

**LIDERAZGO, PODER Y CALIDAD DE VIDA PROFESIONAL EN UN
CONTEXTO HOSPITALARIO¹**

**LEADERSHIP, INFLUENCE AND PROFESSIONAL LIFE QUALITY IN A
HOSPITALARIAN CONTEXT**

Martha Arévalo Peña, Isabel Burbano Erazo, Carolina Quintero Jiménez

Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia

RESUMEN

El propósito de este estudio es describir la relación entre los estilos de liderazgo, la percepción que tiene el personal asistencial en relación con las tácticas de influencia y la percepción de la calidad de vida profesional de los trabajadores de un hospital de cuarto nivel de la ciudad de Bogotá. Para ello, se utilizaron tres instrumentos: MLQ -5X, IBQ y CVP35 respectivamente. Se encontraron relaciones positivas entre dos componentes de la calidad de vida profesional, asociaciones fuertes entre las tácticas de influencia que se caracterizan por basarse en el conocimiento como mediador en el trabajo y, en relación con los estilos de liderazgo, las tácticas de legitimación y presión se relacionan con el estilo transaccional.

Palabras clave: estilos de liderazgo, poder, percepción de calidad de vida profesional.

¹ Trabajo de investigación requisito para optar al título de Magister en Administración en Salud de la Universidad del Rosario. Tutor: Guido Angello Castro Ríos, Doctorando en Ciencias de la Dirección, Escuela de Administración.

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the relationship between leadership styles, the perception of health care personnel regarding the tactics of influence and the perception of the quality of their working life in a hospital at Bogota. For this, we used three instruments MLQ-5X, IBQ and CVP35 respectively. Positive relationships were found between two components of the quality of professional life, strong associations between influence tactics that are characterized by a focus on knowledge as a mediator in the work and, in relation to leadership styles, the tactics of legitimation and pressure relate to the transactional style.

Keywords: Leadership styles, influence and professional life quality.

LIDERAZGO, PODER Y CALIDAD DE VIDA PROFESIONAL EN UN CONTEXTO HOSPITALARIO

INTRODUCCIÓN

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2000), afirman que el lugar de trabajo es un entorno prioritario para la promoción de la salud en el siglo XXI. Aclaran además, que un entorno laboral saludable no solo es esencial para lograr la salud de los trabajadores, sino que además, hace aportes significativos a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción y la calidad de vida en general. En otros términos, un entorno saludable se relaciona con el entorno psicosocial en el trabajo e incluye el liderazgo y la cultura organizacional, así como también las actitudes, valores, creencias y prácticas cotidianas que afectan el bienestar físico y mental de los empleados en las organizaciones (Casas y Repullo, 2002).

Al respecto, Lazzati (2003) y Lussier y Achua (2006), precisan que la maximización de la calidad, de la productividad y de la innovación organizacional, dependen en gran medida de qué tanto los líderes permitan que sus colaboradores participen en la toma de decisiones, les confieran autonomía para ejecutar sus tareas y les entreguen los recursos necesarios para tal fin; tanto así, que proponen una relación directa entre el éxito de una empresa y su apego a prácticas de liderazgo que consideran

a las personas como activos importantes y determinantes en el desarrollo empresarial. Toledo, Merino y Cruz (2010), afirman además, que para que una empresa ejerza un liderazgo desarrollador, debe hacer énfasis en la participación de todo el personal y la preservación de su dignidad, eliminando los aspectos funcionales de la jerarquía organizacional.

Teniendo en cuenta, que Según Aldape y Pedrozo (2011), mediciones de los estilos de liderazgo y de satisfacción en el trabajo guían a los administradores, no solo hacia un mejor entendimiento de las necesidades de sus colaboradores, sino además hacia formas más realistas de mejorar la calidad de vida en el trabajo y la posibilidad de resolver varios problemas laborales relacionados con la satisfacción laboral y la clase de líderes con que cuenta la organización, se consideró importante y necesario, a través del presente estudio de tipo descriptivo y correlacional, describir la relación entre los estilos de liderazgo presentes en una institución hospitalaria colombiana, la percepción que tiene el personal asistencial en relación con el poder (tácticas de influencia) y la percepción de la calidad de vida profesional de los trabajadores en dicha institución; todo esto, mediante la aplicación de tres instrumentos (MLQ 5X, IBQ y CVP 35), a 132 empleados del Hospital, algunos líderes y otros seguidores.

En el documento se presentan los sustentos teóricos de las variables a estudiar, Liderazgo, Poder y Calidad de Vida Profesional, para posteriormente detallar en la metodología y procedimiento utilizado para la recolección de datos. En la exposición de los resultados, se presentan las características sociodemográficas de la población

estudiada, se identifican los estilos de liderazgo prevalentes, se caracteriza la percepción del poder de los trabajadores a través del análisis de las tácticas de influencia, se caracteriza la percepción de la calidad de vida profesional de los trabajadores y se explora la relación entre dichas variables.

Los resultados de este estudio, como sugieren Aldape y Pedrozo (2011), permiten sostener que el poder y el liderazgo se relacionan con la calidad de vida profesional. Sin embargo, dichas relaciones aparecen entre componentes específicos de la calidad de vida y las tácticas de influencia mediadas por el desarrollo profesional. En esta medida, es necesario continuar explorando las dinámicas precisas que señalan aún percepciones de uso del poder dirigidas a la presión, la coalición y el uso de recursos personales, puesto que intervenir sobre ellas podría mejorar el ejercicio del liderazgo y mejorar la percepción de la calidad de vida profesional en la organización.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Liderazgo

Castro y Lupano (2007) afirman que en general, el liderazgo se define como un proceso natural de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores. Por otro lado, Rozo y Abaunza (2010), explican que se reconoce como un componente fundamental de la efectividad de una organización. Desde principios del siglo XX, se ha intentado describir las características y conductas de los líderes (Nader y Castro 2007); sin

embargo, dichas características no se han delimitado debido a los múltiples factores que intervienen simultáneamente en su desarrollo. A pesar de esto, dos modelos de liderazgo han sido especialmente estudiados, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformacional se caracteriza por ser inspirador, elevar la moral del equipo, estimular intelectualmente, considerar individualmente a los trabajadores. Este estilo conduce al logro de estándares de excelencia, con una misión y visión compartidas. Quienes lideran a través de este modelo, ofrecen a sus seguidores un propósito que trasciende las metas de corto plazo a las necesidades internas de orden mayor; se convierten en agentes de cambio que orientan su influencia hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización. El liderazgo transaccional, por el contrario, implica un proceso de negociación, mediante el cual el líder consigue lo que quiere a cambio de dar a los seguidores lo que ellos desean, pues centra su influencia en el desarrollo óptimo de las tareas. Quienes lideran con este modelo, lo hacen a través de intercambios, de recompensas u otro tipo de refuerzos con la finalidad de que sus intereses coincidan. Es necesario aclarar, sin embargo, que ambos estilos son dimensiones complementarias y no excluyentes entre sí, pues pueden presentarse simultáneamente sin afectar un estilo de liderazgo característico, y podría afirmarse también, que los mejores líderes deberían conjugar los dos estilos (Ahumada, 2004; Mendoza, Ortiz y Parker, 2007; Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Rodríguez, 2010; Cuadra y Veloso, 2010; Contreras y Barbosa, 2013).

Por su parte Silva (2010), citando a Bass (1985) y Bass y Avolio (1994), señala cuatro dimensiones transformacionales: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual; y tres dimensiones transaccionales: reconocimiento contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva. Adicionalmente, sostiene que en algunos casos simplemente no hay liderazgo, modelo que ha sido llamado *Laissez-faire*. Las dimensiones transformacionales dan como resultado un seguidor comprometido con una misión y visión colectivas, y se manifiestan cuando los seguidores se sienten orgullosos de estar en el equipo y experimentan una profunda identificación con el líder, quien se comporta de manera ética y consistente. Además, aparecen cuando los seguidores son inspirados para conseguir resultados importantes para la organización y cuando son apoyados por el líder para resolver sus problemas, pues perciben que él identifica sus necesidades particulares de apoyo y desarrollo, que estimula su imaginación, creatividad y flexibilidad intelectual.

