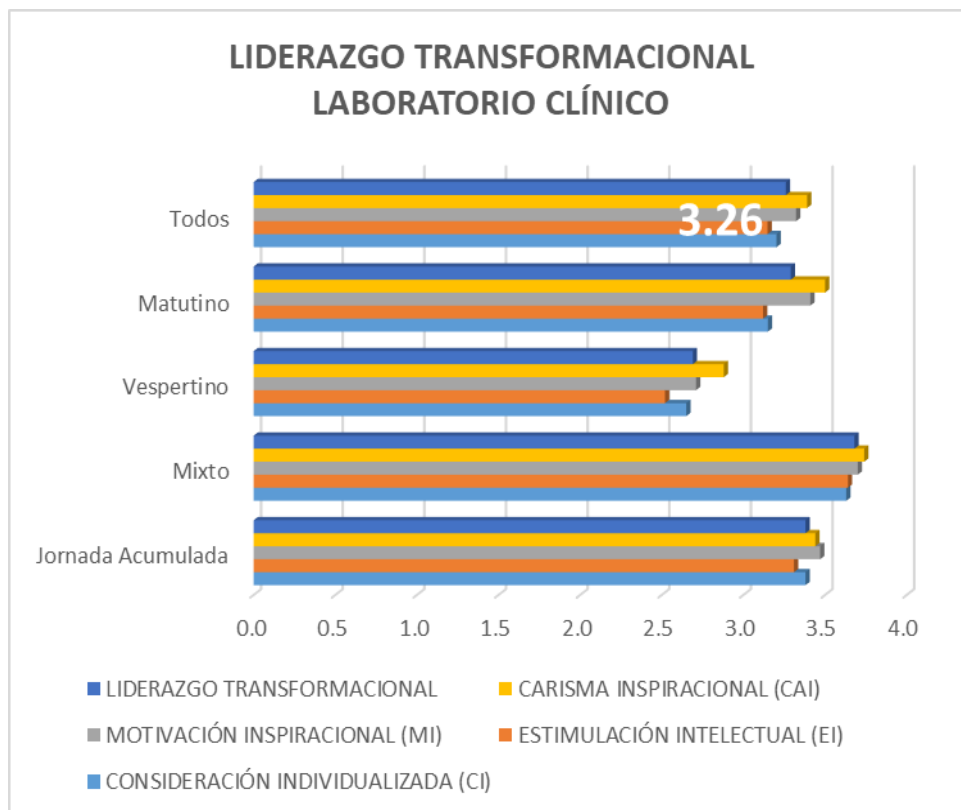
4.2.1.2.2 Medidas estadísticas de los cuestionarios

En este apartado se muestra el comportamiento de los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados de Liderazgo Transformacional (LT) y de Desarrollo Humano (DH). Al estudiar la conducta de las variables en cada una de las subdimensiones, y a su vez las inferencias con otras subdimensiones y sus turnos, se presenta el proceso de la estadística inferencial, en la que su objetivo es realizar generalizaciones acerca de las características de cierta población (Triola, 2013).

En las gráficas siguientes se analizó principalmente el dato obtenido de la media, ya que según Triola (2013) “es la medida numérica más importante que se utiliza para describir datos” (p,84). Por lo que en la siguiente gráfica 12 se muestran los valores obtenidos de los colaboradores (por turno) en cuanto a su

percepción del Liderazgo Transformacional de la Jefa del Laboratorio, puntualizado en total con 3.26 (muy bueno). Se distingue que las dos subdimensiones: Carisma Inspiracional (CAI) y Motivación Inspiracional (MI) son consideradas de una calificación muy buena, las subdimensiones: Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI) son consideradas como buenas. Donde el puntaje mayor de 3.39 es para el Carisma Inspiracional (CAI) y el puntaje menor de 3.15 es para la Estimulación Intelectual (EI). Se distingue que, en general, el turno vespertino fue el que consideró los puntajes más bajos en las cuatro subdimensiones del Liderazgo Transformacional.

Gráfica 12: Estadísticas de puntajes en la dimensión, subdimensiones y variables. Percepción del Liderazgo Transformacional - Colaboradores

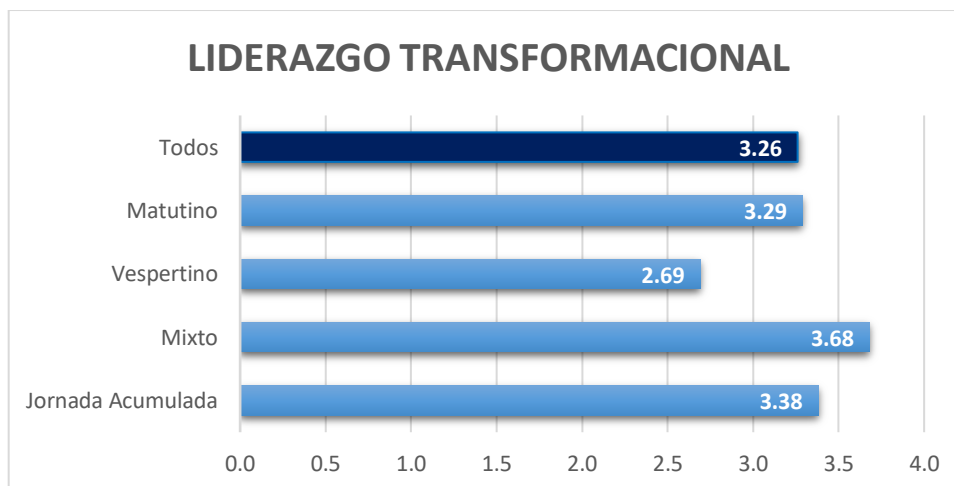


DIMENSIÓN	VARIABLE	VALOR					
		Matutino	Vespertino	Mixto	Jornada Acumulada	TOTAL	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	3.29	2.69	3.68	3.38	3.26	
SUBDIMENSIÓN	Influencia idealizada atribuida (IIA)	3.50	2.95	3.79	3.36	3.40	
	CARISMA INSPIRACIONAL (CAI)	Influencia idealizada conductual (IIC)	3.49	2.81	3.69	3.53	3.38
		<i>Subtotal</i>	3.50	2.88	3.74	3.44	3.39
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	Motivación inspiracional (MI)	3.41	2.71	3.70	3.47	3.32
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (EI)	Estimulación intelectual (EI)	3.12	2.52	3.64	3.31	3.15
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	Consideración individualizada (CI)	3.15	2.65	3.63	3.38	3.20

Fuente: elaboración propia (2020).

Desglosando la información del gráfico anterior, en la gráfica 13 siguiente, se aprecia que el puntaje medio fue de 3.26 (muy bueno), donde se distingue que el mayor puntaje del Liderazgo Transformacional lo determinó el turno mixto con 3.68 (muy bueno) y el puntaje menor lo determinó el turno vespertino con 2.69 (bueno).

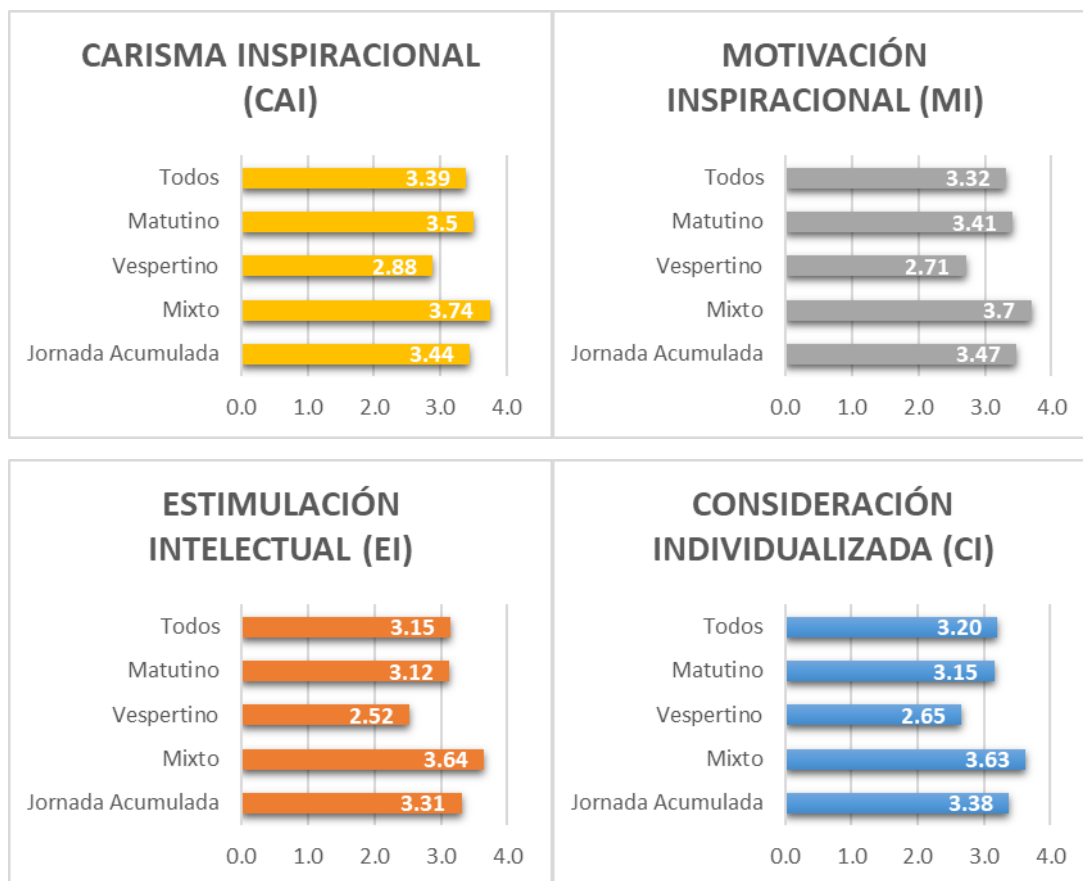
Gráfica 13: Estadísticas de puntajes en la dimensión de Liderazgo Transformacional Percepción de acuerdo al turno de trabajo - Colaboradores



Fuente: elaboración propia (2020).

A continuación, para un mejor entendimiento y visualización de las cuatro subdimensiones que conforman al Liderazgo Transformacional, en la gráfica 14 se muestran sus valores estadísticos respecto a su turno de trabajo:

Gráfica 14: Estadísticas de puntajes en las subdimensiones del Liderazgo Transformacional. Percepción de acuerdo al turno de trabajo - Colaboradores

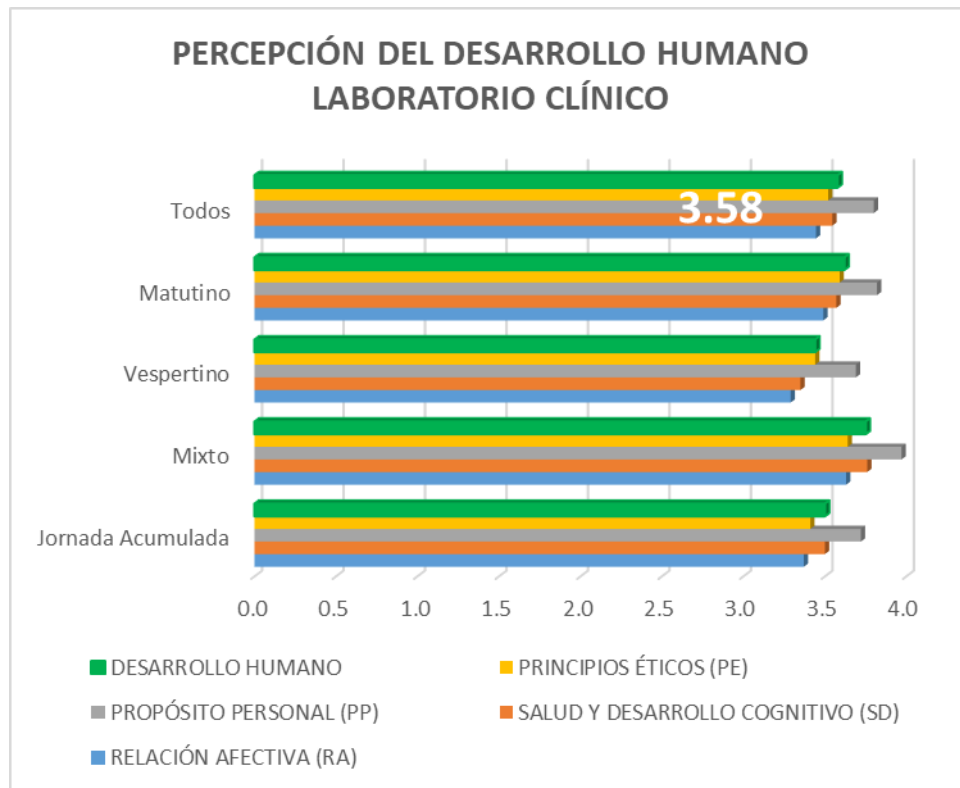


Fuente: elaboración propia (2020).

En la gráfica 14 anterior, se distingue que las cuatro subdimensiones del Liderazgo Transformacional: Carisma Inspiracional (CAI), Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI) específicamente en el turno de trabajo vespertino, la puntuación es solo considerada como buena.

En la siguiente gráfica 15 se muestran los valores obtenidos de los colaboradores (por turno) en cuanto a su percepción del fomento al Desarrollo Humano, puntualizado en total con 3.58 (muy bueno). En esta dimensión se distingue que las cuatro subdimensiones: Principios Éticos (PE), Propósito Personal (PP), Salud y Desarrollo Cognitivo (SD) y Relación Afectiva (RA) son consideradas de una puntuación muy buena. El puntaje mayor de 3.80 es para el Propósito Personal (PP) y el puntaje menor de 3.45 es para Relación Afectiva (RA). En la gráfica 15 se distingue que, en general y al igual que la dimensión de Liderazgo Transformacional, el turno vespertino fue el que consideró los puntajes más bajos en las cuatro subdimensiones del Desarrollo Humano.

Gráfica 15: Estadísticas de puntajes en la dimensión, subdimensiones y variables. Percepción del Desarrollo Humano – Colaboradores



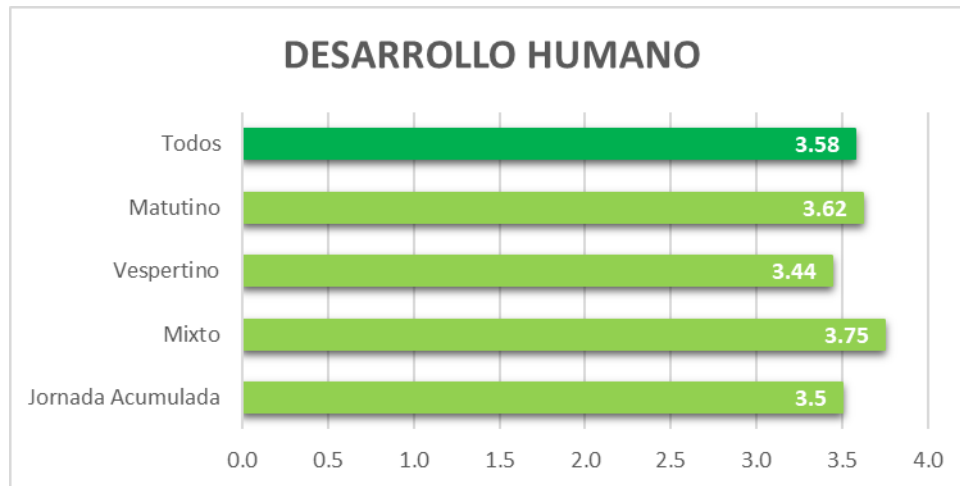
DIMENSIÓN	VARIABLE	VALOR					
		Matutino	Vespertino	Mixto	Jornada Acumulada	TOTAL	
SUBDIMENSIÓN	DESARROLLO HUMANO	3.62	3.44	3.75	3.50	3.58	
	PRINCIPIOS ÉTICOS (PE)	Conciencia ética y moral (CEM)	3.59	3.44	3.64	3.41	3.52
	PROPÓSITO PERSONAL (PP)	Autorrealización (AR)	3.82	3.69	3.97	3.72	3.80
	SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO (SD)	Inteligencia y creatividad (IC)	3.61	3.17	3.73	3.40	3.48
		Autoconocimiento (AC)	3.54	3.53	3.80	3.60	3.62
		<i>Subtotal</i>	3.57	3.35	3.76	3.50	3.55
	RELACIÓN AFECTIVA (RA)	Relaciones interpersonales (RI)	3.39	3.10	3.55	3.05	3.27
		Bienestar (BE)	3.52	3.27	3.55	3.55	3.47
		Sentido de Pertenencia (SP)	3.58	3.50	3.78	3.50	3.59
		<i>Subtotal</i>	3.49	3.29	3.63	3.37	3.45

Fuente: elaboración propia (2020).

Desglosando la información del gráfico anterior, en la gráfica 16 siguiente, se aprecia que el puntaje medio fue de 3.58 (muy bueno), donde se distingue que

el mayor lo determinó el turno mixto con 3.75 (muy bueno) y el puntaje menor lo determinó el turno vespertino con 3.44 (muy bueno).

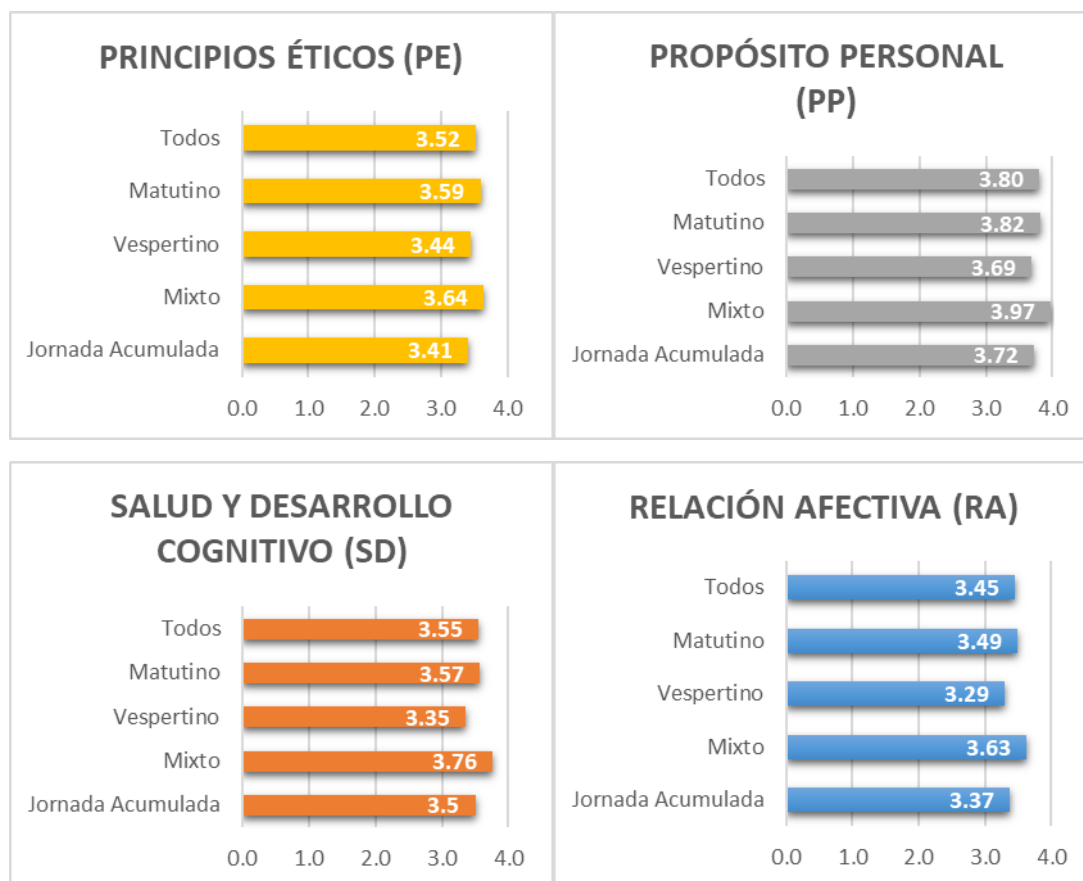
Gráfica 16: Estadísticas de puntajes en la dimensión de Desarrollo Humano. Percepción de acuerdo al turno de trabajo - Colaboradores



Fuente: elaboración propia (2020).

A continuación, para un mejor entendimiento y visualización de las cuatro subdimensiones que conforman al Desarrollo Humano, en la gráfica 17 se muestran sus valores estadísticos respecto a su turno de trabajo:

Gráfica 17: Estadísticas de puntajes en las subdimensiones del Desarrollo Humano. Percepción de acuerdo al turno de trabajo - Colaboradores



Fuente: elaboración propia (2020).

En la gráfica 17 anterior, se distingue que las cuatro subdimensiones del Desarrollo Humano: Principios Éticos (PE), Propósito Personal (PP), Salud y Desarrollo Cognitivo (SD) y Relación Afectiva (RA), tanto en su totalidad como en los respectivos turnos de trabajo, la puntuación es considerada como muy buena. Sin embargo, si se evidencia un puntaje medio inferior a los demás en el turno vespertino.

4.2.1.2.3 Análisis de regresión lineal

El objetivo de la realización de un Análisis de Regresión Lineal es estudiar la relación entre las variables, ya que es una técnica estadística que permite expresar dicha relación en términos de una ecuación que enlaza una variable de respuesta Y (dependiente o endógena), con una o más variables predictoras X (independientes o exógenas). Como lo señala Pérez (2004) su objetivo “es utilizar las variables independientes, cuyos valores son conocidos, para predecir la única variable criterio (dependiente) seleccionada por el investigador” (p.5).

4.2.1.2.3.1 Análisis de regresión lineal simple

En este apartado se llevó a cabo el proceso del análisis de regresión simple entre los resultados totales obtenidos de la Variable Independiente de Liderazgo Transformacional (VILT) y la Variable Dependiente de Desarrollo Humano (VDDH), con la finalidad de distinguir la relación existente entre dichas variables.

El coeficiente de correlación lineal, o de Pearson, “mide la fuerza de la relación lineal entre los valores cuantitativos pareados x y y en una muestra” (Triola, 2013, p.519), la cual varía entre -1 y 1. En la siguiente tabla 47 se distingue un alto coeficiente de correlación positiva total de 0.873 (bastante aceptable por ser >0.75), entre la Variable Independiente de Liderazgo Transformacional (VILT) y la Variable Dependiente de Desarrollo Humano (VDDH):

Tabla 47: Correlación de Pearson de las variables VILT y VDDH

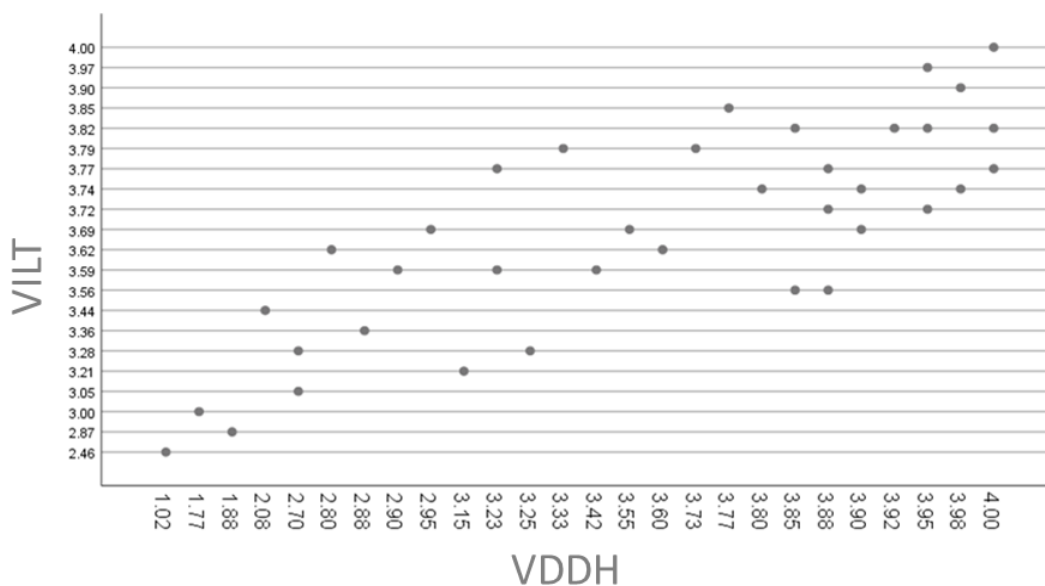
		VILT	VDDH
VILT	Correlación de Pearson	1	.873**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	37	37
VDDH	Correlación de Pearson	.873**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	37	37

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

Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente gráfica 18 se observa la dispersión lineal que evidencia una relación significativa entre la dimensión de Liderazgo Transformacional (VILT) y el Desarrollo Humano (VDDH). A medida que la percepción del Liderazgo Transformacional por parte de los colaboradores se incrementa, también aumenta la percepción del Desarrollo Humano dentro del Laboratorio Clínico:

Gráfica 18: Diagrama de dispersión entre de las variables VILT y VDDH



Fuente: elaboración propia (2020).

El Coeficiente de Determinación (R^2) es un valor que indica la mayor correlación entre la variable de resultado, en este caso VDDH, con cada una de las variables explicativas. Es decir, es “la cantidad de variación en y que se explica por la recta de regresión” (Triola, 2013, p.553). En la tabla 48 se distingue que al obtenerse $R^2 = 0.762$ significa que el Desarrollo Humano (VDDH) queda explicado en un 76.2% por la variable predictora del Liderazgo Transformacional (VILT), de acuerdo al método lineal simple *stepwise* considerado para esta investigación. Esto explica que el 23.8% de la variación total del Desarrollo Humano está explicada por otros factores no considerados en el presente estudio. Además, el resultado de 1.560 de la prueba Durbin Watson indica que no existen problemas de colinealidad:

Tabla 48: Resumen del modelo de las variables VILT y VDDH

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.873 ^a	.762	.756	.36395	1.560

a. Predictores: (Constante), VILT

b. Variable dependiente: VDDH

Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente tabla 49, mediante el contraste de regresión (ANOVA) se verificó que de forma conjunta la variable explicativa: VILT, aporta información relevante o significativa en la aclaración de la variable de respuesta: VDDH.

En el presente caso, al rechazarse la hipótesis H_0 se determina que efectivamente la variable explicativa (LT) sí influye de forma conjunta y lineal sobre la variable de respuesta (DH):

Tabla 49: ANOVA de las variables VILT y VDDH

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	14.881	1	14.881	112.344	.000 ^b
	Residuo	4.636	35	.132		
	Total	19.518	36			

a. Variable dependiente: VDDH

b. Predictores: (Constante), VILT

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla siguiente 50 se muestran, en la corrida de regresión lineal simple, los coeficientes entre las variables VILT y VDDH:

Tabla 50: Coeficientes de las variables VILT y VDDH

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error				Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	-3.687	.668		-5.518	.000	-5.043	-2.330
VILT	1.966	.186	.873	10.599	.000	1.590	2.343

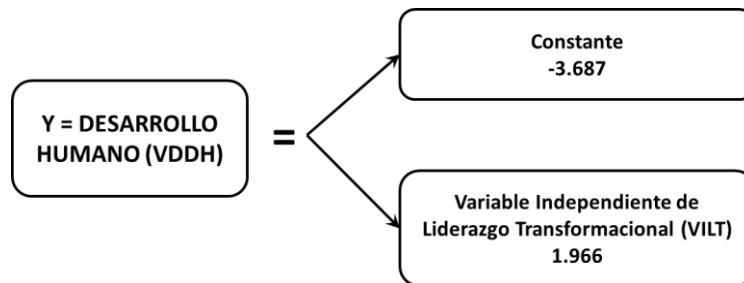
a. Variable dependiente: VDDH

Fuente: elaboración propia (2020).

Derivado de la tabla 50 anterior y desde la percepción de los colaboradores, en la siguiente figura 31, se observa que en caso de la Variable Dependiente de Desarrollo Humano (VDDH), la Variable Independiente de Liderazgo Transformacional (VILT) influyó de manera significativa. La regresión lineal simple indicó que los coeficientes beta de la ecuación que explica la Y = Desarrollo Humano en función del grado de Liderazgo Transformacional se representa de la siguiente manera:

$$\text{Ecuación de la Recta} \rightarrow Y = \text{Constante } (-3.687) + \text{VILT } (1.966)$$

Figura 31: Coeficientes beta de la ecuación en la regresión lineal simple



Fuente: elaboración propia (2020).

Como anteriormente ya se mencionó en la anterior tabla 48, el Coeficiente de Determinación: $R^2 = 0.762$, indica que el 76.2% de la variación en la Evaluación del Desarrollo Humano en el Entorno Laboral (EDHEL) se explica en función de los cambios en la Variable Independiente del Liderazgo Transformacional (VILT).

4.2.1.2.3.2 Análisis de regresión lineal múltiple

Con la finalidad de poder observar claramente la relación entre cada una de las subdimensiones de la Variable Independiente del Liderazgo Transformacional (VILT) con la Variable Dependiente de Desarrollo Humano (VDDH), en el siguiente análisis de regresión lineal múltiple se muestran los resultados obtenidos de los diversos estudios. En la tabla 51, se llevó a cabo una revisión general de las relaciones entre las subdimensiones, en donde se muestran las correlaciones de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional: Carisma Inspiracional (CAI), Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI) con las subdimensiones de resultado en el Desarrollo Humano: Principios Éticos (PE), Propósito Personal (PP), Salud y Desarrollo Cognitivo (SD) y Relación Afectiva (RA).

Tabla 51: Correlaciones de las subdimensiones, LT y DH

Dimensión	Subdimensión	Liderazgo Transformacional (LT)				Desarrollo Humano (DH)			
		CAI	MI	EI	CI	PE	PP	SD	RA
Liderazgo Transformacional (LT)	CAI	1	.730**	.748**	.846**	.848**	.742**	.762**	.757**
	MI	.730**	1	.786**	.715**	.806**	.660**	.718**	.728**
	EI	.748**	.786**	1	.748**	.847**	.673**	.732**	.783**
	CI	.846**	.715**	.748**	1	.896**	.758**	.813**	.807**
Desarrollo Humano (DH)	PE	.848**	.806**	.847**	.896**	1	.874**	.890**	.914**
	PP	.742**	.660**	.673**	.758**	.874**	1	.934**	.894**
	SD	.762**	.718**	.732**	.813**	.890**	.934**	1	.939**
	RA	.757**	.728**	.783**	.807**	.914**	.894**	.939**	1

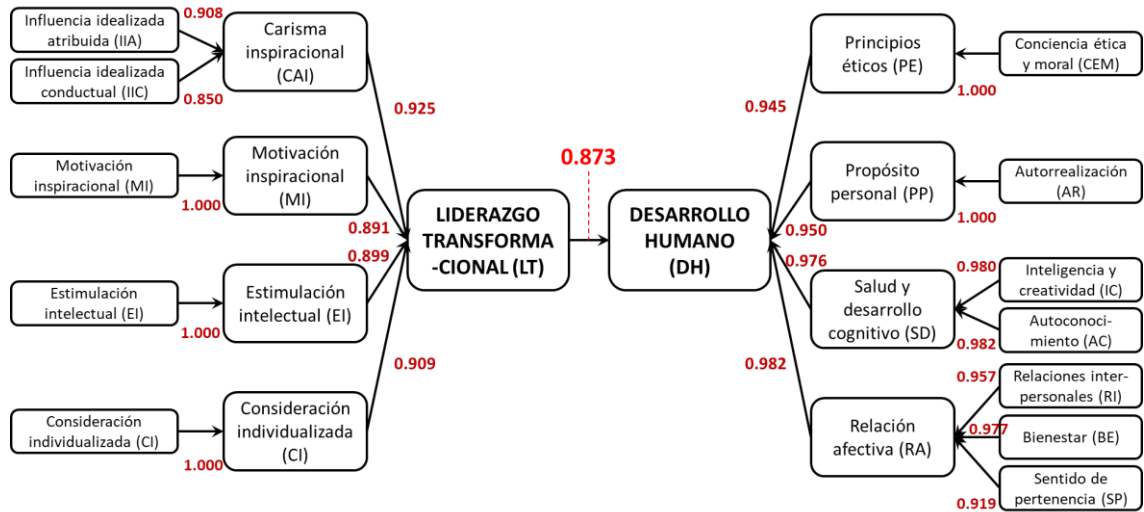
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia (2020).

Se observa en la tabla 51 anterior, la variable dependiente de Principios Éticos (PE) de la dimensión Desarrollo Humano (DH), es la que mostró las correlaciones más altas propiciadas por las variables independientes (predictoras) de la Consideración Individualizada (CI) con 0.896, el Carisma Inspiracional (CAI) con 0.848 y la Estimulación Intelectual con 0.847. De forma general se distingue que la segunda variable dependiente con mayor correlación es la de Relación Afectiva (RA), en la que la Consideración Individualizada (CI) se correlaciona con 0.807 y la Estimulación Intelectual (EI) con 0.783. Por tal razón, la variable predictora que mayormente correlacionada es la de Consideración Individualizada (CI) con cada una de las variables de resultado en el Desarrollo Humano (DH). Por el otro lado, la correlación más baja de 0.660 surge de la Motivación Inspiracional (MI) con el Propósito Personal (PP), en el que el siguiente efecto más pobre es el propiciado por la Estimulación intelectual (EI) en la misma variable de resultado.

Para una mejor comprensión del lector, en la siguiente figura 32 se ilustra la perspectiva global de las correlaciones que se presentan en el modelo de la investigación. Puede distinguirse, que la correlación más alta en la dimensión de Liderazgo Transformacional (LT) con 0.925, es derivada del Carisma Inspiracional (CAI), y la más baja con 0.891 de la Motivación Inspiracional (MI). Por su parte, la correlación más alta en la dimensión de Desarrollo Humano (DH) con 0.982, es propiciada de la Relación Afectiva (RA), y la más baja con 0.945 de los Principios Éticos (PE):

Figura 32: Perspectiva global de correlación en el modelo de la investigación



Fuente: elaboración propia (2020).

Enseguida, el foco de atención fue visualizar la relación entre las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (Variables Independientes): Carisma Inspiracional (CAI), Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI), pero solo con el resultado de la Variable Dependiente de Desarrollo Humano (VDDH). En la tabla 52 se observa que el coeficiente de correlación más alto de 0.841 es derivado de la Consideración Individualizada (CI) y el más bajo con 0.750 es propiciado de la Motivación Inspiracional (MI):

Tabla 52: Correlaciones de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (LT) con VDDH

		VDDH	CAI	MI	EI	CI
Correlación de Pearson	VDDH	1.000	.795	.750	.786	.841
	CAI	.795	1.000	.730	.748	.846
	MI	.750	.730	1.000	.786	.715
	EI	.786	.748	.786	1.000	.748
	CI	.841	.846	.715	.748	1.000

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla 53 se distingue que al obtenerse $R^2 = 0.763$ significa que el Desarrollo Humano (DH) queda explicado en un 76.3% por las variables predictoras: Consideración Individualizada (CI) y Estimulación Intelectual (EI), de acuerdo al método lineal múltiple *stepwise* considerado para esta investigación. Esto explica que el 23.7% de la variación total del Desarrollo Humano está explicada por otros factores no considerados en el presente estudio. En caso de solo tomarse en cuenta a la variable Consideración Individualizada (CI), como también se aprecia en la tabla 53, quedaría explicado el 70.7% del Desarrollo Humano (DH). Además, el resultado de 1.648 en la prueba Durbin Watson indica que no existen problemas de colinearidad:

Tabla 53: Resumen del modelo de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (LT) con VDDH

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.841 ^a	.707	.699	.40414	
2	.873 ^b	.763	.749	.36889	1.648

a. Predictores: (Constante), CI b. Predictores: (Constante), CI, EI

c. Variable dependiente: VDDH

Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente tabla 54, mediante el contraste de regresión (ANOVA) se verificó que de forma conjunta las variables predictoras: CAI, MI, EI y CI, aportan información relevante o significativa en la explicación de la variable de respuesta: VDDH. En el presente caso, al rechazarse la hipótesis H_0 se determina que efectivamente las variables predictoras (CAI, MI, EI y CI) sí influyen de forma conjunta y lineal sobre la variable de respuesta (DH):

Tabla 54: ANOVA de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (LT) con VDDH

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	13.801	1	13.801	84.498	.000 ^b
	Residuo	5.717	35	.163		
	Total	19.518	36			
2	Regresión	14.891	2	7.445	54.713	.000 ^c
	Residuo	4.627	34	.136		
	Total	19.518	36			

a. Variable dependiente: VDDH b. Predictores: (Constante), CI c. Predictores: (Constante), CI, EI

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla siguiente 55 se muestran, en la corrida de regresión lineal múltiple, los coeficientes entre las variables predictoras: CAI, MI, EI y CI, y la variable de resultado VDDH.

