

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

LEÓN

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ

OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL DE 1981



**ESTILOS DE LIDERAZGO Y ESTILOS DE HUMOR EN LOS DIRECTORES
GENERALES DE LAS DEPENDENCIAS DEL PODER EJECUTIVO DEL
GOBIERNO DEL ESTADO DE GUANAJUATO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

VERÓNICA GARCÍA GONZÁLEZ

ASESOR

DR. J. EDDIE CÉSAR VILLEGAS ZERMEÑO

LEÓN, GTO.

2021



Contenido

Índice de tablas	4
Introducción	7
Propósito del Estudio	7
Capítulo I – Antecedentes	8
Diseño de Investigación	9
Preguntas de Investigación	9
Definición de Términos	10
Humor de mejora personal	10
Humor de afiliación	10
Humor agresivo	10
Humor autodestructivo	10
Liderazgo transformacional.....	11
Liderazgo transaccional.....	11
Liderazgo de laissez-faire	11
Delimitaciones del Estudio	11
Supuestos	12
Capítulo II – Marco Teórico	13
Liderazgo	13
Liderazgo Transformacional	15
Comportamiento Interpersonal y Consideración Individual.....	16
Comunicación.....	18
Liderazgo Transformacional y el Humor	19
Humor y Género.....	22
Estilos de Humor	23
Estilos de humor y liderazgo transformacional.....	28
Capítulo III – Metodología	32
Diseño del Estudio.....	32
Participantes.....	32
Materiales	33
Estudio Piloto	34
Administración y Seguimiento	40



Variables del Estudio	40
Análisis de Datos	42
Hipótesis.....	43
Análisis Estadístico	45
Capítulo IV – Hallazgos.....	47
Participantes.....	47
Fiabilidad	48
Análisis Estadístico	50
Estilos de humor y liderazgo transformacional.....	50
Estilos de Humor y Liderazgo Transaccional	54
Estilos del Humor y Liderazgo Laissez-faire	55
Análisis Exploratorios	57
Capítulo V – Discusión.....	61
Interpretación de los hallazgos	61
Estilos de Humor y Liderazgo Transformacional.....	63
Estilos de Humor y Liderazgo Transaccional	65
Estilos de Humor y Liderazgo Laissez-faire	67
Análisis Exploratorios	68
Implicaciones para Futuras Investigaciones.....	70
Población Objetivo	70
Investigación de la Autopercepción	70
Diseño del Instrumento.....	72
Capítulo VI – Conclusiones y Reflexiones Finales	74
Anexos	76
Apéndice A: Cuestionario de Estilos de Humor	76
Apéndice B: Cuestionario de liderazgo multifactorial.....	79
Apéndice C: Acerca de ti	80
Apéndice D: Comentarios de participantes	81
Apéndice F: Organigrama del Gobierno del Estado de Guanajuato	84
Apéndice F: Traducción del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (5x-short) Factores.	131
Referencias.....	135

Índice de tablas

Tabla 1: Propósito, uso e impacto previsto del estilo de humor.....	24
Tabla 2: Correlaciones entre las escalas del HSQ y las medidas de salud percibida y bienestar de los estudiantes universitarios.....	27
Tabla 3: Correlaciones de estilos de humor y otras medidas (Martin, et al, 2003).....	34
Tabla 4: Análisis de la prueba piloto de liderazgo (n = 25).....	36
Tabla 5: Medias y desviaciones estándar para el desarrollo de subescalas y muestras piloto.....	37
Tabla 6: Fiabilidad: subescalas de humor por total y muestras con duración variable de la experiencia.....	38
Tabla 7: Fiabilidad: subescalas de liderazgo transformacional y transaccional por total y muestras con duración variable de la experiencia.....	39
Tabla 8: Variables del Estudio.....	42
Tabla 9: Edad y años de experiencia de los Directores de colegios comunitarios por género.....	47
Tabla 10: Directores Generales por Años de Experiencia y Edad.....	48
Tabla 11: Fiabilidad de la subescala de estilo de humor de la muestra actual y la muestra de Martin et al.....	49
Tabla 12: Fiabilidad, medias y desviaciones estándar: subescalas de estilo de liderazgo....	50
Tabla 13: Correlaciones Entre los Estilos de Humor y el Liderazgo Transformacional de los Directores Generales.....	52
Tabla 14: Correlaciones entre las subescalas de liderazgo transformacional y los estilos de humor de los Directores Generales.....	53
Tabla 15: Correlaciones entre las subescalas de liderazgo transaccional y los estilos de humor.....	55
Tabla 16: Relaciones hipotéticas entre estilos de humor y estilos de liderazgo: niveles de apoyo.....	57
Tabla 17: Comparación de medias de mujeres y hombres en estilos de humor.....	58
Tabla 18: Comparación de medias de mujeres y hombres en estilos de liderazgo.....	58
Tabla 19: Correlaciones entre estilos de humor y edad.....	59
Tabla 20: Correlaciones entre estilos de humor y años de experiencia.....	60
Tabla 21: Hallazgos en análisis exploratorios entre estilos de humor y estilos de liderazgo por género, edad y años de experiencia.....	60

Resumen

El propósito de esta tesis fue explorar la relación entre los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire) y los estilos de humor (afiliativo, mejora personal, agresivo, autodestructivo) de los directores generales de las dependencias del gobierno del estado de Guanajuato y el ambiente laboral que se genera en dicha entidad. Las investigaciones han demostrado que el humor y los estilos de liderazgo están relacionados y que el humor puede mejorar las relaciones interpersonales entre líderes y seguidores. Los participantes de este estudio incluyeron 75 directores generales de 25 dependencias del gobierno del estado que forman parte del Poder Ejecutivo. Los directores generales completaron una encuesta en línea que incluía cuestionario de estilo de humor, así como un cuestionario de liderazgo, el cuestionario de liderazgo multifactorial. Esta tesis propone que el humor afiliativo y de mejora personal se relacionaría positivamente con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional; mientras que el humor agresivo y autodestructivo se relacionaría negativamente con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Además, se planteó la hipótesis de que los cuatro estilos de humor se relacionarían negativamente con el estilo de liderazgo del laissez-faire.

En resumen, el humor afiliativo y de mejora personal tuvo una relación positiva con el liderazgo transformacional. El humor personal también tuvo una relación positiva con la subescala de recompensa contingente del liderazgo transaccional; mientras que el humor agresivo estaba inversamente relacionado con el liderazgo transformacional y con la subescala de recompensa contingente del liderazgo transaccional. No se encontraron relaciones significativas entre los estilos de humor y el estilo de liderazgo del laissez-faire.

Se realizaron análisis exploratorios para investigar variables demográficas. Las mujeres (n = 21) obtuvieron puntuaciones significativamente más altas que los hombres (n = 54) en el humor de mejora personal y el liderazgo transformacional. La edad y los años de experiencia se relacionaron significativa y negativamente con el humor afiliativo.



Con base en los hallazgos de este estudio, se podría sugerir que los directores generales pueden ser más propensos a utilizar el humor afiliativo y de mejora personal cuando utilizan estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Además, es menos probable que los Directores utilicen un humor agresivo al utilizar estos estilos de liderazgo. Los hallazgos apoyan investigaciones previas en la premisa general de que el humor y el liderazgo están relacionados. Sin embargo, los hallazgos de este estudio también destacan las múltiples variaciones de cómo estos dos constructos pueden asociarse e interactuar.

La investigación debe continuar con otras poblaciones y en relación con los estilos de humor y los estilos de liderazgo percibidos por otros.



Introducción

"Todas las buenas actividades que animan a las personas a aprender a convivir agradablemente y a desarrollar el sentido del humor mejoran la vida" (Leonard Carmichael).