Por otro lado, en las dimensiones transaccionales, el líder provee recompensas a quienes logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar las metas establecidas; puede concentrarse en las irregularidades con un monitoreo activo y permanente (dirección por excepción activa) o puede esperar a intervenir solo cuando los errores ya han sido cometidos (dirección por excepción pasiva). Por último, en relación con el modelo *laissez faire*, el líder evita intervenir, eludiendo sus responsabilidades de supervisión y no estableciendo metas claras ni ayudando a su

equipo en la toma de decisiones (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez 2008; Silva 2010; Pons y Ramos, 2012).

Otros investigadores proponen que si los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, aumenta su satisfacción laboral y se genera un impacto positivo sobre sus tendencias motivacionales. Lo anterior, implica que el líder se perciba como transformador y auténtico. Por el contrario, estilos de liderazgo como el pasivo y el correctivo, pueden tener efectos sobre la salud de los trabajadores y su estado emocional; y en interacción con otros factores pueden impactar de manera negativa el bienestar y la salud integral de los colaboradores de una organización (Yang, 2009; Avolio y Luthans, 2006; Kleinman, 2004; Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía 2009).

Según Molero, Recio y Cuadrado (2010), tras búsquedas realizadas en la base de datos Psyc-INFO, el cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire*, en adelante MLQ, (Bass y Avolio, 1990; Cuadrado y Molero, 2002) arrojó un total de 182 investigaciones, entre artículos y tesis doctorales que lo empleaban desde su publicación inicial en 1985. De ellas, 143 fueron realizadas en los últimos diez años. Para el análisis de los resultados del MLQ se tuvo en cuenta el modelo de cuatro factores propuesto por Molero, Recio y Cuadrado (2010), conformado por liderazgo transformacional (influencia idealizada-atribución, influencia idealizada-conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual), liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional (consideración individualizada y recompensa contingente),

liderazgo correctivo (dirección por excepción activa) y liderazgo pasivo/evitador (dirección por excepción pasiva y Laissez-faire).

Poder

Para Munduate y Medina (2004), el Poder se define como la capacidad potencial de una persona para influir en los demás, por lo que la influencia es poder “en la acción”, al igual que el poder es la influencia potencial. Al respecto, Yukl, Seifert y Chavez (2008), mencionan que la influencia es esencial para el funcionamiento eficaz del personal, y que un líder debe influir en los demás para proponer y tomar decisiones; los mismos autores sostienen que el éxito de una persona para influir en otra depende de las tácticas de influencia utilizadas. Para Gordon (2002), las tácticas de influencia se pueden clasificar en función de su objetivo principal; sin embargo, algunas tácticas pueden ser utilizadas para varios propósitos, aunque no resulten igualmente eficaces para todos (Yukl y Chávez, 2002).

En el concepto de Poder se destacan dos características importantes según Munduate y Medina (2004); la primera, el poder es potencial; es decir, una persona puede tener poder sin usarlo y la segunda, el poder no reside en la persona, sino en la relación con los demás y las situaciones del entorno. El poder no es fácil de evaluar, ni de clasificar, por lo tanto Yukl, Seifert y Chavez (2008), realizaron un estudio evaluando la validez del instrumento *Influence Behavior Questionnaire -IBQ-* de acuerdo con 11 categorías, las cuales se resumen en la tabla 1.

Tabla 1. *Categorías del Influence Behavior Questionnaire (IBQ)*

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Persuasión racional	El líder utiliza argumentos lógicos y pruebas de hechos para demostrar que una solicitud o propuesta es factible y pertinente para cumplir con los objetivos de las tareas importantes
Consulta	El líder le pide a las personas propuestas de mejora o ayuda para planificar una actividad o cambio para el cumplimiento del objetivo
Inspiración	Las apelaciones del líder a los valores e ideales, busca despertar las emociones de las personas y lograr el compromiso para una solicitud o propuesta
Colaboración	El líder ofrece proporcionar recursos de asistencia, sin son necesarios para llevar a cabo un objetivo, una solicitud o aprobar una propuesta de cambio
Información	El líder explica cómo una solicitud o apoyar una propuesta beneficiará el logro de la meta y cómo permitirá esto, avanzar en la carrera
Agrado	El líder utiliza la alabanza y la adulación antes o durante un intento de influir en las personas para llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta
Apelaciones personales	El líder pide llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta de amistad, o pide un favor personal antes de decir lo que es
Intercambio	El líder ofrece algo que las personas quieren, o pide reciprocidad en un momento posterior, si las personas no hacen lo que él solicita
Tácticas de legitimación	El líder busca establecer la legitimidad de una solicitud para comprobar que él / ella tiene la autoridad para hacerlo
Presión	El líder utiliza demandas, amenazas, o hace recordatorios persistentes para influir sobre las personas
Tácticas de coalición	El líder solicita la ayuda de los demás, o utiliza el apoyo de los demás, como una manera de influir para que otros hagan lo que se les pide

De esta forma, es posible argumentar que el liderazgo implica relaciones de poder y los procesos de influencia entre un líder y sus seguidores, principalmente dirigidos al logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el poder o las tácticas de influencia en los grupos son esenciales para el ejercicio del liderazgo.

Calidad de vida profesional (CVP)

Se trata de un concepto que ha tomado importancia a partir de los años setenta, dada la necesidad de humanizar el entorno del trabajo (Segurado y Agulló, 2002). Algunos autores afirman que la CVP tiene gran influencia en el desenvolvimiento psicológico y profesional del trabajador dentro de la organización. Para Taylor (1973), la CVP incorpora componentes objetivos y subjetivos, como el ambiente del trabajo y la percepción que tienen los trabajadores de acuerdo con sus experiencias laborales. También en el siglo pasado, Davis y Cherns (1975), reafirmaron estas ideas mencionando que la calidad de vida profesional puede abordarse desde dos perspectivas: CVP del entorno del trabajo, cuya meta es mejorar la calidad de vida laboral desde los intereses particulares de las organizaciones y CVP psicológica, que busca principalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, por encima de los intereses de la organización. Sin embargo, los mismos autores consideran que no es posible mantener los intereses y el bienestar de los empleados, cuando se anteponen los intereses organizacionales.

Más recientemente, Segurado y Agulló (2002), desarrollaron el concepto de la CVP, incorporando distintos procesos de la dinámica organizacional que pueden afectar al trabajador y nuevos términos como: eficacia, participación, toma de decisiones, bienestar y satisfacción (Rethinan y Ismail, 2008). Se entiende la CVP como un aspecto multidimensional de la vida laboral del ser humano, que influye directamente sobre el desempeño del trabajador en su entorno psicológico, social y profesional. Adicionalmente, Dehghan y Salehi (2011) sostienen que se relaciona con la concepción

personal que tiene cada individuo sobre el bienestar. La percepción positiva de este componente genera motivación para la realización de las tareas, mejora la creatividad y el personal se ajusta fácilmente a los cambios, por lo tanto, se relaciona con la productividad (Herrera y Cassals, 2005). Para el presente estudio se escogió el cuestionario CVP-35, que permite medir la percepción multidimensional de la calidad de vida. Sus 35 ítems se agrupan en tres dimensiones: apoyo directivo, que hace referencia al apoyo emocional recibido por parte de los superiores (12 ítems); demandas de trabajo, que se refiere a la percepción que tiene el trabajador de las demandas del puesto de trabajo (12 ítems) y la motivación intrínseca que tiene el trabajador hacia sus tareas (10 ítems).

MÉTODO

Objetivos:

El objetivo de este estudio es describir la relación entre los estilos de liderazgo presentes en un hospital de cuarto nivel de la ciudad de Bogotá, la percepción que tiene el personal asistencial en relación con el poder (tácticas de influencia) y la percepción de la calidad de vida profesional de los trabajadores en dicha institución.