Tabla 55: Coeficientes de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (LT) con VDDH

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error				Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	-2.178	.607		-3.589	.001	-3.410	-.946
CI	1.566	.170	.841	9.192	.000	1.220	1.912
2 (Constante)	-2.660	.580		-4.590	.000	-3.838	-1.482
CI	1.070	.234	.574	4.565	.000	.594	1.546
EI	.648	.229	.356	2.830	.008	.183	1.114

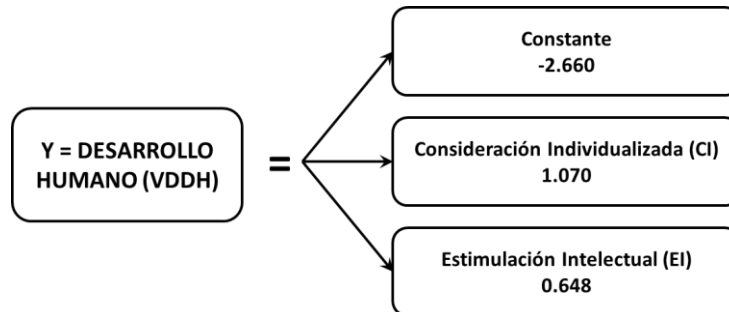
a. Variable dependiente: VDDH

Fuente: elaboración propia (2020).

Derivado de la tabla 55 anterior y al igual que en el análisis de regresión lineal simple, desde la percepción de los colaboradores en la siguiente figura 33, se observa que las variables Consideración Individualizada (CI) y Estimulación Intelectual (EI) del Liderazgo Transformacional (LT) influyeron de manera significativa en la Variable Dependiente de Desarrollo Humano (VDDH). La regresión lineal múltiple indicó que los coeficientes beta de la ecuación que explica la Y = Desarrollo Humano en función del grado de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional se representa de la siguiente manera:

Ecuación de la Recta → $Y = \text{Constante } (-2.660) + \text{CI } (1.070) + \text{EI } (0.648)$

Figura 33: Coeficientes beta de la ecuación en la regresión lineal múltiple



Fuente: elaboración propia (2020).

Como anteriormente ya se mencionó en la tabla 53, el Coeficiente de Determinación: $R^2 = 0.763$, indica que el 76.3% de la variación en la Evaluación del Desarrollo Humano en el Entorno Laboral (EDHEL) se explica en función de los cambios en las dos subdimensiones: Consideración Individualizada (CI) y Estimulación Intelectual (EI) del Liderazgo Transformacional (LT).

4.2.2 Datos cualitativos

En este apartado de la exposición de los resultados, se presentan los concernientes a los datos cualitativos, ya que se “busca conducir a una mejor comprensión de un fenómeno” (Álvarez-Gayou, 2003, p.191). La investigación fenomenológica, por su naturaleza introspectiva, favorece la búsqueda y expone las experiencias de los colaboradores acerca del Desarrollo Humano referente al

perfil de Liderazgo Transformacional de la Jefa del Laboratorio. Ya que se partió de la idea de la relación entre las variables de estudio y los datos obtenidos tienden a compararse constantemente con la teoría emergente (Álvarez-Gayou, 2003). Donde no solo intervienen las habilidades cognitivas de la Jefa del Laboratorio con los colaboradores, sino también de las habilidades afectivas en las interacciones de los unos con los otros, bajo una perspectiva fenomenológica.

Derivado de las características pertenecientes a la investigación cualitativa para el presente apartado en su comprensión, fue necesario tomar en cuenta la flexibilidad respecto a la propuesta del diseño inicial, ya que conforme se avanzó en la investigación surgieron nuevos elementos y consideraciones dentro del diseño. Mismos que, al ser el producto del análisis de los datos, mostraron la posibilidad de irse modificando respecto a la cantidad, calidad y volumen de la información. Como bien lo señala Hernández, et. al. (2014) en la investigación cualitativa “la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo” (p.418).

Desde un enfoque cualitativo se emplearon las estrategias y técnicas de la generación y la recolección de los datos. A diferencia del proceso cuantitativo, “el proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia” (Hernández, et. al., 2014, p.396). En este proceso, se buscó responder a las preguntas para cumplir con los objetivos de la investigación. Como bien lo señala Álvarez-Gayou (2003) el “ingrediente esencial del análisis cualitativo de los datos obtenidos en la investigación es el protocolo, que necesariamente contiene el problema y las preguntas de investigación aunadas al marco referencial interpretativo” (p.190).

Por tanto, la información obtenida por medio de los grupos focales y derivado del protocolo de investigación, brindaron la pauta de los pasos que se siguieron para ser organizada y transcrita al software QSR NVivo 11 Plus, mismo que permitió el proceso de los datos textuales, para luego transformarlos en mapas y/o conceptos de trabajo de cartografía social (Flores, 2015).

De acuerdo a Hernández, et. al. (2014), el propio investigador “constituye una de las características fundamentales del proceso cualitativo” (p.397), ya que además de analizar los datos se convierte en un medio para la obtención de la información. En esta investigación, se acataron las recomendaciones de los diversos autores, con la finalidad de establecer las formas inclusivas que fomentaran la participación, pero a su vez mediante una postura reflexiva que minimizara su influencia y no interfiriera “en la recolección de los datos para obtener la información de los individuos tal como la revelan” (p.398).

El muestreo cualitativo, desde una perspectiva teórica, se presentó de forma voluntaria, en la que la participación de los colaboradores fue autoseleccionada (Hernández, et. al., 2014) y ellos mismos respondieron a la invitación del presente estudio. La preparación y ejecución de los tres grupos focales, y la entrevista a la Jefa de Laboratorio, permitieron encaminarse en los temas que se quisieron estudiar. Así como también en el encadenamiento de los conceptos y categorías abordadas mediante las propias participaciones o respuestas de los colaboradores. Como se indicó en el capítulo anterior, en total participaron 26 colaboradores: 14 del turno matutino y mixto, seis del turno

vespertino y seis del turno nocturno y jornada acumulada, logrando así la participación del 68.4% del total de los 38 colaboradores. A continuación, en la tabla 56, se muestra la distribución de los participantes a los Focus Group:

Tabla 56: Distribución de la muestra cualitativa

FOCUS GROUP	TURNO	PARTICIPANTES		
		Mujer	Hombre	Subtotal
1	Matutino	11	3	14 54%
2	Vespertino	3	3	6 23%
3	Nocturno y Jornada Acumulada	3	3	6 23%
TOTAL		17 65%	9 35%	26

Fuente: elaboración propia (2020).

Para el proceso del análisis sistemático de los datos, se llevó a cabo mediante los cuatro pasos iniciales en la propuesta de los seis pasos (o fases) de Krueger (indicado en Álvarez-Gayou, 2003, p.187-190), por lo que al obtenerse la información a través de las preguntas efectuadas en los Focus Group (Fase 1), se apeló a la organización y captura para el manejo de la información (Fase 2). En donde, a través de la identificación de palabras, segmentos y claves, fue posible su codificación, la construcción de la categorización e identificación de patrones recurrentes mediante el software Nvivo 11 Plus (Fase 3). En el análisis de los datos cualitativos, se desplegó la

información para su reconocimiento de patrones, tendencias o contradicciones que logró la conceptualización y a su vez, la validación por triangulación (Fase 4). Para este estudio, para las Fases 5 y 6, correspondiente a la interacción con los participantes, el investigador decidió consolidarlo hasta la redacción del informe, en el que se plasmaron los resultados de los hallazgos. El tamaño de la muestra se consideró como suficiente, ya que alcanzó el punto de saturación de cada una de las categorías y de acuerdo a la diversidad y el desarrollo de la información, permitió el análisis de los datos cualitativos.

4.2.2.1 El proceso de construcción de las categorías

A partir de los objetivos, las preguntas de investigación y del marco teórico, fue configurado el proceso de la construcción de las categorías. Las categorías son “conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana” (Hernández, et. al., 2014, p.426) y a diferencia de los estudios cuantitativos en los que los datos encajan en categorías determinadas, en los estudios cualitativos los datos son los que generan las categorías. Conforme se analizaron los Focus Group las categorías se fueron ampliando y perfilando en el tema de investigación. El proceso de la construcción de las categorías consistió principalmente en el desarrollo de definición de las unidades de análisis que fueron codificadas (Hernández, et. al., 2014 y Flores, 2015):

- *Primer nivel:* en la fase exploratoria se revisó todo el material (conjunto de datos) en la que, al identificarse un tipo de segmento, se caracterizó como una primera categoría descriptiva.
- *Segundo nivel:* se organizaron las categorías iniciales mediante su relación. Como en la presente investigación las variables fueron definidas para identificar el impacto del Liderazgo Transformacional en el Desarrollo Humano de los colaboradores, en este segundo nivel se concretó en la relación entre las categorías del modelo establecido.
- *Tercer nivel:* Después del análisis y la triangulación de los datos, se determinó la vinculación y la organización de la información.

En la siguiente tabla 57, se fueron distinguiendo los códigos, las categorías y subcategorías que rigen la relación del Liderazgo Transformacional con el Desarrollo Humano. En las que se procedió a las definiciones de las mismas a partir del modelo de Burns y Bass para el Liderazgo y lo correspondiente a la Evaluación de Desarrollo Humano en el Entorno Laboral (EDHEL):

Tabla 57: Sistema de categorías cualitativas

CÓDIGO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DIMENSIONES
LID	LIDERAZGO	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Características y acciones que demuestren el interés por la capacitación y propicien el desarrollo de los colaboradores.
		IMPACTO POSITIVO	Resultados en el ambiente laboral que estimulen el alcance y la influencia en los demás, para que los objetivos se logren.
		PERFIL	Rasgos individuales que influyan en los colaboradores y guíen la dirección de sus acciones.
LT	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	CARISMA INSPIRACIONAL	Conductas que proporcionen sentido de misión, demuestren el carisma, que infundan el orgullo y se interesen por la capacitación y el desarrollo personal.
		MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Prácticas de comunicación que eleven la motivación y el optimismo, concentren los esfuerzos y expresen la atención en el progreso como personas.
		ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Acciones que promuevan la inteligencia, propicien la curiosidad y desarrollen las capacidades para la solución de problemas.
		CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Comportamientos que ofrezcan la atención personalizada, se actué como mentor y brinde un trato y asesoría individual.
DH	DESARROLLO HUMANO	PRINCIPIOS ÉTICOS	Conductas que impulsen los valores organizacionales y se fomente la conciencia ética y moral.
		PROPÓSITO PERSONAL	Actividades que incrementen la conciencia, satisfacción, sentimiento de logro, inspiración y libertad.
		SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO	Acciones que permitan el autoconocimiento y la propia identidad, el desarrollo de la destreza, creatividad e inteligencia.
		RELACIÓN AFECTIVA	Comportamientos que conformen una sana relación, sentimiento de bienestar, satisfacción y sentido de pertenencia.

Fuente: elaboración propia (2020).

Para el análisis cualitativo de los datos, además se incorporaron otros antecedentes que resultaron complementarios, como los son: el contexto del Instituto Mexicano del Seguro Social, el Hospital General de Zona No. 2, el propio Laboratorio, así como las condiciones del Contrato Colectivo de Trabajo 2019-2021. Gracias al uso del software QSR NVivo 11 Plus, de manera inductiva y

deductiva, fueron definidos los códigos y las categorías, pudiendo editarlos en todo momento y vinculándolos o reestableciendo su jerarquía. Como bien lo señala Álvarez-Gayou (2003) se identificaron tres principales categorías consideradas centrales que logró la integración del análisis en torno al Liderazgo Transformacional, mismo que en el estudio tuvo un rango de línea principal hacia el Desarrollo Humano. Así mismo, el software fue empleado como una herramienta de almacenamiento, administración y clasificación de la información, en el que la búsqueda de los datos, el análisis de las palabras y la jerarquización de las categorías fue efectuado ágilmente. A continuación, se procede al análisis y se exponen los resultados por cada una de las categorías.

4.2.2.2 Resultados por Categorías

En este siguiente apartado, como lo indica Hernández, et. al. (2014) al generarse las categorías por medio del análisis de los datos, mediante la revisión temática a través de su descripción, exploración y su desarrollo, se logra el entendimiento de los significados profundo de los resultados. Para describir el contexto de la percepción y la experiencia, tanto de los colaboradores del Laboratorio Clínico como de la propia Jefa del mismo, se detallan los resultados de las tres categorías identificadas: Liderazgo, Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano, así como de sus subcategorías.

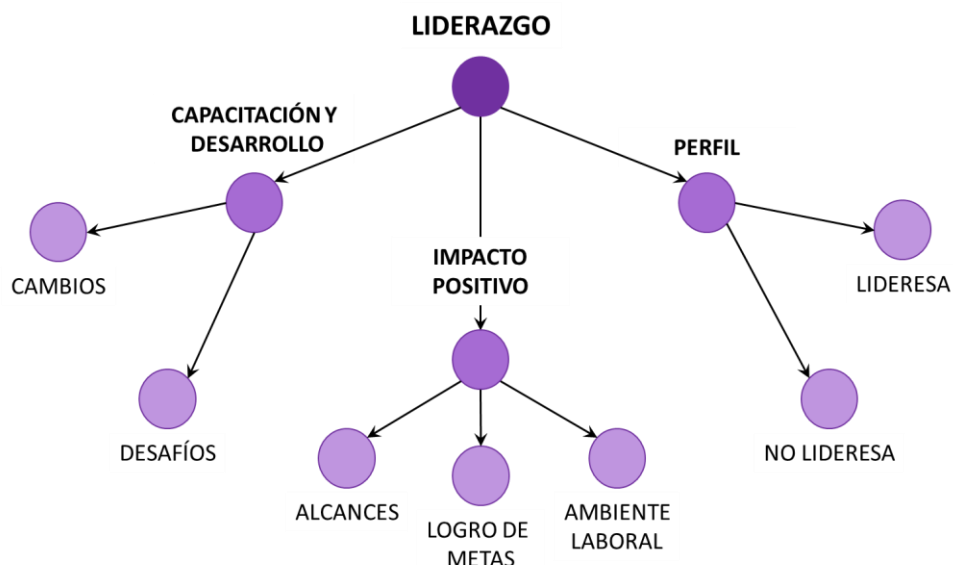
Para un mejor entendimiento e inmersión en el contexto de los análisis cualitativos de los tres Focus Group y la entrevista efectuados en el Laboratorio

Clínico, como ya se señaló, mediante el uso del software QSR NVivo 11 Plus y de un análisis minucioso por parte del investigador, en el que no hubo manipulación ni experimentación con las variables, se describen los resultados obtenidos acerca de la realidad percibida por medio de los cuestionamientos efectuados. A continuación, de forma gráfica, descriptiva y grupal para cada una de las tres categorías y sus subcategorías, se presentan los hallazgos bajo el entendimiento del investigador.

4.2.2.2.1 Resultados de la Categoría Liderazgo

Una característica que se reitera en los datos informados por los colaboradores es acerca de la importancia del liderazgo, en general, de la Jefa del Laboratorio. En la siguiente figura 34 se distingue que la categoría del liderazgo se encuentra conformada por tres subcategorías. La primera subcategoría, respecto a la capacitación y desarrollo propio de la Jefa de Laboratorio, que contiene a su vez los cambios y los desafíos a los que se ha enfrentado la Jefa de Laboratorio. La segunda subcategoría, concerniente al impacto positivo derivado de su liderazgo, que a su vez se conforma de los alcances, el logro de las metas y el ambiente laboral que se ha generado dentro del Laboratorio. Y la tercera subcategoría por el perfil de su liderazgo, en donde se identifican las características de lideresa o de no lideresa.

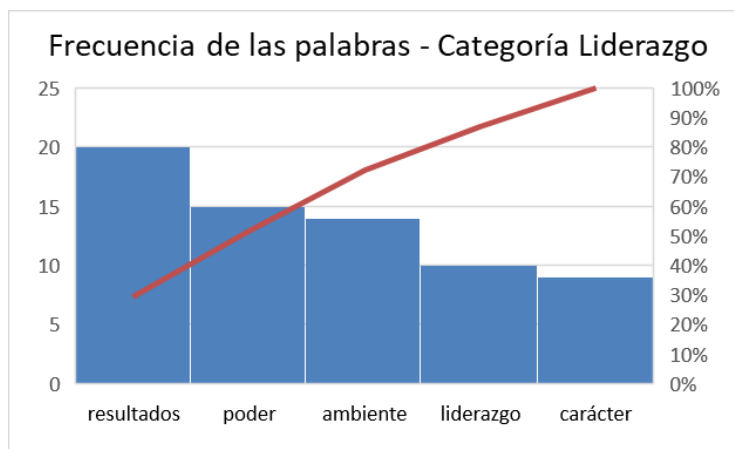
Figura 34: Mapa conceptual de la Categoría de Liderazgo



Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente gráfica 19 se muestran las cinco palabras mencionadas por los colaboradores en los Focus Group con mayor frecuencia en relación a la categoría de Liderazgo, por lo que se denotan los siguientes: Resultados (20), en relación a resolver los desafíos en los contextos de cambio, así como en el logro de las metas. Poder (15), por la adhesión al perfil y el alcance de las obligaciones organizacionales. Ambiente (14), en función del impacto positivo en los colaboradores. Liderazgo (10), de acuerdo al propio perfil de referencia. Carácter (9), por la proximidad al perfil en su comportamiento.

Gráfica 19: Frecuencias de las palabras - Categoría de Liderazgo



Fuente: elaboración propia (2020).

Después de una exhaustiva revisión de la información, así como de la entrevista a la Jefa de Laboratorio, los Focus Group, los documentos y procedimientos facilitados, en la siguiente tabla 61, se determinan las evidencias y prácticas encontradas por el investigador y relacionadas a la categoría de Liderazgo. Dichas evidencias son los planes, los documentos y las acciones que la Jefa de Laboratorio realiza, conjunto al Cuerpo de Gobierno (sus superiores) y los colaboradores del Laboratorio, que refuerzan su liderazgo. Cabe indicar que una gran parte de las praxis que facilitan a su liderazgo, están establecidas desde el Contrato Colectivo de Trabajo 2019-2021. Sin embargo, se observa un interés genuino por parte de la Jefa de Laboratorio en la determinación de actividades extras que permitan el cumplimiento de la misión y alineación a su visión estratégica.

Tabla 58: Evidencias y prácticas en la Categoría de Liderazgo

CATEGORÍA: LIDERAZGO		
SUBCATEGORÍA	DIMENSIÓN	EVIDENCIAS / PRÁCTICAS
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	¿Consideran que la Jefa del Laboratorio debe tomar una capacitación para mejorar su papel de dirigente?	Nivel académico de la Jefa de Laboratorio: Maestría en Gestión Directiva en Salud (2018). Programa institucional de capacitación de acuerdo a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Plan personal de capacitación y desarrollo de forma anual correspondiente a su puesto de trabajo. Solicitud de integración y apoyo por parte de los proveedores para la impartición de capacitaciones de forma trimestral.
IMPACTO POSITIVO	Derivado del liderazgo de la Jefa del Laboratorio ¿cómo consideran el ambiente laboral?, ¿han logrado ir más allá de las metas establecidas?	Reconocimiento anual por la Evaluación Externa de la Calidad consecutivamente en los últimos 10 años. Test Anual de Satisfacción Laboral, en el que se desprenden planes de acción que mejoren el Área. Asignación del personal con especialidad en puestos estratégicos. Disminución de Actas Administrativas ante el Sindicato, por quejas del Jefe de Laboratorio. Metas Anuales para el Laboratorio determinadas en el Diagnóstico Situacional 2019- Efectividad del 87.94% Sistema abierto de quejas y sugerencias directamente con la Jefa de Laboratorio.
PERFIL	¿Qué características consideran que ella tiene que la hacen una líderesa?	Descripción del puesto en el catálogo sectorial de puestos ante el Contrato Colectivo de Trabajo 2019-2021. A partir del año 2020, se evalúa el perfil de liderazgo, para el mérito de acciones. Indicadores de gestión adecuados de los recursos institucionales. Plan estratégico de desarrollo y capacitación determinado en el Diagnóstico Situacional 2019. Rendición anual de cuentas ante el Cuerpo de Gobierno. Reuniones periódicas con los colaboradores. La determinación de la asignatura y responsabilidades del Laboratorio por parte del Hospital.

Fuente: elaboración propia (2020).

Para visualizar y contextualizar de mejor forma la Categoría de Liderazgo, el análisis cualitativo se complementó mediante el compendio de la siguiente tabla 59, en la que se distinguieron sus tres principales subcategorías conglomeradas por su similitud de las palabras en relación, a través del coeficiente de correlación de Pearson, con las subcategorías del Desarrollo Humano.

Tabla 59: Subcategorías conglomeradas por similitud de palabras en la Categoría de Liderazgo

SUBCATEGORÍAS DEL LIDERAZGO		SUBCATEGORÍAS DEL DESARROLLO HUMANO	Correlación de Pearson
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	PROPUESTA DE CAMBIOS	PRINCIPIOS ÉTICOS	0.882
		SALUD Y DES. COGNITIVO\INT. Y CREATIVIDAD	0.844
		PROPÓSITO PERSONAL	0.791
	RESOLUCIÓN A LOS DESAFÍOS	SALUD Y DES. COGNITIVO\INT. Y CREATIVIDAD	0.818
		PROPÓSITO PERSONAL	0.799
		PRINCIPIOS ÉTICOS	0.793
IMPACTO POSITIVO	ALCANCES	PRINCIPIOS ÉTICOS	0.827
		SALUD Y DES. COGNITIVO\INT. Y CREATIVIDAD	0.824
		PROPÓSITO PERSONAL	0.787
	LOGRO DE METAS	PRINCIPIOS ÉTICOS	0.898
		SALUD Y DES. COGNITIVO\INT. Y CREATIVIDAD	0.891
		PROPÓSITO PERSONAL	0.880
	AMBIENTE LABORAL	SALUD Y DES. COGNITIVO\INT. Y CREATIVIDAD	0.830
		PROPÓSITO PERSONAL	0.787
		PRINCIPIOS ÉTICOS	0.766
PERFIL	LIDERESA	PROPÓSITO PERSONAL	0.800
		PRINCIPIOS ÉTICOS	0.781

Fuente: elaboración propia (2020).

En el análisis de la similitud de palabra de la categoría de Liderazgo de la tabla 59 anterior, se observa que, en las tres principales subcategorías del Desarrollo Humano, por cada una de las subcategorías de Liderazgo los Principios Éticos se encuentran en una estrecha relación con correlaciones de Pearson superiores a 0.766, el Propósito Personal con correlaciones superiores a 0.787 y Salud y Desarrollo Cognitivo / Inteligencia y Creatividad con 0.824. Lo cual denota y hace referencia a los colaboradores del Laboratorio la importancia de ser regidos en su actividad profesional, que promueva el crecimiento integral mediante el tipo de influencia del líder que en ellos se ejerce. Donde, además, el líder canaliza y moviliza la energía que reforme la dinámica del Laboratorio, con la finalidad de generar un cambio y motivar para trabajar en un propósito mayor

para cada uno de ellos. Beneficiándose así las relaciones interpersonales para el aumento de su potencial de sus competencias, mostrando la libertad en cada una de sus decisiones.

4.2.2.2.1 Subcategoría: Capacitación y Desarrollo (Jefa de Laboratorio)

En general, los colaboradores aprecian la preparación de la Jefa del Laboratorio, donde se han caracterizado los talentos y las competencias desarrolladas para poder congeniar con las diferentes personalidades que ahí laboran. Se reconoce, que la capacitación es necesaria para poderse desarrollar constantemente. Enseguida, y para cada apartado, se presentan las principales apreciaciones obtenidas de los comentarios en los Focus Group y la entrevista, tanto de la propia Jefa como de los colaboradores, en las tonalidades a favor, comentarios generales y propuestas de mejora.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Indica que cada colaborador en un puesto de trabajo recibe la inducción por parte del químico responsable. Aunque cada uno es responsable de su área, ella al final del turno revisa todo.

Comentarios grupales a favor: Indican que la reconocen como una líder natural, pero puede desarrollar más sus habilidades a través de la capacitación. Maneja de forma adecuada sus emociones, es simpática y manifiestan que tiene el don de gente, con una capacidad innata y alegre de llevarse bien con todos.

Comentarios grupales de mejora: Recomiendan que se siga preparando y ojalá se brinden más capacitaciones para todos en relación al desarrollo personal y humano. Se menciona que, si se le da la capacitación adecuada, pueden llegar a ser una muy buena líder.

→ CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: PROPUESTA DE CAMBIOS

En cuanto a los cambios que serían adecuados efectuar, la Jefa menciona que le gustaría ser más autoritaria, con la finalidad de ejercer un mejor liderazgo y permitir que los colaboradores se enfoquen y se desarrollen de una mejor forma en sus actividades. Inclusive los mismos colaboradores argumentan que requieren una mayor seguridad y firmeza en sus decisiones.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Le gustaría ser más firme y autoritaria, pero a su manera para no dañar las relaciones interpersonales.

Comentarios grupales a favor: Reconocer que sólo ella tiene la capacidad de resolver ciertas cosas, por lo que saben que ella los apoya.

Comentarios grupales de mejora: Les gustaría que fuera más firme en sus decisiones, ya que a veces perciben que dice que les dice a todos sí, pero no concluye. Le hace falta ser más concisa, resolutiva y que no quisiera ser tan agradable para caerles a todos bien.

→ CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: RESOLUCIÓN A LOS DESAFÍOS

En el Laboratorio la resolución a los desafíos debe estar siempre presente. El entorno laboral es en sí un constante desafío por la premura y las condiciones de trabajo en el sector de la salud, ya que se tratan de vidas humanas. La Jefa se encuentra muy satisfecha del trabajo de los colaboradores en los que admira la seguridad de efectuar su trabajo. Por parte de los colaboradores ellos reconocen las dificultades y riesgos de su labor. Además, se dan cuenta que, en el ámbito de liderazgo, una de las mayores dificultades a los que se enfrenta la Jefa es el tratar con los diferentes turnos de trabajo y mentalidad.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Ella admira la seguridad de los químicos y al hacer bien y demostrar su trabajo, ella los apoya.

Comentarios grupales: Mencionan que los mayores desafíos a los que la Jefa se ha enfrentado es al trabajar con cada uno de los turnos. El lidiar con tantas formas de pensar y tratar de coincidir con las opiniones de los demás.

Comentarios grupales de mejora: Que fuera más equitativa con cada uno de los turnos, y no mostrara preferencias por algún turno en específico.

4.2.2.2.1.2 Subcategoría: Impacto Positivo

Gracias al profesionalismo, la dedicación, el esmero, y el esfuerzo que los colaboradores realizan día con día es posible determinar el grado de impacto positivo que ha generado el perfil o estilo de liderazgo de la Jefa de Laboratorio.

Ya que de acuerdo a Jordan y Garay (2009) el fruto del liderazgo se obtiene a partir de la relación entre los colaboradores y no del perfil de un líder solitario.

→ IMPACTO POSITIVO: ALCANCES

Uno de los principales alcances descubiertos durante la indagación es que los colaboradores, al encontrarse en un entorno laboral dentro del Laboratorio principalmente positivo, se encuentran bajo un cierto manto de protección que brinda la seguridad de pertenecer a un equipo, lo que hace que no se sientan solos. En los equipos de trabajo es fundamental que las relaciones interpersonales sean provechosas. Por lo que, al integrarse los colaboradores, los procesos de atención y servicio al cliente se manifiestan en un mejor grado, lo que permite un aumento en la satisfacción de los pacientes.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Hacerle ver al médico en tiempo y forma cada uno de los resultados.

Comentarios grupales: Les agrada el trabajo en equipo y el cumplimiento de la certificación de calidad de cada año, ya que brinda resultados confiables a los pacientes para un correcto diagnóstico. Indican que luchan para que el paciente se dé cuenta de que no es como todo mundo piensa acerca del IMMS. Les satisface organizarse como equipo y les enorgullece ser empáticos con el paciente y con su profesión. El Laboratorio es conocido, ella tiene buena relación con todas las autoridades, lo que facilita cosas para Laboratorio.

→ IMPACTO POSITIVO: LOGRO DE METAS

Para el logro de las metas es requerido el establecimiento y seguimiento de un plan de acción. Por tal razón, la Jefa de Laboratorio estipuló el Diagnóstico Situacional, documento en el cual realiza un análisis de las principales fallas y establece una serie de acciones que mejoren la eficiencia general del Laboratorio. Los colaboradores revelan el apego a las normativas requeridas por el proceso de su diagrama de flujo, donde además exhiben el interés de cumplir, y en lo posible exceder, el cumplimiento de sus responsabilidades.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Asigna estratégicamente a su personal brindándoles soporte y apoyo para su capacitación.

Comentarios grupales: Indican que, gracias al trabajo, empeño y esfuerzo, salen bien las cosas, cumpliéndolas según su normativa. Se sienten orgullosos, ya que atienden los estudios de dos clínicas del IMSS y los médicos los tienen en un muy buen concepto. Ya que, por lo general, pocas personas hacen más de lo que les toca.

→ IMPACTO POSITIVO: AMBIENTE LABORAL

El ambiente laboral que manifiestan dentro del Laboratorio en general es bueno. Esto es gracias al involucramiento y participación, pero sobretodo, al compromiso de cada uno de los colaboradores. A referirse al sector de la salud, indican que están conscientes de la importancia de su responsabilidad laboral, lo que propicia

que se valoren más los momentos de interacción en los que se convive un entorno de valores e ideales.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Considera un adecuado ambiente laboral, pero es consciente de que puede mejorarse. Reconoce la necesidad de considerar individualmente a cada uno de sus colaboradores.

Comentarios grupales: Mencionan que se percibe un ambiente profesional en el que la Jefa muestra su respeto hacia ellos. Se enfocan en trabajar todos los días en el cumplimiento de los estudios encargados, por lo que cada quién se enfoca en su parte. Al comparar con otros hospitales reconocen el buen ambiente de trabajo propiciado por la Jefa de laboratorio.

4.2.2.2.1.3 Subcategoría: Perfil

Aunque la mayoría de los colaboradores del turno matutino identifican a la Jefa de Laboratorio como una lideresa, los colaboradores del segundo turno, nocturno y jornada acumulada la consideran como la persona que se encuentra a cargo laboralmente del Laboratorio, pero que no necesariamente muestra un perfil de liderazgo. Esta situación saca a la luz la realidad de que, por más que la Jefa de Laboratorio tenga interés en estar al pendiente de los diversos turnos, de forma presencial no es posible. Inclusive se encuentra determinado por el Contrato Colectivo de Trabajo 2019-2021 (IMSS-SNTSS, 2019), en la Sección de Profesiogramas en cuanto a sus actividades y en la Sección del Reglamento Interior de Trabajo, Capítulo III, en donde se indica el lugar y hora del inicio y

término de la Jornada de Trabajo. En cuanto a las características que la identifican como una lideresa, se puede distinguir que de forma grupal los colaboradores la identifican como: paciente, comprensiva, tolerante, empática, resolutive, comprometida y segura de sí misma.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Sí se reconoce como una lideresa que los guía al cumplimiento de los objetivos. Buscan llegar a un buen resultado por el beneficio de los derechohabientes. Ella indica que en ocasiones labora dentro de horarios de trabajo que no le corresponden de acuerdo a su normativa. Por lo que se encarga de abastecer de los insumos y materiales para los demás turnos de trabajo.

Comentarios grupales a favor: Se reconoce que si lleva la responsabilidad del Laboratorio mediante su estilo de liderazgo y su simpatía.

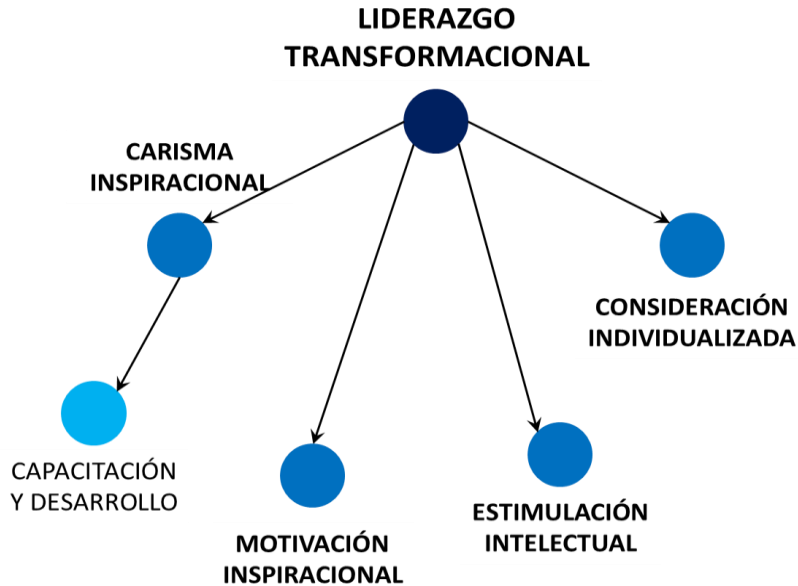
Comentarios grupales de mejora: Hacen hincapié que a veces no es pareja con las reglas del Laboratorio para los distintos turnos. Solicitan que se involucre más con la finalidad de estandarizar los métodos de trabajo y las acciones a cumplir. Donde al dejar de ser exclusivamente jefa puede convertirse en una gran Líder para resolver de mejor manera los problemas de todos los días.

4.2.2.2.2 Resultados de la Categoría Liderazgo Transformacional

La segunda característica que se reitera en los datos informados por los colaboradores es acerca del comportamiento en relación al Liderazgo

Transformacional, en general, de la Jefa del Laboratorio. Como se ha venido señalando desde el Capítulo II de la presente investigación, en la siguiente figura 35 se distingue que la categoría del Liderazgo Transformacional, donde se encuentra conformada por cuatro subcategorías de acuerdo a Bass (1985). La primera subcategoría, respecto al carisma inspiracional, que a su vez se conforma del carisma y de la capacitación y el desarrollo de los colaboradores. La segunda subcategoría, concerniente a la motivación inspiracional derivado de su liderazgo. La tercera subcategoría por la estimulación intelectual. Y la última subcategoría por la consideración individualizada.

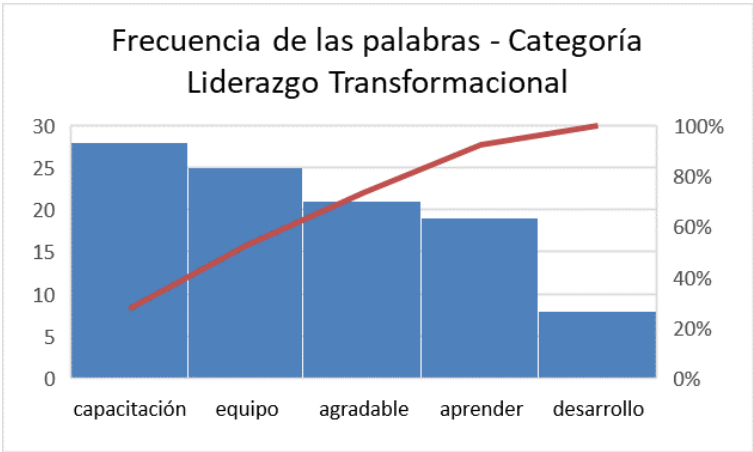
Figura 35: Mapa conceptual de la Categoría de Liderazgo Transformacional



Fuente: elaboración propia (2020).

De igual forma que en la categoría anterior, del análisis cualitativo de los tres Focus Group, en la siguiente gráfica 20 se presenta la frecuencia de las palabras mencionadas por los colaboradores en relación a la categoría de Liderazgo Transformacional. Se pueden observar las cinco palabras con el mayor número de frecuencia: Capacitación (28), en relación a la estimulación intelectual. Equipo (25), por la consideración de cada uno en la importancia de la necesidad de pertenencia. Agradable (21), en función del carisma y de la inspiración. Desarrollo (8) y Aprender, en reciprocidad a la motivación inspiracional.