El humor es un tema que ha recibido cierta atención en la literatura sobre liderazgo (Davis y Kleiner, 1989; Decker, 1987; Decker y Rotundo, 2001; Duncan, 1982). En un estudio, se ha explorado el humor en relación con tres estilos principales de liderazgo, incluidos el transformacional, el transaccional y el laissez-faire (Avolio, Howell y Sosik, 1999).

Sin embargo, gran parte de la investigación se ha basado en el uso generalizado del humor sin mucha diferenciación entre los tipos de humor. Este capítulo presentará mi investigación y discutirá el uso del Cuestionario de Estilos de Humor (HSQ, por sus siglas en inglés), que es una medida reciente en la investigación del humor. El HSQ se distingue de otras medidas de humor en que diferencia cuatro estilos. Si bien el HSQ se ha utilizado en una variedad de estudios, no se ha utilizado para investigar las relaciones entre estilos de humor particulares y estilos de liderazgo particulares.

Propósito del Estudio

El propósito de este estudio fue explorar la relación entre cuatro estilos de humor (agresivo, afiliativo, mejora personal, autodestructivo) y tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire). Este estudio se centró en discutir el liderazgo en las direcciones generales de las entidades del poder ejecutivo del estado de Guanajuato e investigar cómo el estilo de liderazgo se relaciona con las relaciones interpersonales y la comunicación. Específicamente, hubo una discusión relacionada con las habilidades interpersonales y cómo el uso del humor puede mejorar la capacidad de un líder para interactuar con los demás.

Capítulo I – Antecedentes

Bass (1989) sugirió que el estudio del liderazgo ha proporcionado tres teorías principales que explican cómo los individuos se convierten en líderes. La Teoría de los Rasgos afirma que los distintos rasgos de personalidad pueden guiar a las personas a roles de liderazgo de forma natural. La segunda es la Teoría de los Grandes Eventos que afirma que los líderes son aquellos individuos que actúan de manera extraordinaria durante una crisis o evento importante. Por último, la Teoría del Liderazgo Transformacional sostiene que las personas pueden aprender habilidades de liderazgo y elegir convertirse en líderes. En referencia al liderazgo transformacional, se sugiere que, en algún momento, los líderes deciden que quieren brindar a otros una visión, dirigir el curso de los eventos futuros e inspirar a otros al éxito. Bass (1985) identificó comportamientos de liderazgo que encajan en las amplias categorías de liderazgo transaccional y transformacional. El estilo de liderazgo transformacional incluye líderes que utilizan la empatía, el apoyo personal y la comunicación interpersonal para motivar a sus seguidores. El liderazgo transaccional incluye un enfoque de recompensa contingente. El estilo de *laissez-faire* es un tercer tipo de liderazgo tipificado para representar la ausencia de liderazgo (Bass, 1985). Este estudio investigará el uso de estos tres estilos de liderazgo en relación con los estilos de humor.

El humor ha sido identificado como un método para mejorar la comunicación y motivar a los seguidores (Davis y Kleiner, 1989). A partir de la investigación, el humor es verbal o no verbal y puede provocar una respuesta cognitiva o afectiva positiva de los oyentes (Meyer, 1990; Mulkay, 1988; Taylor, 1974). Aunque el humor es un constructo multifacético, puede conceptualizarse como una capacidad cognitiva, una respuesta estética, una actitud, una estrategia de afrontamiento o un mecanismo de defensa por parte del individuo que lo utiliza (Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray y Weir, 2003). Es un componente de la comunicación. Hay pocos conceptos concretos sobre la definición del humor o la explicación del proceso del humor en relación con un liderazgo eficaz. Bass (1998) afirmó que la comunicación era un elemento crucial en el liderazgo transformacional y el humor ha sido identificado como un método para mejorar la comunicación y motivar a los seguidores (Davis y Kleiner, 1989).



Un desarrollo reciente en el estudio del humor se relaciona con los estilos de humor y el Cuestionario de Estilo de Humor desarrollado por Martin et al. (2003). Propusieron dos estilos de humor potencialmente beneficiosos para el bienestar (afiliativo y mejora personal) y dos estilos potencialmente perjudiciales para el bienestar (autodestructivo y agresivo). Con respecto a los estilos de humor que pueden ser beneficiosos para el bienestar, el humor afiliativo se relaciona con las bromas espontáneas, el contar chistes y divertir a los demás. Además, a menudo se usa para formar relaciones interpersonales y reducir tensiones. Usar el humor para mejora personal es una estrategia de afrontamiento y las personas tienden a mantener una perspectiva humorística de las incongruencias de la vida. Para los estilos de humor potencialmente perjudiciales, el humor agresivo es el uso del humor en la crítica o manipulación de otros. Este humor a menudo se expresa como sarcasmo, ridículo o a expensas de los demás. El humor autodestructivo es el uso de comentarios de autodesprecio por cuenta propia. Martin et al. sugirió que este estilo de humor involucra los propios sentimientos negativos subyacentes y, a veces, un intento de obtener la aprobación de los demás.

El uso del humor es importante porque a menudo es difícil para un líder relacionarse con todas las personas en todas las situaciones. Sin embargo, la literatura indica que el humor puede proporcionar una forma para que las personas se conecten entre sí en una variedad de situaciones (Clouse y Spurgeon, 1995; Martin y Lefcourt, 1983).

Diseño de Investigación

Este estudio utilizó un diseño comparativo y asociativo. Se encuestó a los directores generales de 25 dependencias del gobierno del estado de Guanajuato. Se pidió a los directores generales seleccionados que completaran el Cuestionario de estilos de humor, el Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ) y una encuesta demográfica.

Preguntas de Investigación

Los propósitos de este estudio fueron investigar la relación entre los estilos de humor y los estilos de liderazgo. Si bien los estudios han investigado el concepto de humor y liderazgo,



no se encontró ninguno que utilice el HSQ para identificar estilos de humor específicos en relación con el MLQ, que identifica estilos de liderazgo específicos. Con el uso de estos instrumentos, se plantean las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Cuál es la relación entre los estilos de humor y el liderazgo transformacional?
2. ¿Cuál es la relación entre los estilos de humor y el liderazgo transaccional?
3. ¿Cuál es la relación entre los estilos de humor y el liderazgo del laissez-faire?

Definición de Términos

El Cuestionario de estilo de humor evalúa cuatro dimensiones del uso del humor por parte de los individuos, tal como lo describen Martin et al. (2003).

Humor de mejora personal: este es un uso relativamente benigno del humor para mejorar la personalidad. Los individuos tienden a divertirse con las incongruencias en la vida y mantienen una perspectiva humorística en la adversidad. Puede utilizarse como mecanismo de defensa. Se enfatizan las relaciones interpersonales y es posible que este uso del humor sea beneficioso para el bienestar del usuario.

Humor de afiliación: el humor se usa de manera benigna para mejorar las relaciones de uno con los demás. Las personas tienden a decir cosas divertidas, contar chistes a quienes los rodean y usar bromas ingeniosas para divertir a los demás. El humor se utiliza para mejorar la cohesión y la atracción interpersonal y posiblemente sea beneficioso para el bienestar.

Humor agresivo: este uso del humor es para mejorar el yo a expensas de los demás. Las personas tienden a usar el sarcasmo, las burlas y el ridículo de quienes les rodean. Las personas pueden manipular con el ridículo y es posible que este humor pueda herir a otros y posiblemente perjudicar su bienestar.

Humor autodestructivo: este uso del humor se relaciona con mejorar las relaciones a expensas de uno mismo. El individuo tiende a permitir que el yo sea el centro del humor de los demás y a reírse cuando otros lo ridiculizan. Este uso del humor permite la interacción



interpersonal, pero puede estar relacionado con una baja autoestima. Posiblemente sea perjudicial para el bienestar.

El MLQ mide el uso de los tres estilos de liderazgo por parte de un individuo y cada uno se describe aquí.