Diseño:

Se realizó un estudio descriptivo y correlacional. El componente descriptivo, refiere a la caracterización de los estilos de liderazgo presentes en los coordinadores de la organización hospitalaria seleccionada, por medio del cuestionario MLQ-5X; de las tácticas de influencia percibidas por la muestra, exploradas mediante el cuestionario IBQ; y de sus condiciones prevalentes de calidad de vida profesional, por medio del cuestionario CVP 35. El componente correlacional, corresponde al cálculo de los coeficientes de correlación tanto entre las variables del estudio como entre dichas variables y alguna información demográfica de los participantes.

Participantes

El Hospital objeto de estudio de esta investigación, cuenta con 1420 empleados, 327 tienen contratación directa, 868 están vinculados por medio de una empresa de servicios temporales y 225 hacen parte de diferentes sociedades médicas.

En este estudio solamente se incluirán los empleados con vinculación directa y los contratados a través de la empresa de servicios temporales, para un total de 1195, distribuidos en cargos asistenciales y administrativos. Se entregaron 214 cuestionarios para el personal asistencial, se obtuvieron datos válidos para 23 coordinadores y 109 trabajadores No Coordinadores.

Instrumentos

Para describir el estilo de liderazgo presente al interior de la institución de salud, se seleccionó el cuestionario MLQ-5X de 45 ítems (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo), que permite diferenciar estilos de liderazgo transaccional y transformacional en la institución, así como la presencia de estilos correctivo y pasivo. Dicho instrumento fue seleccionado debido a sus características parsimoniosas y a su solidez y coherencia teórica (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Para la medición de la calidad de vida profesional, se utilizó el cuestionario CVP-35. Este instrumento logra una revisión multidimensional de la calidad de vida profesional a través de 35 preguntas, sobre la calidad de vida profesional global percibida (Nasetta y Nasetta, 2011). Según Martín, Cortés, Morente, Caboblanco, Garijo y Rodríguez (2004), dicho instrumento es fácil de aplicar, permite conseguir índices de respuesta aceptables, se basa en un marco conceptual establecido y presenta un comportamiento estable en diferentes medios.

Finalmente para abordar las Tácticas de Influencia, correspondientes a comportamientos utilizados de manera intencional para influenciar las actitudes y el comportamiento de otras personas, se utilizó el instrumento IBQ, el cual evalúa las relaciones entre once tácticas identificadas por Yukl, Seifert y Chavez (2008).

La adaptación al español de la herramienta consta de 44 ítems, distribuidos en once escalas que corresponden a las tácticas de influencia. De acuerdo con el trabajo de Corts, Munduate y Medina (2008), este instrumento permite conocer la forma como se combinan las tácticas de influencia. En este estudio, se usa con el propósito de identificar las tácticas percibidas por los colaboradores y comprender el tipo de poder que es utilizado al interior de la organización.

Los instrumentos seleccionados (MQL-5X, CVL-35, IBQ) son herramientas validadas, con coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.8 en cada una de sus escalas, lo que les otorga un alto grado de consistencia interna. Así mismo, dado que su uso fue académico, no fue necesaria la adquisición de licencias u otras autorizaciones para su uso (siempre que sea así durante todo el curso de la investigación).

Procedimiento

Se recolectaron datos sobre las variables del estudio, por medio de los cuestionarios MLQ-5X, IBQ y CVP y se indagaron las características demográficas de la muestra, correspondientes a edad, escolaridad, tipo de contratación, servicio en el que trabaja. Los cuestionarios fueron entregados a los participantes que aceptaron ingresar al estudio y fueron diligenciados por ellos en el momento de su elección, anónimamente. Las respuestas consignadas en ellos fueron procesadas en el paquete estadístico SPSS® V.19. Además de los estadísticos descriptivos realizados para caracterizar los

participantes, se realizaron correlaciones entre las variables del estudio y se incluyeron las variables demográficas.

RESULTADOS

Inicialmente, se presentan las características demográficas de la muestra resultante. Posteriormente, se presentan los resultados de acuerdo con los objetivos planteados en este estudio, como sigue: (a) Identificar los estilos de liderazgo prevalentes, (b) Caracterizar la percepción del poder de los trabajadores a través del análisis de las tácticas de influencia, (c) Caracterizar la percepción de la calidad de vida profesional de los trabajadores y (d) Explorar la relación entre los estilos de liderazgo, la percepción del poder y la calidad de vida profesional de los trabajadores en la organización seleccionada.

Caracterización de la muestra.

Los 131 participantes se encontraban entre los 20 y los 80 años ($M = 34.99$, $Sd = 12.31$), el 70% de género femenino. El 50% se encontraban solteros al momento del estudio, el 44% tenía una relación de pareja (casados o unión libre) y el 5% de ellos se encontraba viudo o divorciado. El 61.5% tenía hijos entre los 0 y los 42 años ($M = 11.3$, $Sd = 9.2$). En cuanto a su estrato socioeconómico, el 72.9% vivía en estratos 1, 2 o 3, el 11% en estrato 4 y el restante 16% en estrato 5 o 6. La distribución de la muestra de acuerdo con su nivel escolar es como sigue: el 42% ha completado un grado técnico, el

29.8% un grado profesional, el 23.7% ha cursado una especialización, el 3.8% cuenta con grado de maestría y el restante 0.4% tiene otro nivel de formación. Participaron auxiliares de enfermería (35.2%), instrumentadores quirúrgicos (14.4%), profesionales en enfermería (12.8%), médicos generales (10.4%), médicos especialistas (12%), médicos sub-especialistas (2.4%), tecnólogos en imágenes diagnósticas (4.8%) y otros profesionales (3.2%). El 27% de la muestra contaba con contratación directa. Las personas que participaron en el estudio trabajan en los servicios de cirugía (28.3%), ginecobstetricia (6.3%), pediatría (5.5%), UCI (3.1%), urgencias (7.1%), hospitalización (16.5%), radiología (9.4%), central de esterilización (3.1%) y otros servicios (20.5%). Ingresaron al estudio 23 coordinadores (17.4%) y 109 trabajadores a su cargo (82.6%). De estos últimos, el 52.7% tenía a su vez, personas a cargo. La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer obtenida fue de .644, correspondiente a un ajuste muestral aceptable.

Características del liderazgo, percepción de las tácticas de estrategia y de la calidad de vida profesional de los trabajadores.

A continuación se presenta las características de confiabilidad obtenidas para cada instrumento y la correspondiente descripción de los datos hallados con el mismo:

a. Estilos de liderazgo prevalentes en la organización:

El coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach obtenido para los 45 ítems de la prueba MQL 5X fue .756. Se obtuvieron 16 casos válidos y no resultó necesario retirar

ninguno de los ítems. Se calcularon las categorías “Liderazgo transformacional”, a partir de los ítems 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 18, 21, 23, 25, 26, 30, 32, 34, 36; “Liderazgo desarrollador/transaccional”, con los ítems 1, 11, 15, 16, 19, 29, 31, 35, “Liderazgo correctivo”, medido en los ítems 4, 22, 24, 27 y “Liderazgo pasivo/evitador, con los ítems 3, 12, 17, 20, 5, 7, 28, 33. En la tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para esta prueba.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos obtenidos para el cuestionario MLQ 5X

Estilo de Liderazgo	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Transformacional	23	3.13	4.25	3.6301	.24599
Transaccional	23	3.13	4.00	3.6995	.26827
Correctivo	23	1.75	4.00	3.2899	.62202
Pasivo/Evitador	23	.00	3.50	.8080	.89909

Puede observarse la igualdad en las puntuaciones mínimas correspondientes a los estilos Transformacional y Transaccional. Además, la cercanía entre las medias de dichos estilos. Las mayores diferencias aparecen en relación con la presencia de los estilos Correctivo y Pasivo-Evitador. El estilo correctivo, se acerca a la media de los dos estilos iniciales (3.25) pero su desviación es notoriamente mayor: $Sd = .62$.