Gráfica 20: Frecuencias de las palabras - Categoría de Liderazgo Transformacional



Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente tabla 60 se describen las evidencias y prácticas realizadas por la Jefa de Laboratorio de acuerdo a las políticas y los procedimientos de la Institución, mismas que acorde al investigador son pertinentes a la categoría del Liderazgo Transformacional. Mediante los Focus Group realizados a los colaboradores, la entrevista a la Jefa de Laboratorio, los manuales de la Institución y procedimientos facilitados, así como la narrativa de las mejores prácticas dentro del Laboratorio Clínico, se constituyen una serie de estrategias que fortifican y vigorizan cada una de las cuatro subcategorías del Liderazgo Transformacional. Las evidencias y prácticas señaladas se posan sobre los valores del Laboratorio Clínico, con la finalidad de establecer la base organizacional sobre la cual se edifica la cultura en beneficio del Desarrollo Humano de cada uno de los colaboradores. Al identificarse cada una de las prácticas como una serie de procesos compartidos, denota un aumento en el interés gracias al involucramiento de los colaboradores, lo cual suscita la motivación personal, un compromiso ético, mejores relaciones afectivas y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 60: Evidencias y prácticas en la Categoría de Liderazgo Transformacional

CATEGORÍA: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
SUBCATEGORÍA	DIMENSIÓN	EVIDENCIAS / PRÁCTICAS
CARISMA INSPIRACIONAL	¿Cómo se interesa la Jefa del Laboratorio para que cada uno de ustedes tenga todo lo necesario para su capacitación y desarrollo?	Responsabilidades y lineamientos estipulados en el Contrato Colectivo de Trabajo 2019-2021. Seguimiento individual para fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional para la estrategia de Servicio al Cliente. Apoyo en la firma de convenios y/o pase de salida de los colaboradores, para la participación en capacitaciones. Mediante un rol y/o necesidad del puesto de trabajo se designan los participantes a las capacitaciones de acuerdo al calendario del Centro Estatal de Transfusión.
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	¿Motiva e inspira al personal buscando que progresen de forma constante como personas?	Negociaciones con el Cuerpo de Gobierno para obtener los apoyos para la capacitación y desarrollo. Acuerdos con proveedores para llevar a cabo cursos de capacitación en los nuevos equipos y sus metodologías. Reconocimiento anual al Laboratorio Clínico por la Evaluación Externa de la Calidad en los últimos 10 años de forma consecutiva. Programación de los festejos y celebraciones por el día del Químico.
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	¿Tiene interés en que el personal desarrolle capacidades para resolver problemas en el presente y para el futuro?	Se otorga la libertad a los colaboradores para la toma de decisiones en su actividad laboral. Seguimiento y alineación según el Manual de Organización de las Jefaturas del IMSS. Establecimiento del Plan de Trabajo del HGZ No.2 - En coordinación con los auxiliares de diagnóstico y tratamiento. Plan de apoyo para los estudios clínicos a otras unidades hospitalarias. Programa de incorporación de nuevos equipos e instrumentos en el Laboratorio.
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	¿Los considera de forma individual?	Pautas de visitas y/o reuniones individuales con retroalimentación y planes de acción a los colaboradores. Establecimiento formal de canales de comunicación. Procedimiento para la planeación y definición de plantillas de personal para unidades médicas, sujetas a acción de obra 2900-003-002.

Fuente: elaboración propia (2020)

Para visualizar y contextualizar de mejor forma la Categoría de Liderazgo Transformacional, el análisis cualitativo se complementó mediante el compendio

de la siguiente tabla 61, en la que se distinguieron sus tres principales subcategorías conglomeradas por su similitud de las palabras en relación, a través del coeficiente de correlación de Pearson, con las subcategorías del Desarrollo Humano.

Tabla 61: Subcategorías conglomeradas por similitud de palabras en la Categoría de Liderazgo Transformacional

SUBCATEGORÍAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		SUBCATEGORÍAS DEL DESARROLLO HUMANO	Correlación de Pearson
CARISMA INSPIRACIONAL	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	PRINCIPIOS ÉTICOS	0.872
		SALUD Y DES. COGNITIVO\INT. Y CREATIVIDAD	0.852
		SALUD Y DES. COGNITIVO\LIBERTAD	0.817
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	PRINCIPIOS ÉTICOS	0.826
		PROPÓSITO PERSONAL	0.824
		RELACIÓN AFECTIVA\SATISFACCIÓN	0.800
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	PRINCIPIOS ÉTICOS	0.908
		SALUD Y DES. COGNITIVO\INT. Y CREATIVIDAD	0.905
		PROPÓSITO PERSONAL	0.860
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	RELACIÓN AFECTIVA\RELACIONES	0.895
		PROPÓSITO PERSONAL	0.875
		PRINCIPIOS ÉTICOS	0.864

Fuente: elaboración propia (2020).

En el análisis de la similitud de palabra de la categoría de Liderazgo Transformacional de la tabla 61 anterior, se observa que, en las tres principales subcategorías del Desarrollo Humano, por cada una de las subcategorías del Liderazgo Transformacional nuevamente los Principios Éticos se encuentran en una estrecha relación con correlaciones de Pearson superiores a 0.826 (que es mayor a exclusivamente la categoría de Liderazgo), el Propósito Personal con correlaciones superiores a 0.824 (también mayores que el análisis anterior) y

disminuye la presencia de Salud y Desarrollo Cognitivo / Inteligencia y Creatividad con al menos 0.852, pero aparecen las Relaciones Afectivas. Además del Propósito Personal, en el Liderazgo Transformacional cobra distinguida relevancia la Relación Afectiva mientras se efectúan ciertas tareas, misma que contribuye en gran medida para la satisfacción personal de los colaboradores, por lo que no se requiere de estímulos externos para la consecución de los objetivos (Csikszentmihalyi, 1997).

4.2.2.2.1 Subcategoría: Carisma Inspiracional

20 de los 26 colaboradores que participaron en los Focus Group coinciden que la Jefa de Laboratorio tiene carisma (cuatro colaboradores se incorporaron al Focus Group más tarde y dos omitieron su comentario). Que en su trato diario es una persona agradable y genera empatía. Según lo comentado, gracias a su amabilidad y a su consideración en el trato cordial permite que las relaciones entre los colaboradores fluyan de mejor forma, ya que en ningún momento se ha presentado alguna falta de respeto u hostigamiento por parte de ella. Aunque estas características de personalidad las observan provechosas y que impactan propiciando un ambiente laboral distendido, en ocasiones y para determinados temas quisieran que mostrara un trato más contundente. Enseguida, se muestran los principales comentarios para cada uno de los apartados del Focus Group.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Reconoce que muy pocas veces ha estado enojada, y si lo está procura no mostrarlo. Procura dar su mejor sonrisa al servicio

de los derechohabientes y su personal, ya que sabe del impacto en el área médica.

Comentarios grupales: Constantemente les pregunta acerca de lo que necesitan para poder trabajar mejor. Lo que brinda la confianza para poder ir a su oficina a revisar algún pendiente. Muestra cariño al hablar y se preocupa por resolver los problemas.

→ **CARISMA INSPIRACIONAL: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (Colaboradores)**

Se resalta que la Jefa de Laboratorio tiene un esmerado interés en que su personal obtenga capacitación y tenga la oportunidad de desarrollarse continuamente. Como bien lo indica la Cláusula 114 – Capacitación y Adiestramiento, del Contrato Colectivo de Trabajo 2019-2021: “El Instituto y el Sindicato, considerando esencial el desarrollo de los trabajadores, así como la elevación de su calidad de vida, acuerdan la permanente impartición de cursos de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación para todos los trabajadores de base” (IMSS-SNTSS, 2019, p.65-66). Este apartado, se encuentra alineado y en congruencia con el cumplimiento de la Fracción XIII del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las Fracciones XV y XXVIII del Artículo 132 y el Capítulo III Bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo (LFT), por lo que el Instituto Mexicano

del Seguro Social (IMSS) está obligado a impartir de forma permanente capacitación, adiestramiento, orientación y actualización para los colaboradores conforme a los planes y programas elaborados por las dependencias del Instituto, en acuerdo con el Sindicato y en alineación a las normas internas de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento e informando regularmente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Donde, además, la Jefa de Laboratorio, también se encuentra sujeta a lo establecido en el Artículo 23, del Capítulo VI – De los aspirantes a cambio de rama, del reglamento de selección de recursos humanos para cambio de rama, el que establece que, para los casos de “trabajadores de base que soliciten el cambio de rama tendrán preferencial a ser inscritos en los cursos de promoción elaborados por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento” (IMSS-SNTSS, 2019, p.482). Aun así, en lo posible, busca la manera de apoyar a los colaboradores en su capacitación y adiestramiento con los cursos ofrecidos y solicitados a los proveedores.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Evidencia su preocupación con el afán de ayudar a su equipo de trabajo. Muestra su apoyo para que lleven a cabo sus capacitaciones por medio del IMSS y externas al otorgarles permisos y firmarles convenios, siempre y cuando muestren sus comprobantes y evidencias. Participan en las capacitaciones brindadas por el Centro Estatal de Transfusión.

Comentarios grupales: Si les pregunta acerca de lo que necesitan en su puesto de trabajo. Muestra apertura al escuchar lo que requieren, y si es posible ella lo

consigue. Ella permite la libertad de realizar su trabajo, de acuerdo a los protocolos. Procura involucrar al personal para que aprenda más.

Comentarios grupales en contra: El turno vespertino indica que no los apoya y no les brinda lo necesario para tomar las capacitaciones externas, ya que tuvieron que ir a checar su asistencia al HGZ No. 2.

4.2.2.2.2 Subcategoría: Motivación Inspiracional

La mayoría de los colaboradores del turno matutino, manifiestan en sus declaraciones, que la Jefa los motiva e inspira a que progresen de forma constante. En cambio, en los turnos restantes no declararon la misma situación. Como ya se ha señalado con anterioridad, la diferencia en la atención por su parte para los diversos turnos propicia que la apreciación por parte de los colaboradores difiera.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Si lo hace. Sin embargo, depende del Cuerpo de Gobierno para otorgar incentivos. Por lo que busca apoyo por parte de los proveedores para gratificar el esfuerzo a su personal.

Comentarios grupales: Muestran que ella es muy accesible y procura motivarlos mediante su interés en el trabajo. Indican el reconocimiento.

Comentarios grupales en contra: Por los diferentes horarios, los turnos distintos al vespertino, indican que no interactúa con ellos.

4.2.2.2.3 Subcategoría: Estimulación Intelectual

Al igual que el apartado anterior, la mayoría de los colaboradores del turno matutino declaran el interés de la Jefa en que ellos aprendan y puedan resolver cada uno de los problemas que se les presentan. En este proceso, la misma Jefa señala que al inicio, ella apoya al colaborador en una nueva tarea y permite que el Químico anteriormente encargado lo capacite. Bajo un modelo de enseñanza constructivista permite que la adquisición de los conocimientos sea por el ordenamiento de sus ideas desde su propia experiencia, por lo que se observa que los colaboradores deben ser responsables de su propio proceso de aprendizaje, fomentando y desarrollando así su capacidad de investigación, análisis y fortaleciendo su conciencia crítica.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Menciona que sus colaboradores saben lo que tienen que hacer, una prueba es la existencia del contrato colectivo, por lo que cada quién tiene sus propias responsabilidades.

Comentarios grupales: Demuestra interés en que cada quién no tengas dudas al respecto de su trabajo. Ella garantiza que se tengan los insumos adecuados para cada una de las pruebas, por lo que se adelante ante una posible alza en la demanda de los servicios del laboratorio. Los ha ayudado a crecer profesionalmente.

Comentarios grupales de mejora: Que se encuentre más al pendiente los fines de semana, ya que indican que a veces no se tiene el apoyo del subdirector de turno y tiene que resolver los problemas por ellos mismos.

4.2.2.2.4 Subcategoría: Consideración Individualizada

Salvo algunos comentarios aislados acerca de que la Jefa no demuestra la consideración individualizada, los colaboradores declaran que sí perciben la atención individual y muestra preocupación en su adecuado progreso. La Jefa reconoce que por cuestiones de tiempo y carga de actividad no le permite dedicarle el tiempo a cada colaborador que asegure un pleno desarrollo. Sin embargo, se detallan los casos en los que se demuestra la consideración individualizada por parte de ella.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Si los considera de forma individual. Procura mantener una relación directa con cada uno y se observa una buena comunicación de su parte. Aunque reconoce que no se tiene tiempo para fomentar una relación interpersonal. Sabe detectar problemas porque conoce a la mayoría de su personal y cuando se presentan situaciones adversas los invita a platicar. Si es necesario, el colaborador se retira a su casa y ella apoya en suplir el puesto de trabajo.

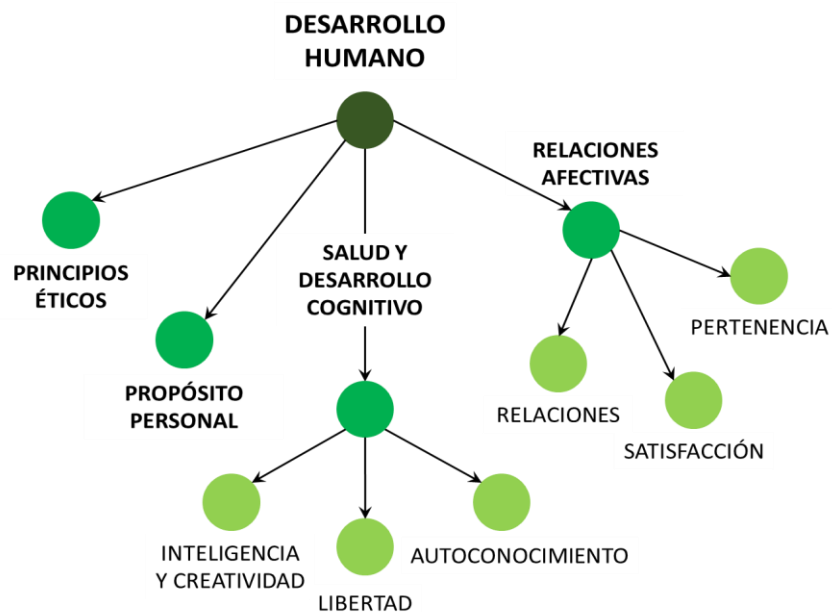
Comentarios grupales: Indican que la relación personal es buena y se preocupa en atenderlos. Cuando la buscan sí los atiende de forma personal.

Comentarios grupales de mejora: En otros turnos mencionan que no los atienden de forma individual, sino más bien como equipo. Y como sabe que son independientes y pueden resolver sus problemas prácticamente los deja que trabajen por su cuenta. Les daría mayor seguridad si mostrara mayor preocupación de estar al tanto de ellos.

4.2.2.2.3 Resultados de la Categoría Desarrollo Humano

Para terminar, la tercera característica que se reitera en los datos informados por los colaboradores es acerca del Desarrollo Humano, propiciado por las conductas y comportamientos, de la Jefa del Laboratorio. Como se mostró, en el Capítulo III, acerca de la construcción del cuestionario (EDHEL) y sus constructos, en la siguiente figura 36 se distingue la categoría del Desarrollo Humano. La primera subcategoría, es respecto a los principios éticos. La segunda se conforma de la importancia de los colaboradores hacia su propósito personal. La tercera subcategoría, concierne a la salud y desarrollo cognitivo, que a su vez se conforma de la inteligencia y creatividad, la libertad y el autoconocimiento. Y, por último, la cuarta subcategoría por la relación afectiva, indicada por las relaciones, la satisfacción y la pertenencia.

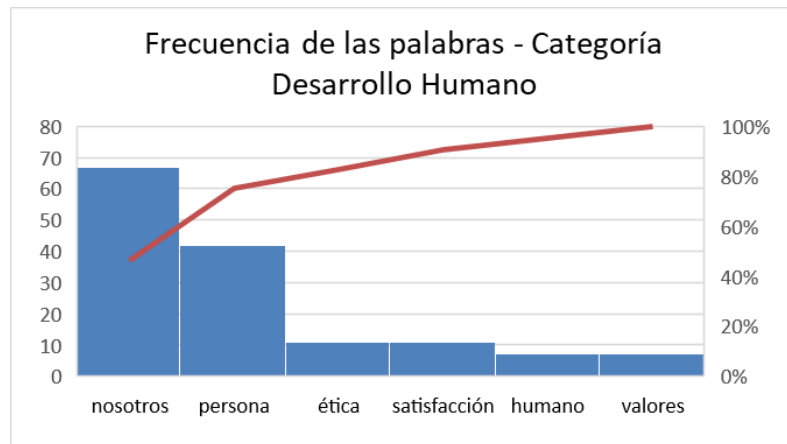
Figura 36: Mapa conceptual de la Categoría de Desarrollo Humano



Fuente: elaboración propia (2020).

Al igual que en las dos anteriores categorías, en la siguiente gráfica 21 se presenta la frecuencia de las palabras mencionadas por los colaboradores en los Focus Group, en relación a la categoría de Desarrollo Humano. Se pueden observar las seis palabras con el mayor número de frecuencia: Nosotros (67), en concordancia con las relaciones afectivas de los que integran al Laboratorio Clínico. Persona (42), por la persuasión al autoconocimiento y el reconocimiento a la libertad profesional. Ética (11), en función y valoración de los principios éticos. Satisfacción (11) de acuerdo a la relación afectiva y el alcance del propósito personal. Humano (7), en alineación con la salud y el desarrollo cognitivo. Valores (7), en reciprocidad al propósito personal y los principios éticos.

Gráfica 21: Frecuencias de las palabras - Categoría de Desarrollo Humano



Fuente: elaboración propia (2020).

En la siguiente tabla 62, se determinan las evidencias y las prácticas encontradas por el investigador, concernientes a la categoría de Desarrollo Humano en el Laboratorio Clínico. Mediante una continua revisión de la

información y el análisis de la entrevista a la Jefa de Laboratorio, así como los argumentos presentados durante los Focus Group y los procedimientos y documentos facilitados, se dispone de las acciones que la Jefa de Laboratorio promueve, para la consideración del Desarrollo Humano de sus colaboradores. Al identificarse su estilo de liderazgo con un corte humanista, muestra interés en hacer prevalecer los Principios Éticos dentro del Laboratorio, estimula la Salud y el Desarrollo Cognitivo, con la finalidad de que cada colaborador se esfuerce en el cumplimiento de su Propósito Personal. Al contextualizarse la dinámica diaria en el Laboratorio Clínico, es requerido para cada colaborador el fomento al autoconocimiento, mismo que es la base para fortalecer las Relaciones Afectivas empezando por uno mismo.

Tabla 62: Evidencias y prácticas en la Categoría de Desarrollo Humano

CATEGORÍA: DESARROLLO HUMANO		
SUBCATEGORÍA	DIMENSIÓN	EVIDENCIAS / PRÁCTICAS
PRINCIPIOS ÉTICOS	¿Creen que el liderazgo de la Jefa del Laboratorio ha impactado en el Laboratorio para que se viva en un entorno de valores, conciencia ética y moral?	Como lo señala el Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés (2019) del IMSS. Establecimiento de la misión, visión y valores propios del Laboratorio. Promoción por parte de la Jefa de una cultura de servicio enfocada al paciente. Aplicación de protocolos y guías de acuerdo a los Diagramas de Flujo del Proceso en el ramo de la salud.
PROPÓSITO PERSONAL	Al trabajar en este Laboratorio ¿han tenido las experiencias relacionadas a la autorrealización: crecimiento, satisfacción, logro, propósito, inspiración y libertad?	Se demuestra mediante los niveles del cumplimiento de los controles de calidad internos, el valor de la responsabilidad y el de la ética profesional. Reuniones estratégicas con los colaboradores por parte de la Jefa de Laboratorio. Generación de acuerdos y establecimiento de un plan de acción: Jefa de Laboratorio - Colaborador.
SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO	¿La dinámica del trabajo del Laboratorio bajo el mando de la Jefa del Laboratorio ha propiciado que desarrollen su inteligencia y creatividad?, ¿cómo logra el desarrollo de cada uno de ustedes?, ¿han logrado conocerse mejor a ustedes mismos?	Evaluación del progreso profesional de los colaboradores mediante la evaluación del desempeño. Seguimiento a la bitácora de mantenimiento diaria a cada uno de los equipos del Laboratorio. Reporte del control de calidad interno diario de los equipos. Diagrama de flujo del Laboratorio en las solicitudes de los exámenes y estudios - proceso interno para la distribución de las muestras.
RELACIÓN AFECTIVA	¿Llevan una sana relación entre todos los que colaboran en el Laboratorio?, ¿se sienten satisfechos colaborando en este lugar?	Test Anual de Satisfacción Laboral, en el que se desprenden planes de acción que mejoren el Área. Respeto al Reglamento Interior del IMSS. Costumbres de convivencia y de respeto laboral. Se registran bajos índice de rotación (menor al 5% anual). Solicitudes de cambio de los colaboradores de forma constante a este Laboratorio.

Fuente: elaboración propia (2020).

Para visualizar y contextualizar de mejor forma la Categoría de Desarrollo Humano, el análisis cualitativo se complementó mediante el compendio de la siguiente tabla 63, en la que se distinguieron las tres principales subcategorías

del Liderazgo Transformacional conglomeradas por su similitud de las palabras en relación, a través del coeficiente de correlación de Pearson, con las subcategorías del Desarrollo Humano.

Tabla 63: Subcategorías conglomeradas por similitud de palabras en la Categoría de Desarrollo Humano

SUBCATEGORÍAS DEL DESARROLLO HUMANO		SUBCATEGORÍAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Correlación de Pearson
PRINCIPIOS ÉTICOS	PRINCIPIOS ÉTICOS	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0.908
		IMPACTO POSITIVO/LOGRO DE METAS	0.898
		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO/CAMBIOS	0.882
PROPÓSITO PERSONAL	PROPÓSITO PERSONAL	IMPACTO POSITIVO/LOGRO DE METAS	0.880
		CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	0.875
		ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0.860
SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO	INTELIGENCIA Y CREATIVIDAD	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0.905
		IMPACTO POSITIVO/LOGRO DE METAS	0.891
		CARISMA INSPIRACIONAL/CAP. Y DES.	0.852
	LIBERTAD	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0.848
		IMPACTO POSITIVO/LOGRO DE METAS	0.820
		CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	0.819
	AUTOCONOCIMIENTO	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0.900
		CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	0.888
		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO/CAMBIOS	0.906
RELACIÓN AFECTIVA	RELACIONES	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	0.895
		ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0.842
		IMPACTO POSITIVO/LOGRO DE METAS	0.833
	SATISFACCIÓN	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	0.806
		MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	0.800
		ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0.800
	PERTENENCIA	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0.781
		MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	0.764
		CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	0.761

Fuente: elaboración propia (2020).

En el análisis de la similitud de palabra de la categoría de Desarrollo Humano de la tabla 63 anterior, se observa que, en las tres principales

subcategorías del Liderazgo Transformacional, por cada una de las subcategorías del Desarrollo Humano la Estimulación Intelectual se encuentra en una estrecha relación con correlaciones de Pearson superiores a 0.781, la Consideración Individualizada con correlaciones superiores a 0.761 y el Impacto Positivo / Logro de Metas con al menos 0.820. Gracias a la Estimulación Intelectual, se impulsa el pensamiento, se genera la formación provechosa de las relaciones personales y el desarrollo de las emociones positivas, implicando así el aumento en la motivación de los colaboradores para que se atrevan y afronten sus propias decisiones. Mediante la Consideración Individualizada se enriquece la visión humanista del líder y aunque el desarrollo y crecimiento no es el deseo, o no es tomado en cuenta, por todos los colaboradores, como lo menciona el octavo postulado de Maslow (Chiavenato, 2009), permite el desarrollo de las capacidades personales por medio del enfoque centrado en sus necesidades, donde se implica la responsabilidad de llevar a cabo su libertad que suscite un Impacto Positivo en el Logro de las Metas.

4.2.2.2.3.1 Subcategoría: Principios Éticos

Para los colaboradores del Laboratorio, el desempeño de su puesto laboral se encuentra en alineación a la ética y el honor que la Institución representa. Inclusive, desde el Contrato Colectivo de Trabajo (2019-2021), este apartado se conforma desde los cimientos por el Artículo 47, referente al Capítulo IV, correspondiente a la rescisión de las relaciones de trabajo determinadas por la

Ley Federal del Trabajo. Tanto la Jefa como los colaboradores reconocen que en el Laboratorio se vive un entorno de valores, en los que prevalece la responsabilidad. Y aunque algunos colaboradores indican que los valores no se educan en el área laboral, sí distinguen que la ética profesional respetada y valorada por el líder sí influye en el comportamiento de los demás, lo que propicia que se mantenga una cultura de servicio al paciente.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Se identifica que los valores del Laboratorio lo conforman el equipo de trabajo. No hace menos a ninguna persona, ni se le menosprecia por su labor. Al trabajar en el área de salud, con las vidas de los derechohabientes, el trato es digno para todos con respeto.

Comentarios grupales a favor: Se menciona que aún con los valores de cada quién el Laboratorio es un lugar donde se refuerzan. Gracias a la ética profesional, se encuentran seguros de lo que pueden hacer. Al contar con un buen líder se refuerza la práctica de la ética de todos los días. Al no mostrarse agresiva ni autoritaria y gracias a su visión, permite que los colaboradores se desarrollen en un ambiente sano y pertinente a su actividad laboral.

Comentarios grupales de mejora: Establecer parámetros que eviten, por desconocimiento, alguna mala práctica.

4.2.2.2.3.2 Subcategoría: Propósito Personal

Gracias al establecimiento de un propósito, los principios bien definidos pasan a ser el centro de la vida en la visualización y afirmación del liderazgo personal efectivo (Covey, 1989). Como lo señala la Misión del IMSS, “ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y trabajadoras y sus familias” (<http://www.imss.gob.mx/>), es necesario que cada colaborador dirija sus esfuerzos hacia la constitución de su propósito personal. Por tal razón, afirman que su interés es efectuar su trabajo con esmero y calidad, en el que gracias a la puntualidad pueden anticiparse a la entrega de los resultados para que los médicos puedan tomar decisiones en beneficio de los pacientes. Manifiestan que se llenan de orgullo al reconocerles que llevan a cabo las cosas de manera correcta y que, gracias al desempeño, están en la posición adecuada en su contribución de salvar vidas.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Resalta que se crece profesionalmente todos los días.

Comentarios grupales a favor: Se sienten motivados, en el que se resalta la alegría por ayudar a los pacientes. Al tener la oportunidad de servir a la población, surgen los sentimientos de realización y de paz al contar con las experiencias de ayudar a los demás.

4.2.2.2.3.3 Subcategoría: Salud y Desarrollo Cognitivo

De acuerdo al Índice de Desarrollo Humano (IDH), la salud es uno de los tres elementos esenciales que evalúan el avance y desarrollo de los países. Por tal motivo, tanto la salud como el desarrollo cognitivo permite que los colaboradores de las organizaciones, a través de su práctica laboral, obtengan mayores conocimientos y se fomente la capacidad humana, misma que es aprovechada para cumplir con sus propósitos laborales y personales.

→ SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO: INTELIGENCIA Y CREATIVIDAD

Gracias a la inteligencia el ser humano es capaz de entender la realidad que lo rodea, por lo que, mediante el uso de su juicio, toma las decisiones que guían sus acciones diarias en la consecución de sus propios objetivos. Para la gran mayoría de los colaboradores resalta el hecho que, aun haciendo prácticamente las mismas cosas todos los días, se genera nuevo conocimiento a partir de los resultados que obtienen de las pruebas y de las diferentes circunstancias. Donde se pone de manifiesto la creatividad con la que resuelven los problemas a los que se enfrentan y superan los retos mediante la colaboración y el trabajo en equipo.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Reporta que todos los días se presentan situaciones nuevas que permiten aprender de las experiencias.

Comentarios grupales a favor: Al toparse con nuevas situaciones ella siempre está disponible para resolverlo juntos. Se sienten motivados por el

descubrimiento continuo ante los estados de la salud de los pacientes, en la que contribuyen con el médico en el correcto diagnóstico y su posible tratamiento. Al aprender continuamente cada día, se progresa en los servicios que ofrecen.

Comentarios grupales en contra: Algunos indican que no ocupan mucho la creatividad, ya que mencionan que su trabajo es más técnico.

→ SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO: LIBERTAD

Aunque no se puede garantizar la felicidad dentro del área laboral, como lo señala el PNUD (1990) un proceso de Desarrollo Humano se encuentra enfocado en crear un ambiente que permita que los colaboradores puedan ampliar sus capacidades en su vida productiva. Es por esta razón, que los líderes deben buscar maneras de disminuir o eliminar los elementos que los privan de la libertad. La Jefa de Laboratorio está convencida del respeto y la libertad que les otorga a sus colaboradores, lo que ellos mismos confirman, ya que consideran que tienen la absoluta autonomía de efectuar bajo su criterio y decisión su trabajo.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Recalca que no es correcto presionar al personal. Al ser colaboradores capacitados, saben hacer correctamente y con esmero su trabajo, sin la necesidad de imponer tiempos o supervisión. Al contar con la capacidad y libertad de trabajar, se enfocan en sus fortalezas y sacan lo mejor de ellos mismos.

Comentarios grupales a favor: Manifiestan que cuentan con la libertad de acercarse de forma directa con los demás colaboradores del Hospital, sin la necesidad de forzosamente acudir a su Jefa. Demuestran que cuando ella se encuentra fuera del Laboratorio, ya sea por algún asunto o vacaciones, sigue funcionando igual. Argumentan que saben lo que tiene que hacer, e inclusive hay momentos que indican que les otorga demasiada libertad.

Comentarios grupales de mejora: Que se encuentre más al pendiente de los turnos con los que no convive como con el vespertino.

→ SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO: AUTOCONOCIMIENTO

La edificación del liderazgo es una labor tenaz que requiere que tanto la Jefa como los colaboradores del Laboratorio profundicen y amplifiquen su propio autoconocimiento, con la finalidad de mejorar la atención a los pacientes, mediante la excelencia personal para brindar un servicio óptimo de calidad. Aunque algunos colaboradores valoran las virtudes, como la paciencia y la tolerancia, la Jefa de Laboratorio es la que se encuentra al pendiente de su fomento y desarrollo, ya que está consciente de la importancia de la inteligencia y sobretodo la emocional para autorregularse, y así poder mantener un nivel óptimo de efectividad personal y profesional al servicio de los usuarios del Instituto.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Se distingue que, al tratar con la variedad de los pacientes, tanto en su forma de ser como en su estado anímico, es muy importante el conocer los límites de cada uno de ellos, con la finalidad de poder otorgar un buen servicio.

Comentarios grupales a favor: Se reconoce que el ser tolerante y paciente es responsabilidad de cultivarlo cada quién. Donde el tipo de trabajo los enaltece y los gratifica.

4.2.2.2.3.4 Subcategoría: Relaciones Afectivas

Mediante las relaciones entre los colaboradores y la dinámica de interacción con la Jefa del Laboratorio, se preparan y se solidifican los cimientos que impulsan al Laboratorio en el cumplimiento de demandas cada vez más extenuantes. Las relaciones afectivas son consideradas como un instrumento privilegiado para el Desarrollo Humano (Lafarga, 2005), ya que logra la integración de las diferentes formas de pensar, enriqueciendo así la experiencia laboral dentro del Laboratorio.

→ RELACIÓN AFECTIVA: RELACIONES

Los colaboradores, al igual la Jefa reconocen que, aunque es sana la relación entre ellos, no es la mejor. Sin embargo, coinciden en que existe un mutuo respeto y en lo posible buscan dejar a un lado las diferencias personales para enfocarse en el cumplimiento de su labor. Indican que no ha sido fácil, pero que gracias al estilo de personalidad y de liderazgo de la Jefa del Laboratorio han

logrado mantener un ambiente propicio para el desarrollo, aprendizaje y crecimiento personal.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Admite que la relación entre todos es sana, pero no la mejor. Al ser todos de carácter distinto, en ocasiones se presentan malos entendidos, pero no llega a afectar la productividad del equipo. Reconoce que la correcta comunicación y mostrando el respeto es la solución a los problemas entre ellos.

Comentarios grupales a favor: La Jefa se toma el tiempo y la molestia para explicar a detalle lo que cada uno de ellos realiza. Indican que han logrado rebasar las situaciones de fricción, con la finalidad de seguir actuando como un equipo consolidado en cada uno de los turnos.

→ RELACIÓN AFECTIVA: SATISFACCIÓN

La gran mayoría de los colaboradores que participaron en el Focus Group, al igual la Jefa del Laboratorio, indican que se sienten muy orgullosos y satisfechos de poder colaborar con la finalidad del Instituto, que es ser un instrumento básico para la seguridad social. Por los comentarios y expresiones efectuadas, se distingue que se llenan de alegría y gozo al sentirse integrados por los demás colaboradores del Hospital, al momento de atender las urgencias de los pacientes. También se distingue el alcance las aspiraciones individuales, en el cumplimiento de su propósito personal.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Menciona que se siente muy satisfecha y contenta, y que gracias a la libertad el ambiente organizacional es bueno.

Comentarios grupales a favor: Se sienten satisfechos por su importante labor para el Hospital, en donde han logrado entregar resultados en menor tiempo. Gracias a la colaboración los médicos y enfermeras los han reconocido, por su empeño en su labor como equipo. También resaltan que el Laboratorio les ha permitido desarrollarse de forma personal y profesional, por lo que están muy agradecidos.

→ RELACIÓN AFECTIVA: PERTENENCIA

Derivado del fomento al sentido de la pertenencia, el ser humano se interesa por cuidar las cosas y el contexto que le rodea, facilitando así su modo de vida. También, al ser un sentimiento de identificación y aceptación de un grupo de personas, satisface una de las necesidades propuestas por Maslow que es la afiliación, para pertenecer y sentirse amado. Se observa este sentimiento de pertenencia en la mayoría de los colaboradores, inclusive externan que se sienten a gusto, que forman parte de algo importante y que conciben una plena realización en la ejecución de sus responsabilidades.

Comentarios Jefa del Laboratorio: Comenta que los ve contentos, y no ha escuchado que alguien ya no quiera estar trabajando ahí.