Liderazgo transformacional: Bass (1985) amplió las ideas anteriores de Burns (1978) y su teoría del liderazgo transformacional. Definió este estilo de liderazgo en términos del efecto motivacional del líder sobre los seguidores. El liderazgo transformacional tiene cuatro componentes: carisma, influencia atribuida idealizada o conductual (proporciona visión y gana confianza); motivación inspiradora (usa símbolos para enfocar los esfuerzos en comunicar la visión); estimulación intelectual (proporciona a los seguidores nuevas ideas desafiantes); y consideración individualizada (utiliza tutoría y retroalimentación continua que vincula las necesidades del seguidor y la misión de la organización) (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990).

Liderazgo transaccional: Burns (1978) identificó este tipo de liderazgo como contingente basado en el castigo y la recompensa y la idea de que un seguidor cumple con un líder a cambio de las recompensas esperadas (Bass y Avolio, 1990).

Liderazgo de laissez-faire: Northouse (2004) describe este liderazgo en términos de la traducción al francés que significa un enfoque de "no intervención, dejemos que las cosas pasen". Además, indica que los líderes que utilizan este enfoque tienden a abdicar de la responsabilidad, dan poca o ninguna retroalimentación y hacen poco esfuerzo en términos de ayudar a los seguidores.

Delimitaciones del Estudio

Este estudio incluyó sólo a los directores generales de las dependencias del Poder Ejecutivo del estado de Guanajuato, no se incluyó a mandos superiores por la confidencialidad e impacto de su puesto. Este estudio se centró en personas calificándose a sí mismas en términos de estilos de liderazgo y uso del humor.



Supuestos

Todos los directores generales aceptaron participar de manera voluntaria y anónima, así como las personas que dependen de ellos no tuvieron inconveniente en hacerlo.

Capítulo II – Marco Teórico

El propósito de este capítulo es revisar la literatura que discute los estilos de liderazgo en los colegios comunitarios y cómo se relacionan con las relaciones interpersonales y la comunicación. Específicamente, la revisión se centrará en estas habilidades interpersonales y en cómo el uso del humor puede mejorar la capacidad de los líderes para interactuar con los demás.

El uso del humor es importante en mi discusión porque a menudo es difícil para un líder relacionarse con todas las personas en todas las situaciones. Sin embargo, la literatura indica que el humor puede proporcionar una forma para que las personas se conecten entre sí en una variedad de situaciones. Más específicamente, revisaré las publicaciones que reflejan los temas de empatía, apoyo personal, interacción interpersonal y comunicación efectiva en la literatura sobre liderazgo.

Esta revisión demostrará que los líderes que utilizan la empatía, el apoyo y la comunicación tienen más probabilidades de participar en el liderazgo transformacional y de que los demás los vean como líderes transformadores. Además, la literatura demostrará que si bien se enfatiza la comunicación efectiva, no está claramente definida. También se revisará la literatura para demostrar los usos positivos y negativos del humor en situaciones particulares. Esta revisión destacará el potencial de los líderes que tienen más probabilidades de utilizar el humor en situaciones particulares para ser vistos como líderes transformacionales.

Liderazgo

El liderazgo se ha definido y conceptualizado de numerosas formas a lo largo de la historia. Según Doyle y Smith (1999), ha habido cuatro generaciones primarias de teoría del liderazgo que incluyen las teorías; del Rasgo, Conductual, Situacional/Contingencial y Transformacional. La teoría del rasgo afirma que los rasgos distintivos de la personalidad pueden guiar a las personas a roles de liderazgo de forma natural. Las teorías de los rasgos estuvieron presentes desde principios hasta mediados del siglo XX y se centraron en identificar los rasgos específicos que poseían los líderes que los diferenciaban de sus seguidores. Como indicó Sadler (1997), los estudios anteriores no han abordado

adecuadamente la relación entre los rasgos y la eficacia del liderazgo. Además, estas teorías minimizaron el impacto de la situación en relación con el líder.

Un tipo diferente de teoría del liderazgo conocida como teorías conductuales surgió durante las décadas de 1950 y 1960 y se alejó de la idea de que los líderes nacen y no se hacen. El enfoque de estas teorías estaba en el comportamiento del líder más que en los rasgos de personalidad. Los diferentes comportamientos se agruparon y etiquetaron como "estilos". Sadler (1997) y Wright (1996) identifican muchas inconsistencias en los estudios relacionados con las teorías conductuales del liderazgo y su consideración incompleta de la situación del líder y los comportamientos de liderazgo.

Las teorías situacionales / de contingencia del liderazgo surgieron desde fines de la década de 1950 hasta la de 1980 y abordaron las suposiciones de que los líderes pueden actuar de manera diversa en diferentes situaciones. La idea central en este tipo de teoría del liderazgo era que el liderazgo efectivo dependía de una combinación de factores como la relación entre el líder y el seguidor o la estructura de la tarea. Las teorías de situación / contingencia han sido criticadas por ser demasiado ambiguas. Bolman y Deal afirman que estas teorías "se centran principalmente en la relación entre gerentes y subordinados inmediatos, y dicen poco sobre cuestiones de estructura, política o símbolos" (1997, p. 302).

La cuarta generación de la teoría del liderazgo es la Transformacional, que sostiene que las personas pueden aprender habilidades de liderazgo y elegir convertirse en líderes. En referencia a la teoría del liderazgo transformacional, Burns (1978) diferencia el liderazgo ordinario (transaccional) y el liderazgo extraordinario (liderazgo transformacional). El liderazgo transaccional tiene el castigo y la recompensa como factores motivadores. Se basa en la idea de que un seguidor cumpla con un líder a cambio de las recompensas esperadas.

El liderazgo transformacional se define como "el desarrollo de necesidades, aspiraciones y valores mutuos en los que el líder busca motivos potenciales en los seguidores, busca satisfacer necesidades superiores e involucra a la persona completa del seguidor" (p. 4). Bernard Bass (1985) amplió las ideas de Burns con su teoría del liderazgo transformacional, que definió en términos del efecto motivacional del líder sobre los seguidores.



Bass (1985) identificó comportamientos de liderazgo que encajan en tres categorías amplias del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. El estilo de liderazgo transformacional incluye líderes que utilizan la empatía, el apoyo personal y la comunicación interpersonal para motivar a sus seguidores. El liderazgo transaccional incluye un enfoque de recompensa contingente. El estilo de liderazgo laissez-faire es un tercer tipo de liderazgo tipificado para representar la ausencia de liderazgo (Bass, 1985).

En su descripción general del liderazgo, Northouse (2004) indica que el liderazgo es un proceso, involucra influencia, ocurre en un contexto grupal e involucra el logro de metas. Por lo tanto, lo define como "un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común" (2004, p. 11). En otras palabras, tanto los líderes como los seguidores son parte integral del proceso y, por lo tanto, su relación se convierte en un centro de atención en el logro de la meta.

Para los propósitos de esta discusión, se hará referencia al liderazgo como el proceso en el que un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común (Northouse, 2004). La teoría del liderazgo transformacional, en particular, se relaciona bien con esta definición.

El liderazgo transformacional se puede definir como un proceso que cambia y transforma a las personas en términos de emociones, valores y metas a largo plazo. A menudo incorpora habilidades de liderazgo carismático y visionario (Northouse, 2004).

Liderazgo Transformacional

Burns diferenció el liderazgo ordinario (transaccional) y el liderazgo extraordinario (transformacional). El liderazgo transaccional tiene el castigo y la recompensa como factores motivadores. Se basa en la idea de que un seguidor cumple con un líder a cambio de las recompensas esperadas. El liderazgo transformacional se define como "el desarrollo de necesidades, aspiraciones y valores mutuos en los que el líder busca motivos potenciales en los seguidores, busca satisfacer necesidades superiores y compromete a toda la persona del seguidor" (1978, p. 4).