A continuación se identifican los estilos de liderazgo prevalentes en la organización seleccionada:

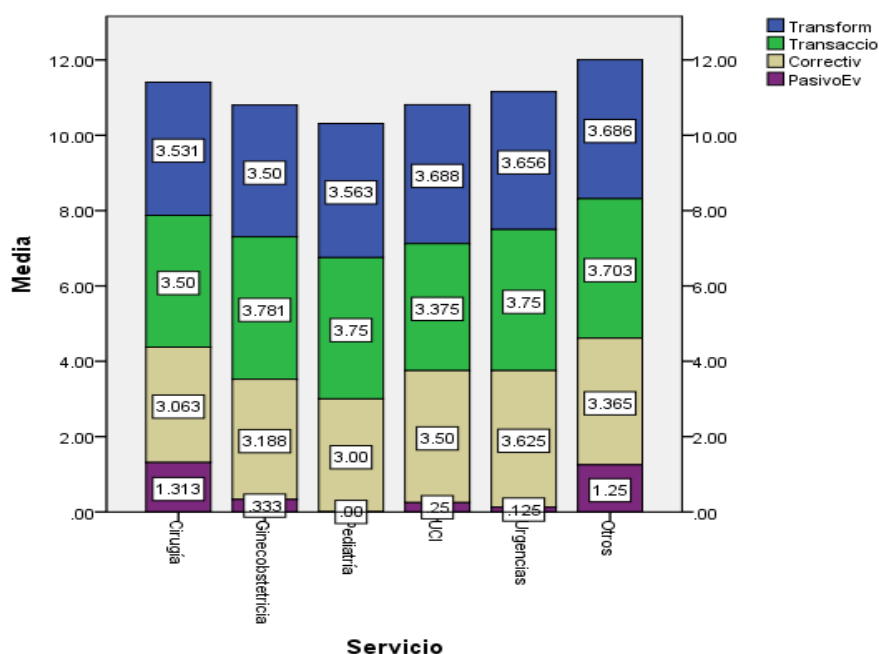


Gráfico 1. Comparativo de los estilos de liderazgo presentes en cada servicio, MLQ 5X

Se presentaron algunas diferencias entre los estilos de liderazgo presentes en los servicios de la organización de salud participante, pues en primer lugar, resulta notorio que la media de las puntuaciones para el estilo de liderazgo transaccional es más alta en los servicios de Ginecobstetricia (3.78), Pediatría (3.75), Urgencias (3.75) y Hospitalización (3.70). Estas puntuaciones, a su vez, son mayores a las obtenidas por estos mismos servicios en el estilo de liderazgo transformacional: Ginecobstetricia (3.50), Pediatría (3.56), Urgencias (3.65) y Hospitalización (3.68). Este último servicio, cuenta con la segunda puntuación más alta en cuanto al estilo Transformacional, antecedido por el servicio de Unidad de Cuidados Intensivos (3.69). Resulta llamativo que en todos los servicios, aparezca un componente de liderazgo Correctivo, cercano a las puntuaciones del estilo Transformacional en el servicio de Urgencias (3.62) y de UCI (3.50). El liderazgo pasivo-evitador, es el único estilo que se presenta en niveles

claramente inferiores y que además, es inexistente en el servicio de Pediatría (0.0%). En relación con lo anterior, puede afirmarse que al menos tres de los estilos de liderazgo que componen la prueba MLQ5X coexisten en los servicios del hospital.

En el gráfico 2, aparece la distribución de los cuatro estilos mencionados, de manera global. Puede observarse detenidamente la moda y la dispersión de cada servicio con respecto a los demás:

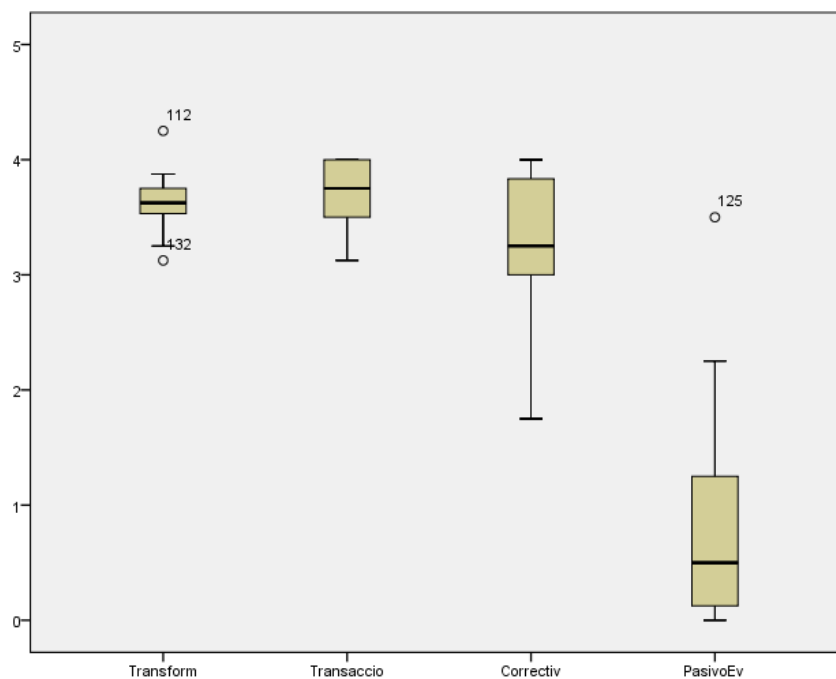


Grafico 2. Dispersión de los estilos de liderazgo en la institución de salud

Puede afirmarse que la dispersión menor se encuentra en el estilo de liderazgo transformacional, por lo tanto, los líderes que se califican con características

correspondientes al mismo son más consistentes que aquellos que se atribuyen características correspondientes a los otros estilos de liderazgo. Aunque el estilo correctivo tiene una moda y una media menor a los estilos transformacional y transaccional, la dispersión del mismo demuestra que varios líderes se atribuyen al menos algunas características de dicho estilo. En el estilo pasivo evitador, aparece este mismo fenómeno pero en un nivel considerablemente bajo respecto a los otros tres estilos.

b. Percepción de la calidad de vida profesional, de los trabajadores en la organización seleccionada:

Esta variable se calculó de la siguiente manera. La categoría: “Carga en el Trabajo”, corresponde a la media de 11 ítems (1, 6, 7,8, 17, 18, 19, 21, 24, 25, 33). La categoría “Motivación Intrínseca” se obtuvo con la media de 10 ítems (2, 9, 12,13, 26, 27, 29, 31, 32, 35). Finalmente, la categoría “Apoyo Directivo”, corresponde a la media de 12 ítems (3, 4, 5, 10, 11, 14, 16, 20, 22, 23, 28, 30). La calidad de vida profesional, corresponde a la media de las tres categorías anteriores. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de .838, con N= 59 y 35 elementos.

Tabla 3. *Estadísticos descriptivos de la prueba CVP 35*

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Carga Trabajo	134	3.22	9.75	5.6965	1.28950
Mot. Intrínseca	134	5.44	10.10	8.2748	.98006
Apoyo Directivo	134	2.58	9.33	6.1175	1.57560

Las medidas de tendencia central de las categorías Carga de trabajo ($M = 5.69$, $Sd = 1.28$), Motivación intrínseca ($M = 8.27$, $Sd = .98$) y Apoyo directivo ($M = 6.12$, $Sd = 1.57$), permiten afirmar que prevalece la motivación intrínseca como componente de la calidad de vida profesional en la organización de salud objeto de este estudio. Esta categoría, alcanza la puntuación máxima más alta respecto a las dos restantes (10.10) y la media se acerca al máximo, con una desviación típica inferior a un punto. Por otro lado, el siguiente componente que aporta a la calidad de vida profesional es el que corresponde al Apoyo directivo. Esta puntuación, sin bien es menor a la obtenida en la categoría anterior, muestra una dispersión mayor que puede deberse a la inclusión de cargos directivos en este estudio. Finalmente, la carga de trabajo se valora como adecuada, aunque la media de esta categoría es casi tres puntos menor a la hallada en Motivación Intrínseca (5.70). Se concluye que en términos generales, la calidad de vida profesional hallada en esta organización corresponde especialmente a la motivación intrínseca de los trabajadores para realizar su oficio.