Comentarios grupales a favor: Se indica que les gusta trabajar en el Laboratorio, lo reconocen como una gran oportunidad gracias al ambiente laboral y lo que han

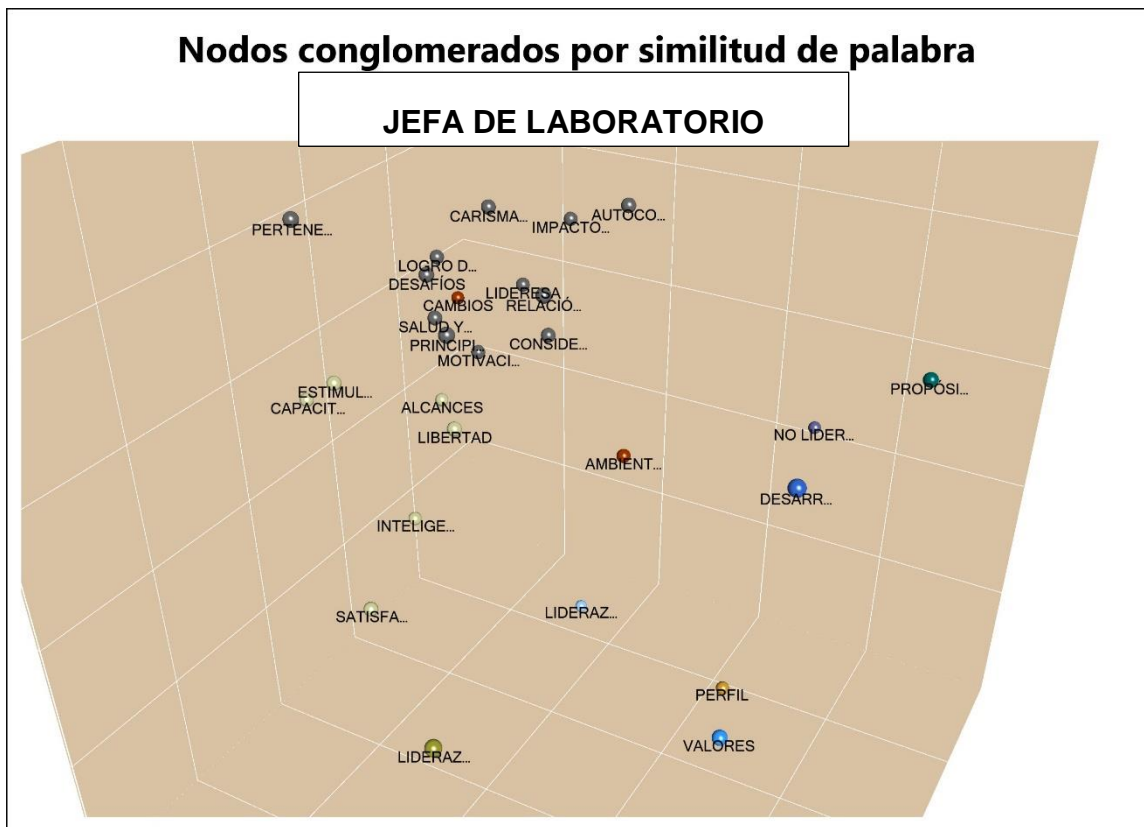
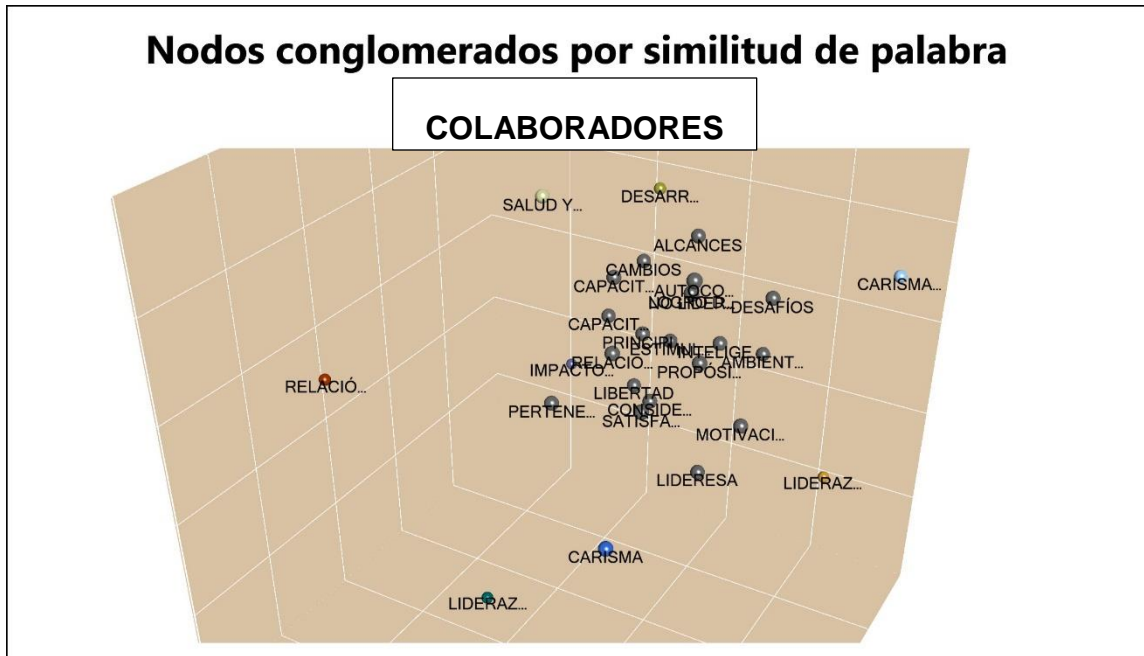
creado juntos. A la mayoría les gusta lo que hacen y se encuentran satisfechos por laborar en el equipo del Laboratorio.

4.2.2.2 Resultado general de las Categorías

La relación entre las categorías brinda la interpretación que devela la estructura de la realidad en forma esquemática que permite contestar a las preguntas de investigación. Desde el enfoque correlacional, el propósito de la investigación “es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico” (Hernández, et. al., 2014, p.98). Gracias a la medida obtenida entre las correlaciones de las categorías, aunque se considere parcial, contiene un valor explicativo derivado de su relación cualitativa, lo que aporta cierta información explicativa.

En la siguiente figura 37, se observa la conglomeración de los nodos (categorías y subcategorías) derivado de su similitud de palabra, tanto de los Focus Group a los colaboradores, como de la entrevista efectuada a la Jefa de Laboratorio. La conglomeración de los nodos es distinta, como se distingue en los Anexos 05 y 06, ya que la apreciación de los colaboradores se enfoca en las experiencias que viven dentro del Laboratorio, bajo un espíritu de trabajo en equipo. Por su disposición de los turnos de trabajo, se han conformado equipos distintivos en su dinámica laboral, mismos en los que la responsabilidad se distingue como compartida y se manifiesta el sentimiento de pertenencia.

Figura 37: Nodos conglomerados por similitud de palabra. Colaboradores - Jefa de Laboratorio

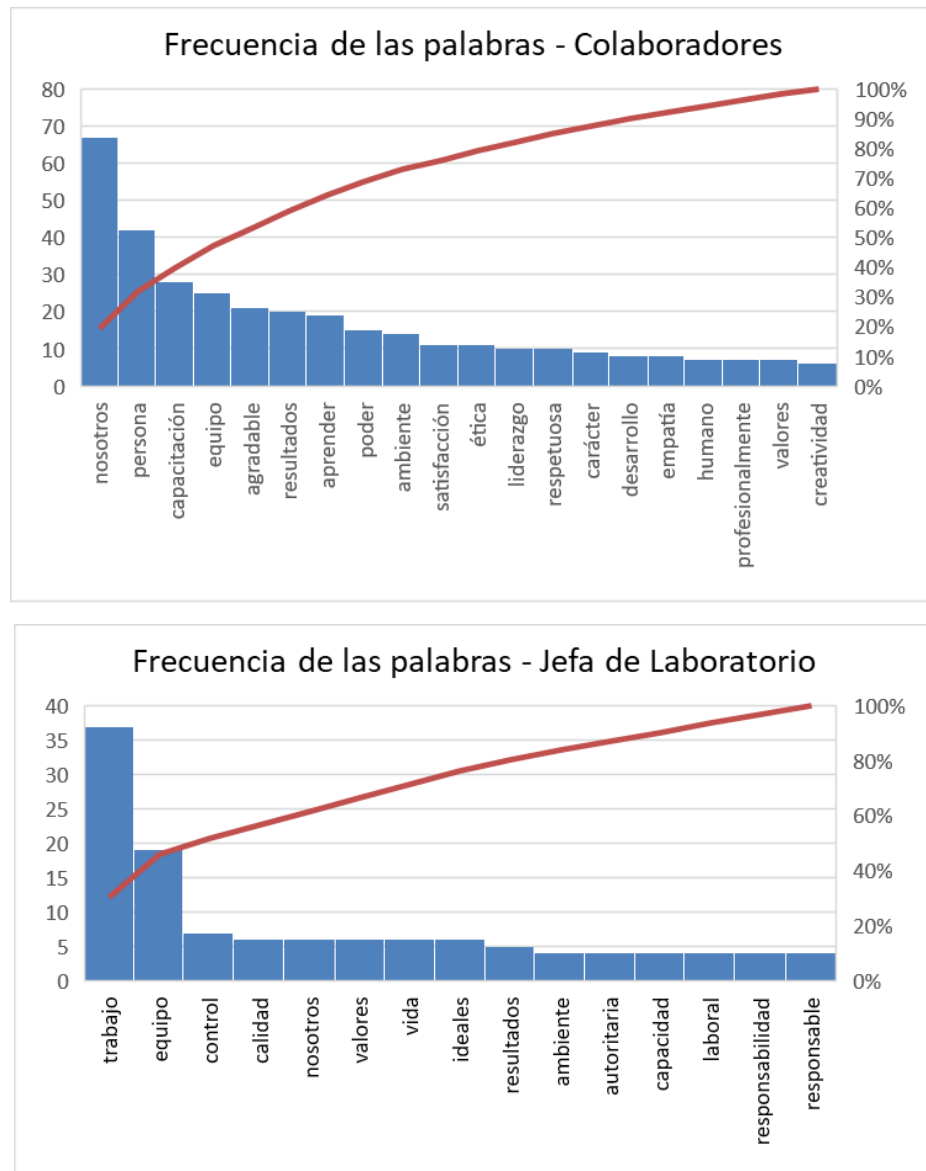


Fuente: elaboración propia (2020).

Por su parte, el enfoque de la Jefa de Laboratorio es general y expresa su liderazgo de forma global para el Laboratorio. Aunque la información proporcionada indique que su centro de atención es el turno matutino, expresa interés por los demás turnos, en los que se han homologado los procesos y procedimientos con la finalidad de que puedan estandarizarse los puestos de trabajo. Se ha observado que, con la demostración de los resultados de calidad obtenidos de la Evaluación Externa, se contribuye para que el clima laboral se mantenga y permita una mayor cordialidad y respeto entre cada uno de los colaboradores del Laboratorio.

Para terminar con el presente apartado, tanto en la siguiente gráfica 22 como en la figura 38, se presenta la comparación (entre los Colaboradores y la Jefa de Laboratorio) sobre la frecuencia de las palabras presentadas durante los procesos de los Focus Group y las entrevistas. Este importante análisis permite, de forma práctica y visual, distinguir la orientación y punto de vista de ambas perspectivas. Con esta información, se vislumbra que la percepción radicó en el enfoque del liderazgo centrado en las personas, por medio de la palabra “nosotros” (67), enseguida de la palabra “persona” (42), para después con “capacitación” (28), “equipo” (25) y “agradable” (21). Derivado de la dinámica de relación de los colaboradores y, como ya se mencionó, la conformación de los equipos de trabajo, la percepción se engloba en que se espera y se trabaja diariamente en la conservación de un ambiente laboral sano cimentado en el espíritu de la solidaridad que busca la satisfacción de los pacientes.

**Gráfica 22: Comparación en la frecuencia de las palabras presentadas.
Colaboradores – Jefa de Laboratorio**



Fuente: elaboración propia (2020).

Por su parte, se distingue en la figura 38, que el enfoque y punto central en el esfuerzo de las acciones en el liderazgo de la Jefa de Laboratorio, permite que los colaboradores se desarrollen es el agradecimiento y respeto por el

“trabajo” (37), así como la importancia de visualizarse como un solo “equipo” (19), en el que la “calidad” (6), “nosotros” (6) y los “valores” (6) orienten cada una de sus funciones. Por tal razón se observa que el liderazgo se encuentra más orientado hacia la tarea, proporcionando así, una cultura en la que prevalezca el interés por la satisfacción del paciente, bajo el esmero de los cuidados y prontitud en la entrega de los resultados de Laboratorio.

Figura 38: Comparación de la marca de nube en la frecuencia de las palabras. Colaboradores – Jefa de Laboratorio



Fuente: elaboración propia (2020).

Al inicio del presente capítulo, además de la información demográfica de los participantes, por medio de los dos cuestionarios: Liderazgo Transformacional

y el de Desarrollo Humano (EDHEL) se realizaron las mediciones estandarizadas que generaron, en un primer apartado, los resultados cuantitativos. Para el segundo apartado, acerca de la información cualitativa, se llevaron a cabo tres Focus Group y la entrevista personal con la Jefa de Laboratorio, mismas que permitieron la recolección de la información. A continuación, se resaltan los puntos más importantes de los resultados, donde se exponen las interpretaciones preliminares por parte del investigador.

De los resultados demográficos se observa que de los colaboradores el 65% es personal femenino, donde el 43% fluctúa entre los 33 y 43 años de edad. El 51% de los colaboradores son casados y cuenta el 73% con Licenciatura. Aunque el 27% muestre una antigüedad de 10 a los 14 años en el Instituto, relativamente el 35% de ellos tienen menos de 5 años en su puesto actual. Por su parte la Jefa del Laboratorio se distingue que cuenta con una amplia experiencia, ya que tiene más de 20 años laborando para el Instituto, donde más de 10 años ha sido el cargo que ha ocupado. Muestra tal el interés en buscar su profesionalización, que decidió estudiar una Maestría en Gestión Directiva en Salud, misma que culminó en el año 2018.

La Jefa del Laboratorio se autoevalúa un estilo de Liderazgo Transformacional con un valor de 3.77 (muy bueno), en el que su puntaje más alto lo señala la subdimensión del Carisma Inspiracional (CAI) con 3.94, siguiéndole la Motivación Inspiracional (MI) con 3.88. Por su parte, se autoevalúa también en el fomento al Desarrollo Humano con un valor de 3.51 (muy bueno),

siendo los Principios Éticos (PE) y el Propósito Personal (PP) los más elevados con un puntaje de 3.66. De acuerdo a los colaboradores su Liderazgo Transformacional fue de 3.26 (muy bueno), en el que el Carisma Inspiracional (CAI) con un puntaje de 3.39 resultó ser el más elevado, lo que justo coincide con la autoevaluación de la Jefa de Laboratorio. Por la parte del Desarrollo Humano, su resultado fue de 3.58 (muy bueno), en el que el Propósito Personal (PP) resultó como el más elevado con 3.80, que también coincide con la propia autopercepción. Esta información manifiesta la congruencia, entre lo que ella se autoevalúa y la evaluación por parte de los colaboradores. Sin embargo, en el análisis por el turno de trabajo se encontró que el turno vespertino fue el que menos puntaje otorgó a cada una de las subdimensiones analizadas. Estos resultados obtenidos de las evaluaciones muestran que se encuentran en niveles muy aceptables entre el Liderazgo Transformacional con el Desarrollo Humano de los colaboradores.

Gracias a la regresión lineal de los datos obtenidos se demostró una correlación de Pearson positiva y significativa de 0.873 entre la dimensión de Liderazgo Transformacional (VILT) y el Desarrollo Humano (VDDH), donde además se comprobó que efectivamente las variables predictoras (CAI, MI, EI y CI) sí influyen de forma conjunta y lineal sobre la variable de respuesta (VDDH). Al obtenerse el Coeficiente de Determinación (R^2) con un resultado de 0.762 significó que el Desarrollo Humano (VDDH) queda explicado en un 76.2% por la variable predictora del Liderazgo Transformacional (VILT). Específicamente las

subdimensiones que mayormente impactan al Desarrollo Humano son Consideración Individualizada (CI) y Estimulación Intelectual (EI) del Liderazgo Transformacional (LT).

Para obtener la información cualitativa, el investigador se sustentó de la realización de tres Focus Group a los colaboradores del Laboratorio Clínico y de la entrevista personal a la Jefa del mismo. Para ello se llevó a cabo el proceso de la construcción de las categorías. Mismas que sirvieron para elaborar la arquitectura de la obtención de la información, su clasificación y su respectiva saturación. Las categorías se pronunciaron en tres: Liderazgo, Liderazgo Transformacional y Desarrollo Humano, las cuales fueron determinadas en concordancia con el presente estudio y derivado del análisis de las contestaciones por parte de los colaboradores, donde además se conjuntaron las evidencias de las continuas prácticas efectuadas por parte de la Jefa de Laboratorio. Fueron posibles la distinción de los hallazgos de forma gráfica y de forma descriptiva a partir de los análisis de las frecuencias y similitud de las palabras, en los que se distingue, como los cinco primeros, que los colaboradores hablan mucho del “nosotros”, “persona”, “capacitación”, “equipo” y “agradable”, ya que se fomenta la unión en los diversos turnos de trabajo y ante la mirada del investigador se generan equipos autónomos de trabajo protegiéndose los unos a los otros. A diferencia de la visión de la Jefa del Laboratorio, que sus cinco palabras más comunes se enfocaron en: “trabajo”, “equipo”, “control”, “calidad” y “nosotros”, en el que también valora al equipo de trabajo en fomento a la unión,

también se enfoca en el control del trabajo por los medios que aseguren la calidad de los resultados para el cumplimiento de sus objetivos y por ende se lucha en el cumplimiento de la misión y se orienten hacia la aspiración de la visión departamental.

Gracias al diseño metodológico anidado DIAC fue posible la recolección de los datos cuantitativos y cualitativos, donde la interpretación preliminar “es producto de toda la información en su conjunto” (Hernández, et. al., 2014, p.534), ya que el diferenciador de los métodos mixtos es: al ser un conjunto de procesos sistemáticos, crítico y empíricos, generan una integración de la información y discusión de forma conjunta que realizan “inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, et. al., 2014, p.534).

Como cierre de este capítulo y a la luz del Liderazgo Transformacional en relación con el Desarrollo Humano de la presente investigación, los resultados de los análisis implicaron un conjunto de procesos de recolección y vinculación de la información, tanto de la forma cuantitativa como la cualitativa. Como bien lo menciona Valdés (2008) los resultados presentados “son la expresión o sumatoria de todos los cambios o efectos observados” (p.9). Por lo que, derivado de una serie de investigaciones de este estudio, se expusieron y se desarrollaron los métodos mixtos con preponderancia cualitativa en función al planteamiento del problema, el contexto, la población, la recolección, el análisis y el establecimiento de las inferencias estadísticas.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Derivado de la naturaleza compleja presentada en la mayoría de los fenómenos humanos y sociales, se puede afirmar que las investigaciones de los procesos de liderazgo se encuentran representadas por dos realidades: una subjetiva y la otra objetiva (Hernández, et. al., 2014). La realidad subjetiva es aquella compuesta por varias realidades, en la que los colaboradores del Laboratorio perciben muchos aspectos y diversas interacciones, entre ellos mismos y con su líder, que conforman significados, donde se experimentan emociones y vivencias únicas en las que nacen sentimientos y deseos. La otra realidad, al ser objetiva, es considerada porque la investigación es llevada a cabo en el Laboratorio Clínico del Hospital General de Zona No. 2 del IMSS, en la ciudad de San Luis Potosí, con sus propias características, en la que se consideran los elementos tangibles como lo son los horarios de trabajo, los turnos, la cantidad de colaboradores y la Jefa de Laboratorio, su género, rango de edades y la interrelación grupal durante la obtención del perfil del Liderazgo Transformacional que impacta en el Desarrollo Humano.

Por tal motivo el investigador, en su momento, decidió efectuar el presente estudio bajo un enfoque mixto de predominancia cualitativa, ya que las situaciones y los fenómenos presentados son tan diversos y complejos que el empleo de un solo enfoque hubiera sido insuficiente para entender y obtener el impacto del Desarrollo Humano propiciado por el perfil del Liderazgo Transformacional. Al presentarse esta investigación de carácter multidisciplinario, se requirió de un gran esfuerzo en la realización de diversas aproximaciones

metodológicas que fueron sustentadas en los diseños multimodales para poder, mediante la realidad intersubjetiva, capturar y reportar ambas realidades coexistentes en el Laboratorio Clínico.

5.1 Análisis y discusión de los resultados

En los estudios bajo una metodología de investigación mixta, Teddlie y Tashakkori (2009) indican que si se implementa un diseño concurrente (paralelo), como lo es en el presente caso, “la teoría puede usarse de forma diferente según la fase o componente del estudio que se trate” (Echevarría, 2019, p.225). En el capítulo anterior y de acuerdo al diseño mixto concurrente del estudio, una vez que fueron recolectados los datos (mediante los cuestionarios, las transcripciones de los Focus Group y la entrevista personal), se llevó a cabo como primera instancia el análisis cuantitativo.

Una vez habiendo obtenido los datos cuantitativos de forma objetiva, mediante el empleo de la plataforma electrónica *Survio* para la contestación de los dos cuestionarios, las respuestas fueron analizadas a través del paquete estadístico IBM SPSS 25, mismo que a través de diversas metodologías brindó las resoluciones de forma exacta y puntual para la comprobación o rechazo de las hipótesis planteadas. Respecto al análisis cualitativo de las respuestas brindadas durante la realización de los tres Focus Group, así como la entrevista a la Jefa de Laboratorio, fue empleado el software QSR Nvivo11 Plus, mismo que fue aprovechado para organizar y codificar la gran cantidad de información

obtenida de dichas entrevistas, facilitando así la edificación de las relaciones sistemáticas entre los códigos y sus categorías. Para una mejor interpretación de los resultados cualitativos, se consideraron previamente los resultados cuantitativos, mismos que brindaron la base para el entendimiento del impacto del Desarrollo Humano derivado del estilo del Liderazgo Transformacional.

Aunque las preguntas de los Focus Group y de las entrevistas fueron consideradas como relevantes, el investigador identificó que algunas de las respuestas brindadas por ciertos colaboradores, e inclusive la propia Jefa de Laboratorio, fueron deducidas como opiniones. Las opiniones, a diferencia de los hechos, son respuestas subjetivas que pueden implicar un pequeño grado de incertidumbre o de no veracidad. Por lo que esa pequeña incertidumbre, se puede convertir en un manifiesto de deducciones engañosas para la investigación al tratarlas por separado del contexto. Por tal razón, Hernández, et. al., (2014) hace hincapié que, para poder minimizar las pequeñas incertidumbres de las respuestas subjetivas, propone la siguiente secuencia conformada de tres pasos para el análisis en los estudios mixtos (p.576):

1. *Análisis de determinación*: identificación de las subdimensiones centrales del fenómeno (producto del análisis CUAL-cuan) en el que se comprueban o rechazan las hipótesis.
2. *Análisis de contraste*: comparación de la frecuencia de la presencia de variables cuan y sus resultados, con las de las categorías CUAL.

3. *Análisis de vinculación:* cotejo de los modelos y análisis de las relaciones entre las variables y las categorías, en donde se responden a las preguntas de la investigación.

5.1.1 Análisis de determinación

A continuación, se identifican las subdimensiones centrales de la investigación, mismas que se obtuvieron tanto del estudio cuantitativo como cualitativo. Por tal razón, primero se presentan los resultados más relevantes por cada metodología aplicada, para enseguida llevar a cabo su comparación con los descubrimientos de algunos de los principales autores estudiados durante el Capítulo II y así contar con un firme razonamiento y distinción de la información que permitirá dar pie al análisis de contraste.

5.1.1.1 Análisis cuantitativo y comprobación de las hipótesis

De acuerdo a Echevarría (2019) los resultados cuantitativos pueden ser empleados “deductivamente en el proceso de generación de hipótesis antes del trabajo empírico, o por el contrario, luego de que éste haya finalizado para identificar si existen variables que se relacionan” (p.225). Por lo que el análisis estadístico descriptivo, efectuado en el capítulo anterior, permitió determinar las subdimensiones y las escalas respectivas al perfil de Liderazgo Transformacional de la Jefa de Laboratorio y el Desarrollo Humano de los colaboradores. Tanto de

la parte de su misma autopercepción, así como en la percepción de los colaboradores.

Para confirmar la Hipótesis 1 de la presente investigación y referente a los comportamientos que la Jefa de Laboratorio manifiesta en su estilo de Liderazgo Transformacional, en la siguiente tabla 64 se expresan los resultados obtenidos ante la aplicación de ambos cuestionarios:

Tabla 64: Puntajes de las dimensiones de estudio, diferencia en la autopercepción de la Jefa de Laboratorio con la percepción de los colaboradores

	DIMENSIÓN	Jefa de Laboratorio	Colaboradores	Diferencia	Diferencia significativa > 0.8 (20%)
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	3.77	3.26	0.51	No
SUBDIMENSIÓN	CARISMA INSPIRACIONAL (CAI)	3.94	3.39	0.55	No
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	3.88	3.32	0.56	No
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (EI)	3.75	3.15	0.60	No
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	3.50	3.20	0.30	No
	DESARROLLO HUMANO	3.51	3.58	0.07	No
SUBDIMENSIÓN	PRINCIPIOS ÉTICOS (PE)	3.63	3.52	0.11	No
	PROPÓSITO PERSONAL (PP)	3.63	3.80	0.17	No
	SALUD Y DESARROLLO COGNITIVO (SD)	3.60	3.55	0.05	No
	RELACIÓN AFECTIVA (RA)	3.18	3.45	0.27	No

Fuente: elaboración propia (2020).

Como se observa en la tabla 64 anterior, las dos dimensiones: Liderazgo Transformacional, con puntuación de 3.77 y el Desarrollo Humano, con 3.51, así

como sus respectivas subdimensiones bajo la percepción de la Jefa de Laboratorio, salvo el de las Relaciones Afectivas (RA), obtuvieron puntajes no menos de 3.21 (límite inferior para valorar como “muy bueno”). Por lo que son considerados, de acuerdo a las fichas técnicas de cada cuestionario, como puntajes “muy buenos”. La Relación Afectiva (RA) por parte de la Jefa de Laboratorio es “buena”, ya que ella misma confirma que mantiene su distancia de las relaciones interpersonales y evita demasiada cercanía. Aunque se muestre de forma muy amable en su trato diario, sabe distinguir los momentos para enriquecer las relaciones personales. Por lo tanto, queda rechazada la Hipótesis 2 en la que, mediante la revisión de la literatura, así como la validación del cuestionario, las dimensiones que permiten medir el Desarrollo Humano de los colaboradores son los Principios Éticos (PE), el Propósito Personal (PP), Salud y Desarrollo Cognitivo (SD) y la Relación Afectiva (RA).

En cuanto a la percepción por parte de los colaboradores, en la misma tabla 64 las dos dimensiones: Liderazgo Transformacional, con puntuación de 3.26 y el Desarrollo Humano, con 3.58, se distingue que solo las subdimensiones de Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI) no lograron la puntuación de al menos 3.21 y quedaron en 3.15 y 3.20 respectivamente. Este promedio fue principalmente obtenido por los puntajes de 2.52 y 2.65 proporcionados por los colaboradores encuestados del turno vespertino. Una notación importante a señalar es, de forma general, los resultados de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional proporcionadas por el turno

vespertino, son al menos 0.50 puntos por debajo de los demás turnos. Por lo que, a diferencia de los demás turnos de trabajo, se distingue una buena percepción $2.41 < x < 3.20$ (y no muy buena donde se encontraría $3.21 < x < 4.00$) del Liderazgo Transformacional de la Jefa del Laboratorio para los seis colaboradores.

En la comparación con la apreciación por parte de los colaboradores se observa que al respecto del Liderazgo Transformacional, la distinguen 0.51 por debajo de su propia autopercepción. Sin embargo, en relación al Desarrollo Humano se obtuvo 0.07 por encima de su autopercepción, lo cual indica que es congruente y notorio que todas las acciones que ella ha efectuado a lo largo de los últimos años se perciban en el Laboratorio Clínico en pro del beneficio que fomentan las características que integran las subdimensiones propuestas para evaluar el Desarrollo Humano. Ninguna subdimensión de la tabla 64 mostró una diferencia mayor a 0.8 (que es lo correspondiente al 20% de puntaje total para cada uno de los ítems). Al identificarse que cada una de las subdimensiones no rebasa el 0.8 en la comparación, donde la máxima diferencia fue de 0.6 (15%) para la Estimulación Intelectual (EI), puede determinarse que los datos se muestran en semejanza y proximidad, por lo que los resultados manifiestan la congruencia de la forma de estimar los fenómenos objeto de estudio y por ende aproximarse al entendimiento de la realidad en el Laboratorio Clínico del HGZ No. 2.

Gracias al análisis de regresión lineal simple entre los resultados totales obtenidos de la Variable Independiente de Liderazgo Transformacional (VILT) y

la Variable Dependiente de Desarrollo Humano (VDDH), se obtuvo un alto coeficiente de correlación positiva y significativa total de 0.873, mismo que se observa en la gráfica 18 del capítulo anterior y confirma la Hipótesis 3 planteada en la investigación. Lo que significa que a mayor semejanza del estilo de Liderazgo Transformacional de acuerdo los autores Burns y Bass se percibe, por parte de los colaboradores y en función de las subdimensiones determinadas, un mayor puntaje en su Desarrollo Humano. Estos resultados son congruentes a los datos obtenidos por el Coeficiente de Determinación (R^2), que corroboran que el Desarrollo Humano es explicado y sí influye (por el contraste de regresión ANOVA) en un 76.2% por la variable predictora del Liderazgo Transformacional.

Derivado del análisis de regresión múltiple se corroboraron cada una de las correlaciones de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional: Carisma Inspiracional (CAI), Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (EI) y Consideración Individualizada (CI) con las subdimensiones de resultado en el Desarrollo Humano: Principios Éticos (PE), Propósito Personal (PP), Salud y Desarrollo Cognitivo (SD) y Relación Afectiva (RA). De forma visual se aprecia, en la tabla 51 y la figura 32 del capítulo anterior, que casi todas las correlaciones de las subdimensiones son positivas y significativas. Lo que significa que apela a Burns (1978), Bass (1985), VandenBos (2007), Jordan y Garay (2009), Rodríguez (2012), Peña y Batalla (2016) y Zepeda (2017) respecto a elevar los intereses de los colaboradores, generando así la conciencia en la

aceptación e involucramiento en la misión, recurriendo a los ideales más elevados gracias al enriquecimiento de su propia motivación personal.

Se demuestra que las variables predictoras: CAI, MI, EI y CI del Liderazgo Transformacional de la Jefa del Laboratorio sí influyen de forma conjunta y lineal sobre la variable de respuesta en el Desarrollo Humano de sus colaboradores. Por tal razón, se confirma la Hipótesis 4, ya que el 76.3% de su respuesta en el Desarrollo Humano queda explicado por las variables de Consideración Individualizada (CI) y Estimulación Intelectual (EI), y en el que específicamente la Consideración Individualizada (CI) es responsable 70.7% del Desarrollo Humano. Este dato es semejante al obtenido por la investigación de Oseda, Chávez y Castro (2016) referente al clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, donde es propiciado en un 61.0% por la Consideración Individualizada (CI) del Liderazgo Transformacional. Lo cual asiente los importantes postulados de Lafarga (1992, 2010), el cual puntualizó que el Desarrollo Humano es la consideración de todas las dimensiones de los individuos. Por su parte Camisón, Cruz y González (2006) aclaran que se ha logrado una visión más humanista hacia la Consideración Individual de las personas, gracias a las aportaciones de varias escuelas del comportamiento humano. Y como bien lo aclaró A. Maslow desde los inicios de su Teoría, acerca de la importancia en la Consideración Individualizada de las personas en su anhelo de crecer y desarrollarse, aunque no sea válido para todas las personas. Sin embargo, Nussbaum (2012) deja establecido y recalca que

cada individuo merece la misma consideración y respeto para legitimar el enfoque centrado en las personas.

5.1.1.2 Análisis cualitativo

El proceso del correspondiente análisis cualitativo, prácticamente dio inicio desde el momento en que se comenzó con la recolección de la información, a través de las diversas visitas al Laboratorio Clínico, así como la entrevista de la Jefa del Laboratorio y la realización de los tres Focus Group a los colaboradores del mismo. Teddlie y Tashakkori (2009) sostienen que en el análisis cualitativo “la teoría podría emerger de los datos en el proceso de análisis de ellos” (mencionado por Echevarría, 2019, p.225). En el que el propio investigador fue parte fundamental en dicho proceso, al ser el medio para la obtención de la información.

En función a los seis pasos del análisis de la información cualitativa de Krueger (Álvarez-Gayou, 2003), a diferencia del Capítulo IV en el que se mostraron las primeras cuatro Fases, en esta sección se plasmaron los resultados correspondientes a la Fase 5, acerca de la interacción con los participantes. Ante la gran cantidad de información, enseguida se describen los hallazgos más relevantes obtenidos a partir de la anidación de los datos cuantitativos (DIAC), su triangulación e interacción con el contexto del Laboratorio Clínico.

Derivado de la observación, razonamiento y establecimiento de las categorías, se identifica en la categoría del Liderazgo, que la Jefa del Laboratorio sí ha demostrado el interés por el desarrollo y capacitación que se les brinde a los colaboradores. Además, en su estilo de Liderazgo confirma su alineamiento a las normas establecidas por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, así como lo solicitado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en su conocimiento, en donde se indica que para cada una de las Entidades Federativas del País son necesarios los Centros de Capacitación, mismos a los que acuden los colaboradores del Laboratorio Clínico. Ya que en relación a lo dispuesto en el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento que forma parte de su Contrato Colectivo 2019-2021, se sujetarán a la capacitación, adiestramiento, actualización y orientación, con la finalidad de mejorar su formación y su nivel cultural, donde “en todos los casos se impartirá la capacitación dentro de la jornada de trabajo” (IMSS-SNTSS, 2019, p.65-66).

Al tenerse que llevar a cabo la capacitación durante la jornada de trabajo es el motivo por el cual algunos colaboradores emitieron su queja de tener que “venir a checar” antes de dirigirse al curso de capacitación, siendo que está determinado por el Reglamento. Por tal razón se determina que la Jefa de Laboratorio sí propicia un impacto positivo en el ambiente organizacional, con la finalidad de que se cumplan los objetivos institucionales. Sin embargo, existen algunos colaboradores que preferirían un estilo de liderazgo dominante y coercitivo (estilo autócrata), ya que según los antecedentes del IMSS como

organización es de estilo burócrata por los trámites que efectúa y la forma de llevar a cabo la autoridad (Rodríguez, 2002) a través de su Cuerpo de Gobierno. En el que inclusive la misma Jefa reconoce que en algunos momentos es requerido emplear un estilo de liderazgo autoritario para el logro de los resultados.

En la categoría de Liderazgo Transformacional se concuerda que la Jefa del Laboratorio muestra un gran carisma que permite que las relaciones interpersonales de los colaboradores fluyan de buena manera ante las necesidades de los servicios ofrecidos por el Laboratorio Clínico. Además, muestra la preocupación y su alineamiento en su responsabilidad para que su personal cuente con la correcta capacitación y desarrollo. Algo importante a resaltar para los colaboradores, es que para contar con el derecho de ocupar las vacantes que se presenten en el IMSS y con preferencia sobre las solicitudes de nuevo ingreso, la Cláusula 115 – referente a los Cursos de Capacitación y Estudios- puntualiza que los colaboradores deben realizar a satisfacción los cursos de capacitación y actualización que designe la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, cumpliendo con cada uno de los requisitos que marcan los profesiogramas vigentes (IMSS-SNTSS, 2019).

Como bien lo señalan Vásquez de Parra y Vásquez (2006), el Liderazgo Transformacional “rompe con los paradigmas convencionales de la gerencia en cuanto al manejo de poder, la flexibilidad para actuar con autonomía y participación compartida en espacios de convergencia interdisciplinarias” (p.26-

27). Por tal razón en las organizaciones actuales se ha generado un movimiento de reconocer que el ser humano es el valor más importante que se posee. Como lo es el caso del Laboratorio Clínico, en donde la Jefa reconoce que la clave de toda la acertada gestión se encuentra en los mismos colaboradores que pertenecen al mismo.

En relación a la Motivación Inspiracional (MI), que fue la subdimensión que más controversia mostró en los Focus Group, y que se manifestó de igual forma con las correlaciones más bajas con cada una de las variables independientes del Desarrollo Humano (ver Tabla 51), no todos los colaboradores coinciden en que las acciones de la Jefa los inspira y los motiva en sus actividades cotidianas. Esta opinión es derivada de su presencia limitada únicamente a su jornada laboral en el turno matutino, y muy escasamente a los demás turnos. En palabras de la propia Jefa de Laboratorio: “voy a hacer normativa, mi horario y mi turno es turno matutino..., turno vespertino, nocturno y jornada acumulada queda a disponibilidad del Subdirector de Turno...”, por lo que esta situación explica varias de las inconformidades que estuvieron presentando los colaboradores, principalmente del turno vespertino, así como algunos del turno nocturno y jornada acumulada. Al ser una Institución Gubernamental, la Jefa se encuentra sujeta a las disposiciones y a los apoyos brindados por su Cuerpo de Gobierno, a varios de los requerimientos, así como las solicitudes y las necesidades de su personal. Por lo que de acuerdo a la investigación efectuada por Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) se encontró que no existe relación directa entre el malestar

psicológico con el Liderazgo Transformacional, pero sí con el de satisfacción laboral. Por tal razón, en esa investigación se concluyó que probablemente por falta de motivación por los jefes no se imprimía la relación con el bienestar psicológico, por lo que el alcance real del Liderazgo Transformacional sólo se relaciona con factores del bienestar subjetivo, lo que precisamente explica el motivo por el cual algunos colaboradores del Laboratorio Clínico expresaron su opinión respecto a la carencia de motivación.