Bernard Bass (1985) amplió las ideas de Burns con su teoría del liderazgo transformacional, que definió en términos del efecto motivacional del líder sobre los seguidores. El liderazgo transformacional tiene cuatro componentes: (a) carisma o comportamiento idealizado atribuido a la influencia (proporciona visión y gana confianza); (b) motivación inspiradora (utiliza símbolos para concentrar los esfuerzos en comunicar la visión); (c) estimulación intelectual (proporciona a los seguidores nuevas ideas desafiantes); y (d) consideración individualizada (utiliza tutoría y retroalimentación continua que vincula las necesidades de los seguidores y la misión organizacional) (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990).

Los seguidores sienten lealtad, confianza, admiración y respeto hacia el líder transformacional. Están inspirados para lograr necesidades de orden superior y son más conscientes de las necesidades de la organización en cuanto a sus habilidades y talentos únicos. Por lo tanto, los seguidores están motivados para servir y lograr más de lo que originalmente esperaba la organización. Con el líder enfocándose en el desarrollo individual, se mejora el desempeño del seguidor; y como resultado, hay un crecimiento organizacional (Bass, 1985). Bass afirmó que el liderazgo transformacional existe cuando los líderes y los seguidores comparten los mismos objetivos. Un ámbito en el que sería importante que los seguidores y los líderes compartieran los mismos objetivos es la educación superior y, en particular, los colegios comunitarios.

Comportamiento Interpersonal y Consideración Individual

Como se indicó anteriormente, la consideración individual se relaciona con el liderazgo a través del apoyo y el estímulo, el entrenamiento y el trabajo de manera individualizada. Es uno de los cuatro componentes del liderazgo transformacional. Según Rubin, Munz y Bommer, el liderazgo transformacional requiere que los líderes "forjen relaciones cálidas y de confianza con los empleados a través de un compromiso honesto" (2005, p. 848). En su estudio, 145 líderes de una compañía global de biotecnología/agricultura del medio oeste completaron una encuesta de 22 elementos pertenecientes a seis dimensiones: articular una visión, proporcionar un modelo a seguir, comunicar expectativas de alto rendimiento, brindar apoyo individualizado, fomentar la aceptación de las metas del grupo y proporcionar

estimulación intelectual. El análisis de los datos indicó líderes que identificaron con precisión las emociones a partir de las expresiones faciales y los líderes que obtuvieron una puntuación alta en afectividad positiva tenían más probabilidades de participar en el liderazgo transformacional. Además, la amabilidad fue un predictor significativo del comportamiento que demuestra el liderazgo transformacional. Los autores declararon: "Estos resultados respaldan los argumentos teóricos de que los líderes que predicen un comportamiento de liderazgo transformacional son interpersonalmente más sensibles que los líderes que podrían participar en un comportamiento de recompensa únicamente contingente "(p. 854).

En un entorno educativo, Coats (2000) examinó los comportamientos interpersonales de los jefes de departamento en las universidades comunitarias utilizando datos de encuestas recopilados de miembros de la facultad y jefes de división en 15 instituciones. Veintiocho jefes de división completaron una encuesta de 54 ítems relacionados con las percepciones de su propio comportamiento como líderes hacia los demás (expresadas) y su percepción de los comportamientos de los demás dirigidos a sí mismo (recibido). Los miembros de la facultad ($n = 172$) completaron una encuesta de 15 ítems calificando qué tan bien los jefes de división realizaban sus actividades laborales. Los hallazgos indicaron que los jefes de división que tenían más probabilidades de establecer y mantener la interacción interpersonal con otros eran percibidos como más efectivos por los miembros de la facultad que los jefes de división que no desarrollan relaciones. Además, los líderes eficaces se perciben a sí mismos como incluidos por otros en sus interacciones.

Un estudio más reciente, que ayuda a resaltar las relaciones interpersonales, analizó la inteligencia emocional en relación con el liderazgo transformacional. Barbuto y Burbach (2006) identificaron cinco aspectos de la inteligencia emocional que incluyen (a) respuesta empática (capacidad para comprender la composición emocional de otras personas), (b) regulación del estado de ánimo (capacidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo disruptivos), (c) habilidad interpersonal (competencia en la gestión de relaciones y construcción de redes), (d) motivación interna (pasión por trabajar por razones más allá del dinero y el estatus que implica la capacidad de retrasar la gratificación en la búsqueda de una



meta), y (e) autoconciencia (habilidad para comprender los propios estados de ánimo, emociones e impulsos y los efectos en los demás). Para investigar estos cinco aspectos de la inteligencia emocional, 80 líderes comunitarios y 388 empleados de informes directos del medio oeste de los Estados Unidos completaron encuestas. Los líderes completaron un instrumento de autoinforme relacionado con la inteligencia emocional y luego completaron el MLQ. Cada uno de los miembros del personal completó una versión evaluadora del MLQ. El análisis de los datos arrojó resultados interesantes. La empatía del líder, las habilidades interpersonales y la motivación interpersonal se relacionaron positivamente con el liderazgo transformacional. La regulación del estado de ánimo se relacionó negativamente con el liderazgo transformacional y la autoconciencia se relacionó negativamente con la motivación inspiradora. En resumen, los investigadores concluyeron que las respuestas empáticas de los líderes se relacionan con las percepciones del personal sobre el uso de la estimulación intelectual y la consideración individual por parte de los líderes. Se demostró que las habilidades interpersonales son muy importantes en las prácticas de liderazgo transformacional. Una técnica que un líder puede usar para demostrar habilidades interpersonales se relaciona con la comunicación.

Comunicación

El desarrollo de relaciones interpersonales es un aspecto importante del liderazgo transformacional. La comunicación es un tema común en la investigación, como lo ejemplifica un estudio sobre líderes en equipos autogestionados en una universidad. Gust-Thomason y Yantis (1998) realizaron un estudio de evaluación de la eficacia de los líderes de equipo en el College of the Mainland en Texas. A medida que las organizaciones avanzan hacia más líderes que enfatizan un enfoque de equipo para el logro de metas en comparación con las habilidades tradicionales de liderazgo, como la supervisión, la programación del trabajo y el dar órdenes; la literatura indica que los negocios y la industria han florecido con una productividad mejorada, mejor calidad y menos conflictos. A partir de su revisión de la literatura, Gust-Thomason y Yantis declararon que las habilidades y actividades de liderazgo en este enfoque en un entorno educativo incluirían administradores (a) pasar de roles autoritarios a empoderamiento proactivo, (b) traducir la visión en realidad y persuadir a todos

para que se unan, (c) actuar como facilitador y apoyo, (d) escuchar, y (e) reconocer el éxito del proceso grupal. Para investigar sus afirmaciones, los autores encuestaron a los miembros del equipo y a los líderes de equipo y encontraron que la habilidad más valorada de los líderes de equipo era la comunicación. Además, los resultados de la encuesta demostraron las recomendaciones de los participantes para futuros programas de preparación de líderes de equipo. La recomendación principal incluyó mejorar las habilidades de comunicación. Estos hallazgos apoyaron algunas de las conclusiones de Kirby, Paradise y King (1992) en su afirmación de que la comunicación es crucial para el liderazgo transformacional.

Sin embargo, los estudios anteriores no indican qué contenido o tono de comunicación debe usarse y cuándo. En muchos de estos estudios, la comunicación eficaz y la articulación de una visión son importantes para la teoría del liderazgo transformacional; sin embargo, existen pocos datos que indiquen cómo el tipo, uso o frecuencia de la comunicación se asocia con la relación entre el líder y los seguidores. La importancia de esta relación es vital para el proceso de liderazgo transformacional implicado a través de la construcción de la consideración individualizada. Las relaciones entre individuos son tan únicas como los propios individuos; y la relación con los demás en diferentes situaciones se puede mejorar mediante el uso de métodos particulares de comunicación, como la empatía, la honestidad y el sentido del humor, que pueden ser relevantes para la situación.