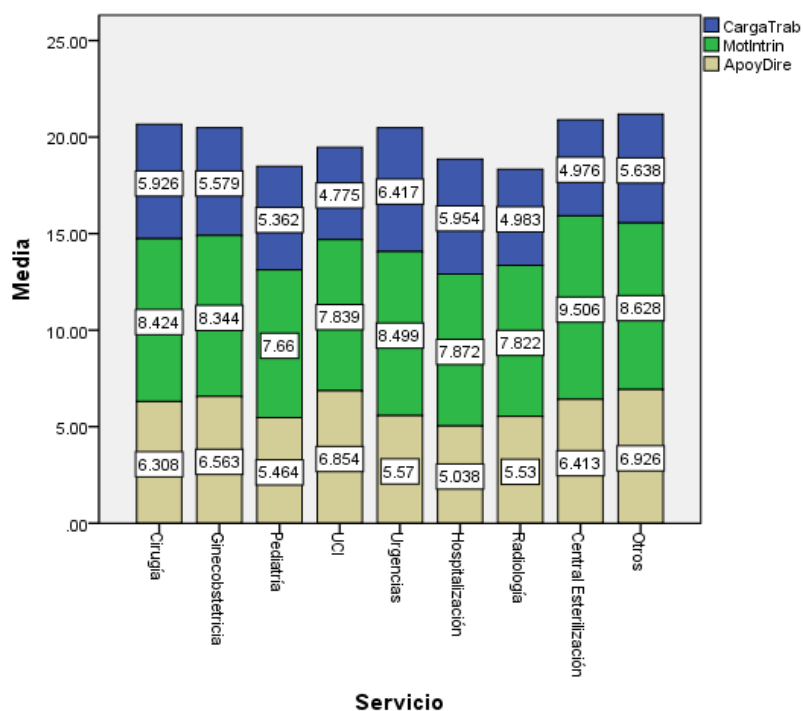


Gráfico 3. Distribución de los componentes de la Calidad de Vida Profesional en los servicios evaluados

Los servicios con mayor nivel de motivación intrínseca son la Central de Esterilización (9.50), Otros servicios (8.62), Urgencias (8.49), Cirugía (8.42) y Ginecobstetricia (8.34). En sincronía, el apoyo directivo aparece como un factor de la calidad de vida profesional en Otros servicios (6.92), Ginecobstetricia (6.56) y Central de Esterilización (6.41). Otro servicio en el que el apoyo directivo está fuertemente implicado es la Unidad de Cuidados Intensivos (6.85). Ahora bien, en relación con la carga de trabajo, los servicios que valoran una mejor calidad de vida profesional son: Urgencias (6.41), Hospitalización (5.95) y Cirugía (5.92). Por lo tanto, sistemáticamente la mayor parte de los servicios presentan satisfacción con al menos dos componentes del concepto evaluado; y al menos uno de los componentes aparece más bajo respecto al

resto de servicios. Lo anterior puede relacionarse con que de acuerdo con las necesidades organizacionales, algunos servicios requieren mayor o menor autonomía de los empleados, o así mismo, estos pueden percibir menor carga laboral.

c. Percepción de las tácticas de influencia, o de poder, en los participantes:

En la prueba IBQ, con un N = 94 y 44 elementos, el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach obtenido fue de .950. En la tabla 4 se presentan los estadísticos descriptivos correspondientes a esta categoría.

Tabla 4. *Estadísticos descriptivos de las tácticas de influencia percibidas por los participantes*

Categorías	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tít.
Persuasión Racio	131	3.00	23.00	14.7557	3.80706
Intercambio	131	3.00	23.00	8.9160	4.83423
Inspiracional	131	4.00	31.00	12.6107	4.48171
Legitimación	130	4.00	21.00	12.5308	4.59894
Información	130	4.00	24.00	13.2923	4.79898
Presión	130	4.00	19.00	9.4154	4.01313
Colaboración	131	4.00	25.00	13.0305	4.26964
Congraciar	131	4.00	33.00	12.8244	5.23227
Consultar	131	4.00	31.00	13.0840	4.98619
Recurs Person	131	4.00	26.00	9.3740	4.64151
Coalición	131	4.00	24.00	8.3282	4.55132

La percepción de las tácticas de influencia no se presenta discriminada por servicios debido a la homogeneidad hallada entre ellos. Las diferencias fundamentales se encuentran en los rangos en que estas tácticas parecen ser percibidas por los participantes. Un primer grupo de tácticas, con mayores medias y dispersiones moderadas contiene las siguientes: Persuasión racional (M= 14.75, Sd = 3.80), Información (M = 13.29, Sd = 4.79), Consultar (M = 13.08, Sd = 4.98) y Colaboración (M=13.03, Sd = 4.26). Un segundo grupo, con medias menores a las anteriores pero mayor nivel de dispersión, contiene las siguientes tácticas: Congraciarse (M= 12.82, Sd= 5.23), Inspiracional (M = 12.61, Sd = 4.48) y Legitimación (M = 12.53, Sd = 4.59).

Finalmente, el grupo de tácticas que se percibe con menor intensidad incluye: Recursos personales (M = 9.37, Sd = 4.64), Presión (M = 9.41, Sd = 4.01), Intercambio (M = 8.91, Sd = 4.83) y finalmente, Coalición (M = 8.32, Sd = 4.55). El primer grupo de estrategias, corresponde a aquellas que implican un proceso de negociación basado en las condiciones técnicas y profesionales del trabajo, la información con la que cuentan los trabajadores y la toma de decisiones basadas en evidencias prácticas. El segundo grupo de estrategias, que aparecen en menor medida pero son percibidas con mayor dispersión por los trabajadores son aquellas que intentan movilizar positivamente al grupo de acuerdo con características favorables del líder. El último grupo de estrategias, percibidas en menor medida por los participantes son aquellas en las que el poder se ejerce negativamente, utilizando influencias personales para cohibir o minimizar las iniciativas de los trabajadores.

d. Relación entre los estilos de liderazgo, la percepción del poder y la calidad de vida profesional de los trabajadores en la organización seleccionada.

Inicialmente, pueden describirse las relaciones entre los componentes de la Calidad de Vida Profesional. Es necesario mencionar que el componente Carga de Trabajo, no presentó correlaciones significativas y fuertes con ninguno de los otros componentes. Lo anterior puede deberse a que la carga de trabajo en las áreas sea percibida como intrínseca al servicio, es decir, que no se utilice como táctica de influencia ni su asignación dependa del estilo del líder. La única relación significativa al 95% de confianza, es negativa y débil ($r = -.180$, $p = 0.05$) y denota que la calidad de vida profesional de los líderes disminuye por la presencia de altas cantidades de trabajo. Por su parte, la motivación intrínseca se relaciona con la presencia de apoyo directivo ($r = .631$, $p = 0.01$). Estos dos componentes, pueden indicar que frente a la presencia de apoyo de los jefes inmediatos, coordinadores, líderes de área o cargos directivos, las personas aumentan su disposición hacia el trabajo. En relación con los datos demográficos, existen correlaciones débiles pero significativas entre esta variable y la escolaridad ($r = .357$, $p = 0.01$), y la condición de ser líder, que se relaciona negativamente con la presencia de apoyo directivo ($r = -.236$, $p = .01$).