Sin embargo, precisamente esta antigua expectativa del líder se modifica con el Liderazgo Transformacional, en el que Rodríguez (2012) aclara que el gran avance en esta teoría se basa en una motivación emanada de forma intrínseca por cada colaborador. Pero para ello, se requiere de madurez en los colaboradores y en un contexto en el que se entienda que el liderazgo es responsabilidad de todos los que comparten una misión y una visión (Bass, 1985) y no exclusivamente de parte del líder. Y mediante el compromiso ético colectivo, se impulsen mutuamente para lograr estadios superiores de motivación, moralidad y convivencia (Jordan y Garay, 2009, y Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016).

Por tal razón, la Jefa del Laboratorio, sí ha procurado brindar el apoyo para que los colaboradores continúen capacitándose en los cursos propios de la Institución y ha demostrado flexibilidad para buscar maneras de reorganizarse al momento que un colaborador solicite el permiso de asistir a cursos fuera del Instituto, con la finalidad de que continuamente estén en procesos de desarrollo

personal y se estimulen intelectualmente. Además, de organizar sus actividades, en lo posible, con el afán de permitirse el tiempo para considerar a los colaboradores de forma individual, escucharlos y nutrir la relación con la pretensión de poderlos conocer mejor y así poder estar atenta a sus necesidades individuales. Es aquí donde se compara la realidad del Laboratorio Clínico con los hallazgos encontrados de la investigación de Hernández y Duana (2018), en la que, al requerirse más recursos y al presentarse más obstáculos, el líder transformacional lucha, dirigiendo y engendrando en su equipo de trabajo la fortaleza, por sacar adelante los servicios médicos para la población mexicana.

Para la categoría de Desarrollo Humano, al igual que en la categoría del Liderazgo Transformacional, como en las observaciones de Madrigal (2009), se identifica que las relaciones interpersonales propiciadas por la Jefa del Laboratorio en los colaboradores son dinámicas y fluyen de forma tal que permiten generar el afecto, así como el sentimiento de satisfacción laboral y por ende un mayor sentido de pertenencia. Motivo por el cual, de las palabras con el mayor número de repeticiones, fue la de “nosotros”, en la que se observa que los colaboradores, como resultado, han fomentado la unión, el compañerismo, el respeto y la fijación de una misma dirección en el cumplimiento de los objetivos. Por tal razón se identifica para los colaboradores y de acuerdo a De la Vega Morell (2009), un estilo de liderazgo centrado en ellos (hacia la relación), en un estilo dinámico en los cuadrantes E2 y E3 del TLS, en el que además, el autoconocimiento propiciado por las experiencias del Laboratorio ha generado

que fomenten su inteligencia y creatividad en la resolución de los problemas, a los cuales continuamente se enfrentan en su quehacer diario.

Dichas situaciones, bajo un contexto de urgencia en el trato por la salud de los pacientes, concibe una dinámica particular encaminada hacia la libertad de sus propias decisiones y por consiguiente de sus acciones. En donde los principios éticos sustentan la base en los criterios fundamentales de decisión, que han de considerar en sus resoluciones, sobre lo que se debe de hacer en cada una de las diversas circunstancias de su responsabilidad profesional, fomentando así su Salud y Desarrollo Cognitivo. Como bien lo indicó Nussbaum (2012) para legitimar el enfoque centrado en las personas, la Jefa de Laboratorio debe otorga a sus colaboradores el mismo respeto y consideración, siendo éste último un punto a considerar en los turnos diferentes al matutino. Al atender cada año la certificación en la Evaluación Externa de la Calidad (EEEC) IMP355 y SIGMA se denota, por parte de la Jefa, que se enfrenta constantemente a la dicotomía en el enfoque resaltada por Zepeda (2017). Sin embargo, en su labor como líder demuestra la conducción correcta de sus colaboradores al ayudarlos a descubrir su talentos y fortalezas como en el enfoque centrado en las personas de De la Vega Morell (2009), que permiten satisfactoriamente el logro de los objetivos del Laboratorio Clínico.

En la presente investigación, al igual que las conclusiones propuestas por García (2019), gracias al desarrollo de las capacidades de los colaboradores del Laboratorio Clínico, supone la construcción de un departamento colaborativo en

el que se alinean las estrategias laborales que beneficien al Desarrollo Humano. Por lo que se encuentra evidencia, como en la investigación de Deneulin (2018), que la Jefa del Laboratorio muestra disposición para el establecimiento de acciones, bajo un ejercicio de moralidad y ética, con la aplicación de los valores institucionales con todos los colaboradores y en los diversos turnos. En el que el Desarrollo Humano es visto como un recurso de apoyo o instrumento que influye en gran medida en las interacciones colaborativas. Y en el que es consciente de la importancia del establecimiento formal de las relaciones interpersonales, propiciando así el desarrollo profesional, personal y laboral. Sin embargo, por los comentarios expresados durante los Focus Group, se detecta baja madurez en el compromiso de algunos colaboradores en el turno vespertino y nocturno, lo que propicia una exigencia por parte de ellos que cambie la Jefa de Laboratorio en su estilo de comportamiento de acuerdo al cuadrante E1 del TLS. Siendo que lo que ella ha mostrado como su liderazgo es un estilo E4, con la finalidad de impulsar el desarrollo personal y profesional en los colaboradores, pero al delegarles la responsabilidad el sentimiento generado ante la inmadurez es el de la soledad.

Gracias a los análisis de similitud, efectuados en el Capítulo IV, para cada una de las categorías evaluadas: Liderazgo, Liderazgo Transformacional y Desarrollo Humano, se logró obtener la conglomeración y la correlación en la semejanza de las palabras por cada una de tres principales subcategorías. Dicho análisis permitió comprender al investigador las relaciones de cada uno de los

conceptos con los entendimientos y conjugaciones por parte de los colaboradores del Laboratorio. Donde al estimarse las correlaciones, se logró percibir la naturaleza de contexto y las dinámicas de las relaciones interpersonales, así como la actitud y comportamientos de los colaboradores, para observarlos y evaluarlos en linealidad con el compromiso y el propósito del Laboratorio Clínico.

5.1.2 Análisis de contraste

Al ser insertados los datos cuantitativos previamente obtenidos, se enriqueció la complementación del análisis cualitativo, donde en todo momento se acataron las recomendaciones y las metodologías proporcionadas por los autores mencionados en el Capítulo III de la presente investigación. Además, como bien lo señala Tashakkori y Teddlie (2008) “las inferencias deben alcanzar consistencia interpretativa: congruencia entre sí y entre éstas y los resultados del análisis de los datos” (mencionado en Hernández, et. al., 2014, p.577), por lo que para la presente investigación y por ser de carácter mixto no se esperó a que se obtuvieran los mismos resultados, sino que fueran congruentes y complementarios. Una vez obtenidas las inferencias de ambos enfoques, se procedió a conjuntarlas para obtener las metainferencias, con la finalidad de comprobar su consistencia de acuerdo a otros estudios o con las teorías prevaletentes.

Para la categoría del Liderazgo Transformacional (LT) de la Jefa del Laboratorio, puntualizada con 3.26 y con puntajes de 3.39 en el Carisma Inspiracional (CAI), 3.32 en la Motivación Inspiracional (MI), 3.15 en la Estimulación Intelectual (EI) y 3.20 para la Consideración Individualizada (CI), denota por parte de los colaboradores un reconocimiento cuantitativo de su Liderazgo conforme al estilo propuesto por Burns y Bass. De la tabla 51 se distingue la correlación entre las variables independientes, donde resalta la correlación de 0.846 de la Consideración Individualizada (CI) con el Carisma Inspiracional (CAI) del propio Liderazgo Transformacional. Esto se presenta, ya que como lo descubrió Bass (1985), la Consideración Individualizada (CI) tiene fuertes efectos en el desarrollo de los seguidores inmediatos, como lo es el caso del turno matutino, pero la Jefa de Laboratorio muestra comportamientos relacionados al Carisma Inspiracional (CAI), ya que como lo encontró el mismo autor, motiva el desempeño de los seguidores más distantes, lo que pretende con los demás turnos de trabajo.

A encontrarse también, en la misma tabla 51, correlaciones importantes respecto a las variables independientes del Liderazgo Transformacional (LT) con las de resultado del Desarrollo Humano (DH), en particular se distingue la correlación obtenida de 0.896 por la Consideración Individualizada (CI) y de 0.847 de la Estimulación Intelectual (EI) con los Principios Éticos (PE). Por tal razón en el Laboratorio se comprueba lo pronunciado por Giussani (1990) en palabras de Rabelais: “haz lo que quieras porque por naturaleza el hombre está

impulsado a realizar actos virtuosos” (señalado en Lafarga, 1992, p.22), ya que mediante el comportamiento de la Jefa coincide con lo promulgado por Nussbaum (2012) en relación a las capacidades internas y combinadas de los colaboradores para desarrollarse bajo el énfasis a la expansión de la libertad humana de acuerdo a Sen (1998) y de una forma plena ante un marco ético por los cuidados de la salud de los derechohabientes.

Al insertar estos datos en el análisis cualitativo, además con la conjugación en su esclarecimiento con el mapa conceptual, con la frecuencia de palabras (su correlación), la revisión de las evidencias y prácticas, así como el análisis de la similitud de las palabras conglomeradas por cada una de las subcategorías, permitió comprobar el estilo y la influencia del Liderazgo que ejerce en los colaboradores, promoviéndoles mediante su motivación y el carisma, la consideración individualizada para su estimulación intelectual que les permita enfocarse en un propósito mayor al momento de brindar el servicio a los pacientes y usuarios. Por tal razón se comprueba, como lo indicó Csikszentmihalyi (1997), que no necesariamente se requieren de estímulos externos para alcanzar los objetivos, siempre y cuando se cuiden las relaciones afectivas que mantengan satisfecho de forma personal e individual al colaborador.

Para la categoría de Desarrollo Humano (DH) de la Jefa del Laboratorio, puntualizada con 3.58 y con puntajes de 3.52 en los Principios Éticos (PE), 3.80 en el Propósito Personal (PP), 3.55 en la Salud y Desarrollo Cognitivo (SD) y 3.45

para la Relación Afectiva (RA), denota por parte de los colaboradores un reconocimiento cuantitativo de su Desarrollo Humano conforme a las subcategorías propuestas por el investigador del presente estudio y conformadas en el instrumento de Evaluación de Desarrollo Humano en el Entorno Laboral (EDHEL). Al insertar estos datos en el análisis cualitativo, además con la conjugación en su esclarecimiento con el mapa conceptual, con la frecuencia de palabras (su correlación), la revisión de las evidencias y prácticas, así como el análisis de la similitud de las palabras conglomeradas por cada una de las subcategorías, permitió comprobar la forma en que los colaboradores reconocen y aprecian los esfuerzos por parte de la Jefa en su beneficio para propiciar en cada uno de ellos la autodeterminación y su crecimiento. Como bien se distingue en la Tabla 51 en la que la Salud y Desarrollo Cognitivo (SD) y las Relaciones Afectivas (RA) son propiciadas mayormente por la Consideración Individualizada (CI). Donde, como lo concluyó Lafarga (2005), derivado de su actitud positiva y el enfoque centrado en las necesidades específicas, mediante el carisma comprensiva y transparente mostrado durante las relaciones interpersonales, la Jefa del Laboratorio ha desbloqueado la capacidad de sus colaboradores para valerse, en los diferentes turnos, de sus propios recursos para satisfacer las necesidades, tanto profesionales como personales, para su propio Desarrollo Humano.

5.1.3 Análisis de vinculación

El objetivo principal de la presente investigación fue identificar el perfil del Liderazgo Transformacional de la Jefa del Laboratorio Clínico y evaluar el impacto en el Desarrollo Humano de sus colaboradores. Una vez obtenidos los resultados y sus descripciones de forma particular en el capítulo IV, y basándose por medio del análisis de determinación y el análisis de contraste en el apartado anterior, se procedió a dar respuesta a las preguntas de investigación mediante el análisis de vinculación, complementación y el establecimiento de las inferencias, para enseguida dar pie a las conclusiones del presente estudio.

La primera pregunta específica:

1.- De acuerdo al estilo de Liderazgo Transformacional de Burns y Bass ¿en qué grado la Jefa del Laboratorio Clínico manifiesta las dimensiones comportamentales?

Conforme a las respuestas brindadas por los colaboradores, tanto del cuestionario del Liderazgo Transformacional como de los Focus Group, en la siguiente tabla 65, se muestran los grados de las dimensiones comportamentales de la Jefa del Laboratorio:

Tabla 65: Grado de las dimensiones comportamentales de la Jefa de Laboratorio en el Liderazgo Transformacional

DIMENSIONES COMPORTAMENTALES	PUNTAJE		INFERENCIAS Y COMPLEMENTACIÓN	
	MODELO DE BURNS Y BASS	VALOR		CALIFICACIÓN
Carisma Inspiracional (CAI)		3.39	Muy bueno	Coinciden 20 de los 26 colaboradores en que si tiene carisma. Trato agradable y empática. Muestra interés en que el personal obtenga capacitación. Correlaciones superiores a 0.817 con los Principios Éticos, Creatividad y Libertad (Salud y Desarrollo Cognitivo).
Motivación Inspiracional (MI)		3.32	Muy bueno	Los motiva e inspira a que progresen de forma constante (18 colaboradores). Explica la labor dentro del Laboratorio. Correlaciones superiores a 0.800 con los Principios Éticos, Propósito Personal y Satisfacción (Relación Afectiva).
Estimulación Intelectual (EI)		3.15	Bueno	Interés en que aprendan y resuelvan problemas. Modelo constructivista en la adquisición de los conocimientos, donde los hace responsables de su propio aprendizaje. Correlaciones superiores a 0.860 con los Principios Éticos, Propósito Personal y Creatividad (Salud y Desarrollo Cognitivo).
Consideración Individualizada (CI)		3.2	Bueno	Sí se percibe la atención individual y la preocupación por su adecuado progreso (19 colaboradores), mediante juntas estratégicas y visitas directas a los ípuestos de trabajo. Correlaciones superiores a 0.864 con los Principios Éticos, Propósito Personal y las Relaciones Afectivas.

Fuente: elaboración propia (2020).

La segunda pregunta específica:

De acuerdo a las propuestas de los principales autores del Desarrollo Humano, ¿cuáles subdimensiones y variables permiten medir el Desarrollo Humano de los colaboradores del Laboratorio Clínico?

1. La subdimensión de Principios Éticos (PE), medida por la variable de Conciencia Ética y Moral (CEM).

2. La subdimensión del Propósito Personal (PP), mediante la variable de Autorrealización (AR).
3. La subdimensión de Salud y Desarrollo Cognitivo (SD), mediante las variables de Inteligencia y Creatividad (IC) y Autoconocimiento (AC).
4. La subdimensión de Relación Afectiva (RA), mediante las variables de Relaciones Interpersonales (RI), Bienestar (BE) y Sentido de Pertenencia (SP).

La tercera pregunta específica:

¿Cuál es la correlación existente entre la dimensión independiente del Liderazgo Transformacional y la dimensión de resultado de Desarrollo Humano?

La correlación lineal obtenida, de acuerdo a la tabla 58, fue de 0.873, lo cual indica un alto coeficiente de correlación positiva entre dichas dimensiones. Este resultado se complementa con el diagrama de dispersión mostrado en la gráfica 18 de capítulo IV de la presente investigación.

La cuarta pregunta específica:

¿Cuáles subdimensiones del Liderazgo Transformacional generan mayor impacto en el Desarrollo Humano?

Mediante las correlaciones de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional (LT) con la variable dependiente del Desarrollo Humano (VDDH) de la tabla 52 y el contraste de regresión (ANOVA), de la tabla 54, se

verificó que de forma conjunta las variables predictoras (subdimensiones): CAI, MI, EI y CI del Liderazgo Transformacional aportan información relevante y sí influyen de forma conjunta y lineal sobre de la variable de respuesta en el Desarrollo Humano. Donde, en la tabla 53 al explicarse el coeficiente de determinación con 76.3% de la variación en su evaluación, fue proporcionado por la subdimensión de la Estimulación Intelectual (EI) y la Consideración Individualizada (CI) del Liderazgo Transformacional (LT). Resaltándose a esta última subdimensión como explicativa del 70.7% del Desarrollo Humano.

La pregunta general:

En el ejercicio del liderazgo de la Jefa del Laboratorio Clínico ¿existen comportamientos que conformen el estilo de Liderazgo Transformacional propuesto por Burns y Bass, y cómo impacta este efecto en el Desarrollo Humano de sus colaboradores?

Conforme a las respuestas brindadas por los colaboradores, como ya se respondió en la primera pregunta específica, la Jefa del Laboratorio tiene un grado considerado alto (como muy bueno) de Liderazgo Transformacional propuesto por Burns y Bass con una puntuación total de 3.26 y las confirmaciones efectuadas por los Focus Group. Especialmente en las subdimensiones de Carisma Inspiracional (CI) y de Motivación Inspiracional (MI) tuvieron puntajes superiores a 3.21. Por lo que estos resultados denotan una gran inclinación hacia la inspiración de su personal, mediante su postura carismática y su empeño en

lograr la motivación de sus colaboradores. Derivado de la contestación al cuestionario del Desarrollo Humano (EDHEL) y de las preguntas efectuadas durante los Focus Group, en la siguiente tabla 66, se muestra el impacto en el Desarrollo Humano de su personal, a partir de su alto perfil en el Liderazgo transformacional.

Tabla 66: Grado de las dimensiones comportamentales de los colaboradores en su Desarrollo Humano

DIMENSIONES COMPORTAMENTALES	PUNTAJE		INFERENCIAS Y COMPLEMENTACIÓN
	VALOR	CALIFICACIÓN	
DESARROLLO HUMANO			FOCUS GROUP
Principios Éticos (PE)	3.52	Muy bueno	Alineados a la ética y el honor que la Institución representa. Se vive un entorno de valores, en los que prevalece la responsabilidad. Correlaciones superiores a 0.882 con la Capacitación y Desarrollo, Logro de Metas (Impacto Positivo) y la Estimulación Intelectual.
Propósito Personal (PP)	3.80	Muy bueno	Todos afirman que su interés es efectuar su trabajo con esmero y calidad, para que los médicos puedan tomar decisiones en beneficio de los pacientes. Sienten orgullo al reconocerles que llevan a cabo las cosas de manera correcta. Correlaciones superiores a 0.860 con la Consideración Individualizada, Logro de Metas (Impacto Positivo) y la Estimulación Intelectual.
Salud y Desarrollo Cognitivo (SD)	3.55	Muy bueno	La gran mayoría resaltan que todos los días se genera nuevo conocimiento. Se manifiesta la creatividad con la que resuelven los problemas. Tienen la absoluta autonomía de efectuar bajo su criterio y decisión su trabajo. Se valoran las virtudes, como la paciencia y la tolerancia. Correlaciones superiores a 0.819 con la Consideración Individualizada, Logro de Metas (Impacto Positivo) y la Estimulación Intelectual.
Relación Afectiva (RA)	3.45	Muy bueno	Todos los colaboradores reconocen una sana relación, de mutuo respeto. Gracias al estilo de personalidad y de liderazgo de la Jefa del Laboratorio mantienen un ambiente propicio para el desarrollo, aprendizaje y crecimiento personal. Orgullosos y satisfacción de colaborar con la finalidad del Instituto. Alcance las aspiraciones individuales y equilibrado sentido de pertenencia. Correlaciones superiores a 0.764 con la Consideración Individualizada, Motivación Inspiracional, Logro de Metas (Impacto Positivo) y la Estimulación Intelectual.

Fuente: elaboración propia (2020).

Conforme a las respuestas brindadas por los colaboradores, la Jefa del Laboratorio genera un impacto considerado alto (como muy bueno) en el Desarrollo Humano de sus colaboradores con una puntuación total de 3.58 y las confirmaciones efectuadas por los Focus Group. Aunque las cuatro subdimensiones obtuvieron un impacto mayor a 3.21, especialmente se distinguen las subdimensiones del Propósito Personal (PP) con un puntaje de 3.80 y la de Salud y Desarrollo Cognitivo (SD) con un puntaje de 3.55. Por lo que estos resultados denotan que, bajo el estilo de Liderazgo Transformacional de la Jefa de Laboratorio, junto con el perfil y experiencia de cada uno de los colaboradores, se conjuga un ambiente organizacional propicio para el adecuado fomento al Desarrollo Humano.

Aunque se llegaron a observar comentarios por parte de algunos de los participantes en contra a lo que describe lo que realiza la propia Jefa del Laboratorio en pro de su Desarrollo Humano, en relación al análisis exhaustivo y la discusión profunda de los datos obtenidos mediante los análisis de determinación, contraste y de vinculación, se concluye que gracias a su estilo de Liderazgo Transformacional (de acuerdo al propuesto por los autores Burns y Bass) ha impactado en el Desarrollo Humano, como se respondió en la pregunta general, de tal forma que su influencia ha propiciado en los colaboradores el ímpetu, satisfacción y orgullo por obtener cada año la certificación en la Evaluación Externa de la Calidad (EEEC) IMP355 y SIGMA. Motivo por el cual se busca que los compromisos y responsabilidades de los colaboradores, al ser

unos de los activos intangibles y valores intrínsecos al IMSS, sean los que brinden el soporte, propósito personal e impulso encaminado hacia el cumplimiento del Plan Nacional de Salud 2019-2024 y que combata a la atención deshumanizada (Alcocer, 2019).

Los resultados obtenidos en el Laboratorio Clínico demostraron que los líderes con un estilo transformacional inspiran a los colaboradores a apreciar su labor como relevante, significativa y gratificante. Por lo que, además, supeditan las percepciones de su trabajo hacia un cumplimiento del desempeño que va más allá de las metas establecidas (expectativas) propuesto por Bass (1985). Aunque esta investigación se considera de gran capacidad de aporte al conocimiento del Liderazgo Transformacional y brinda algunas respuestas en cuestión a su relación con el Desarrollo Humano en el entorno organizacional, el fenómeno presentado de Liderazgo es de muy amplio espectro. Cuyas subdimensiones y variables de respuesta en el Desarrollo Humano pueden ampliarse hacia el estudio de otras repercusiones como la educación, el ingreso y la salud, con la finalidad de desarrollar las potencialidades de los colaboradores. Por lo que, de forma adicional, se expresan nuevas preguntas para futuras investigaciones:

1. ¿Cómo cambiarían los resultados de la presente investigación, si se llevaran a cabo nuevos estudios en otros Laboratorios Clínicos del Instituto Mexicano del Seguro Social, con presencia en otras ciudades del país?
2. ¿Los resultados fueran diferentes si, en lugar de contar con una Jefa (femenino), fuera un Jefe (masculino) de Laboratorio?

3. ¿Cómo se presentarían los resultados del EDHEL en el mismo Laboratorio, pero en tiempo distinto y después de haber realizado alguna práctica o vivencia que fomente al Desarrollo Humano de los colaboradores?
4. ¿Qué tan generalizable es el cuestionario EDHEL para otras poblaciones objeto de estudio en distintas organizaciones?
5. ¿Cuáles otras subdimensiones del Desarrollo Humano relacionadas con el Liderazgo Transformacional sería aconsejable evaluar?

Como bien se señaló a lo largo de este apartado, quedan todavía muchos datos, información y deducciones por descubrirse en cuestión a la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano. Con la finalidad de efectuar interesantes aportaciones que beneficien a los colaboradores de distintas organizaciones que, al desarrollar su potencial y asumir como propios sus decisiones de comportamiento, permita el crecimiento personal y organizacional.

5.2 Conclusiones

En México, en las últimas tres décadas se ha despertado un gran interés por entender y promover tanto el Liderazgo Transformacional como el Desarrollo Humano dentro de las organizaciones. Ambos constructos han sido objeto de

múltiples estudios e investigaciones desde diversos ángulos y enfoques. Sin embargo, el análisis del Liderazgo Transformacional en su relación con el Desarrollo Humano no ha sido muy desarrollado y se ha explorado muy poco, por lo que al considerarse esta nueva categoría motiva a la iniciación de nuevas investigaciones que propongan modernas estrategias y soluciones para, mediante el incremento de la efectividad laboral, no se deshumanice la atención a los derechohabientes en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Gracias a la presente investigación se puede deducir que, si bien el fenómeno del Liderazgo Transformacional es muy variable y complejo, es posible focalizarlo en ciertas dimensiones para medir y cuantificar el impacto en el Desarrollo Humano de los colaboradores. El objetivo general práctico sobre conocer y analizar del perfil del Liderazgo Transformacional de la Jefa del Laboratorio Clínico y evaluar el impacto en el Desarrollo Humano de sus colaboradores, se logró alcanzar de forma satisfactoria. Así como también con sus objetivos específicos, en especial el validar y confiabilizar un instrumento que determine una Evaluación de Desarrollo Humano en el Entorno Laboral (EDHEL).

La revisión de la literatura, el estudio de las diversas teorías, así como la analogía de los diferentes resultados, permitió la realización de las pruebas empíricas que facilitaron la explicación y el entendimiento de la relación de dichos constructos, lo que condujo a la contestación de las preguntas de la presente investigación y el cumplimiento de sus objetivos. Los resultados obtenidos en esta investigación, complementan a otros estudios existentes al Liderazgo

Transformacional, en la que gracias a un sustento válido y confiable se ofreció la comprobación de los hallazgos determinados por otros autores en el Desarrollo Humano.

A continuación, las conclusiones específicas de la investigación se presentan en tres apartados: conclusiones sobre la revisión de la literatura, del estudio empírico y las implicaciones en el Laboratorio:

5.2.1 Conclusiones sobre la revisión de la literatura

Para poder contestar a cada una de las preguntas de la investigación y lograr los objetivos propuestos, en primera instancia se llevó a cabo una extensa revisión de la literatura, que contemplaba principalmente los constructos de Desarrollo Humano, Liderazgo y por consiguiente el Liderazgo Transformacional, mismo que fue la perspectiva teórica de la presente investigación.

En la revisión concerniente al constructo de Desarrollo Humano se puntualiza acerca de su prioridad en la búsqueda constante de ampliar las opciones y oportunidades que se le puede brindar a cada una de las personas en cierta población en particular, con la finalidad de exponer y señalar, en los diversos aspectos de la vida, los diferentes niveles en el bienestar humano. Proveniente al desarrollo de las capacidades individuales, observando y valorando al ser humano no solamente como un fin para determinada producción,

es posible el acceso a niveles más altos de los quehaceres de la vida y por ende se presentan mayores oportunidades para cada uno de los individuos.

Gracias a la aplicación y aprovechamiento del potencial de cada vida, se accede al aumento de las libertades personales, mismas que conllevan al desarrollo y satisfacción plena del ser humano. Donde, al escoger su propio camino en el crecimiento particular, es posible alcanzar la cumbre máxima que se aproxima a la conquista personal. Como punto crucial es el aumento de la libertad, ya que extiende la capacidad individual de ayudarse a sí mismo y, por consiguiente, estar en posibilidades de ayudar a los demás. Por lo que es responsabilidad absoluta de la propia persona lograr transformar y desarrollar lo que le rodea, y para esto implica, en primera instancia, la necesidad de un ejemplo de liderazgo, específicamente un Liderazgo Transformacional.

En cuanto a la revisión del Liderazgo, se distingue que mediante la creación de las relaciones interpersonales dinámicas entre el líder y los seguidores se llevan a cabo los procesos humanos colaborativos en el alcance de los objetivos y metas organizacionales. Aunque bien se concluye por diversos autores que, debido a los diversos enfoques y derivado de su complejidad, no existe solamente una dilucidación sobre el concepto de liderazgo. Por lo que hoy, más que nunca, es necesario concebir, bajo el conocimiento de las personas concentrándose en su mente y corazón, el fenómeno de la influencia interpersonal y convencimiento del líder que las encauza hacia una misma visión compartida. Se ha demostrado que el liderazgo es la forma más eficiente de

renovar y revitalizar a las organizaciones, por tal razón es donde radica la importancia del desarrollo de líderes para que las dirijan en pro de la competitividad y la productividad para manifestarse como entidades prestadoras de servicios de calidad, mediante la humanización de las relaciones interpersonales y el fortalecimiento de los procesos de la comunicación.

En relación al Liderazgo Transformacional, se resalta que hoy en día en las organizaciones, se requiere de un estilo de liderazgo que propicie una mayor movilización de sus colaboradores hacia nuevos niveles de involucramiento y que resulte en un aumento de la efectividad, derivado de su comportamiento. En este estilo de liderazgo se reconoce que los líderes deben ser capaces de modificar su influencia y mediante una visión compartida plasmar su energía para inspirar a los colaboradores. En lugar del entusiasmo o motivación ejercido por el líder, su gran avance reside en el hecho de que este estilo de liderazgo se basa en la propia motivación de los colaboradores, y por ende se presenta en todos los que comparten una misma misión y visión organizacional. Es por ello que, gracias al comportamiento del líder y su incesable búsqueda de la innovación organizacional, sabe estimular los valores y las emociones de los colaboradores. Por lo que aumenta internamente su motivación en la participación de la toma de decisiones, conllevando a niveles más altos de compromiso y moralidad, y por ende un mayor beneficio a los clientes y usuarios, y a su vez, a la misma organización.

Desde que fue introducido el concepto de Liderazgo Transformacional por Burns en 1978, ha dominado la literatura correspondiente al liderazgo (Bass y Riggio, 2006). En este estilo de liderazgo se pretende involucrar a los colaboradores para que realicen más de lo que ellos mismos esperan que pueden hacer, alineando sus propios intereses a los intereses colectivos del grupo (Bass, 1990). Aunque, hoy en día en la literatura son muchos los estudios que relacionan al Liderazgo Transformacional con los resultados positivos dentro de las organizaciones (Salas, 2013), todavía es necesario clarificar este concepto, ya que su apreciación es tan amplia que pudiera considerarse como parte de la clasificación de un liderazgo efectivo (Yukl, 2008).

5.2.2 Conclusiones sobre el estudio empírico

El propósito principal de la presente investigación fue comprobar el impacto del Liderazgo Transformacional con el Desarrollo Humano de los colaboradores de un Laboratorio Clínico. Desde una metodología mixta con preponderancia cualitativa, ambos constructos fueron abordados a través de dos escalas fiables en las que se comprobaron las adecuadas propiedades psicométricas, en cuanto a la rigurosidad de confiabilidad y validez.

Confirmando lo que propone Hernández, et. al. (2014), el método mixto con preponderancia cualitativa permitió el análisis e interpretación de los resultados para la presente investigación:

1. Se alcanzó una perspectiva profunda y más amplia del fenómeno sobre el Liderazgo Transformacional, ya que se capitalizó la naturaleza del acercamiento en la investigación cuantitativa y cualitativa. Mediante el empleo de diversos enfoques y a partir de la triangulación de los datos y la evidencia, se obtuvo una mayor certeza y seguridad sobre las conclusiones genuinas y fidedignas que ofrece esta investigación científica.
2. Por medio de la diversidad de observaciones se produjeron resultados más variados y ricos (riqueza interpretativa) sobre el Desarrollo Humano. Mismos que gracias al enfoque cuantitativo se sustentó en la amplitud, frecuencia y magnitud de los datos, y por el enfoque cualitativo los resultados fueron interpretados desde la complejidad y profundidad del fenómeno presentado.
3. Se potencializó la creatividad teórica del investigador, con la finalidad de plasmar un mayor entendimiento de la realidad acerca de la interrelación Jefe-Colaborador.
4. De acuerdo a Todd, Nerlich y McKeown (2004) se permitió una mayor “exploración y explotación” de los datos, donde gracias a las inferencias y a la triangulación se obtuvo una mayor compensación de la información para la solidez científica.
5. Se logró un mayor entendimiento y apreciación de los resultados de la investigación entre los expertos y autores de los diferentes enfoques.

6. El investigador desarrolló nuevas habilidades y competencias en cuestión a la investigación acerca del Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano.

Desde una perspectiva académica, a lo largo del estudio se presentan las contribuciones más relevantes que se originan sobre el impacto del Liderazgo Transformacional en el Desarrollo Humano de los colaboradores:

- ✓ Para los investigadores y académicos se establece un nuevo instrumento de medición del Desarrollo Humano (EDHEL), mediante constructos sólidos y confirmados que aportan información relevante en el entorno laboral. Dicho instrumento fue diseñado bajo el rigor metodológico necesario mediante la inmersión en la investigación teórica, validez de expertos, validez de constructos, y confiabilidad en el campo de estudio, mismo que demostró un valor KMO de 0.821, así como la prueba de Bartlett en un análisis factorial satisfactorio y un Alfa de Cronbach de 0.987.
- ✓ Se corrobora la fiabilidad adecuada del cuestionario multifactorial del Liderazgo Transformacional propuesto por Vega y Zavala (2004), en el que específicamente al aplicarse en el Laboratorio Clínico obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.923.
- ✓ Se realiza la investigación por medio de la entrevista personal a la Jefa de Laboratorio y de tres Focus Group a los colaboradores, mismas que fueron

validadas por las estrategias de rigor cualitativo, su contenido por la validez de expertos, así como su dependencia, credibilidad y transferencia.

- ✓ Mediante la evidencia empírica obtenida se confirma que existe una correlación positiva encontrada de 0.873, entre el Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Humano, por lo que a medida que la percepción del Liderazgo por parte de los colaboradores hacia la Jefa del Laboratorio se incrementa, también aumenta la percepción de los factores que contribuyen a su Desarrollo Humano.
- ✓ Por medio del Coeficiente de Determinación (R^2) se descubrió que el Desarrollo Humano dentro del Laboratorio Clínico es explicado en un 76.2% por el perfil del Liderazgo Transformacional, donde además, mediante el contraste de regresión (ANOVA) fue determinado que el estilo de Liderazgo Transformacional sí influye de forma conjunta y lineal sobre el Desarrollo Humano de los colaboradores.
- ✓ A través del análisis de regresión lineal múltiple, se encontró por medio del Coeficiente de Determinación que el Desarrollo Humano quedó explicado en un 76.3% por las subdimensiones predictoras: Consideración Individualizada (CI) y Estimulación Intelectual (EI). En el que específicamente el Desarrollo Humano quedó explicado en un 70.7% por la Consideración Individualizada (CI).
- ✓ De los análisis de las categorías de los Focus Group se distinguió que la Consideración Individualizada (CI) implica mantener abiertas y estrechas

las líneas de comunicación con los colaboradores, en las que gracias a ellas son compartidas las nuevas ideas que permiten la proactividad y la mejora organizacional, para el desarrollo en el cumplimiento de la visión.

- ✓ Por la comparación entre los turnos de trabajo se deduce que la presencia del líder, con un estilo transformacional adecuado según el modelo de Burns y Bass, es de suma importancia para el Desarrollo Humano de su personal. Ya que, al centrarse en los colaboradores, se estimula la escucha, la consulta y la participación que permite la mejora de las relaciones interpersonales, mediante las cuales el líder promueve el respaldo psicológico facilitando así el apoyo socioemocional.

Como bien se señaló por Erzberger y Kelle (2003), en esta investigación, al emplearse los métodos cuantitativos y cualitativos para responder a las mismas preguntas de investigación, se obtuvieron las siguientes alternativas en relación a los resultados obtenidos (mencionado en Echevarría, 2019):

1. La compatibilidad: que se llegó a la misma conclusión empleando ambos métodos.
2. La complementación: donde el método cualitativo informó nuevos aspectos en torno al liderazgo, diferentes a lo cuantitativo.

Ambas alternativas, según Echevarría (2019) “no plantean problemas de validez diferentes a los que pueden hallarse desde los métodos cuantitativos y

cualitativos” (p.205). Por lo que los resultados, durante su triangulación, en ningún momento contradijeron lo hallado con el otro. Además, se combinaron los resultados (complementación) con la finalidad de nutrir a la presente investigación.

5.2.3 Conclusiones sobre las implicaciones en el Laboratorio

A través del presente estudio se ha comprobado que las dimensiones del Liderazgo Transformacional de la Jefa de Laboratorio han contribuido para que los colaboradores compartan una misma misión y visión, muestren el compromiso por el servicio de atención hacia los usuarios, expongan autonomía en las decisiones personales y disminuyan los conflictos. Propiciando, de esta manera, manifestaciones positivas de comunicación, exista una mayor identificación y cohesión como equipo de trabajo, se incremente la satisfacción y el ambiente favorable de trabajo, y como resultado se acreciente la eficiencia del Laboratorio Clínico.