Liderazgo Transformacional y el Humor

Bass (1989) identificó diferencias entre los líderes transaccionales y transformacionales e identificó diez componentes de la eficacia del liderazgo basados en el liderazgo transformacional que incluyen lealtad, cohesión, satisfacción, creatividad, bajo estrés, comunicación, bajo conflicto de unidad, desempeño, baja tensión de unidad y confianza. El humor ha sido identificado como un método para mejorar la comunicación y motivar a los seguidores (Davis y Kleiner, 1989). Como se define en la investigación, el humor es verbal o no verbal y puede provocar una respuesta cognitiva o afectiva positiva de los oyentes (Meyer, 1990; Mulkay, 1988; Taylor, 1974). Aunque el humor es un constructo multifacético, puede conceptualizarse como una capacidad cognitiva, una respuesta estética,

una actitud, una estrategia de afrontamiento o como un mecanismo de defensa (Martin et al., 2003).

Monro (1980) identifica tres teorías principales del humor que explican su uso, incluida la superioridad, la incongruencia y el alivio. La teoría de la superioridad se refiere al humor utilizado para empoderar a uno sobre otro, lo que resulta en sentimientos de superioridad. La incongruencia se refiere al humor utilizado como un medio para lidiar con la frustración o la injusticia o la mezcla de dos ideas que son completamente diferentes. La teoría del alivio ve el humor como una liberación catártica para aliviar la tensión (Monro, 1980). Si bien estas teorías son útiles para comprender el humor, el humor se utiliza de diversas maneras en una variedad de entornos. Hay pocos conceptos concretos sobre la definición del humor o la explicación de la utilización del humor en relación con un liderazgo eficaz. Bass (1998) afirmó que la comunicación era un elemento crucial en el liderazgo transformacional y el humor ha sido identificado como un método para mejorar la comunicación y motivar a los seguidores (Davis y Kleiner, 1989). En otras palabras, el humor se relaciona con el proceso de comunicación y puede ser una forma efectiva para que los líderes involucren a sus seguidores.

Al estudiar el humor y el liderazgo, Avolio, Howell y Sosik (1999) examinaron los vínculos entre el estilo de liderazgo, el uso del humor y dos medidas de desempeño. Los autores se centraron en dos preguntas: (a) ¿En qué medida el uso del humor por parte de los líderes tiene un impacto positivo en el desempeño? y (b) ¿Para qué estilos de liderazgo es más (o menos) efectivo el uso del humor? Para investigar estas preguntas, examinaron cómo el uso del humor modera los tres estilos de liderazgo, incluido el transformacional, la recompensa contingente y el laissez-faire.

En su revisión de la literatura, Avolio et al. señalaron que se ha demostrado que el liderazgo transformacional y el liderazgo de recompensa contingente tienen una relación directa y positiva con el desempeño individual y grupal de los seguidores. En contraste, se ha demostrado que el liderazgo del laissez-faire tiene una relación negativa con el desempeño. Por lo tanto, plantearon la hipótesis de que el uso del humor (a) estaría relacionado



positivamente con el desempeño individual y grupal, (b) mejoraría el efecto positivo del liderazgo transformacional en el desempeño individual y del grupo, (c) mejoraría el efecto positivo del liderazgo de recompensa contingente en el individuo y desempeño de la unidad, y (d) mejoraría el efecto negativo del liderazgo del laissez-faire en el desempeño individual y de la unidad.

Para investigar sus hipótesis, Avolio et al. distribuyeron encuestas en una gran institución financiera a 115 líderes que representan los cuatro niveles superiores de la institución y a 322 de sus subordinados. Se pidió a los seguidores que calificaran la frecuencia con la que sus gerentes usaban diferentes comportamientos de liderazgo y humor. El MLQ se utilizó para medir el estilo de liderazgo, mientras que cinco elementos de la literatura sobre humor se utilizaron para medir el uso del humor de los líderes en términos de frecuencia y ocurrencia. La institución financiera proporcionó dos medidas de desempeño: desempeño del grupo consolidado (el grado en que un gerente logró las metas previstas para el año) y evaluación del desempeño individual (una puntuación que representa el desempeño general de un gerente focal).

El análisis indicó que el uso del humor y el estilo de liderazgo estaban relacionados. Más específicamente, el liderazgo transformacional se relacionó significativa y positivamente con el uso del humor y con el desempeño tanto individual como del grupo. El liderazgo de recompensa contingente se relacionó significativa y positivamente con el uso del humor; pero se relacionó negativamente con el desempeño individual y del grupo. El liderazgo del laissez-faire se relacionó significativa y negativamente con el uso del humor y con el desempeño individual y del grupo. Estos hallazgos sugirieron que los líderes transformacionales podrían usar el humor como una forma de tranquilidad y una demostración de confianza en situaciones tensas. Los líderes transformacionales empoderan a otros para que desarrollen todas sus capacidades y avancen hacia un objetivo común. Además, los seguidores podrían percibir que el humor promueve una mayor flexibilidad e innovación, lo que en última instancia mejoraría el rendimiento.

Sin embargo, los autores señalaron que su estudio tenía limitaciones, ya que no tenía en cuenta los diferentes tipos de humor. Los hallazgos indican que el humor es una construcción importante en el liderazgo transformacional y sugieren que se necesita más investigación. Mientras que Avolio et al. señalaron que su estudio estaba limitado por un pequeño número de mujeres; hubo implicaciones de que el género y el uso del humor están relacionados.

Humor y Género

Decker (1987) exploró el concepto de humor gerencial y satisfacción subordinada. En su estudio, 131 hombres y 159 mujeres de una variedad de organizaciones completaron un cuestionario que contenía 46 preguntas que medían la satisfacción laboral y calificaban el humor de los supervisores en el lugar de trabajo. Los participantes fueron categorizados por edad y género y los hallazgos indicaron que las mujeres mayores encontraron a los supervisores que utilizaban el humor agresivo y sexual menos efectivos que cualquier otro grupo. Además, los participantes más jóvenes calificaron a los supervisores que usaban más humor como más efectivos que los supervisores que usaban menos humor. Decker señala que los hallazgos indican que diferentes tipos de humor podrían ser utilizados de manera efectiva por diferentes grupos en diferentes situaciones.

Decker y Rotundo (2001) identificaron hallazgos similares que examinaron la relación entre el uso del humor y los comportamientos clave de liderazgo con implicaciones relacionadas con el género. En su estudio, se seleccionaron al azar 1000 alumnos de escuelas de negocios, lo que resultó en 359 participantes (217 hombres, 135 mujeres y 7 que no especificaron el género).

Además de la información demográfica, los ítems midieron las percepciones de los encuestados sobre el uso del humor positivo, el humor negativo, los comportamientos de tareas, los comportamientos de relación y la eficacia general de su gerente. Los resultados indicaron que el uso del humor estaba relacionado con las otras variables. El uso positivo del humor por parte de los gerentes, tanto hombres como mujeres, condujo a una mayor percepción de la deseabilidad de la tarea y los comportamientos de relación, mientras que el humor negativo disminuyó la percepción de la conducta de tarea y relación. El humor



positivo se asoció con una mayor efectividad percibida. El género y el humor se relacionaron, ya que las gerentes mujeres recibieron una calificación más alta que los gerentes masculinos en el comportamiento y la efectividad de las relaciones cuando se usa el humor positivo. Sin embargo, las gerentes mujeres recibieron una calificación más baja que los gerentes masculinos cuando usaban humor negativo.

El uso del humor positivo se relacionó positivamente con las percepciones de efectividad y las percepciones generales favorables de los gerentes en contraste con el uso del humor negativo.

Este estudio sugiere que el uso de tipos particulares de humor en situaciones particulares podría ser beneficioso en el lugar de trabajo. Además, sugiere que el género y el uso del humor pueden necesitar una mayor exploración. Estudios anteriores sugieren que sería importante utilizar estilos de humor apropiados para situaciones particulares. En estudios más recientes, la investigación se ha vuelto más específica, lo que sugiere que existen diferentes tipos de humor, que se utilizan en diferentes situaciones.