Respecto a la relación entre los componentes de la Calidad de Vida Profesional y las Tácticas de Influencia, aparecen dos relaciones débiles pero significativas con la motivación intrínseca. Se trata de la táctica de persuasión racional ($r = .319$, $p = 0.01$) y presión ($r = -.215$, $p = .05$). Puede deberse a que frente a una auténtica motivación hacia

el trabajo, la efectividad de otras tácticas menos contundentes disminuya. El único estilo de liderazgo que se relaciona con la motivación intrínseca es el transformacional ($r = .459$, $p = .05$), lo que denota que los líderes que logran involucrar a sus trabajadores con procesos de cambio organizacional lo hacen partiendo de sus propios niveles de motivación.

El apoyo directivo se relaciona con la edad de los empleados ($r = .446$, $p = 0.01$) y negativamente con la condición de ser líder ($r = -.351$, $p = 0.01$). Lo anterior probablemente, porque al asumir la dirección o la coordinación de grupos, puede percibirse mayor responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones.

Las relaciones entre el apoyo directivo y las tácticas de influencia relacionadas con el poder, son las siguientes: Consultar ($r = .351$, $p = .01$), Información ($r = .327$, $p = .01$), Legitimación ($r = .357$, $p = .01$) y Persuasión racional ($r = .358$, $p = .01$). Estas tácticas, se relacionan con modos de relación horizontales, en los que las indicaciones y propuestas del jefe se evalúan privilegiadamente. El apoyo directivo, al igual que la motivación intrínseca se relaciona con el estilo de liderazgo transformacional ($r = .416$, $p = .05$).

Al evaluar las relaciones entre las tácticas de influencia, se encuentra que existen relaciones internas entre ellas, lo que indica que dichas tácticas no son excluyentes entre

sí y que existen vínculos entre ellas. La persuasión racional, muestra una relación positiva y significativa con la táctica inspiracional ($r = .440$, $p = .01$). En este sentido, una táctica vinculada con el conocimiento y la lógica, se vincula con otra mediada por los aspectos más emotivos de la relación entre empleados y jefes. Además de la anterior, la persuasión racional muestra relaciones débiles y significativas con los siguientes estilos: legitimación ($r = .367$, $p = .01$), Información ($r = .354$, $p = .01$), Colaboración ($r = .346$, $p = .01$), Consultar ($r = .361$, $p = .01$), Congraciar ($r = .247$, $p = .01$).

La táctica de intercambio presenta relaciones débiles pero positivas y significativas con las tácticas de coalición ($r = .359$, $p = .01$), recursos personales ($r = .353$, $p = .01$), colaboración ($r = .229$, $p = .01$), presión ($r = .317$, $p = .01$), información ($r = .374$, $p = .01$), legitimación ($r = .258$, $p = .01$), inspiracional ($r = .355$, $p = .01$) y con la condición de ser líder en la organización ($r = .235$, $p = .01$). Lo anterior puede deberse a que en la relación laboral, los trabajadores se encuentran en relaciones de intercambio permanente con aquellos que se vinculan con sus funciones, por lo tanto, el resto de estrategias, propias de varios estilos de relación laboral, se vinculan con esta táctica. Una relación que puede ofrecer soporte para la anterior afirmación corresponde a la relación fuerte entre esta táctica y el estilo de liderazgo pasivo –evitador ($r = .557$, $p = .01$), pues indica que incluso cuando el líder no realiza esfuerzos para movilizar el equipo, tiene lugar un intercambio como táctica para influir en el trabajador.

Acerca de la táctica inspiracional, mencionada en el párrafo anterior, puede afirmarse que además se correlaciona de manera fuerte y positiva con las siguientes tácticas: información ($r = .695$, $p = .01$), legitimación ($r = .654$, $p = .01$), colaboración ($r = .602$, $p = .01$), congraciarse ($r = .580$, $p = .01$) y consultar ($r = .540$, $p = .01$). Las relaciones débiles y significativas que le corresponden, son las tácticas de coalición ($r = .228$, $p = .01$) y presión ($r = .235$, $p = .01$). Aquellas que se correlacionan fuertemente, se vinculan con un ejercicio saludable del poder, pues se basan en el conocimiento, movilizan aspectos de índole profesional y privilegian la capacidad de respuesta del trabajador. Las relaciones débiles que se presentan, se vinculan con ejercicios del poder menos saludables en tanto se basan en el ejercicio de la sumisión, a partir de argumentos personales.

Este mismo fenómeno puede apreciarse en relación con la táctica de legitimación, pues sus correlaciones débiles son las mismas previamente mencionadas: presión ($r = .311$, $p = .01$) y coalición ($r = .271$, $p = .01$). Las otras relaciones, un poco más fuertes, al igual que en el caso anterior se vinculan con tácticas basados en aspectos profesionales: consultar ($r = .410$, $p = .01$), colaboración ($r = .458$, $p = .01$), congraciarse ($r = .467$, $p = .01$) e información ($r = .548$, $p = .01$). El estilo de liderazgo que se relaciona con la legitimación, es el transaccional ($r = .476$, $p = .01$). Lo anterior puede deberse a que en este tipo de liderazgo se recurre a mecanismos para negociar en torno a recompensas con los trabajadores, que aseguran y posicionan al líder en su lugar de jefatura.

Por su parte, la información se relaciona de manera fuerte, positiva y significativa con tres tácticas: colaboración ($r = .631, p = .01$), congraciarse ($r = .545, p = .01$) y consultar ($r = .580, p = .01$). En el mismo sentido de lo planteado anteriormente, se encuentran relaciones débiles con tácticas que involucran aspectos personales: presión ($r = .324, p = .01$), coalición ($r = .286, p = 0.1$) y recursos personales ($r = .270, p = .01$). Lo mismo ocurre con la colaboración, que se relaciona positiva y fuertemente con congraciarse ($r = .624, p = .01$) y consultar ($r = .588, p = .01$), pero presenta relaciones débiles con dos tácticas de índole no profesional: recursos personales ($r = .246, p = .01$) y coalición ($r = .284, p = .01$).

Por supuesto, el fenómeno inverso puede observarse cuando se evalúan las correlaciones que se obtienen con la táctica de presión. Las más fuertes, corresponden a la coalición ($r = .498, p = .01$), los recursos personales ($r = .356, p = .01$) y la colaboración ($r = .340, p = .01$), mientras que las débiles se refieren a congraciarse ($r = .223, p = .05$) y a consultar ($r = .206, p = .05$), respecto a las cuales disminuye también el nivel de confianza. Esta táctica se relaciona, al igual que la legitimación con un estilo de liderazgo transaccional ($r = .608, p = .01$).

Las tácticas de consultar y congraciarse, presentan una fuerte relación entre ellas ($r = .707, p = .01$) y se relacionan débil pero significativamente con los recursos personales ($r = .327, p = .01$), ($r = .332, p = .01$) en su orden, y con la coalición ($r = .236, p = .01$),

($r = .288$, $p = .01$). Esta última táctica, también se relaciona con los recursos personales de manera fuerte, positiva y significativa ($r = .639$, $p = .01$). Ninguna de estas tácticas se encuentra asociada de manera significativa con un tipo de liderazgo particular, pero puede señalarse una última relación entre el estilo transformacional y el correctivo ($r = .447$, $p = .05$).

Discusión

Los resultados de este estudio apoyan las afirmaciones de Castro & Lupano (2007) y Rozo & Abaunza (2010), pues en todos los servicios del hospital se identificó la presencia de varios estilos de liderazgo y tácticas de influencia.

En relación con los estilos transformacional y transaccional, puede afirmarse que coexisten en las áreas de la organización que participaron en este estudio. De acuerdo con lo anterior, los líderes del hospital inspiran su equipo, fomentan su desarrollo intelectual y su individualidad, pero también están en posibilidad de negociar con ellos para alcanzar objetivos organizacionales y lograr el cumplimiento de sus tareas, valiéndose también de recompensas o refuerzos. Este hallazgo apoya los resultados de Ahumada (2004); Mendoza, Ortiz y Parker (2007); Molero, Recio y Cuadrado (2010); Rodríguez (2010); Cuadra y Veloso (2010); Contreras y Barbosa (2013), quienes afirmaron que los mejores líderes deberían conjugar los dos estilos.