Los integrantes del Laboratorio Clínico, visto como un grupo social, tiene características particulares que lo diferencian de los demás, en el que todos los colaboradores cumplen con una función específica que tiene injerencia directa en los resultados generales. Un grupo está compuesto por dos aspectos esenciales (EBC, 2020):

1. La unidad: al integrar a un conjunto de individuos para alcanzar un objetivo en común.
2. La diversidad: ningún grupo es semejante a otro debido a la personalidad específica de las personas que lo conforman.

Ambos aspectos, son los que determinan la dinámica relacional de los colaboradores, que dependerá de la forma que interactúen, se relacionen entre sí, sus propias características personales, e influenciados por el estilo de Liderazgo que ejerza la Jefa de Laboratorio sobre ellos.

El Laboratorio Clínico es un medio de cambio y de crecimiento, por lo que surge la importancia de la presente investigación el establecimiento de los estándares y las acciones encaminadas a promover el estilo de Liderazgo Transformacional. Por lo que, tanto la Jefa del Laboratorio como los mismos colaboradores, tienen un papel corresponsable en el logro de la meta común. Es aquí donde la Jefa de Laboratorio debe estar preparada para ejercer su Liderazgo con sentido real y humano. Teniendo como premisa el estilo de Liderazgo Situacional (TLS), que le permita decidir la forma de direccionar de acuerdo con los momentos en los que transcurre cada colaborador, en función a su nivel de madurez, sus intereses, habilidades y actitudes, a través de la correcta comunicación. Los colaboradores, quienes son el centro del Liderazgo Transformacional, deben estar dispuestos al compromiso y a la participación activa de las responsabilidades del Laboratorio. Mientras mayor sea su

participación hacia el logro de las metas (por ello la importancia de las subdimensiones del Liderazgo Transformacional) mayor será la satisfacción personal, que consagrará la productividad.

El estilo de Liderazgo Transformacional identificado en la Jefa de Laboratorio genera en sus colaboradores una mayor identificación personal, que es justamente lo que ocurre con la evidencia obtenida del turno matutino, ya que se brinda la comunicación bilateral. La dinámica interrelacional enfatiza el empoderamiento para el cumplimiento de los objetivos, por lo que se comprueba que entre más el líder se manifiesta de esta forma, se obtendrán niveles superiores de eficacia del colaborador, en donde se incrementa su autoestima, el autoconcepto y la percepción de uno mismo fomentando así su propio Desarrollo Humano, por lo que se manifiesta un mayor deseo de colaboración, lealtad y compromiso. Al señalarse en forma grupal, este estilo de liderazgo enfatiza a nivel general la identificación social con la unidad del Laboratorio, por lo que cuidando y alimentando el autoconcepto colectivo, se obtendrán mayores niveles de eficiencia departamental, una cohesividad superior y, como resultado, una notable satisfacción significativa derivada de las experiencias cognitivas y afectivas en la realización de las actividades.

Para el beneficio del Laboratorio Clínico debe considerarse que el Liderazgo Transformacional tiene un impacto positivo en el Desarrollo Humano de los colaboradores, mismo que propicia la construcción de una cultura organizacional flexible encaminada al ofrecimiento oportuno de los servicios que

brinda. Con algunos colaboradores aún existe la idea de que la tarea principal del líder es contar con un liderazgo fuerte y autócrata, a fin de que se provoque la ejecución de los procesos clínicos. Sin embargo, se encontró que el sentido del liderazgo debe mantenerse en la construcción de una cultura organizacional que motive y permita el bienestar de los colaboradores y no necesariamente de la forma que ellos esperan, sino de manera tal que propicie su desarrollo personal en pro de las experiencias satisfactorias en las que no requieran de estímulos externos para la consecución de las tareas.

Esto implica establecer y mantener un ambiente libre de crítica, para destinar tiempo e interés en escuchar a los colaboradores y originar nuevas maneras de interrelacionarse; de fomentar y cuidar los principios éticos y los valores del Laboratorio en el cumplimiento de su Misión y Visión; estimular la experiencia y el aprendizaje organizacional, de forma que las equivocaciones sean vistas como una fuente de lecciones aprendidas y se consideren a aquellos que estén dispuestos a generar cambios y transformaciones; convertir las ideas de mejora en el quehacer diario del Laboratorio, mediante la estimulación de los procesos creativos de enriquecimiento laboral; se valore y se promueva el autoconocimiento personal que permita el mejoramiento en las relaciones interpersonales, para vigorizar el bienestar y vivificar el sentido de pertenencia.

La labor grupal, en contexto de la corresponsabilidad, genera un estado de conciencia, lo que aumenta la calidad de las actividades y favorece la adquisición de la experiencia funcional a través de las relaciones interpersonales

provechosas entre sus integrantes. Precisamente lo que en su momento Lafarga (2005) estipuló acerca de que el instrumento privilegiado del Desarrollo Humano, son las relaciones interpersonales. Mismas que Nussbaum (2012) las estableció como las bases necesarias para edificar el sentimiento de la afiliación.

5.3 Propuestas y recomendaciones

El diagnóstico del perfil en el Liderazgo Transformacional y su impacto en el Desarrollo Humano puede ser utilizado como base en los procesos internos de evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo del talento y desarrollo organizacional, en otros departamentos y unidades clínicas del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En los procesos de evaluación del desempeño desde la percepción de los colaboradores, tanto el instrumento del “Cuestionario de Liderazgo Transformacional” para determinar el perfil de liderazgo, como la “Evaluación del Desarrollo Humano en el Entorno Laboral (EDHEL)” pueden ser empleados para medir la relación entre cada una de las variables. Por lo que la propuesta es la implementación de un modelo comparativo de los resultados obtenidos de cada subdimensión, al menos cada trimestre, el cual consta de los siguientes pasos:

1. Aplicación del “Cuestionario de Liderazgo Transformacional” y la “Evaluación del Desarrollo Humano en el Entorno Laboral (EDHEL)”, al menos con una frecuencia de cada trimestre. Los resultados se contrastan

con las valoraciones de las fichas técnicas correspondientes a cada cuestionario, estipuladas en el Capítulo III del presente estudio.

2. Mediante el uso de la tabla 67 analizar los resultados obtenidos por cada subdimensión y compararlos con el inmediato anterior para conocer su tendencia.
3. En función de la tendencia encontrada, retroalimentar al líder, con la finalidad de enriquecer su compromiso y visión personal que se manifieste en congruencia con el estilo del Liderazgo Transformacional para enaltecer al Desarrollo Humano de su personal.
4. Plasmar en un plan de acción personal los compromisos de desarrollo y autorregulación que permitan un mayor desempeño en su Liderazgo Transformacional.
5. Seguimiento de las acciones y un análisis continuo de las causas que propician el correcto Desarrollo Humano de los colaboradores.

Tabla 67: Autoevaluación comparativa del Liderazgo Transformacional y de Desarrollo Humano

	FÓRMULA		I TRIMESTRE		II TRIMESTRE		III TRIMESTRE		IV TRIMESTRE	
	Puntaje Promedio	Peso relativo	Puntaje Promedio	Peso relativo	Puntaje Promedio	Peso relativo	Puntaje Promedio	Peso relativo	Puntaje Promedio	Peso relativo
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										
Carisma Inspiracional (CAI)	Suma de puntos /15 ítems	38.5%								
Motivación Inspiracional (MI)	Suma de puntos / 8 ítems	20.5%								
Estimulación Intelectual (EI)	Suma de puntos / 8 ítems	20.5%								
Consideración Individualizada (CI)	Suma de puntos / 8 ítems	20.5%								
TOTAL	Suma puntajes promedios / 4	100.0%								

	FÓRMULA		I TRIMESTRE		II TRIMESTRE		III TRIMESTRE		IV TRIMESTRE	
	Puntaje Promedio	Peso relativo	Puntaje Promedio	Peso relativo	Puntaje Promedio	Peso relativo	Puntaje Promedio	Peso relativo	Puntaje Promedio	Peso relativo
DESARROLLO HUMANO										
Principios Éticos (PE)	Suma de puntos / 8 ítems	20.0%								
Propósito Personal (PP)	Suma de puntos / 8 ítems	20.0%								
Salud y Desarrollo Cognitivo (SD)	Suma de puntos / 10 ítems	25.0%								
Relación Afectiva (RA)	Suma de puntos / 14 ítems	35.0%								
TOTAL	Suma puntajes promedios / 4	100.0%								

Fuente: elaboración propia (2020).

En los procesos de la capacitación, gracias a los resultados obtenidos, sirven como parámetros de orientación para la propuesta de los planes de adiestramiento en torno al Liderazgo Transformacional. En los procesos de desarrollo del talento de los líderes, los parámetros validados se convierten en estándares para irse modificando y alineando conforme los ajustes se presenten en el tiempo para mejorar el desempeño y el Desarrollo Humano de los colaboradores. Y para los procesos de Desarrollo Organizacional el presente

estudio puede considerarse como el “cimiento” para investigaciones de mayor complejidad, con la finalidad de poder instrumentar estrategias de Desarrollo Humano en los diversos niveles y órganos del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2 y más adelante en otras unidades del territorio nacional donde el Instituto Mexicano del Seguro Social tiene sus instalaciones.

5.3.1 Limitaciones del estudio

Como cualquier otra investigación, el presente estudio tiene sus limitaciones. La investigación se centró en el Laboratorio Clínico del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) de la ciudad de San Luis Potosí, por lo que se generaron unos resultados específicos en el impacto en el Desarrollo Humano que serían relevantes corroborar si son generalizables a otros Laboratorios Clínicos y por consiguiente a otros Departamentos Administrativos de la misma Institución a un nivel nacional. El Instituto Mexicano del Seguro Social es el de mayor presencia en la atención a la salud y en la protección social de los mexicanos, sin embargo, también sería significativo confirmar si en otros sectores, como el ámbito industrial, se cumplen los resultados del modelo de investigación propuesto.

Sin contemplar la evolución natural que los estudios longitudinales consideran, la investigación se situó en un momento específico de tiempo, en el que su alcance se estableció bajo una temporalidad transeccional. Por el impedimento en la ocupación de sus actividades (como ya se señaló en las

“limitaciones en la recolección de la información” en el Capítulo III) de los 38 colaboradores, en los Focus Group se contó con la participación de 26 colaboradores. Aunque la recomendación de Krueger (1998) para la conformación de grupos es entre 7 y 10 personas, por cuestiones de logística, no pudo programarse un segundo Focus Group para el turno matutino, por lo que se contó en el primer Focus Group con la participación de 14 colaboradores. Este tipo de investigaciones pueden revelar mayor información sobre el impacto en otras subdimensiones del Desarrollo Humano, no contempladas en el presente estudio, explicado desde las variables o subdimensiones dinámicas del Liderazgo Transformacional, lo cual brindaría nuevas oportunidades de análisis de los efectos convenientes y positivos tanto para los colaboradores, como a la misma organización.

Si bien, el presente estudio no estuvo enfocado en la investigación y profundización respecto a la relación del género del Jefe del Laboratorio con las características del Liderazgo Transformacional, en definitiva, se relaciona con las destrezas y habilidades individuales para llevar a cabo las relaciones interpersonales que fomenten el adecuado Desarrollo Humano.

5.3.2 Futuras líneas de investigación

Los resultados de esta investigación aportan información muy provechosa que vislumbran considerablemente los antecedentes tanto del Liderazgo Transformacional como del Desarrollo Humano, y los ponen en perspectiva con

las dinámicas de interrelación laboral en un Laboratorio Clínico del Instituto Mexicano del Seguro Social. Como ya se redactó en el apartado anterior, en primera instancia sería importante corroborar si son generalizables a otros Laboratorios Clínicos y por consiguiente a otros Departamentos Administrativos del Instituto. De igual forma, llevar a cabo un análisis que describa las variables y examine su incidencia, pero considerando la perspectiva longitudinal.

El papel de la mujer es cada vez más importante en el desarrollo profesional de los colaboradores, por lo que es tema de investigación por diversas universidades, asociaciones, institutos congresos y publicaciones. Resultaría trascendental llevar a cabo investigaciones más profundas acerca de la conexión del género femenino como gestor de la dimensión del Desarrollo Humano en función a su perfil de Liderazgo Transformacional. Donde, además sería interesante conocer los resultados de dicha conjunción ante el distinto escenario de la nueva normalidad establecida, tanto del ámbito de la salud como en el aspecto económico, a partir de la pandemia a nivel mundial del Covid-19 (SARS-CoV-2).

Es tiempo de replantearse la manera de liderar a los colaboradores en cada una de las organizaciones, en específico la del contexto examinado en el Laboratorio Clínico de la presente investigación. Se extiende la invitación a indagar y establecer nuevas metodologías para enriquecer el conocimiento teórico y abstracto referente al Liderazgo Transformacional, para lograr el desarrollo de las relaciones interpersonales mediante una actitud de apoyo, que

satisfaga las necesidades personales de los colaboradores para estimularlos en el alcance de metas que van más allá de las esperadas. A través de la búsqueda del bienestar común y su motivación, se valora la experiencia y contribución que cada colaborador puede aportar, se fomenta y se despliega la visión integradora, ampliando así los horizontes organizacionales que se sustentan en los principios éticos, el propósito personal, su salud, el desarrollo cognitivo y las relaciones afectivas para el correcto Desarrollo Humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, S. (Oct, 2013). *México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam*. México: Forbes. Artículo consultado el 30 de septiembre de 2017 de <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>
- Aguirre, D. (2009). Satisfacción laboral de los Recursos Humanos de Enfermería. Factores que la afectan. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(4). Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180414045021>
- Alcocer, J. (2019). *Plan nacional de salud 2019-2024*. Secretaría de Salud. Recuperado de http://www.hgm.salud.gob.mx/descargas/pdf/dirgral/Plan_Nacional_Salud_2019_2024.pdf
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A. Disponible en <https://ebookcentral.proquest.com/lib/initesp/reader.action?docID=3186069>
- Almada, M. (2015). Entre paulo Freire y Carl Rogers, un camino al desarrollo humano social. *Uaricha*, 12(27) 105-115. Facultad de Psicología de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39418803/Entre_Freire_y_Rogers.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEntre_Paulo_Freire_y_Carl_Rogers_un_cami.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191231%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191231T171003Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=273e65b4695c8c0efd6e4ffcc3925aa88242e3e3d5d08d6a811ec0a3557e4796
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador. Recuperado de

<http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>

- Arteaga, D. (2015). El Desarrollo humano y la generación de capacidades. *Diálogos*, 47-57. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/47265029.pdf>
- Arteaga, A. y Ramón, S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/Multiciencias/2009/vol9/no3/7.pdf>
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 5(17), 23-29. Recuperado de http://www.enferpro.com/documentos/validacion_cuestionarios.pdf
- Ballesteros, D. (2016). El lenguaje escrito como canal de comunicación y desarrollo humano. *Razón y Palabra*, 20(93), 442-455. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199545660027.pdf>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. USA: The Free Press
- Bass, B. y Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition*. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort. Published by Mindgarden, Inc.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Nueva Jersey: Eribaum.
- Battle, F. y Gómez, K. (2007). Equipos estratégicos: Una alternativa para las empresas del siglo XXI. *Telos*, 9() 231-242. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318750003>
- Benites, D., Carlos, K., Gutiérrez, R. y Santisteban, R. (2019). *Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados*. (Tesis inédita de maestría). Universidad ESAN, Perú: Lima. Recuperado de

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1628/2016-MAODP-16-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Boni, A. (2005). *La educación para el desarrollo en la enseñanza universitaria como una estrategia de la cooperación orientada al desarrollo humano*. (Tesis inédita de doctorado). Valencia, España: Facultad de Derecho. Universitat de Valencia. Disponible en <http://www.upv.es/upl/U0566708.pdf>
- Bok, S. (1999). De las partes al todo. En M. Nussbaum (Comp.), *Los límites del patriotismo. Identidad, pertenencia y ciudadanía mundial* (p.59-66). Barcelona, España: Paidós.
- Boltvinik, J. y Damián, A. (2003). Derechos humanos y medición oficial de la pobreza en México. *Papeles de población*, 9(35). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252003000100006
- Cabrera, J. (2016). *Liderazgo transformacional en México*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México. Disponible en <http://132.248.9.195/ptd2016/mayo/303106430/Index.html>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Cárdenas, D. (2017). *En busca del liderazgo femenino: El recorrido de una investigación*. Universidad de los Andes. Recuperado de la base de datos <https://ebookcentral.proquest.com>
- Cardona, M., Montes, I., Vásquez, J., Villegas, M. y Brito, T. (2007). *Capital humano. Una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Cuadernos de investigación. Medellín: Semillero de Investigación en Economía de EAFIT –SIEDE–. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1287>
- Cardozo, A. P. (Ed.). (2012). *Desarrollo humano en las organizaciones*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. Disponible en

[https://ebookcentral.proquest.com/lib/initiesp/reader.action?docID=5487056
&query=desarrollo+humano](https://ebookcentral.proquest.com/lib/initiesp/reader.action?docID=5487056&query=desarrollo+humano)

- Carrillo, C., Solano, M., Martínez, M. y Gómez, C. (2013). Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21(6), 1314-1320. Disponible en http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n6/es_0104-1169-rlae-21-06-01314.pdf
- Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Disponible en <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20002?show=full>
- Ccollana, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín Porres*, 6(2), 40-49. Disponible en http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1734/1/sme_v6n1_art5.pdf
- Celina, H. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), 572-580. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Código San Luis (agosto 9, 2018). *Laboratorio HGZ 02 del IMSS, este año también obtiene Certificación de Calidad*. Consultado el 24 de febrero de 2018 en <https://www.codigosanluis.com/laboratorio-hgz-02-del-imss/>
- Corral, Y. (2009), Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 228-247. Universidad de Carabobo, Valencia. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México, D.F.: Paidós.

- Craig, G, y Baucum, D. (2009). *Desarrollo psicológico* (9ª Ed.). México: Pearson Educación de México. Recuperado de la base de datos Biblioteca Virtual Pearson en <https://pearsonha.vitalsource.com/#/books/9786074423105/cfi/3!/4/4@0.00:0.00>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Daros, W.R. (2013). *El derecho a ejercer la libertad según John Locke*. CONICET, Argentina. Disponible en academi.edu
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología* (2ª ed.). México: Prentice Hall. Recuperado de la base de datos Biblioteca Virtual Pearson.
- Delval, J. (1994). *El desarrollo humano*. Madrid, España: Siglo XXI Editores. Disponible en <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=WCr6oxkZP-EC&oi=fnd&pg=PA23&dq=desarrollo+humano&ots=DiE2eB7wjF&sig=RsU hvFrTCEbK9ANt6krX652kRDM#v=onepage&q=desarrollo%20humano&f=false>
- Deneulin, S. (2019). “El desarrollo humano integral: una aproximación desde la tradición social católica y el enfoque de las capacidades de Amartya Sen”. *Revista de Estudios Sociales*, 67, 74-86. <https://doi.org/10.7440/res67.2019.06>
- Diario Oficial (28 de agosto de 2018). *Instituto Mexicano del Seguro Social. Acuerdo ACDO.SA2.HCT.250718/195.P.DA y su Anexo Único denominado Manual de Organización del Instituto Mexicano del Seguro Social*. Cámara de Diputados. Recuperado el 14 de abril de 2019 de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n277.doc
- Díaz, I., Lozano, M. y Montiel, J. (2018). Liderazgo transformacional y género en hoteles de 4 y 5 estrellas de Tijuana (México). *Cuadernos de Turismo*, (42),

- 137-160. Disponible en
<https://revistas.um.es/turismo/article/view/353431/252811>
- Dueñas Sansón, Dea Gabriela (2009). Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 8(32), 81-97. ISSN: 1405-6690. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342/34213107006>
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México: Prentice Hall – Pearson Educación. Disponible en
<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Echevarría, H. (2019). *Métodos de investigación e inferencias en Ciencias Sociales. Una propuesta para analizar su validez*. Argentina: UniRío editora. Universidad Nacional de Río Cuarto. Disponible en
<http://www.unirioeditora.com.ar/wp-content/uploads/2019/05/M%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n-e-inferencia-en-ciencias-sociales-UniR%C3%ADo-editora.pdf>
- Escuela Bancaria y Comercial (EBC, 2020). *Sensibilización* [Video]. Disponible en <https://moodlepro.ebc.edu.mx/course/view.php?id=74102>
- Escobar, P. (2006). Satisfacción laboral percibida por los trabajadores de una empresa prestadora de servicios financieros de la ciudad de Bogotá. *Universidad de La Sabana*. Disponible en
<https://core.ac.uk/download/pdf/47068486.pdf>
- Escobedo, M., Hernández, J., y Rico, L. (2016). Predictores de la satisfacción laboral en la industria automotriz de Ciudad Juárez, México. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(2), 88-97. Disponible en
<http://www.redalyc.org/pdf/695/69549127009.pdf>
- Fajardo, L. (2006). Desarrollo Humano Sustentable: Concepto y Naturaleza. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, (10). Colombia: Universidad Sergio

Arboleda Bogotá. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100220322001>

- Frankl, V. (2004). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona, España: Herder.
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Un estudio de liderazgo educativo en las VI y VII regiones de Chile*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Granada, España. Disponible en <https://digibug.ugr.es/handle/10481/41231>
- Flores, J. (1993). La metodología de investigación mediante grupos de discusión. *Revista interuniversitaria de didáctica*, 10(11). España. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:20406&dsID=metodologia_investigacion.pdf
- Fuentes, J. y Navarro, E. (2013). "Sistemas de promoción utilizados por pymes constructoras en Castilla - La Mancha (España). ¿Afectan a la satisfacción laboral del ingeniero de edificación? *Revista de la Construcción*, 12(1), 109-118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127628890011>
- Garay, S. (2015). *Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile* (Tesis inédita doctoral). España: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Educación. Disponible en <https://eprints.ucm.es/40417/1/T38095.pdf>
- García, C. (2019). Dimensiones de la teoría del desarrollo humano. *EHQUIDAD. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (11), 27-54. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2019.0002>
- García, J. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-15. Disponible en <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/liderazgo-gerente.pdf>

- Gibbs, G. (2007). *El análisis de datos cualitativos en investigaciones cualitativas*. Ed. Morata.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. España: Penguin Random House Grupo Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=dfjeCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=liderazgo+resonante&ots=nr4dmPN0cv&sig=8gN11gytIVeUjzmH5pyY18K7LzY#v=onepage&q=liderazgo%20resonante&f=false>
- Gómez, D. (2010). Capacidades institucionales para el desarrollo humano: conceptos, índices y políticas públicas. México: Cámara de Diputados. Disponible en <https://app.vlex.com/#MX/sources/20792>
- Gómez, H. (s.f.). *¿Qué es el Desarrollo Humano? Una definición inicial* [Video]. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=SR-5RM_ysBE
- Gómez, V. (2018). *Diagnóstico situacional en el servicio del Laboratorio Clínico del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2 en San Luis Potosí*. Proyecto interno de Mejora Continua.
- González, F. (2006). *Investigación cualitativa y subjetiva*. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala. Recuperado de <http://www.memoriavirtualguatemala.org/sites/default/files/mvg/INVESTIGACI%C3%93NCUALITATIVA.pdf>
- Guillén, C. y Gala, F. (2010). Motivación y satisfacción laboral. En A. Cascio y C. Guillén (coords.), *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos. Skill Management*. (pp.155-167). Barcelona, España: Editorial Planeta, S.A.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (4ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Disponible en http://aulavirtual.utel.edu.mx/repository/coursefilearea/file.php/1/UNAG/Doctorado/4to_Cuatrimestre/DO_II/src/Gu%C3%ADzar_DO_4Ed.pdf

- Hamui, A. y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. ISSN: 2007-865X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733230009>
- Hartzler, M. y Henry, J. (1999). *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo: cómo preparar equipos de trabajo eficaces*. México, D.F.: Oxford University Press México.
- Hermosilla, D. Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 135-143. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/initesp/reader.action?docID=11335273&ppg=3>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, T. y Duana, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *Revista CIMEXUS*, XIII(2), 89-109. Recuperado de [file:///C:/Users/SONY/Downloads/292-951-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SONY/Downloads/292-951-1-PB%20(1).pdf)
- Herrera, S. (2010). La importancia de la educación en el desarrollo: la teoría del capital humano y el perfil edad – ingresos por nivel educativo en Viedma y Carmen de Patagones, Argentina. *Revista Pilquen*, XII(13), 1-9. Recuperado de <http://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/123456789/15160/1895-58449-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hincapié, S., Zuluaga, Y. y López, E. Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775009>
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico*

- Nacional Monterrico*. (Tesis inédita de Magíster en Educación). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponible en http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4616/Huillca_cb.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2ª Ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de la base de datos Biblioteca Virtual Pearson en <https://pearsonha.vitalsource.com/#/books/9786073227582/cfi/5!/4/4@0.00:7.97>
- IMSS (2019). *Trabajadores asegurados en el IMSS*. Consultado el 13 de abril de 2019 en http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/302_0632.htm
- IMSS (2020). *Padrón de beneficiarios de IMSS-BIENESTAR 2020*. Consultado el 27 de enero de 2020 en <http://www.imss.gob.mx/imss-bienestar/estadisticas>
- IMSS-SNTSS (2019). *Contrato colectivo de trabajo 2019-2021*. Consultado en 24 de junio de 2020 en <https://sntssix.org/2020/02/06/contrato-colectivo-de-trabajo-imss-sntss-2019-2021/>
- INEGI (2014). *Censos económicos*. Resultados definitivos. Consultado el 18 de marzo de 2017 en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- INEGI (2018). *Mujeres y hombres en México 2018*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2018.pdf
- IT Veracruz (2011). *Integración y desarrollo de equipos de alto desempeño*. Diplomado en competencias directivas, Módulo 4. Recuperado de <http://www.capacite.mx/pdf/INGENIERIAS/Integraci%C3%B3n%20de%20Equipos%20de%20Alto%20Desempe%C3%B1o.pdf>
- Jaramillo, R.M. (2012). *Trabajo en equipo*. Secretaria de Salud. Subsecretaría de Administración y Finanzas. Dirección General de Recursos Humanos.

Recuperado en septiembre de 2017 de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>

Jordan, R. y Garay, M. (2009). *Liderazgo real de los fundamentos a la práctica*. Pearson Educación de Chile. Recuperado de la base de datos Biblioteca Virtual Pearson en <https://pearsonha.vitalsource.com/#/books/9786074421064/cfi/3!/4/4@0.00:0.00>

Jorna, A., Castañeda, I. y Véliz, P. (2015). Construcción y validación de instrumentos para directivos de salud desde la perspectiva de género. *Horizonte sanitario*, 14(), 101-110. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5305205>

Kaplún, M. (1998). Periodismo cultural. La gestión cultural ante los nuevos desafíos. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, Chasqui 64. Disponible en http://aulavirtual.utel.edu.mx/repository/coursefilearea/file.php/1/UNAG/Docotorado/3erCuatrimestre_/PDH/src/Kaplun_periodismo_cultural.pdf

Lafarga, J. (1992). Desarrollo humano hacia el año 2000. *Prometeo, revista mexicana de psicología humanista y desarrollo humano*, 0, 4-10. Recuperado de <http://bibliotecaparaalapersona-epimeleia.com/greenstone/collect/revista3/import/Revista%20prometeo%2000.pdf>

Lafarga, J. (2005). Mi comprensión del desarrollo humano. *Las Semillas. Prometeo, revista mexicana de psicología humanista y desarrollo humano*, 45, 7-12. Recuperado de <http://bibliotecaparaalapersona-epimeleia.com/greenstone/collect/ecritos2/index/assoc/HASH787b.dir/doc.pdf>

Lafarga, J. (2010). *¿Qué es el desarrollo humano en México? Origen y proyecciones*. Cuaderno 3. Cuadernos de Difusión del Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano. México, D.F.: Grupo Espiral, A.C. Disponible en http://www.formaciondocente.com.mx/BibliotecaDigital/08_

DesarrolloHumano/16%20Que%20es%20el%20Desarrollo%20Humano%20en%20Mexico.pdf

- León, A. y Pereira, Z. (2004). Desarrollo humano, educación y aprendizaje. *Revista Electrónica Educare*, 6(), 71-92. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/48866588.pdf>
- López, L., Rodríguez, L. y Székely, M. (2006). Introducción. En López, L. y Székely, M. (Comps.), *Medición del desarrollo humano en México* (pp.15-47). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- López, L. y Vélez, R. (2006). El concepto de desarrollo humano, su importancia y aplicación en México. En López, L. y Székely, M. (Comps.), *Medición del desarrollo humano en México* (pp.49-67). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- López, P., Alonso, L. y García, A. (2013). Validación de un procedimiento metodológico para evaluar nivel de integración en una red de servicios de salud. *Revista Salud Quintana Roo*, 6(26), 14-29. Disponible en <https://salud.qroo.gob.mx/revista/revistas/26/3.pdf>
- Luengo, C., Lara, R. y López, M. (2016). Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción laboral (S20-23) medida en una muestra del equipo de enfermería de Centros de Atención Primaria de las Provincias de Ñuble y Valparaíso, Chile. *Enfermería Global*, 15(1), 195-207. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=365843467011>
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6ª Ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Madrigal, B. Madrigal, R., Reyes, M. (2013). Las reticencias culturales del liderazgo femenino. ¿Cómo se percibe? *GénEr♀♂s Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*, 20(13), 77-95. Universidad de Colima. Disponible en <http://revistasacademicas.uco.mx/index.php/generos/article/view/700/612>

- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, p.79-86. Medellín. Colombia. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Manzano, J. (2019). *Plan de trabajo del Hospital General de Zona con Medicina Familiar No. 2*. Delegación San Luis Potosí. IMSS.
- Marambio, C. (2018). *Articular educación y trabajo: Una propuesta de innovación para la inserción laboral de los jóvenes*. Universidad Andrés Bello. Santiago de Chile: RIL editores. Recuperado de la base de datos <https://ebookcentral.proquest.com>
- Martínez, M. (2006). *La investigación cualitativa. Síntesis conceptual*. Disponible en <http://aulavirtual.utel.edu.mx/repository/coursefilearea/file.php/1/UNAG/Docotorado/2do.Cuatrimestre/EDHII/src/Mart%C3%ADnez%20Miguel-La%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf>
- Martínez, M. (2009). Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral. *Polis (Santiago)*, 8(23), 119-138. Recuperado en 31 de diciembre de 2019, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682009000200006&lng=es&tlng=es.
- Martínez, R., Vera, M., Vera, J. y Martínez, R. (2019). Estilos De Liderazgo En Las Pequeñas Empresas Manufactureras (Styles of Leadership in Small Manufacturing Enterprises). *Revista Global de Negocios*, 6(4), 39-50. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3196099
- Mejía, J. (2003). De la construcción de conocimiento social a la práctica de la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales, Año VII* (11), 179-197. UNMSM: Lima. Disponible en <http://aulavirtual.utel.edu.mx/repository/coursefilearea/file.php/1/UNAG/Docotorado/2do.Cuatrimestre/EDHII/src/Mej%C3%ADaDe%20la%20construccion%20del%20conocimieto%20social.pdf>
- Mejía, J. (2017). *Las ciencias de la administración y el análisis multivariante. Proyectos de investigación, análisis y discusión de los resultados. Tomo II*,

Las técnicas interdependientes. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara. Disponible en <http://www.cucea.udg.mx/administra/publicaciones/portadas/pdf/ciencias%20de%20la%20admon%20Tomo%202%20EBOOK.pdf>

Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis inédita de doctorado). México: Universidad Autónoma de Tlaxcala. Departamento de Ciencias Económico Administrativas.

Mendoza, I. (2018). El liderazgo transformacional. Una opción alternativa ante un entorno VUCA. En Littlewood, Z. H. F., & Uribe, P. J. F. (Eds.), *Psicología organizacional en Latinoamérica* (pp.44-58). Ciudad de México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Mendoza, I., García, B. y Uribe, J. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre el liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412-1429. Disponible en https://ac.els-cdn.com/S2007471914703849/1-s2.0-S2007471914703849-main.pdf?_tid=37154f7c-b675-11e7-93b0-00000aab0f01&acdnat=1508600201_66ef7c06b89e4e603a3af0a6c288e9b2

Mendoza, I., Ortiz, M. y Parker, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41. ISSN: 1405-6690. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342/34202702>

Mestre, J. y Guil, R. (2010). Introducción a la psicología. En A. Cascio y C. Guillén (coords.), *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos. Skill Management*. (pp.25-36). Barcelona, España: Editorial Planeta, S.A.

Mestre, J., Guil, R. y Guillén, C. (2010). Liderazgo y dirección. En A. Cascio y C. Guillén (coords.), *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos. Skill Management*. (pp.155-167). Barcelona, España: Editorial Planeta, S.A.

- Mesurado, B. (2010). La experiencia de Flow o Experiencia Óptima en el ámbito educativo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 183-192. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n2/v42n2a02.pdf>
- Molerio, O., Otero, I. y Nieves, Z. (2007). Aprendizaje y desarrollo humano. *Revista Iberoamericana de Educación*, 44(3), 1-9. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Recuperado de <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/PDFS/ED421-LECTURAS/Aprendizaje%20y%20desarrollo%20humano.pdf>
- Moreira, M. C. M. (2007). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Disponible en <https://ebookcentral.proquest.com/lib/initiesp/reader.action?docID=3192913>
- Moreno, G., Ramírez, J., Rengifo, A. y Cabrera, C. (2017). Relación entre orientación laboral y satisfacción con la vida. *Revista UNIMAR*, 35(2), 113-131. Recuperado de www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar/article/download/1530/pdf
- Moreno, V. y Torres, H. (2008). Liderazgo resonante en la administración pública. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(1), 71-76. Universidad Rafael Belloso Chacín. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3217511>
- Mulsow G., Gloria. (2000). Desarrollo humano: a través de los objetivos fundamentales transversales (OFT). *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, (26), 127-132. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052000000100010>
- Nader, M. y Castro, S. A. (2009). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass*. Bogotá, Colombia: D - Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/initiesp/reader.action?docID=10357517>
- Nápoles, A., Marrero, C., Martínez, E., y Mariño, O. (2018). Herramienta para identificar, validar y certificar las competencias, necesidad para las

- empresas de medicamentos. *Correo Científico Médico*, 21(4). Disponible en <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/2616/1176>.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Nussbaum, M. (2000). *Las mujeres y el desarrollo humano: el enfoque de las capacidades*. Barcelona, España: Empresa Editorial Herder, S.A. Recuperado de la base de datos <https://ebookcentral.proquest.com>
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona, España: Paidós.
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H. y Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. *Anales de psicología*, 33(2), 365-375. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/168562/53305%20%28Espan%CC%83ol%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orgambídez, A., Moura, D. y De Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 35(1), 257-278. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3378/337849319010.pdf>
- Oседа, D., Chávez, A. y Castro, W. (2016). Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia. *Apunt. cienc. soc.* 06(01), 41-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2016008>
- Otano, G. (2015). *Desarrollo humano y cambio social. Una crítica constructiva del enfoque de la capacidad de Amartya K. Sen desde la sociología*. (Tesis inédita de doctorado). Pamplona, España: Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Universidad Pública de Navarra. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=77062>

- Pazmiño, I. (2008). *Liderazgo, más que una estrategia gerencial* (2ª Ed.). Quito, Ecuador: Editeka Ediciones. Disponible en <https://ebookcentral.proquest.com>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8ª Ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Peña, B. y Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Editorial Dykinson. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/initesp/reader.action?docID=11312393>
- Peña, B., Parra, M. y Beltrán, M. (2014). Liderazgo resonante. *Un análisis a través de grupos de discusión. Historia y Comunicación Social*, 19(esp), 143-151. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44947/42325>
- Pérez, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos*. España: Pearson Educación, S.A. Recuperado de la base de datos Pearson disponible en <https://www.biblionline.pearson.com>
- Perilla-Toro, L. y Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/initesp/reader.action?docID=11423095>
- Picazzo, E., Gutiérrez, E., Infante, J., y Cantú, P. (2011). La teoría del desarrollo humano y sustentable: hacia el reforzamiento de la salud como un derecho y libertad universal. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 19(37), 253-279. Recuperado en 03 de mayo de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572011000100010&lng=es&tlng=es.
- PNUD (1990). *Desarrollo Humano. Informe 1990*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores, S.A. Disponible en http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1990_es_completo_nostats.pdf

- PNUD (1995). *Informe sobre desarrollo humano 1995*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1995_es_completo_nostats.pdf
- PNUD (2016). *Informe sobre desarrollo humano 2016*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en http://desarrollohumano.org.gt/wp-content/uploads/2016/04/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf
- PNUD (2018). *Primera Encuesta de Desarrollo Humano en niños, niñas y adolescentes*. Santiago de Chile. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/desarrollohumano/undp_cl_desarrollohumano_Encuesta%20Desarrollo%20Humano%20en%20NNA%20\(v.09.03.18\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/desarrollohumano/undp_cl_desarrollohumano_Encuesta%20Desarrollo%20Humano%20en%20NNA%20(v.09.03.18).pdf)
- Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. *Universidad & Empresa no. 25*, 73-85. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746005>
- Prayeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Pujol, L. y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2873/>
- Pulso (septiembre 27, 2020). *Laboratorio de HGZ No. 2 del IMSS obtiene certificación de calidad por décimo año consecutivo*. Consultado el 28 de septiembre de 2020 en <https://pulsoslp.com.mx/slp/laboratorio-del-imss-obtiene-certificacion-de-calidad-por-decimo-ano-consecutivo/1188541>
- Quintanilla, J. y Moreira, C. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 3(8), 357-374. Disponible en <http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/264>
- Real Academia Española –RAE- (abril de 2020). *Diccionario de la lengua española*. Conceptos obtenidos de <http://www.rae.es/>
- Ress, F. (1998). *Equipos de Trabajo*. México, D.F.: Prentice Hall.