Estilos de Humor

El cuestionario de estilo de humor (HSQ) desarrollado por Martin et al. (2003) identifica el uso de cuatro estilos de humor diferentes. Propusieron dos estilos de humor potencialmente beneficiosos para el bienestar (afiliativo y mejora personal) y dos estilos potencialmente perjudiciales (autodestructivo y agresivo). El humor de afiliación se utiliza a menudo para formar relaciones interpersonales y reducir tensiones y se caracteriza por declaraciones como: "me gusta hacer reír a la gente" y "me río y bromeo mucho con mis amigos". El humor de mejora personal se utiliza como estrategia de afrontamiento y se tipifica con la siguiente afirmación: "si me siento deprimido, por lo general puedo animarme con humor". En cuanto a los estilos potencialmente perjudiciales, el humor agresivo es el uso del humor en la crítica o manipulación de otros y una declaración relacionada sería: "si alguien comete un error, a menudo me burlaré de él". Este tipo de humor a menudo se expresa en forma de sarcasmo, burla o a expensas de los demás. El humor contraproducente es el uso de comentarios de autodesprecio por cuenta propia y podría describirse como: "cuando estoy con amigos o

familiares, a menudo parece que otras personas se burlan de mí o bromean". Martin et al. sugirieron que este estilo de humor involucra los propios sentimientos negativos subyacentes y, a veces, es un intento de obtener la aprobación de los demás. La Tabla 1 muestra el propósito, el uso y el impacto previsto de cada estilo de humor como lo resumen Martin et al.

Tabla 1: Propósito, uso e impacto previsto del estilo de humor

Estilo de humor	Propósito	Cómo es utilizado	Impacto
Afiliativo	Para mejorar las relaciones con los demás	Bromas ingeniosas, contando chistes	Tranquiliza a los demás
Mejora personal	Para mejorar uno mismo	Divertido por la incongruencia	Defensa, afrontamiento
Agresivo	Para mejorar uno mismo a expensas de los demás	Sarcasmo, burlas	Manipulación con amenaza o poniendo en ridículo
Autodestructivo	Para mejoras las relaciones a expensas de uno mismo	Bromear sobre sí mismo, despreciarse a sí mismo	Obtener aprobación, integración

El propósito del trabajo de Martin et al. (2003) fue desarrollar un cuestionario para estudiar estilos de humor. En su muestra general, los autores examinaron las respuestas de 1195 participantes de Canadá. Los autores verificaron las confiabilidades e intercorrelaciones de la escala y realizaron una variedad de pruebas de validación cruzada. Una vez que se desarrolló la escala y se determinó que era válida y confiable, los investigadores encontraron que los hombres obtuvieron puntuaciones significativamente más altas que las mujeres en los cuatro estilos de humor, mientras que 370 participantes más jóvenes (de 14 a 19 años de edad) obtuvieron puntuaciones significativamente más altas que 218 participantes mayores (25 a 87 años) en estilos de humor agresivo y humor afiliativo. Si bien los análisis que



involucran diferencias de edad podrían haber proporcionado más detalles, ya que hay un rango de edad más amplio en los participantes mayores, el desarrollo del HSQ y los hallazgos podrían resultar beneficiosos en el estudio del humor y sus usos positivos y negativos en situaciones particulares.

Si bien la investigación sobre el HSQ y los estilos de humor definidos es relativamente reciente, se han investigado los estilos de humor (Decker & Rotundo, 2001; Duncan, 1982) y se siguen investigando en relación con los factores de personalidad, que pueden estar relacionados con el liderazgo.

Estudios que emplean el cuestionario de estilos de humor

El HSQ se ha utilizado en una variedad de estudios. En 2002, Saroglou y Scariot utilizaron el HSQ para investigar las relaciones entre los estilos de humor y la personalidad en una universidad de Bélgica. El HSQ se utilizó con un cuestionario desarrollado para abordar el modelo de cinco factores de personalidad para solicitar datos de 72 mujeres y 15 estudiantes de pregrado. Los participantes eligieron voluntariamente participar en este estudio, lo que podría tener implicaciones sobre la validez y confiabilidad de los hallazgos. El Modelo de Personalidad de los Cinco Factores incluyó ítems que abordaban la extraversión, la amabilidad, la escrupulosidad, la estabilidad emocional y la apertura. El análisis de los datos recopilados con el HSQ indicó que los hombres tendían a obtener una puntuación más alta que las mujeres en cuanto a humor de mejora personal, humor autodestructivo y humor agresivo. Las puntuaciones más altas en cada una de las escalas de humor indican una mayor tendencia a utilizar ese estilo de humor. Los hallazgos con todos los participantes demostraron que el humor afiliativo y el humor de mejora personal se correlacionaron positivamente con la extraversión, la amabilidad y la apertura. El humor agresivo se correlacionó positivamente con la extraversión, pero se correlacionó negativamente con la amabilidad. Otro hallazgo interesante involucró que el humor agresivo y el humor autodestructivo se correlacionaran negativamente con la conciencia y la estabilidad emocional. Estos hallazgos indican que el humor afiliativo y el humor de mejora personal podrían ser vitales para el liderazgo transformacional. En resumen, se encontró que la

correlación de la personalidad extravertida se relaciona positivamente con todos los estilos de humor, excepto con el humor contraproducente. Los estilos de humor afiliativo y de mejora personal compartían varias correlaciones de personalidad que incluyen amabilidad, franqueza y autoestima.

En otro estudio, Saroglou (2004) utilizó el HSQ para investigar la relación entre los estilos de humor y la religiosidad y la espiritualidad. En un estudio, 175 estudiantes de secundaria y universitarios (53 hombres y 122 mujeres) completaron el HSQ, el Q-Sort de comportamiento humorístico, un cuestionario sobre espiritualidad y otro sobre religiosidad. La religiosidad se midió utilizando un índice de tres elementos que incluía preguntas sobre (a) la importancia de Dios en la vida, (b) la importancia de la religión en la vida y (c) la frecuencia de la oración. Estos estudios se llevaron a cabo en Bélgica y los instrumentos se tradujeron al francés. Los hallazgos sugirieron que, para las mujeres, los estilos de humor no se correlacionaron con la espiritualidad o la religiosidad. Sin embargo, la religiosidad de los hombres se relacionó negativamente con el uso del humor social y los hombres con una puntuación alta en espiritualidad informaron un bajo uso del humor hostil (agresivo). En el segundo estudio, 98 parejas heterosexuales respondieron preguntas por separado relacionadas con los estilos de humor, la calidad del apego y la satisfacción conyugal. Los hombres y mujeres religiosos no usaban el humor hostil y usaban el humor social con menos frecuencia que otras parejas. Los hombres religiosos usaban el humor autodestructivo con más frecuencia que los hombres no religiosos. Los autores señalaron que los hallazgos respaldaban su hipótesis de que la religiosidad y el uso de tres de los cuatro estilos de humor (se predijo que el humor autodestructivo no tenía relación con la religiosidad) estaban correlacionados negativamente.

En 2004, Kazarian y Martin exploraron aún más los estilos de humor con 401 estudiantes de pregrado en la Universidad Americana de Beirut. Los 401 estudiantes (221 mujeres y 180 hombres) hablaban inglés con fluidez. Los estudiantes completaron el HSQ, la Escala de Individualismo y Colectivismo (ICS), la Escala de Experiencias en Relaciones Cercanas (ECR) y una escala de bienestar psicológico y salud percibida (HSS). Los hallazgos indicaron

que el humor afiliativo se relacionó positivamente con el colectivismo horizontal (individuos vistos como interdependientes e iguales a los demás en el grupo), el humor agresivo con el individualismo vertical (individuos vistos como independientes; pero también como desiguales y como competencia) y el humor autodestructivo con colectivismo vertical (individuos vistos como interdependientes pero desiguales). El colectivismo horizontal se correlacionó negativamente con el humor agresivo, pero se correlacionó positivamente con el humor de mejora personal. Para las relaciones cercanas y el estilo de apego, el humor autodestructivo se relacionó positivamente con el estilo de apego ansioso, mientras que el humor afiliativo se asoció negativamente con el estilo de apego evitativo. La salud percibida se correlacionó positivamente con el humor de mejora personal. La Tabla 2 muestra las correlaciones entre las escalas HSQ y las otras medidas en este estudio, tal como las presentaron Kazarian y Martin (2004, p. 216).