Sin embargo, los resultados de este estudio contradicen lo planteado por Silva (2010), en relación con el modelo Laissez-faire, pues aunque a los estilos transaccional y transformacional se agreguen los estilos correctivo y pasivo-evitador en algunas áreas de la organización, estos estilos no implican la ausencia de liderazgo. Dicho en otros términos, los estilos transformacional y transaccional así como se combinan entre ellos, en ocasiones involucran la puesta en escena de mecanismos correctivos que también tienen la intención de influir en el equipo. Por otro lado, el estilo pasivo evitador, ausente sólo en uno de los servicios del hospital, apareció acompañando los estilos

anteriores, lo que puede sugerir que incluso los líderes con características transformacionales, transaccionales y correctivas, en ocasiones dejan que su equipo desarrolle estrategias de autodirección, como sugieren Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2008); Silva (2010); Pons y Ramos (2012).

Los anteriores resultados pueden vincularse con lo hallado respecto a la calidad de vida profesional y a las tácticas de influencia percibidas en la organización, pues la prevalencia de los estilos transformacional y transaccional se acompaña de una percepción de poder mediado especialmente por el conocimiento y de un alto nivel de motivación intrínseca. Por lo tanto, en coherencia con lo planteado por Yang (2009); Avolio y Luthans (2006); Kleinman (2004) y Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009), los empleados perciben que sus contribuciones son escuchadas y puede señalarse la presencia de bienestar en la organización, de acuerdo con los resultados de la prueba CVP 35.

En síntesis, los resultados de este estudio apoyan el modelo de cuatro factores de liderazgo propuesto por Molero, Recio y Cuadrado (2010); pero además, permiten establecer relaciones con los planteamientos de Yukl, Seifert y Chavez (2008), quienes señalaron que las tácticas de influencia resultan esenciales para el funcionamiento eficaz del personal. Los resultados de este estudio permiten afirmar que las once tácticas de influencia señaladas por estos autores son percibidas en mayor o menor medida por los participantes. En relación con estas tácticas, puede afirmarse que prevalecen aquellas que están mediadas por estilos de relación profesional y aunque aparecen, son percibidas

en menor nivel aquellas que implican la disminución de la calidad de vida profesional, como la presión, la coalición y el uso de recursos personales.

Lo anterior, puede relacionarse con el concepto de Calidad de Vida Profesional de Segurado y Agulló (2002), pues evidencian que los trabajadores son sensibles a procesos de la dinámica organizacional como la eficacia, la participación, la toma de decisiones, el respeto y la colaboración, evidentes en las tácticas de influencia que se perciben en mayor nivel.

En conclusión, las relaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y las tácticas de influencia permiten señalar que los líderes más orientados transaccionalmente utilizan tácticas mediadas por el conocimiento y el desarrollo profesional. Las tácticas de influencia, lejos de afectar negativamente a los colaboradores, parecen relacionarse con sus niveles de motivación intrínseca y con una percepción positiva del apoyo directivo.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*. I (1): 53-63
- Aldape, A. & Pedrozo, J. (2011). Liderazgo y satisfacción en el trabajo: ¿vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*. 2 (1): 28-34
- Avolio, B. & Luthans, F. (2006). The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development. New York: McGraw-Hill.
- Castro, A. & Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*. 89 (1): 7-28.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F. & Uribe, A. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Revista Acta Colombiana de Psicología* 12 (2): 13-26.
- Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*. 39: 152-164
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*. 18 (1): 15-25.
- Davis, L. y Chermis, A. (1975). The quality of working life. Nueva York: The Free Press, McMillan Publishers.
- Dehgham, N & Salehi, T (2011). Quality of work life and productivity among Iranian nurses. *Rev. Contemporary Nurse*. 39(1): 106 – 118.

- Gordon, (2002). Conceptualizing leadership with respect to its historical–contextual antecedents to power. *The Leadership Quarterly* 13, 151–167. Elsevier Science Inc.
- Herrera, R., Cassals, M., (2005). Algunos factores influyentes en la calidad de vida laboral de enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*. 21 (1). PP (708-716)
- Kleinman, C. (2004). Leadership and retention: Research needed. *The Journal of Nursing Administration*. 34 (3): 111-113
- Lazzati, S. & Sanguineti, E. (2003). Gerencia y liderazgo. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lussier, R. & Achua, F. (2006). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Thompson.
- Mendoza, A., Ortiz, M. & Parker, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de investigación Universidad la Salle*. 27(1): 25-41.
- Molero, F., Recio, P. & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Revista Psicothema*. 22: 495-501.
- Munduate & Medina, (2004). Power, Authority, and Leadership. University of Seville, Seville, Spain. Encyclopedia of Applied Psychology, Elsevier Inc.
- Nader, M. & Castro, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. *Perspectivas en Psicología*. 4(1): 221-230

- Pedraja, L., Rodriguez, E. & Rodriguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. XIV (1): 20 – 29
- Pons, F. & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 28 (2): 81-98
- Rethinam, G., Ismail; M. (2008). Constructs of quality of work life: A perspective of information and technology professionals. *European Journal of social sciences*. VII: 58 – 70
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. XVI (4): 629-641
- Rozo, S. & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transformacional y transaccional. *Avances en enfermería*. XXVIII (2): 62-72
- Segurado, A & Agullo, E (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Revista Psicothema*. Vol 14. PP 828-836.
- Silva, Y. (2010). El liderazgo del formador y los indicadores de éxito. Análisis de sus asociaciones. *Boletín de Psicología*. 100: 23-41
- Taylor, J (1973). *Concepts and Problems in Studies of the Quality of Working Life*. California Univ., Los Angeles.
- Toledo, A., Merino, J. & Cruz, M (2010). Validez constructiva de la escala Q-labors 56 en enfermeros/as chilenos/as. *Revista de Ciencia y Enfermería*. XVI (3): 41-47.

- Yang, Y. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Social, Behavior and Personality: an international journal*. 37: 1259-1278
- Yukl & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. In L. Neider & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Research in management*, vol. 2. (pp.139–165)
- Yukl, Seifert, Chavez. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. Journal homepage: www.elsevier.com/locate/leaqua.

Anexo 1: Correlaciones entre Edad, Escolaridad, Ejercicio del liderazgo y Componentes de cada categoría.