- Richaud, M. (2014). Algunos aportes sobre la importancia de la empatía y la prosocialidad en el desarrollo humano. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 6(2), 171-176. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) Argentina. Recuperado de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/32920/CONICET_Digital_Nro.89547c87-f188-4cc5-8182-85aceb62721d_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rivera, D., Berbesi, Y. y Ramírez, M. (2018). Georreferenciación y su influencia en el Liderazgo Organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *Revista Espacios*, 39(34), 2-20. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p02.pdf>
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008). *Supervisión* (5ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª Ed.). México: Pearson Educación de México. Recuperado de la base de datos Pearson disponible en <https://www.biblionline.pearson.com>
- Rodríguez, E., Pedraja, L. y Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6185947>
- Rodríguez, M. (1988). *Integración de equipos*. México: Manual moderno.
- Rodríguez, M. (2012). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas* (2ª ed.). México: Manual moderno. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/initesp/reader.action?docID=10779997>
- Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1996). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Rogers, C. (1992). *El proceso de convertirse en persona. Mi técnica terapéutica*. Recuperado de https://mmhaler.files.wordpress.com/2010/06/el_

proceso_de_convertirse_en_persona.pdf

- Rojas, O., Dolibeth, A., Mota, K., y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 237-262. Recuperado de <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rojas, R. (2005). *Guía para realizar investigaciones sociales* (32da ed). México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/initesp/reader.action?docID=11362314>
- Rueda, L. (2014). *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro*. (Tesis inédita de Licenciatura). San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. Disponible en <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90136.pdf>
- Ruiz, A. (2018). *La técnica de "focus group": elementos teóricos-prácticos*. Recuperado de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123386/1/La%20t%C3%A9cnica_de_Focus_Group_2018.pdf
- Ruiz, C. (2012). *Confiabilidad. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación*. Disponible en http://aulavirtual.utel.edu.mx/repository/coursefilearea/file.php/1/UNAG/Doctorado/5to_Cuatrimestre/SID_III/src/Ruiz_Confiabilidad.pdf
- Ruiz, I. y Sanhueza, P. (Eds.). (2017). *Estudio del desarrollo: enfoques, instrumentos de medición y trabajos empíricos*. Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo. Universidad de la Frontera. Recuperado de http://riedesarrollo.org/wp-content/uploads/2017/05/Libro-RIED_Estudios-del-desarrollo.pdf
- Ruiz, M. (2004). *Elaboración de un instrumento de medición del desarrollo humano para alumnos de Ingeniería*. (Tesis inédita de doctorado). México,

- D.F.: Universidad Iberoamericana. Disponible en <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014458/014458.pdf>
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. (Tesis inédita de doctorado). Valencia, España: Universitat de Valencia. Disponible en [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina\(1\).pdf?sequence=1](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina(1).pdf?sequence=1)
- Salcedo, F. (2018). *Liderazgo transformacional: Qué es y cómo medirlo*. Recuperado de la base de datos <https://ebookcentral.proquest.com>
- Salenger Educational Media. (1975). *Almost everything you ever wanted to know about motivating people or Maslow's hierarchy of needs*. [Video]. EEUU. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=4Cio1vVP_fg
- Salessi, S., y Omar, A. (2017). Capital psicológico y regulación emocional en el trabajo: El rol mediador de la satisfacción laboral. *Estudios de Psicología*, 22(1), 89-98. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26155061010>
- Sánchez-Vidal, A. (2017). Empoderamiento, liberación y desarrollo humano. *Psychosocial Intervention*, 26(3), 155-163. Disponible en <https://dx.doi.org/10.1016/j.psi.2017.05.001>
- Sanz, J., y Serrano, A. (2016). El desarrollo de capacidades en la educación. Una cuestión de justicia social. *Sinéctica*, (46). Recuperado en 11 de agosto de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2016000100004&lng=es&tlng=es.
- Sen, A. (1996). Capacidad y Bienestar. En M. Nussbaum y A. Sen (Comp.), *La calidad de vida* (p.54-79). México, D.F.: Fondo de cultura económica.
- Sen, A. (1998). Capital humano y capacidad humana. *Cuadernos de Economía*, v. XVII(29), 67-72. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4934956>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona, España: Editorial Planeta, S.A.

- Sivla-Colmenares, J. (2017). Hacia un modo de desarrollo humano: realización de la libertad y búsqueda de la felicidad. En Ruiz, I. y Sanhueza, P. (Eds.). (2017). Estudio del desarrollo: enfoques, instrumentos de medición y trabajos empíricos. *Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo*. Universidad de la Frontera. Recuperado de http://riedesarrollo.org/wp-content/uploads/2017/05/Libro-RIED_Estudios-del-desarrollo.pdf
- Sinnott, J.D. (1999). Reinventing the university to teach both mind and heart (part I). *Journal of Adult Development*, 6(3), 149-151. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021464900519>
- Solanellas, P. (2014). *Recetas de liderazgo*. Barcelona, ES: Editorial UOC. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/initesp/detail.action?docID=10914132>
- Soler, P., Trilla, J., Jiménez, M. y Úcar, X. (2017). La construcción de un modelo pedagógico del empoderamiento juvenil: espacios, momentos y procesos. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (30), 19-33. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1350/135052204003.pdf>
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México, D.F.: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Soto, H. (21 de marzo de 2016). Clúster automotriz de SLP, de mayor crecimiento en el País. *El Heraldoslp*. Consultado el 18 de marzo de 2017 en <http://elheraldoslp.com.mx/2016/03/21/cluster-automotriz-de-slp-de-mayor-crecimiento-en-el-pais-soto/>
- Tena, C. (2011). *La conciencia transpersonal. Diálogo entre la razón y la mística en la actualidad posmoderna*. Bloomington, IN, EE.UU.: Palibrio. Disponible en la base de datos <https://books.google.com.mx>
- Thiagarajan, S. (2000). *Equipos de trabajo, actividades y juegos de integración*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Trinidad, J. y García, J. (2016). La cultura organizacional y la satisfacción laboral en la delegación federal de la secretaría de educación pública (SEP) en el estado de Tabasco. *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*, 184-202.

- Disponible en <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1810/1/849-1501-A.pdf>
- Triola, M (2013). *Estadística* (11ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://pearsonha.vitalsource.com/#/books/9786073217699/cfi/3!/4/4@0.00:0.00>
- Tuapanta, J., Duque, M. y Mena, A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un Cuestionario de uso de TIC en Docentes Universitarios. *Revista mktDescubre – ESPOCH FADE*, 37-48. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/331332628_ALFA_DE_CRONBACH_para_validar_un_cuestionario_de_uso_de_TIC_en_docentes_universitarios
- Valdés, M. (2008). *La evaluación de impacto de proyectos sociales: definiciones y conceptos*. Disponible en http://aulavirtual.utel.edu.mx/repository/coursefilearea/file.php/1/UNAG/Docotorado/5to_Cuatrimestre/SID_III/src/Vald%C3%A9s_Evaluacion_del_impacto_de_proyectos.pdf
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. (Tesis para obtener el grado de Magister en Administración). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponible en <http://site.ebrary.com/lib/initesp/reader.action?docID=10286831>
- Vásquez de Parra, R., y Vásquez, X. (2006). Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. *Folletos Gerenciales*, 10(10), 15+. Recuperado de <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?EbscoContent=dGJyMMvI7ESeqLU4yOvqOLCmsEiep7FSsK%2B4Sq6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzpsEmvrq5LuePfgex8Yzf2emL3%2Bbn&T=P&P=AN&S=R&D=asn&K=25591189>
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno*. (Memoria para optar al título de psicólogo). Universidad de Chile.

- Viles, E., Zárraga, M. y Jaca, C. (2013). Herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo en entornos docentes. *Intangible Capital*, 9(1), p. 281-304. Disponible en <http://dx.doi.org/10.3926/ic.399>
- Villarroel, M. (2010). *Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal nuestro futuro uno del barrio bella vista de Cagua*. (Estudio inédito de Magister en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/initiesp/reader.action?docID=3200368&query=cr%25C3%25ADtica%2Bliderazgo%2Btransformacional>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (9ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México.
- Willcocks, G. y Morris, S. (1997). *Formación exitosa de equipos de trabajo*. México: Panorama Editorial.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6ª ed.). España, Madrid: Pearson Educación, S.A. Disponible en <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Zepeda, F. (2017). *Psicología organizacional* (2ª Ed.). México: Pearson Educación de México. Recuperado de la base de datos Biblioteca Virtual Pearson en <https://pearsonha.vitalsource.com/#/books/9786073238410/cfi/3!/4/4@0.00:47.9>

Páginas WEB consultadas

PNUD <https://www.undp.org/content/undp/es/home/about-us/faqs.html#undp>

PNUD México

http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/povertyreduction/in_d_ept/desarrollo-humano.html

PNUD Guatemala

<http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/concepto/>

ANEXOS

ANEXO 01 SOLICITUD DE COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN IMSS

San Luis Potosí, S.L.P. a 27 de Marzo de 2019

SOLICITUD DE COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Asunto: Investigación para proyecto de mejora referente a Liderazgo Transformacional.
QFB. MGDS. Verónica Isela Gómez Ramírez
Jefe de Laboratorio
Hospital General de Zona No. 02, S.L.P.
Instituto Mexicano del Seguro Social
PRESENTE

Me dirijo a usted, de la manera más atenta, en solicitar su colaboración y se me conceda la autorización correspondiente en los siguientes seis meses en obtener la participación del Departamento a su cargo, para llevar a cabo una investigación de liderazgo que proponga un proyecto de mejora al Laboratorio Clínico que usted dirige en el Hospital General de Zona No 02, en esta ciudad capital de San Luis Potosí.

El título del trabajo está considerado como:

"Liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo humano de los colaboradores. Caso de estudio en el Laboratorio Clínico del Hospital General de Zona No. 2 del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en San Luis Potosí".

Esto es con la finalidad de poder preparar mi Tesis, derivado de los estudios de Doctorado en Desarrollo Humano que me encuentro realizando en la Universidad Antropológica de Guadalajara (UNAG). En la realización de este estudio se garantiza el anonimato de los participantes y la confidencialidad respectiva, donde la información obtenida tendrá un uso netamente académico para fines de titulación.

En seguida proporciono los datos del Director de la Tesis.
Nombre del Asesor: Dr. Juan Pablo Sánchez García
N° Cédula: 6895716

Agradeciendo de antemano sus finas atenciones, quedo al pendiente de sus comentarios.

ATENTAMENTE

MGDS Verónica I. Gómez Ramírez
JEFE DE LABORATORIO CLÍNICO
IMSS
Mar. 11 8 2 9 2 9

Mtro. Miguel Eduardo Anaya Mares
N° Cédula: 6652386
Doctorante en Desarrollo Humano – UNAG.
Alumno 000047700

HOSPITAL GENERAL DE ZONA
FRANCISCO PADRE
27 MAR 2019
DIRECCION

c.c.
Dr. Jaime Enrique Manzano Urdón
C.P. Juan Manuel García Fraga
MGDS. Giselle Coronado Juárez
Dr. Ildefonso Hernández Castro
Archivo

ANEXO 02 AUTORIZACIÓN IMSS



GOBIERNO DE
MÉXICO




INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DELEGACIÓN SAN LUIS POTOSÍ
HOSPITAL GENERAL DE ZONA CON MEDICINA FAMILIAR NUM.2
FRANCISCO PADRÓN POYOU
CUAUHTEMOC Y BENIGNO ARRIAGA, S/N, OLONIA MODERNA
SAN LUIS POTOSÍ, S.L.P.

SAN LUIS POTOSÍ, A 15 DE JUNIO DEL 2020.

MTR. MIGUEL EDUARDO ANAYA MARES
DOCTORANTE EN DESARROLLO HUMANO-UNAG
CÉDULA NUM. 6652386
P R E S E N T E.

DE ACUERDO AL OFICIO ENVIADO A ESTA DIRECCIÓN DEL IMSS HGZ CON M.F. NÚM. 2, CON FECHA DEL MES DE MARZO DEL 2019, SE AUTORIZA A USTED LLEVAR A CABO LOS PROTOCOLOS PERTINENTES PARA SU INVESTIGACIÓN DE DOCTORADO PARA PROYECTO DE MEJORA DEL ÁREA DE LABORATORIO CLÍNICO EN ESTE HOSPITAL. ESPERANDO SU DESARROLLO ACADÉMICO EN BENEFICIO DE LOS PARTICIPANTES CON FINES ACADÉMICOS Y EN APOYO A ESTE INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, QUEDO EN CONFORMIDAD.

ATENTAMENTE:


DR. JAIME ENRIQUE MANZANO LIMÓN
DIRECTOR DEL HOSPITAL GENERAL DE ZONA CON M.F. NÚM. 2

Dr. Jaime Enrique Manzano Limón
DIRECTOR
HOSPITAL GENERAL DE ZONA CON M.F. N.º 2
MATR. N.º 10133501

ANEXO 03 MATRIZ DE CORRELACIONES

Pregunta DH1	Pregunta DH2	Pregunta DH3	Pregunta DH4	Pregunta DH5	Pregunta DH6	Pregunta DH7	Pregunta DH8	Pregunta DH9	Pregunta DH10	Pregunta DH11	Pregunta DH12	Pregunta DH13	Pregunta DH14	Pregunta DH15	Pregunta DH16	Pregunta DH17	Pregunta DH18	Pregunta DH19	Pregunta DH20
Pregunta DH1	1	.677	.617	.427	.351	0.213	.375	0.158	0.241	.441	.461	.696	.464	.444	.390	.284	.432	.422	.354
Pregunta DH2	.677	1	.783	.639	.696	.571	.632	.507	.616	.727	.748	.684	.717	.535	.713	.609	.581	.714	.649
Pregunta DH3	.579	.640	1	.631	.462	.307	.439	0.189	.286	.395	.411	.513	.429	.487	.535	.340	.344	.490	.442
Pregunta DH4	.617	.783	.631	1	.699	.601	.466	.389	.542	.525	.648	.636	.604	.468	.605	.620	.440	.554	.516
Pregunta DH5	.427	.639	.462	.699	1	.556	.481	0.277	.455	.426	.600	.528	.505	.408	.457	.574	.327	.496	.463
Pregunta DH6	.351	.696	.548	.601	.556	1	.712	.565	.681	.657	.775	.407	.567	.431	.562	.590	.554	.678	.574
Pregunta DH7	0.213	.571	.307	.522	.481	.712	1	.558	.765	.602	.752	.324	.561	.343	.625	.605	.474	.696	.563
Pregunta DH8	.375	.632	.439	.466	0.277	.565	.558	1	.602	.621	.646	.428	.584	.419	.588	.387	.451	.535	.529
Pregunta DH9	0.158	.507	0.189	.389	.279	.662	.765	.602	1	.783	.762	0.172	.483	.364	.605	.577	.440	.554	.571
Pregunta DH10	0.241	.616	.286	.542	.455	.681	.503	.783	1	.738	.694	0.225	.633	.483	.665	.672	.578	.632	.592
Pregunta DH11	.441	.727	.395	.525	.426	.602	.621	.706	.736	1	.782	.464	.678	.478	.710	.621	.710	.698	.761
Pregunta DH12	.461	.748	.411	.648	.600	.775	.646	.762	.694	.782	1	.521	.631	.538	.741	.650	.493	.678	.619
Pregunta DH13	.696	.684	.513	.636	.528	.407	.324	.428	0.225	.464	.521	1	.577	.410	.430	.382	.388	.544	.484
Pregunta DH14	.464	.717	.429	.604	.505	.567	.584	.483	.633	.678	.631	.577	1	.503	.597	.607	.629	.631	.589
Pregunta DH15	.444	.535	.487	.468	.408	.431	.343	.419	.483	.478	.538	.410	.503	1	.727	.568	.417	.484	.574
Pregunta DH16	.390	.713	.535	.605	.457	.652	.562	.605	.665	.710	.741	.430	.597	.727	1	.728	.509	.668	.639
Pregunta DH17	.284	.609	.340	.620	.574	.590	.605	.387	.577	.621	.650	.382	.607	.568	.728	1	.541	.640	.686
Pregunta DH18	.344	.581	.344	.440	.327	.554	.474	.451	.440	.578	.710	.493	.388	.629	.509	.541	1	.736	.669
Pregunta DH19	.422	.714	.490	.554	.496	.678	.696	.535	.632	.698	.678	.544	.631	.484	.688	.640	.736	1	.838
Pregunta DH20	.354	.649	.442	.516	.463	.574	.563	.529	.571	.592	.619	.484	.589	.574	.639	.686	.669	.838	1
Pregunta DH21	.450	.751	.497	.629	.563	.730	.696	.581	.629	.732	.744	.459	.612	.578	.702	.629	.572	.822	.666
Pregunta DH22	.543	.772	.535	.639	.532	.659	.672	.715	.576	.611	.772	.651	.706	.493	.684	.674	.718	.881	.808
Pregunta DH23	.442	.651	.359	.533	.542	.551	.514	.467	.363	.606	.637	.553	.575	.616	.701	.680	.732	.726	.640
Pregunta DH24	.550	.743	.477	.672	.641	.711	.623	.601	.537	.668	.827	.608	.633	.560	.700	.675	.591	.729	.655
Pregunta DH25	.463	.599	.439	.554	.580	.643	.546	.554	.653	.668	.723	.486	.543	.695	.664	.775	.534	.667	.726
Pregunta DH26	.428	.712	.450	.641	.556	.698	.735	.661	.707	.743	.837	.514	.601	.594	.770	.763	.592	.769	.737
Pregunta DH27	.457	.705	.620	.614	.529	.569	.462	.486	.416	.610	.545	.533	.443	.608	.678	.636	.464	.699	.712
Pregunta DH28	.557	.749	.523	.617	.546	.676	.490	.587	.481	.606	.714	.638	.582	.502	.612	.543	.710	.730	.716
Pregunta DH29	.400	.720	.394	.635	.455	.687	.499	.664	.563	.596	.649	.475	.688	.508	.657	.528	.425	.529	.576
Pregunta DH30	0.134	.465	0.215	.409	.380	.623	.695	.531	.706	.759	.646	0.248	.436	.421	.541	.475	.541	.662	.625
Pregunta DH31	0.163	.556	.307	.499	.443	.717	.738	.520	.669	.681	.767	0.188	.449	.450	.615	.591	.484	.577	.515
Pregunta DH32	0.154	.512	.284	.516	.500	.730	.776	.523	.684	.714	.769	0.244	.462	.463	.608	.653	.500	.667	.601
Pregunta DH33	.405	.740	.468	.647	.570	.700	.712	.715	.565	.601	.736	.790	.522	.765	.445	.596	.602	.651	.638
Pregunta DH34	.548	.844	.618	.697	.586	.708	.599	.667	.503	.601	.633	.680	.633	.639	.521	.669	.551	.520	.701
Pregunta DH35	.608	.784	.606	.594	.554	.547	.459	.581	.347	.492	.686	.589	.611	.605	.591	.592	.593	.622	.795
Pregunta DH36	.441	.726	.404	.647	.573	.745	.658	.628	.723	.708	.776	.873	.473	.537	.757	.647	.565	.660	.628
Pregunta DH37	.634	.783	.453	.702	.636	.623	.549	.569	.498	.586	.647	.790	.592	.634	.602	.619	.445	.591	.486
Pregunta DH38	.488	.762	.489	.668	.574	.781	.611	.623	.668	.691	.697	.842	.436	.564	.643	.643	.481	.598	.526
Pregunta DH39	.303	.433	.312	.414	.398	.447	.308	.321	0.178	0.201	0.236	.394	.299	.303	0.229	0.242	0.251	0.244	0.171
Pregunta DH40	.343	.688	.390	.542	.385	.632	.539	.677	.570	.775	.709	.381	.562	.382	.640	.473	.579	.625	.556

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Pregunta	DH1	DH2	DH3	DH4	DH5	DH6	DH7	DH8	DH9	DH10	DH11	DH12	DH13	DH14	DH15	DH16	DH17	DH18	DH19	DH20	DH21	DH22	DH23	DH24	DH25	DH26	DH27	DH28	DH29	DH30	DH31	DH32	DH33	DH34	DH35	DH36	DH37	DH38	DH39	DH40
Pregunta DH1	.450	.543	.442	.550	.463	.428	.457	.557	.400	.134	.163	.154	.405	.548	.608	.441	.634	.488	.303	.343																				
Pregunta DH2	.751	.772	.651	.743	.599	.712	.705	.749	.720	.465	.556	.512	.740	.844	.784	.726	.783	.752	.433	.688																				
Pregunta DH3	.497	.535	.359	.477	.439	.450	.620	.523	.394	.0215	.307	.284	.468	.616	.606	.404	.453	.489	.312	.390																				
Pregunta DH4	.629	.639	.533	.672	.554	.641	.614	.617	.635	.409	.499	.516	.647	.697	.594	.607	.702	.668	.414	.542																				
Pregunta DH5	.563	.532	.542	.641	.580	.556	.529	.546	.455	.380	.443	.500	.570	.586	.554	.573	.636	.574	.398	.385																				
Pregunta DH6	.730	.659	.551	.711	.595	.698	.569	.676	.687	.623	.717	.730	.700	.708	.547	.745	.623	.781	.447	.632																				
Pregunta DH7	.696	.672	.514	.623	.643	.735	.462	.490	.499	.695	.738	.776	.712	.599	.459	.658	.549	.611	.308	.539																				
Pregunta DH8	.581	.715	.467	.601	.546	.661	.486	.587	.664	.531	.520	.523	.715	.667	.581	.628	.569	.623	.321	.677																				
Pregunta DH9	.629	.576	.363	.537	.554	.707	.416	.481	.563	.706	.689	.684	.565	.503	.347	.723	.498	.668	.0178	.570																				
Pregunta DH10	.732	.611	.606	.668	.653	.743	.610	.606	.596	.759	.681	.714	.601	.601	.492	.708	.586	.691	.0201	.634																				
Pregunta DH11	.628	.821	.637	.727	.668	.746	.545	.714	.649	.595	.563	.609	.736	.633	.686	.776	.647	.697	.0236	.775																				
Pregunta DH12	.744	.772	.575	.827	.723	.837	.533	.638	.756	.646	.767	.769	.790	.680	.589	.873	.790	.842	.394	.709																				
Pregunta DH13	.459	.651	.553	.608	.486	.514	.443	.582	.475	.0248	.0188	.0244	.522	.633	.611	.473	.592	.436	.299	.381																				
Pregunta DH14	.612	.706	.575	.633	.543	.601	.459	.571	.688	.436	.449	.462	.765	.639	.605	.597	.634	.564	.303	.562																				
Pregunta DH15	.578	.493	.616	.560	.695	.594	.608	.502	.508	.421	.450	.463	.445	.521	.591	.537	.469	.541	.0229	.382																				
Pregunta DH16	.702	.684	.701	.700	.684	.770	.678	.612	.657	.541	.615	.608	.602	.669	.592	.757	.602	.643	.0223	.640																				
Pregunta DH17	.629	.674	.680	.675	.775	.753	.636	.543	.528	.475	.591	.653	.596	.551	.593	.647	.619	.625	.0242	.473																				
Pregunta DH18	.572	.718	.732	.591	.534	.592	.484	.710	.425	.541	.484	.500	.602	.520	.622	.565	.445	.481	.0251	.579																				
Pregunta DH19	.822	.881	.726	.729	.667	.769	.699	.730	.529	.662	.577	.667	.651	.771	.807	.660	.591	.598	.0244	.625																				
Pregunta DH20	.666	.808	.640	.655	.726	.737	.712	.716	.576	.625	.515	.601	.638	.701	.795	.628	.486	.526	.0171	.556																				
Pregunta DH21	1	.790	.683	.761	.675	.801	.756	.763	.683	.667	.684	.672	.621	.724	.735	.717	.693	.737	.321	.638																				
Pregunta DH22	.790	1	.709	.812	.780	.827	.672	.780	.633	.570	.606	.663	.799	.775	.854	.749	.741	.685	.353	.729																				
Pregunta DH23	.683	.709	1	.739	.659	.701	.595	.716	.482	.538	.490	.608	.573	.600	.675	.602	.560	.545	.0261	.570																				
Pregunta DH24	.761	.812	.739	1	.817	.842	.660	.736	.639	.590	.670	.749	.755	.662	.746	.798	.781	.737	.337	.576																				
Pregunta DH25	.675	.780	.659	.817	1	.808	.680	.614	.507	.554	.669	.712	.680	.632	.744	.730	.726	.647	.300	.517																				
Pregunta DH26	.801	.827	.701	.842	.808	1	.670	.717	.684	.733	.694	.771	.720	.721	.685	.822	.721	.766	.0243	.689																				
Pregunta DH27	.756	.672	.595	.660	.680	.614	1	.676	.568	.556	.522	.507	.479	.762	.766	.583	.531	.578	.0258	.433																				
Pregunta DH28	.763	.780	.616	.482	.639	.507	.684	.568	.682	1	.634	.621	.553	.621	.727	.697	.617	.718	.334	.595																				
Pregunta DH29	.667	.570	.538	.590	.554	.733	.556	.642	.634	1	.700	.766	.536	.584	.385	.728	.450	.686	.0212	.552																				
Pregunta DH30	.694	.606	.490	.670	.669	.694	.522	.562	.621	.700	1	.817	.710	.530	.440	.776	.578	.715	.420	.540																				
Pregunta DH31	.672	.663	.608	.749	.712	.771	.507	.555	.553	.766	.817	1	.722	.582	.449	.795	.592	.753	.401	.542																				
Pregunta DH32	.621	.799	.573	.755	.680	.720	.479	.621	.682	.536	.710	.722	1	.690	.661	.789	.706	.698	.549	.673																				
Pregunta DH33	.724	.775	.600	.662	.632	.721	.762	.697	.685	.536	.530	.582	.690	1	.752	.696	.728	.690	.441	.650																				
Pregunta DH34	.735	.854	.675	.746	.744	.685	.756	.727	.519	.385	.440	.449	.661	.752	1	.564	.695	.575	.303	.620																				
Pregunta DH35	.717	.749	.602	.798	.730	.822	.583	.697	.748	.728	.776	.795	.789	.696	.564	1	.787	.845	.452	.705																				
Pregunta DH36	.693	.741	.560	.781	.726	.721	.531	.617	.678	.450	.578	.592	.706	.728	.695	.787	1	.815	.478	.703																				
Pregunta DH37	.737	.685	.545	.737	.647	.766	.578	.718	.783	.686	.715	.753	.698	.690	.575	.845	.815	1	.504	.702																				
Pregunta DH38	.321	.353	.0261	.337	.300	.0243	.0258	.334	.381	.381	.0212	.401	.549	.441	.303	.452	.478	.504	1	.295																				
Pregunta DH39	.638	.729	.570	.576	.517	.689	.433	.595	.654	.552	.540	.542	.673	.650	.620	.705	.703	.702	.295	1																				

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

ANEXO 04 MATRIZ DE COVARIANZA ANTI-IMAGEN

	Pregunta DH1	Pregunta DH2	Pregunta DH3	Pregunta DH4	Pregunta DH5	Pregunta DH6	Pregunta DH7	Pregunta DH8	Pregunta DH9	Pregunta DH10	Pregunta DH11	Pregunta DH12	Pregunta DH13	Pregunta DH14	Pregunta DH15	Pregunta DH16	Pregunta DH17	Pregunta DH18	Pregunta DH19	Pregunta DH20
Pregunta DH1	0.107	-0.011	0.005	-0.048	0.041	-0.001	-0.009	0.016	-0.006	0.015	0.003	-0.004	0.021	-0.018	0.004	0.007	0.029	-0.004	-0.003	-0.007
Pregunta DH2	-0.011	0.037	0.011	0.010	-0.011	0.018	-0.017	-0.009	0.007	-0.001	-0.001	0.003	-0.020	-0.002	0.011	-0.014	-0.001	-0.017	0.004	-0.011
Pregunta DH3	0.005	0.011	0.145	-0.027	-0.014	-0.030	-0.008	-0.006	0.004	0.009	0.001	0.015	-0.003	-0.011	-0.003	-0.022	0.030	-0.003	-0.002	-0.021
Pregunta DH4	-0.048	0.010	-0.027	0.078	-0.046	0.020	-0.012	-0.007	0.009	-0.021	0.011	0.003	-0.035	0.024	-0.003	-0.013	-0.023	-0.026	0.009	-0.002
Pregunta DH5	0.041	-0.011	-0.014	-0.046	0.126	-0.011	-0.003	0.023	0.011	0.017	0.006	-0.025	0.028	-0.040	0.025	0.009	0.001	0.017	0.008	-0.002
Pregunta DH6	-0.001	0.018	-0.030	0.020	-0.011	0.065	-0.023	0.040	-0.004	0.007	-0.001	0.004	-0.013	-0.001	0.012	-0.003	-0.008	-0.019	0.001	-0.001
Pregunta DH7	-0.009	-0.017	-0.008	-0.012	-0.003	-0.023	0.007	-0.013	-0.005	-0.009	-0.008	-0.006	0.003	0.009	-0.003	0.008	0.003	0.011	-0.007	0.014
Pregunta DH8	0.016	-0.009	-0.006	-0.007	0.023	0.007	0.040	0.073	-0.029	0.017	0.020	0.007	0.028	-0.015	-0.004	0.005	-0.003	0.017	0.003	0.001
Pregunta DH9	-0.006	0.007	0.004	0.009	0.011	-0.004	-0.005	-0.029	0.035	-0.014	-0.002	-0.013	-0.017	0.002	0.016	-0.014	-0.011	-0.017	0.009	-0.008
Pregunta DH10	0.015	-0.001	0.009	-0.021	0.017	0.007	-0.009	0.017	-0.014	0.031	-0.010	0.007	0.019	-0.021	-0.003	0.010	0.006	0.013	-0.004	0.001
Pregunta DH11	0.003	-0.001	0.001	0.011	0.006	-0.001	-0.008	0.020	-0.002	-0.010	0.028	-0.004	0.001	-0.003	0.008	-0.011	0.005	-0.011	0.008	-0.008
Pregunta DH12	-0.004	0.003	0.015	0.003	-0.025	0.004	-0.006	0.007	-0.013	0.007	-0.004	0.020	0.002	0.007	-0.016	0.004	0.007	0.006	-0.006	-0.004
Pregunta DH13	0.021	-0.020	-0.003	-0.035	0.028	-0.013	0.003	0.028	-0.017	0.019	0.001	0.002	0.055	-0.015	0.024	0.012	0.034	-0.008	0.003	0.003
Pregunta DH14	-0.018	-0.002	-0.011	0.024	-0.040	-0.001	0.009	-0.015	0.002	-0.021	-0.003	0.007	-0.015	0.048	-0.021	0.000	-0.011	-0.010	-0.004	0.004
Pregunta DH15	0.004	0.011	-0.003	-0.003	0.025	0.012	-0.003	-0.004	0.016	-0.003	0.008	-0.016	-0.017	-0.021	0.055	-0.025	0.002	-0.022	0.012	-0.007
Pregunta DH16	0.007	-0.014	-0.022	-0.013	0.009	-0.003	0.008	0.005	-0.014	0.010	-0.011	0.004	0.024	0.000	-0.025	0.033	-0.003	0.028	-0.011	0.011
Pregunta DH17	0.029	-0.001	0.030	-0.023	0.001	-0.008	-0.003	0.013	-0.011	0.006	0.005	0.007	0.012	-0.011	0.002	-0.003	0.029	0.004	-0.004	-0.011
Pregunta DH18	-0.004	-0.017	-0.003	-0.026	0.017	-0.019	0.017	0.011	-0.017	0.013	-0.011	0.006	0.034	-0.010	-0.022	0.028	0.004	0.053	-0.013	0.009
Pregunta DH19	-0.003	0.004	-0.002	0.009	0.008	0.001	-0.007	0.003	0.009	-0.004	0.008	-0.006	-0.008	-0.004	0.012	-0.011	-0.004	-0.013	0.010	-0.004
Pregunta DH20	-0.007	-0.011	-0.021	-0.002	-0.002	-0.001	0.014	0.001	-0.008	0.001	-0.008	-0.004	0.003	0.004	-0.007	0.011	-0.011	0.009	-0.004	0.022
Pregunta DH21	0.005	-0.012	0.004	-0.006	-0.010	-0.014	0.004	0.016	-0.019	-0.001	0.008	0.006	0.016	0.000	-0.019	0.011	0.011	0.017	-0.007	0.006
Pregunta DH22	0.000	0.008	0.001	-0.003	0.003	0.012	-0.001	-0.013	0.003	0.007	-0.011	-0.001	-0.008	-0.006	0.008	-5.808E-07	-0.002	-0.003	-0.003	0.001
Pregunta DH23	-0.028	0.009	0.000	0.033	-0.026	0.011	-0.004	-0.023	0.017	-0.013	-0.003	-0.002	-0.033	0.015	0.002	-0.015	-0.020	-0.025	0.006	0.003
Pregunta DH24	-0.002	-0.006	-0.001	-0.005	0.003	-0.016	0.016	-0.014	0.008	-0.009	-0.003	-0.011	-0.008	0.000	0.009	-0.004	-0.001	-0.001	0.001	0.007
Pregunta DH25	-0.021	0.011	0.000	0.025	-0.016	-0.002	-0.008	-0.009	0.010	-0.013	0.005	0.000	-0.017	0.011	-0.007	-0.009	-0.011	-0.013	0.007	-0.005
Pregunta DH26	-0.011	0.005	-0.024	0.020	0.005	0.021	-0.014	0.009	0.005	-0.003	0.011	-0.005	-0.006	0.009	0.005	-0.007	-0.018	-0.015	0.009	-0.001
Pregunta DH27	-0.001	-0.002	-0.034	0.014	0.007	0.006	0.004	-0.007	0.016	-0.015	0.004	-0.012	-0.010	0.009	0.014	-0.009	-0.020	-0.011	0.010	0.005
Pregunta DH28	-0.001	0.006	0.008	0.009	-0.018	-0.007	0.003	-0.005	0.013	0.016	0.010	0.003	-0.014	0.015	0.014	-0.019	0.007	-0.024	0.009	-0.017
Pregunta DH29	0.012	0.010	0.032	-0.016	0.032	-0.009	-0.006	-0.010	0.017	0.009	-0.001	-0.007	0.001	-0.023	0.015	-0.010	0.005	0.000	0.006	-0.016
Pregunta DH30	0.013	0.012	0.018	-0.001	-0.018	0.016	-0.013	0.001	-0.009	0.004	-0.001	0.013	-0.001	0.000	-0.006	0.003	0.015	-0.003	-0.007	-0.010
Pregunta DH31	0.025	-0.021	-0.020	-0.008	0.036	-0.008	0.002	0.016	0.004	-0.002	0.014	-0.019	0.014	0.000	0.012	-0.002	-0.003	-0.010	0.006	0.010
Pregunta DH32	0.019	0.002	0.012	-0.015	0.008	-0.001	-0.007	0.011	-0.007	0.009	0.001	0.008	0.019	-0.003	-0.008	0.007	0.011	0.011	-0.004	-0.009
Pregunta DH33	-0.001	0.001	-0.016	0.007	0.011	0.006	-0.011	-0.005	0.012	-0.003	0.005	-0.011	-0.008	-0.016	0.016	-0.006	-0.008	-0.012	0.010	0.001
Pregunta DH34	-0.001	-0.015	0.011	-0.006	-0.015	-0.027	0.017	-0.013	-0.004	-0.008	-0.001	0.001	-0.001	0.007	-0.010	0.002	0.010	0.010	-0.007	0.004
Pregunta DH35	0.006	-0.002	0.008	-0.006	-0.005	0.000	1.845E-05	0.002	-0.007	0.006	-0.004	0.008	0.009	0.002	-0.012	0.008	0.007	0.009	-0.006	-0.004
Pregunta DH36	-0.005	-0.003	0.022	-0.005	-0.024	-0.008	0.014	-0.003	-0.012	0.005	-0.011	0.011	0.000	0.011	-0.013	-0.001	0.008	0.007	-0.009	0.001
Pregunta DH37	-0.006	0.002	-0.015	0.005	0.013	0.020	-0.008	0.013	0.002	0.002	0.007	-0.006	0.000	-0.011	0.017	-0.002	-0.009	-0.005	0.006	0.004
Pregunta DH38	-0.014	-0.010	-0.020	0.005	-0.002	-0.009	0.013	-0.008	0.000	-0.005	-0.005	-0.006	-0.001	0.007	-0.007	0.007	-0.012	0.006	-0.001	0.013
Pregunta DH39	0.015	0.009	0.028	0.007	-0.010	-0.013	-0.013	0.019	0.001	-0.005	0.021	0.006	-0.004	0.022	-0.007	-0.011	0.012	-0.024	0.008	-0.013
Pregunta DH40	0.014	-0.006	0.001	-0.012	0.008	-0.026	0.016	-0.022	0.018	-0.019	-0.001	-0.013	-0.006	0.009	0.013	-0.012	0.003	-0.010	0.004	0.000