Tabla 2: Correlaciones entre las escalas del HSQ y las medidas de salud percibida y bienestar de los estudiantes universitarios

Medidas	Escalas HSQ			
	Afiliativo	Mejora personal	Agresivo	Autodestructivo
Colectivismo horizontal	0.26***	0.11*	-0.12*	-0.09
Individualismo horizontal	0.10	0.01	0.07	0.08
Individualismo vertical	-0.05	-0.01	0.15**	0.05
Colectivismo vertical	-0.03	0.00	-0.07	0.19***
Apego ansioso	-0.08	0.01	0.07	0.44***
Apego evitativo	-0.44***	-0.10	0.02	0.13
Salud percibida	0.10	0.26***	-0.06	0.00
Bienestar	0.23***	0.40***	-0.30	-0.09

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p > 0.001$

Los autores señalan que este es el primer estudio de estilos de humor en el Líbano y, si bien se encontraron los cuatro estilos de humor, la dimensión del humor agresivo tuvo una menor

consistencia interna que en la investigación de Martin et al. (2003) realizada en Canadá, sugiriendo que las expresiones de humor pueden variar entre culturas. Al igual que en estudios anteriores, esta investigación fue consistente con el hallazgo de Saroglou y Scariot (2002) de que el uso del humor autodestructivo estaba relacionado con un estilo de apego inseguro que involucra ansiedad e incomodidad con la cercanía. Saroglou y Scariot (2002) obtuvieron resultados congruentes con Martin et al. (2003) con asociaciones positivas entre el humor de mejora personal y el humor afiliativo con el bienestar psicológico y la satisfacción con la vida.

Hampes (2006) se interesó por la relación entre la timidez y los estilos de humor. Para este estudio, 174 estudiantes de colegios comunitarios (69 hombres y 105 mujeres) del medio oeste de los Estados Unidos completaron el HSQ y la Escala de timidez. Hampes informó una correlación negativa significativa entre la timidez y el humor afiliativo en general, mientras que hubo una correlación positiva significativa entre la timidez y el humor autodestructivo en general.

Se encontró una relación positiva entre la timidez y el humor agresivo en los hombres, pero no en las mujeres. Una posible razón para este hallazgo se relaciona con la tendencia de los hombres a sentirse más cómodos que las mujeres al mostrar enojo en situaciones sociales cuando pueden sentirse frustrados o rechazados. No hubo relaciones significativas entre la timidez y el humor de mejora personal. No se encontraron diferencias de género para el uso de este estilo de humor.

Los hallazgos de estudios recientes que involucran el HSQ demuestran que el uso del humor y los estilos utilizados están relacionados con la comunicación y la formación de relaciones. Por lo tanto, podría haber una experiencia positiva o negativa para el remitente o el destinatario dependiendo de una variedad de factores, específicamente en el lugar de trabajo y en relación con los estilos de liderazgo.

Estilos de humor y liderazgo transformacional

Si bien los estudios presentados en esta revisión de la literatura brindan una base para demostrar una relación entre el liderazgo y el humor, no hay evidencia de un estudio que

investigue la relación entre el liderazgo transformacional y los estilos de humor específicos. En resumen, se han realizado una variedad de estudios en relación con el humor en el lugar de trabajo y los hallazgos indican que el humor puede desempeñar un papel positivo en el funcionamiento organizacional. Sin embargo, aparte de los estudios realizados por Duncan (1982), Decker y Rotundo (2001) y Avolio et al. (1999), poca investigación ha analizado el humor o los estilos de humor y los estilos de liderazgo simultáneamente o el liderazgo transformacional, específicamente.

Un estudio reciente investigó el humor en el lugar de trabajo y los hallazgos relacionados con el liderazgo transformacional. Holmes y Marra (2006) estaban interesados en el humor verbal espontáneo, que ocurre naturalmente en las interacciones cotidianas en el lugar de trabajo. Su propósito era examinar las formas en que los líderes eficaces utilizan el humor como recurso para construir aspectos particulares del estilo de liderazgo. Los autores utilizaron un análisis cualitativo de las interacciones de los lugares de trabajo que se encuentran en la base de datos del Language in the Workplace Project (LWP) en Nueva Zelanda. Esta base de datos de más de 2,000 interacciones es mantenida por la Universidad Victoria de Wellington y ha estado en progreso desde 1996. Se han observado y registrado una variedad de lugares de trabajo, incluidos el gobierno, organizaciones comerciales, pequeñas empresas, fábricas y hospitales. La recopilación de datos implicó registrar interacciones auténticas en el lugar de trabajo entre supervisores y subordinados mediante grabaciones de audio y video durante periodos de dos a tres semanas.

Este artículo no proporcionó un número específico de interacciones generales analizadas; sin embargo, los autores dieron cinco ejemplos para demostrar diferentes usos del humor en diferentes situaciones. Sugirieron que los líderes suelen utilizar el humor para la solidaridad o la cohesión social en términos de formación de equipos; los líderes hábiles reconocen el potencial transformador del humor. También señalaron que el humor puede tener valor para ayudar a lograr los objetivos transaccionales, ya que puede usarse para fomentar una atmósfera de disfrute y creatividad.

La revisión de la literatura indica que los estilos de humor pueden estar relacionados con el liderazgo transformacional. Además, se podría argumentar que el uso del humor por líderes particulares puede ser beneficioso para establecer relaciones con otros y para comunicar la visión en situaciones específicas. Se encontró que las interacciones y comportamientos interpersonales son vitales para las relaciones líder/seguidor en la literatura sobre liderazgo transformacional. Específicamente, cualidades como brindar apoyo personal, estar orientado a las personas y tener una perspectiva positiva contribuyeron a la percepción positiva del líder transformacional (Coats, 2000; Kirby, Paradise y King, 1992). Además, Barbuto y Burbach (2006) encontraron que la empatía expresada por los líderes se consideraba importante. Las habilidades interpersonales generales y las formas en que los líderes interactúan con los seguidores facilitan el liderazgo transformacional.

En algunas situaciones, los usos particulares del humor contribuyen a las interacciones interpersonales. La literatura reveló que los conceptos identificados en relación al liderazgo transformacional son congruentes con el uso del humor. Aunque hay poca investigación en esta área, Avolio et al. (1999) indicaron que en el liderazgo transformacional donde la comunicación y las relaciones interpersonales son importantes, el humor puede jugar un papel clave. Las investigaciones que involucran estilos de humor demuestran cómo el humor puede estar relacionado con factores particulares de la personalidad que impactan cómo las personas se relacionan entre sí (Hampes, 2006; Saraglou y Scariot, 2002).

Con base en esta revisión de la literatura, parece razonable inferir que el uso del humor puede mejorar la efectividad del liderazgo. Se encontró que el humor afiliativo está relacionado con la extraversión y la apertura, que se relacionan directamente con la capacidad de formar relaciones interpersonales. Las habilidades interpersonales, incluida la empatía, el apoyo personal y el humor, pueden ser cualidades importantes que deben poseer los líderes. Los líderes pueden inspirar y motivar a otros relacionándose con ellos en una variedad de situaciones y utilizando una variedad de técnicas. Se necesita investigación para determinar qué estilos de humor son los más apropiados en situaciones específicas como el entorno del colegio comunitario y el liderazgo en general.