		Correlaciones																				
		Edad	Escolaridad	Lider	CargaTrab	MotIntrin	ApoyDire	PersRaci	Intercamb	Inspirac	Legitimac	Informac	Presion	Colaborac	Congraciar	Consultar	RecPerson	Coalicion	Transform	Transaccio	Correctiv	PasivoEv
Edad	Correlación de Pearson	1	.546**	-.429**	.059	.243**	.446**	.131	-.132	.106	.126	.044	.134	.045	.212*	.231**	.006	.090	.259	.166	.098	.342
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.506	.005	.000	.141	.138	.235	.158	.625	.133	.613	.016	.009	.948	.315	.244	.459	.664	.119
Escolaridad	N	131	128	129	131	131	131	128	128	128	127	127	127	128	128	128	128	128	22	22	22	22
	Correlación de Pearson	.546**	1	-.493**	.114	.357**	.360**	.208*	-.163	.081	.230**	-.078	.023	-.070	.019	-.040	-.158	.003	.267	.144	.203	.004
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.196	.000	.000	.018	.066	.362	.009	.385	.794	.429	.834	.655	.075	.973	.218	.513	.353	.987
Lider	N	128	131	129	131	131	131	128	128	128	127	127	127	128	128	128	128	128	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	-.429**	-.493**	1	-.186*	-.236**	-.351**	-.231**	.235**	-.141	-.138	.023	-.147	-.054	-.082	-.098	.210*	.106	.a	.a	.a	.a
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.032	.006	.000	.009	.007	.110	.122	.794	.097	.543	.353	.272	.017	.233	.000	.000	.000	.000
CargaTrab	N	129	129	132	132	132	132	129	129	129	128	128	128	129	129	129	129	129	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.059	.114	-.186*	1	.068	-.075	-.030	.102	-.002	.056	.055	.137	.020	.010	.021	-.062	.070	-.061	.049	.316	.123
	Sig. (bilateral)	.506	.196	.032		.434	.386	.738	.246	.985	.523	.536	.121	.824	.912	.810	.480	.428	.781	.824	.142	.577
MotIntrin	N	131	131	132	134	134	134	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	131	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.243**	.357**	-.236**	.068	1	.631**	.319**	-.095	.194*	.220*	.126	-.215*	.077	.050	.202*	-.073	-.154	.459*	-.014	.200	-.091
	Sig. (bilateral)	.005	.000	.006	.434		.000	.000	.283	.027	.012	.153	.014	.384	.570	.021	.407	.079	.028	.950	.360	.679
ApoyDire	N	131	131	132	134	134	134	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	131	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.446**	.360**	-.351**	-.075	.631**	1	.358**	-.034	.393**	.357**	.327**	-.063	.250**	.269**	.351**	-.072	-.022	.416*	.263	-.032	.187
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.386	.000		.000	.698	.000	.000	.000	.479	.004	.002	.000	.413	.807	.048	.226	.883	.392
PersRaci	N	131	131	132	134	134	134	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	131	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.131	.208*	-.231**	-.030	.319**	.358**	1	.025	.440**	.367**	.354**	.041	.346**	.247**	.361**	-.109	-.137	.100	.040	-.199	-.332
	Sig. (bilateral)	.141	.018	.009	.738	.000	.000		.779	.000	.000	.000	.646	.000	.004	.000	.216	.118	.649	.857	.363	.122
Intercamb	N	128	128	129	131	131	131	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	131	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	-.132	-.163	.235**	.102	-.095	-.034	.025	1	.355**	.285**	.374**	.317**	.229**	.201*	.160	.353**	.359**	.027	.202	.096	.557**
	Sig. (bilateral)	.138	.066	.007	.246	.283	.698	.779		.000	.001	.000	.000	.009	.021	.068	.000	.000	.903	.355	.662	.006
Inspirac	N	128	128	129	131	131	131	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	131	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.106	.081	-.141	-.002	.194*	.393**	.440**	.355**	1	.654**	.695**	.235**	.602**	.580**	.540**	.172*	.228**	-.062	.032	-.314	-.067
	Sig. (bilateral)	.235	.362	.110	.985	.027	.000	.000	.000		.000	.000	.007	.000	.000	.000	.050	.009	.779	.886	.145	.760
Legitimac	N	128	128	129	131	131	131	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	131	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.126	.230**	-.138	.056	.220*	.357**	.367**	.285**	.654**	1	.548**	.311**	.458**	.467**	.410**	.140	.271**	.158	.476*	.279	-.207
	Sig. (bilateral)	.158	.009	.122	.523	.012	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.111	.002	.472	.022	.198	.342
Informac	N	127	127	128	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.044	-.078	.023	.055	.126	.327**	.354**	.374**	.695**	.548**	1	.324**	.631**	.545**	.580**	.270**	.286**	.075	.231	-.205	.129
	Sig. (bilateral)	.625	.385	.794	.536	.153	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.001	.733	.289	.349	.558
Presion	N	127	127	128	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.134	.023	-.147	.137	-.215*	-.063	.041	.317**	.235**	.311**	.324**	1	.340**	.223*	.206*	.356**	.498**	.379	.608**	.300	-.016
	Sig. (bilateral)	.133	.794	.097	.121	.014	.479	.646	.000	.007	.000	.000		.000	.011	.019	.000	.000	.074	.002	.164	.943
Colaborac	N	127	127	128	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.045	-.070	-.054	.020	.077	.250**	.346**	.229**	.602**	.458**	.631**	.340**	1	.624**	.588**	.246**	.284**	-.087	-.031	-.214	-.037
	Sig. (bilateral)	.613	.429	.543	.824	.384	.004	.000	.009	.000	.000	.000	.000		.000	.005	.001	.692	.889	.326	.866	
Congraciar	N	128	128	129	131	131	131	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	131	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.212*	.019	-.082	.010	.050	.269**	.247**	.201*	.580**	.467**	.545**	.223*	.624**	1	.707**	.332**	.288**	-.201	.150	-.077	.073
	Sig. (bilateral)	.016	.834	.353	.912	.570	.002	.004	.021	.000	.000	.000	.011	.000		.000	.001	.357	.495	.727	.741	
Consultar	N	128	128	129	131	131	131	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	131	23	23	23	23
	Correlación de Pearson	.231**	-.040	-.098	.021	.202*	.351**	.361**	.160	.540**	.410**	.580**	.206*	.588**	.707**	1	.327**	.236**	-.141	.033	-.179	.030

	Sig. (bilateral)	.009	.655	.272	.810	.021	.000	.000	.068	.000	.000	.000	.019	.000	.000	.000	.007	.522	.883	.414	.891	
	N	128	128	129	131	131	131	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	23	23	23	23	
RecPerson	Correlación de Pearson	.006	-.158	.210 ^a	-.062	-.073	-.072	-.109	.353 ^{**}	.172 [*]	.140	.270 ^{**}	.356 ^{**}	.246 ^{**}	.332 ^{**}	.327 ^{**}	1	.639 ^{**}	-.140	-.098	.288	.444 [*]
	Sig. (bilateral)	.948	.075	.017	.480	.407	.413	.216	.000	.050	.111	.002	.000	.005	.000	.000	.000	.524	.655	.182	.034	
	N	128	128	129	131	131	131	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	23	23	23	23	
Coalicion	Correlación de Pearson	.090	.003	.106	.070	-.154	-.022	-.137	.359 ^{**}	.228 ^{**}	.271 ^{**}	.286 ^{**}	.498 ^{**}	.284 ^{**}	.288 ^{**}	.236 ^{**}	.639 ^{**}	1	.107	.272	.356	.406
	Sig. (bilateral)	.315	.973	.233	.428	.079	.807	.118	.000	.009	.002	.001	.000	.001	.001	.007	.000	.626	.210	.096	.055	
	N	128	128	129	131	131	131	131	131	131	130	130	130	131	131	131	131	23	23	23	23	
Transform	Correlación de Pearson	.259	.267	. ^a	-.061	.459 [*]	.416 [*]	.100	.027	-.062	.158	.075	.379	-.087	-.201	-.141	-.140	.107	1	.262	.447 [*]	.122
	Sig. (bilateral)	.244	.218	.000	.781	.028	.048	.649	.903	.779	.472	.733	.074	.692	.357	.522	.524	.626	.228	.032	.579	
	N	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Transaccio	Correlación de Pearson	.166	.144	. ^a	.049	-.014	.263	.040	.202	.032	.476 [*]	.231	.608 ^{**}	-.031	.150	.033	-.098	.272	.262	1	.034	-.147
	Sig. (bilateral)	.459	.513	.000	.824	.950	.226	.857	.355	.886	.022	.289	.002	.889	.495	.883	.655	.210	.228	.879	.502	
	N	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Correctiv	Correlación de Pearson	.098	.203	. ^a	.316	.200	-.032	-.199	.096	-.314	.279	-.205	.300	-.214	-.077	-.179	.288	.356	.447 [*]	.034	1	.195
	Sig. (bilateral)	.664	.353	.000	.142	.360	.883	.363	.662	.145	.198	.349	.164	.326	.727	.414	.182	.096	.032	.879	.371	
	N	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
PasivoEv	Correlación de Pearson	.342	.004	. ^a	.123	-.091	.187	-.332	.557 ^{**}	-.067	-.207	.129	-.016	-.037	.073	.030	.444 [*]	.406	.122	-.147	.195	1
	Sig. (bilateral)	.119	.987	.000	.577	.679	.392	.122	.006	.760	.342	.558	.943	.866	.741	.891	.034	.055	.579	.502	.371	
	N	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.