Covarianza anti-imagen

	Pregunta DH21	Pregunta DH22	Pregunta DH23	Pregunta DH24	Pregunta DH25	Pregunta DH26	Pregunta DH27	Pregunta DH28	Pregunta DH29	Pregunta DH30	Pregunta DH31	Pregunta DH32	Pregunta DH33	Pregunta DH34	Pregunta DH35	Pregunta DH36	Pregunta DH37	Pregunta DH38	Pregunta DH39	Pregunta DH40
Pregunta DH1	0.005	0.000	-0.028	-0.002	-0.021	-0.011	-0.015	-0.001	0.012	0.013	0.025	0.019	-0.001	-0.001	0.006	-0.005	-0.006	-0.015	0.014	0.014
Pregunta DH2	-0.012	0.008	0.009	-0.006	0.021	0.005	-0.002	0.006	0.010	0.012	-0.021	0.002	0.001	-0.015	-0.002	-0.003	0.002	-0.010	0.009	-0.006
Pregunta DH3	0.004	0.001	0.000	-0.001	0.000	-0.024	-0.034	0.008	0.032	0.018	-0.020	0.012	-0.016	0.011	0.008	0.022	-0.015	-0.020	0.028	0.001
Pregunta DH4	-0.006	-0.003	0.033	-0.005	0.025	0.020	0.014	0.009	-0.016	-0.001	-0.008	-0.015	0.007	-0.006	-0.006	-0.005	0.005	0.005	0.007	-0.012
Pregunta DH5	-0.010	0.003	-0.026	0.003	-0.016	0.005	0.007	-0.018	0.032	-0.018	0.036	0.008	0.011	-0.015	-0.005	-0.024	0.013	-0.002	-0.010	0.008
Pregunta DH6	-0.014	0.012	0.011	-0.016	-0.002	0.021	0.006	-0.007	-0.009	0.016	-0.008	-0.001	0.006	-0.027	0.000	-0.008	0.020	-0.009	-0.013	-0.026
Pregunta DH7	0.004	-0.001	-0.004	0.016	-0.008	-0.014	0.004	-0.003	-0.006	-0.013	0.002	-0.007	-0.011	0.017	1.845E-05	0.014	-0.008	0.013	-0.013	0.016
Pregunta DH8	0.016	-0.013	-0.023	-0.014	-0.009	0.009	-0.007	-0.005	-0.010	0.001	0.016	0.011	-0.005	-0.013	0.002	-0.003	0.013	-0.008	0.019	-0.022
Pregunta DH9	-0.019	0.003	0.017	0.008	0.010	0.005	0.016	0.013	0.017	-0.009	0.004	-0.007	0.012	-0.004	-0.007	-0.012	0.000	0.001	0.018	
Pregunta DH10	-0.001	0.007	-0.013	-0.009	-0.013	-0.003	0.015	-0.016	0.009	0.004	-0.002	0.009	-0.003	-0.008	0.006	0.005	0.002	-0.005	-0.005	-0.019
Pregunta DH11	0.008	-0.011	-0.003	-0.003	0.005	0.011	0.004	0.010	-0.001	-0.001	0.014	0.001	0.005	-0.001	-0.004	-0.011	0.007	-0.005	0.021	-0.001
Pregunta DH12	0.006	-0.001	-0.002	-0.011	0.000	-0.005	-0.012	0.003	-0.007	0.013	-0.019	0.008	-0.011	0.001	0.008	0.011	-0.006	-0.006	0.006	-0.013
Pregunta DH13	0.016	-0.008	-0.033	-0.008	-0.017	-0.006	-0.010	-0.014	0.001	-0.001	0.014	0.019	-0.008	-0.001	0.009	0.000	0.000	-0.001	-0.004	-0.006
Pregunta DH14	0.000	-0.006	0.015	0.000	0.011	0.009	0.009	0.015	-0.023	0.000	0.000	-0.003	-0.016	0.007	0.002	0.011	-0.011	0.007	0.022	0.009
Pregunta DH15	-0.019	0.008	0.002	0.009	-0.007	0.005	0.014	0.014	0.015	-0.006	0.012	-0.008	0.016	-0.010	-0.012	-0.013	0.017	-0.007	-0.007	0.013
Pregunta DH16	0.011	-5.808E-07	-0.015	-0.004	-0.009	-0.007	-0.009	-0.019	-0.010	0.003	-0.002	0.007	-0.006	0.002	0.008	-0.001	-0.002	0.007	-0.011	-0.012
Pregunta DH17	0.011	-0.002	-0.020	-0.001	-0.011	-0.018	-0.020	0.007	0.005	0.015	-0.003	0.011	-0.008	0.010	0.007	0.008	-0.008	-0.012	0.012	0.003
Pregunta DH18	0.017	-0.003	-0.025	-0.001	-0.013	-0.015	-0.011	-0.024	0.000	-0.003	-0.010	0.011	-0.012	0.010	0.009	0.007	-0.005	0.006	-0.024	-0.010
Pregunta DH19	-0.007	-0.003	0.006	0.001	0.007	-0.005	0.010	0.009	0.006	-0.010	0.006	-0.004	0.010	-0.007	-0.006	-0.009	0.006	-0.001	0.008	0.004
Pregunta DH20	0.006	0.001	0.003	0.007	-0.005	-0.001	0.005	-0.017	-0.016	0.010	0.010	-0.009	0.001	0.004	-0.004	0.001	0.004	0.013	-0.013	0.000
Pregunta DH21	0.034	-0.009	-0.014	5.183E-05	-0.002	-0.013	-0.016	-0.012	-0.016	0.006	-0.004	0.004	-0.003	0.017	0.004	0.005	-0.008	0.003	-0.003	-0.004
Pregunta DH22	-0.009	0.013	0.005	0.001	-0.005	-0.004	-0.003	-0.010	0.006	0.006	-0.006	-0.002	0.000	-0.003	0.001	0.002	0.001	-0.001	-0.014	-0.005
Pregunta DH23	-0.014	0.005	0.040	0.002	0.015	0.011	0.014	-0.001	-0.002	-0.006	-0.001	-0.017	0.009	-0.003	0.000	0.000	0.003	0.007	-0.008	-0.002
Pregunta DH24	5.183E-05	0.001	0.002	0.018	-0.001	-0.011	0.004	-0.001	-0.001	-0.009	0.008	-0.011	0.003	0.014	-0.006	0.000	-0.005	0.008	-0.002	0.020
Pregunta DH25	-0.002	-0.005	0.015	-0.001	0.024	0.006	0.006	0.010	0.002	-0.004	-0.011	-0.007	0.006	-0.001	-0.005	-0.004	-0.005	0.003	0.010	0.004
Pregunta DH26	-0.013	-0.004	0.011	-0.011	0.006	0.055	0.020	0.007	-0.004	-0.010	0.016	-0.002	0.007	-0.021	-0.005	-0.014	0.016	-0.001	0.030	-0.011
Pregunta DH27	-0.016	-0.003	0.014	0.004	0.006	0.020	0.041	0.014	-0.005	-0.019	0.011	-0.009	0.015	-0.015	-0.011	-0.016	0.016	0.007	-0.007	0.014
Pregunta DH28	-0.012	-0.010	-0.001	-0.001	0.010	0.007	0.014	0.077	-9.283E-05	-0.003	-0.007	0.005	0.002	-0.003	-0.003	-0.004	0.002	-0.012	0.028	0.023
Pregunta DH29	0.006	0.006	-0.002	-0.001	0.002	-0.004	-0.005	-9.283E-05	0.046	-0.004	-0.007	0.007	0.002	-0.009	0.001	-0.003	-0.002	-0.010	0.004	0.003
Pregunta DH30	0.006	0.006	-0.006	-0.009	-0.004	-0.010	-0.019	-0.003	-0.004	0.032	-0.019	0.009	-0.007	-0.001	0.009	0.003	-0.003	-0.012	0.008	-0.014
Pregunta DH31	-0.004	-0.006	-0.001	0.008	-0.011	0.016	0.011	-0.007	-0.007	-0.019	0.091	-0.007	0.002	0.003	-0.007	-0.014	0.009	0.006	0.005	0.012
Pregunta DH32	0.004	-0.002	-0.017	-0.011	-0.007	-0.002	-0.009	0.005	0.007	0.009	-0.007	0.019	-0.011	-0.005	0.009	0.002	-0.002	-0.011	0.009	-0.006
Pregunta DH33	-0.003	0.000	0.009	0.003	0.006	0.007	0.015	0.002	0.002	-0.007	0.002	-0.011	0.032	-0.007	0.011	-0.021	0.013	0.003	-0.030	0.003
Pregunta DH34	0.017	-0.003	-0.003	0.014	-0.001	-0.021	-0.015	-0.003	-0.009	-0.001	0.003	-0.005	-0.007	0.037	0.002	0.012	-0.019	0.008	-0.012	0.013
Pregunta DH35	0.004	0.001	-0.007	-0.006	-0.005	-0.005	-0.011	-0.003	0.001	0.009	-0.007	0.009	-0.011	0.002	0.009	0.009	-0.006	-0.004	0.002	-0.008
Pregunta DH36	0.005	0.002	0.000	0.000	-0.004	-0.014	-0.016	-0.004	-0.003	0.003	-0.014	0.002	-0.021	0.012	0.009	0.037	-0.017	0.000	-0.004	-0.002
Pregunta DH37	-0.008	0.001	0.003	-0.005	-0.005	0.016	0.016	0.002	-0.002	-0.003	0.009	-0.002	0.013	-0.019	-0.006	-0.017	0.028	-0.003	-0.010	-0.011
Pregunta DH38	0.003	-0.001	0.007	0.008	0.003	-0.001	0.007	-0.012	-0.010	-0.012	0.006	-0.011	0.003	0.008	-0.004	0.000	-0.003	0.015	-0.017	0.004
Pregunta DH39	-0.003	-0.014	-0.008	-0.002	0.010	0.030	-0.007	0.028	0.004	0.008	0.005	0.009	-0.030	-0.012	0.002	-0.004	-0.010	-0.017	0.341	0.015
Pregunta DH40	-0.004	-0.005	-0.002	0.020	0.004	-0.011	0.014	0.023	0.003	-0.014	0.012	-0.006	0.003	0.013	-0.008	-0.002	-0.011	0.004	0.015	0.051

Covarianza anti-Imagen

	Pregunta DH1	Pregunta DH2	Pregunta DH3	Pregunta DH4	Pregunta DH5	Pregunta DH6	Pregunta DH7	Pregunta DH8	Pregunta DH9	Pregunta DH10	Pregunta DH11	Pregunta DH12	Pregunta DH13	Pregunta DH14	Pregunta DH15	Pregunta DH16	Pregunta DH17	Pregunta DH18	Pregunta DH19	Pregunta DH20
Pregunta DH1	.793 ^a	-0.175	0.039	-0.522	0.351	-0.010	-0.133	0.185	-0.103	0.263	0.053	-0.077	0.277	-0.248	0.055	0.110	0.528	-0.052	-0.078	-0.155
Pregunta DH2	-0.175	.876 ^a	0.151	0.183	-0.161	0.369	-0.437	-0.166	0.205	-0.025	-0.046	0.105	-0.450	-0.051	0.242	-0.394	-0.044	-0.381	0.224	-0.392
Pregunta DH3	0.039	0.151	.817 ^a	-0.255	-0.100	-0.310	-0.109	-0.062	0.056	0.137	0.010	0.272	-0.039	-0.137	-0.029	-0.321	0.459	-0.033	-0.059	-0.365
Pregunta DH4	-0.522	0.183	-0.255	.805 ^a	-0.463	0.285	-0.218	-0.089	0.180	-0.423	0.240	0.078	-0.531	0.388	-0.046	-0.262	-0.485	-0.399	0.311	-0.046
Pregunta DH5	0.351	-0.161	-0.100	-0.463	.812 ^a	-0.121	-0.045	0.240	0.172	0.273	0.096	-0.495	0.341	-0.510	0.303	0.135	0.020	0.204	0.231	-0.029
Pregunta DH6	-0.010	0.369	-0.310	0.285	-0.121	.862 ^a	-0.444	0.099	-0.089	0.160	-0.027	0.117	-0.221	-0.013	0.203	-0.055	-0.189	-0.326	0.039	-0.035
Pregunta DH7	-0.133	-0.437	-0.109	-0.218	-0.045	-0.444	.819 ^a	-0.235	-0.124	-0.258	-0.253	-0.221	0.073	0.201	-0.071	0.228	-0.080	0.380	-0.382	0.479
Pregunta DH8	0.185	-0.166	-0.062	-0.089	0.240	0.099	-0.235	.826 ^a	-0.583	0.360	0.439	0.171	0.438	-0.261	-0.064	0.113	0.284	0.179	0.132	0.029
Pregunta DH9	-0.103	0.205	0.056	0.180	0.172	-0.089	-0.124	-0.583	.754 ^a	-0.428	-0.054	-0.505	-0.394	0.037	0.368	-0.408	-0.340	-0.401	0.469	-0.286
Pregunta DH10	0.263	-0.025	0.137	-0.423	0.273	0.160	-0.258	0.360	-0.428	.813 ^a	-0.342	0.267	0.470	-0.544	-0.067	0.325	0.216	0.316	-0.227	0.054
Pregunta DH11	0.053	-0.046	0.010	0.240	0.096	-0.027	-0.253	0.439	-0.054	-0.342	.879 ^a	-0.189	0.017	-0.074	0.208	-0.358	0.185	-0.291	0.507	-0.340
Pregunta DH12	-0.077	0.105	0.272	0.078	-0.495	0.117	-0.221	0.171	-0.505	0.267	-0.189	.828 ^a	0.075	0.237	-0.497	0.155	0.299	0.195	-0.458	-0.182
Pregunta DH13	0.277	-0.450	-0.039	-0.531	0.341	-0.221	0.073	0.438	-0.394	0.470	0.017	0.075	.690 ^a	-0.295	-0.306	0.567	0.302	0.641	-0.330	0.082
Pregunta DH14	-0.248	-0.051	-0.137	0.388	-0.510	-0.013	0.201	-0.261	0.037	-0.544	-0.074	0.237	-0.295	.836 ^a	-0.419	-0.005	-0.293	-0.203	-0.185	0.120
Pregunta DH15	0.055	0.242	-0.029	-0.046	0.303	0.203	-0.071	-0.064	0.368	-0.067	0.208	-0.497	-0.306	-0.419	.743 ^a	-0.598	0.057	-0.408	0.513	-0.193
Pregunta DH16	0.528	-0.044	0.459	-0.485	0.020	-0.189	-0.080	0.284	-0.340	0.216	0.185	0.299	0.302	-0.293	0.057	-0.095	.766 ^a	0.094	-0.245	-0.421
Pregunta DH17	-0.052	-0.381	-0.033	-0.399	0.204	-0.326	0.380	0.179	-0.401	0.316	-0.291	0.195	0.641	-0.203	-0.408	0.663	-0.095	.741 ^a	-0.575	0.275
Pregunta DH18	-0.078	0.224	-0.059	0.311	0.231	0.039	-0.382	0.132	0.469	-0.227	0.507	-0.458	-0.330	-0.185	0.513	-0.609	-0.245	-0.554	.762 ^a	-0.303
Pregunta DH19	-0.155	-0.392	-0.365	-0.046	-0.029	-0.035	0.479	0.029	-0.286	0.054	-0.340	-0.182	0.082	0.120	-0.193	0.406	-0.421	0.275	-0.303	.827 ^a
Pregunta DH20	0.083	-0.328	0.054	-0.119	-0.160	-0.289	0.108	0.326	-0.558	-0.025	0.266	0.247	0.382	-0.010	-0.451	0.328	0.368	0.406	-0.403	0.208
Pregunta DH21	-0.003	0.369	0.028	-0.108	0.067	0.401	-0.045	-0.429	0.156	0.327	-0.579	-0.037	-0.302	-0.226	0.311	-2.791E-05	-0.100	-0.098	-0.269	0.038
Pregunta DH22	-0.436	0.231	0.004	0.584	-0.261	0.219	-0.096	-0.419	0.465	-0.368	-0.091	-0.085	-0.699	0.347	0.037	-0.416	-0.597	-0.554	0.293	0.109
Pregunta DH23	-0.056	-0.240	-0.027	-0.142	0.069	-0.464	0.585	-0.393	0.307	-0.390	-0.119	-0.555	-0.243	0.016	0.297	-0.168	-0.034	-0.030	0.048	0.355
Pregunta DH24	-0.415	0.384	-0.007	0.578	-0.298	-0.062	-0.249	-0.220	0.348	-0.466	0.203	-0.018	-0.466	0.330	-0.183	-0.334	-0.414	-0.356	0.475	-0.221
Pregunta DH25	-0.139	0.112	-0.269	0.311	0.064	0.352	-0.301	0.139	0.109	-0.084	0.286	-0.149	-0.117	0.174	0.095	-0.155	-0.445	-0.270	0.399	-0.036
Pregunta DH26	-0.232	-0.057	-0.438	0.245	0.092	0.125	0.094	-0.129	0.425	-0.422	0.128	-0.404	-0.204	0.202	0.306	-0.234	-0.588	-0.234	0.487	0.162
Pregunta DH27	-0.016	0.109	0.079	0.120	-0.181	-0.106	-0.062	-0.072	0.245	-0.334	0.215	0.083	-0.219	0.253	0.216	-0.377	0.139	-0.384	0.337	-0.407
Pregunta DH28	0.169	0.252	0.391	-0.271	0.425	-0.173	-0.146	-0.168	0.420	0.233	-0.032	-0.244	0.016	-0.501	0.289	-0.259	0.130	-0.009	0.306	-0.516
Pregunta DH29	0.230	0.351	0.261	-0.014	-0.278	0.356	-0.370	0.011	-0.261	0.119	-0.028	0.533	-0.033	-0.005	-0.150	0.106	0.512	-0.066	-0.416	-0.389
Pregunta DH30	0.251	-0.369	-0.172	-0.095	0.338	-0.099	0.037	0.194	0.071	-0.046	0.279	-0.454	0.192	0.005	0.171	-0.043	-0.068	-0.142	0.219	0.228
Pregunta DH31	0.409	0.056	0.231	-0.385	0.154	-0.021	-0.241	0.305	-0.265	0.353	0.052	0.401	0.574	-0.088	-0.256	0.282	0.479	0.336	-0.314	-0.454
Pregunta DH32	-0.013	0.035	-0.243	0.386	0.168	0.139	-0.300	-0.105	0.366	-0.095	0.176	-0.434	-0.198	-0.088	-0.395	-0.185	-0.265	-0.296	0.548	0.045
Pregunta DH33	-0.009	-0.414	0.145	-0.119	-0.221	-0.553	0.451	-0.250	-0.115	-0.249	-0.041	0.053	-0.023	0.169	-0.223	0.063	0.294	0.225	-0.385	0.155
Pregunta DH34	0.206	-0.105	0.241	-0.242	-0.158	-0.007	0.001	0.077	-0.391	0.377	-0.279	0.637	0.434	0.115	-0.545	0.469	0.436	0.424	-0.701	-0.270
Pregunta DH35	-0.087	-0.077	0.294	-0.091	-0.348	-0.154	0.364	-0.054	-0.338	0.136	-0.336	0.389	-0.007	0.274	-0.248	-0.016	0.248	0.159	-0.466	0.034
Pregunta DH36	-0.118	0.063	-0.236	0.108	0.218	0.471	-0.248	0.294	0.062	0.077	0.250	-0.258	-0.011	-0.297	0.431	-0.057	-0.303	-0.130	0.369	0.161
Pregunta DH37	-0.362	-0.409	-0.418	0.152	-0.056	-0.277	0.529	-0.231	0.014	-0.219	-0.263	-0.330	-0.051	0.244	-0.258	0.316	-0.584	0.220	-0.091	0.721
Pregunta DH38	0.074	0.076	0.128	0.041	-0.046	-0.085	-0.112	0.122	0.012	-0.051	0.215	0.072	-0.029	0.176	-0.053	-0.107	0.116	-0.178	0.143	-0.153
Pregunta DH39	0.190	-0.137	0.015	-0.193	0.097	-0.453	0.366	-0.364	0.419	-0.472	-0.030	-0.423	-0.118	0.191	0.253	-0.305	0.089	-0.186	0.202	0.015

Correlación anti-imagen

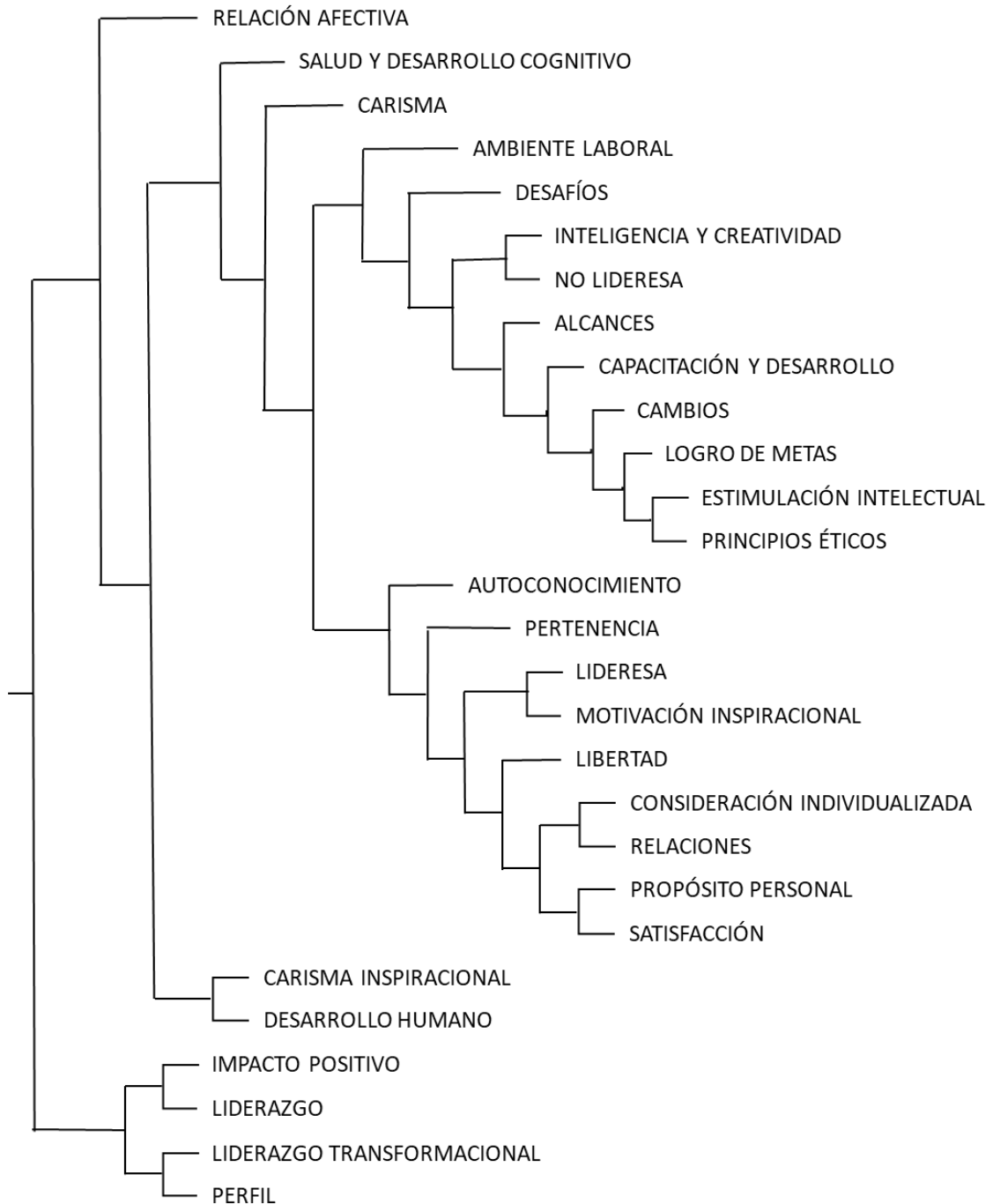
a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Pregunta	Pregunta DH21	Pregunta DH22	Pregunta DH23	Pregunta DH24	Pregunta DH25	Pregunta DH26	Pregunta DH27	Pregunta DH28	Pregunta DH29	Pregunta DH30	Pregunta DH31	Pregunta DH32	Pregunta DH33	Pregunta DH34	Pregunta DH35	Pregunta DH36	Pregunta DH37	Pregunta DH38	Pregunta DH39	Pregunta DH40
Pregunta DH1	0.083	-0.436	-0.003	-0.056	-0.415	-0.139	-0.232	-0.016	0.169	0.230	0.251	0.409	-0.013	-0.009	0.206	-0.087	-0.118	-0.362	0.074	0.190
Pregunta DH2	-0.328	0.231	0.369	-0.240	0.384	0.112	-0.057	0.109	0.252	0.351	-0.369	0.056	0.035	-0.414	-0.105	-0.077	0.063	-0.409	0.076	-0.137
Pregunta DH3	0.054	0.028	0.004	-0.027	-0.007	-0.269	-0.438	0.079	0.391	0.261	-0.372	0.231	-0.243	0.145	0.241	0.294	-0.236	-0.418	0.128	0.015
Pregunta DH4	-0.119	-0.108	0.584	-0.142	0.578	0.311	0.245	0.120	-0.271	-0.014	-0.095	-0.385	0.136	-0.119	-0.242	-0.091	0.108	0.152	0.041	-0.193
Pregunta DH5	-0.160	0.067	-0.360	0.069	-0.298	0.064	0.092	-0.181	0.425	-0.278	0.338	0.154	0.168	-0.221	-0.158	-0.348	0.218	-0.056	-0.046	0.097
Pregunta DH6	-0.289	0.401	0.219	-0.464	-0.062	0.352	0.125	-0.106	-0.173	0.356	-0.099	-0.021	0.139	-0.553	-0.007	-0.154	0.471	-0.277	-0.085	-0.453
Pregunta DH7	0.108	-0.045	-0.096	0.585	-0.249	-0.301	0.094	-0.062	-0.146	-0.370	0.037	-0.241	-0.300	0.451	0.001	0.364	-0.248	0.529	-0.112	0.366
Pregunta DH8	0.326	-0.429	-0.419	-0.393	-0.220	0.139	-0.129	-0.072	-0.168	0.011	0.194	0.305	-0.105	-0.250	0.077	-0.054	0.294	-0.231	0.122	-0.364
Pregunta DH9	-0.558	0.156	0.465	0.307	0.348	0.109	0.425	0.245	0.420	-0.261	0.071	-0.265	0.366	-0.115	-0.391	-0.338	0.062	0.014	0.012	0.419
Pregunta DH10	-0.025	0.327	-0.368	-0.390	-0.466	-0.084	-0.422	-0.334	0.233	0.119	-0.046	0.353	-0.095	-0.249	0.377	0.136	0.077	-0.219	-0.051	-0.472
Pregunta DH11	0.266	-0.579	-0.091	-0.119	-0.018	0.286	0.128	0.215	-0.032	-0.028	0.279	0.052	0.176	-0.041	-0.279	0.389	0.250	-0.330	0.215	-0.030
Pregunta DH12	0.247	-0.037	-0.085	-0.555	-0.018	-0.149	-0.404	0.083	-0.244	0.533	-0.454	0.401	-0.434	0.053	0.637	0.389	-0.258	-0.263	0.072	-0.423
Pregunta DH13	0.382	-0.302	-0.699	-0.243	-0.466	-0.117	-0.204	-0.219	0.016	-0.033	0.192	0.574	-0.198	-0.023	0.434	-0.007	-0.011	-0.051	-0.029	-0.118
Pregunta DH14	-0.010	-0.226	0.347	0.016	0.330	0.174	0.202	0.253	-0.501	-0.005	0.005	-0.088	-0.411	0.169	0.115	0.274	-0.297	0.244	0.176	0.191
Pregunta DH15	-0.451	0.311	0.037	0.297	-0.183	0.095	0.306	0.216	0.289	-0.150	0.171	-0.256	0.395	-0.223	-0.545	-0.287	0.431	-0.258	-0.053	0.253
Pregunta DH16	0.328	-2.791E-05	-0.416	-0.168	-0.334	-0.155	-0.234	-0.377	-0.259	0.106	-0.043	0.282	-0.185	0.063	0.469	-0.016	-0.057	0.316	-0.107	-0.305
Pregunta DH17	0.368	-0.100	-0.597	-0.034	-0.414	-0.445	-0.588	-0.139	0.130	0.512	-0.068	0.479	-0.265	0.294	0.436	0.248	-0.303	-0.584	0.116	0.089
Pregunta DH18	0.406	-0.098	-0.554	-0.030	-0.356	-0.270	-0.234	-0.384	-0.009	-0.066	-0.142	0.336	-0.296	0.225	0.424	0.159	-0.130	0.220	-0.178	-0.186
Pregunta DH19	-0.403	-0.269	0.293	0.048	0.475	0.399	0.487	0.337	0.306	-0.416	0.219	-0.314	0.548	-0.385	-0.701	-0.466	0.369	-0.091	0.143	0.202
Pregunta DH20	0.208	0.038	0.109	0.355	-0.221	-0.036	0.162	-0.407	-0.516	-0.389	0.228	-0.454	0.045	0.155	-0.270	0.034	0.161	0.721	-0.163	0.015
Pregunta DH21	.851 ^a	-0.437	-0.385	0.002	-0.054	-0.312	-0.430	-0.237	-0.394	0.185	-0.080	0.146	-0.105	0.473	0.214	0.138	-0.266	0.113	-0.026	-0.105
Pregunta DH22	-0.437	.903 ^a	0.198	0.044	-0.271	-0.166	-0.142	-0.308	0.235	0.268	-0.174	-0.135	-0.013	-0.151	0.052	0.091	0.047	-0.063	-0.205	-0.197
Pregunta DH23	-0.385	0.198	.766 ^a	0.064	0.501	0.242	0.347	-0.016	-0.055	-0.179	-0.014	-0.605	0.244	-0.088	-0.392	-0.003	0.088	0.295	-0.071	-0.038
Pregunta DH24	0.002	0.044	0.064	.835 ^a	-0.036	-0.351	0.132	-0.024	-0.023	-0.386	0.205	-0.573	0.123	0.541	-0.466	0.008	-0.238	0.479	-0.025	0.666
Pregunta DH25	-0.054	-0.271	0.501	-0.036	.833 ^a	0.161	0.202	0.223	0.066	-0.156	-0.236	-0.310	0.204	-0.033	-0.359	-0.148	-0.193	0.165	0.114	0.127
Pregunta DH26	-0.312	-0.166	0.242	-0.351	0.161	.889 ^a	0.424	0.109	-0.071	-0.246	0.231	-0.062	0.161	-0.472	-0.237	-0.303	0.419	-0.037	0.219	-0.204
Pregunta DH27	-0.430	-0.142	0.347	0.132	0.202	0.424	.765 ^a	0.243	-0.106	-0.535	0.176	-0.337	0.431	-0.385	-0.617	-0.402	0.483	0.268	-0.062	0.309
Pregunta DH28	-0.237	-0.308	-0.016	-0.024	0.223	0.109	0.243	.905 ^a	-0.002	.868 ^a	-0.084	0.129	0.045	-0.050	-0.119	-0.077	0.033	-0.340	0.172	0.362
Pregunta DH29	-0.394	0.235	-0.055	-0.023	0.066	-0.071	-0.106	-0.002	.868 ^a	-0.101	-0.110	0.247	0.042	-0.214	0.030	-0.077	-0.068	-0.368	0.034	0.069
Pregunta DH30	0.185	0.268	-0.179	-0.386	-0.156	-0.246	-0.535	-0.062	-0.101	.769 ^a	-0.351	0.369	-0.211	-0.035	0.553	0.094	-0.103	-0.564	0.077	-0.347
Pregunta DH31	-0.080	-0.174	-0.014	0.205	-0.236	0.231	0.176	-0.084	-0.110	-0.351	.900 ^a	-0.178	0.039	0.050	-0.258	-0.244	0.186	0.170	0.027	0.183
Pregunta DH32	0.146	-0.135	-0.605	-0.573	-0.310	-0.062	-0.337	0.129	0.247	0.369	-0.178	.769 ^a	-0.445	-0.197	0.692	0.086	-0.096	-0.626	0.107	-0.190
Pregunta DH33	-0.105	-0.013	0.244	0.123	0.204	0.161	0.431	0.045	0.042	-0.211	0.039	-0.445	.840 ^a	-0.208	-0.640	-0.607	0.446	0.157	-0.285	0.065
Pregunta DH34	0.473	-0.151	-0.088	0.541	-0.033	-0.472	-0.385	-0.050	-0.214	-0.035	0.050	-0.197	-0.208	.846 ^a	0.114	0.333	-0.604	0.327	-0.106	0.295
Pregunta DH35	0.214	0.052	-0.392	-0.466	-0.359	-0.237	-0.617	-0.119	0.030	0.553	-0.258	0.692	-0.640	0.114	.734 ^a	0.489	-0.416	-0.337	0.045	-0.364
Pregunta DH36	0.138	0.091	-0.003	0.008	-0.148	-0.303	-0.402	-0.077	-0.077	0.094	-0.244	0.086	-0.607	0.333	0.489	.873 ^a	-0.544	0.007	-0.035	-0.054
Pregunta DH37	-0.266	0.047	0.088	-0.238	-0.193	0.419	0.483	0.033	-0.068	-0.103	0.186	-0.096	0.446	-0.604	-0.416	-0.544	.841 ^a	-0.142	-0.103	-0.300
Pregunta DH38	0.113	-0.063	0.295	0.479	0.165	-0.037	0.268	-0.340	-0.368	-0.564	0.170	-0.626	0.157	0.327	-0.337	0.007	-0.142	.808 ^a	-0.242	0.142
Pregunta DH39	-0.026	-0.205	-0.071	-0.025	0.114	0.219	-0.062	0.172	0.034	0.077	0.027	0.107	-0.285	-0.106	0.045	-0.035	-0.103	-0.242	.883 ^a	0.116
Pregunta DH40	-0.105	-0.197	-0.038	0.666	0.127	-0.204	0.309	0.362	0.069	-0.347	0.183	-0.190	0.065	0.295	-0.364	-0.054	-0.300	0.142	0.116	.830 ^a

Correlacion anti-imagen

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

**ANEXO 05
NODOS CONGLOMERADOS POR SIMILITUD DE PALABRA –
COLABORADORES**



**ANEXO 06
NODOS CONGLOMERADOS POR SIMILITUD DE PALABRA –
JEFA DE LABORATORIO**