Ha habido una gran cantidad de estudios de liderazgo en los que participaron personas en puestos particulares dentro de los entornos laborales. Muchos de los estudios del humor incluyeron participantes que eran estudiantes de pregrado, no profesionales en el lugar de trabajo. Por lo tanto, existe una brecha en la literatura de estilo humorístico con respecto a la población objetivo de este estudio, los Directores de colegios comunitarios y cómo sus estilos de humor y estilos de liderazgo pueden estar relacionados. El propósito de este estudio es investigar la relación entre los estilos de humor y los estilos de liderazgo con una población que utiliza el MLQ y el HSQ. Al estudiar una población única, se puede revelar nueva información sobre el uso del humor en el liderazgo.

Capítulo III – Metodología

El capítulo tres describe los métodos y procedimientos utilizados para explorar las relaciones entre los estilos de humor y los estilos de liderazgo. Este capítulo explicará el diseño del estudio, describirá la muestra y discutirá la recopilación de datos. También se explicará el análisis de datos.

Diseño del Estudio

Según Babbie y Rubin (2004), la investigación por encuestas es una de las formas más utilizadas de recopilación de datos, ya que permite el estudio de grandes grupos de individuos que pueden ser observados. Además, la encuesta es un instrumento estandarizado que se entrega de la misma manera a cada participante del estudio, lo que ayuda a mantener la integridad de los datos. Los estudios sobre estilos de humor y estilos de liderazgo han empleado con éxito la investigación mediante encuestas (Aviolo et al, 1999; Barbuto y Burbach, 2006; Saraglou y Scariot, 2002). En algunos estudios, los participantes completaron encuestas en presencia del investigador; mientras que, en otros, los participantes devolvieron las encuestas a través del servicio de correo tradicional (correo postal). Aunque la investigación de encuestas puede ser susceptible a sesgos de deseabilidad social en los que los participantes responden en términos de cómo creen que otros pueden querer que lo hagan en lugar de proporcionar autoinformes precisos, la deseabilidad social no se limita a la investigación de encuestas. Como indicaron Nancarrow y Brace (2000), el distanciamiento físico del investigador puede ayudar a disminuir el sesgo de deseabilidad social. De manera similar, el uso de cuestionarios basados en la web puede reducir esta amenaza para construir validez. Los participantes pueden sentirse menos obligados a responder de una manera particular para complacer al investigador y pueden sentirse más anónimos a distancia.

Participantes

Los participantes de este estudio incluyeron directores generales de las dependencias del gobierno del estado de Guanajuato. Las invitaciones para participar se enviaron por correo electrónico a 75 directores generales. Todos los correos electrónicos se devolvieron como posibles de entregar. 75 personas recibieron la solicitud por correo electrónico para



participar. Todas las personas que se recibieron el correo electrónico participaron completando la encuesta en línea (100%).

Materiales

Este estudio incluyó dos componentes: el Cuestionario de estilo de humor y el Cuestionario de liderazgo multifactorial. Los dos componentes se compilaron en un solo instrumento y cada uno contenía instrucciones específicas para su contenido y formato. El instrumento se adaptó para la entrega electrónica a través del sitio web de SurveyMonkey.

El Cuestionario de estilo de humor tiene 32 ítems, ocho ítems en cada uno de los cuatro estilos de humor. Cada ítem tiene una respuesta de siete opciones en formato Likert que van desde Totalmente de acuerdo (1) a Totalmente en desacuerdo (7). La confiabilidad de las cuatro escalas ha sido demostrada por consistencias internas de .77 a .81 y confiabilidades test-retest de .80 a .85 según lo informado por Martin, et al. (2003) con una muestra de 1.195 participantes canadienses. La evidencia de validez incluye correlaciones teóricamente significativas con otras medidas de sentido del humor, autoestima, bienestar psicológico, hostilidad, afrontamiento, intimidad, apoyo social, satisfacción en las relaciones y el modelo de personalidad de cinco factores según lo informado por Martin, et al. Alabama. Las correlaciones que indican relaciones significativas y validez se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Correlaciones de estilos de humor y otras medidas (Martin, et al, 2003)

Constructo / Variable	Estilo de Humor			
	Afiliativo	Mejora personal	Agresivo	Autodestructivo
RSEI – Autoestima	.21***	.28***	.03	.36***
RYFF – Bienestar	.26*	.46***	-.11	.24*
SSQ-S Apoyo social	.11	.30***	-.04	-.21***
MSIS - Intimidad	.25***	.17*	-.14	-.15*
Neuroticismo	-.08	-.37***	.21*	.35***
Extraversión	.47***	.28***	.13	.10
Apertura	.23***	.27***	-.14	.06
Amabilidad	-.05	.17*	-.59***	-.23**
Escrupulosidad	-0.7	.12	-.37***	-3.4***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

El cuestionario de liderazgo multifactorial Form 5X (Bass & Avolio, 1997), un instrumento de 45 ítems, mide el grado percibido en el que los líderes exhiben comportamientos de liderazgo particulares en una escala de cinco puntos; en absoluto = 0, de vez en cuando = 1, a veces = 2, con frecuencia = 3, muy frecuentemente si no es que siempre = 4. Las variables medidas como componentes del liderazgo transformacional incluyeron influencia idealizada, liderazgo inspirador, estimulación intelectual y consideración individualizada. El liderazgo transaccional se mide por cuatro elementos y el liderazgo de laissez-faire por tres elementos. Bass y Avolio (1997) informan la confiabilidad de cada una de las escalas del MLQ con alfa de Cronbach que van de .74 a .94 usando nueve muestras (N = 2,154) en el Informe Técnico de MLQ de 1995.

Estudio Piloto

Se envió una invitación para participar en un estudio piloto a 25 administradores de todo el gobierno estatal, 18 mujeres y 7 hombres, completaron la encuesta a través de un enlace web



proporcionado en el correo electrónico. Los participantes tenían edades comprendidas entre 21 y 59 años con uno a 34 años de experiencia en una variedad de posiciones de liderazgo.

Se pidió a los participantes que completaran el HSQ de 32 ítems que mide cuatro estilos de humor y el MLQ de 45 ítems que mide los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. Se realizaron análisis de confiabilidad utilizando el alfa de Cronbach para cada subescala del HSQ. Cada subescala (afiliativa, mejora personal, agresiva, autodestructiva) constaba de ocho preguntas. Las correlaciones entre ítems arrojaron una confiabilidad para la escala de humor afiliativo con un coeficiente alfa de 0.77, la escala de humor autoamplificador con un coeficiente alfa de 0.87 y la escala de humor autodestructivo con un coeficiente alfa de 0.80. La escala de humor agresivo arrojó un coeficiente alfa de 0.52. Las alfas de estilo de humor afiliativo, auto-mejorador y autodestructivo en este estudio piloto son relativamente similares a los de estudios previos utilizando el HSQ (Martin et al., 2003; Saraglou & Scariot, 2002). Sin embargo, el alfa del estilo de humor agresivo es menor.

Con respecto al MLQ, se pidió a los participantes que completaran la encuesta de 45 ítems que consta de cinco subescalas que miden el liderazgo transformacional, tres subescalas que miden el liderazgo transaccional y una subescala que mide el liderazgo laissez-faire. Cada subescala constaba de cuatro ítems. La Tabla 4 muestra los coeficientes alfa para cada subescala de liderazgo transformacional, cada subescala de liderazgo transaccional y la subescala de laissez-faire. Además de los análisis de subescalas individuales, se realizó un análisis de confiabilidad para los 20 ítems incluidos en las subescalas de liderazgo transformacional. La escala de 20 ítems arrojó un coeficiente alfa de 0.88. Se realizó un análisis de confiabilidad en los 12 ítems totales que miden el liderazgo transaccional, lo que arroja un coeficiente alfa de 0.50.

Tabla 4: Análisis de la prueba piloto de liderazgo (n = 25)

Subescala	Alpha de Cronbach	Mitad dividida
Liderazgo transformacional		
Influencia idealizada (atribuida)	0.63	0.69
Influencia idealizada (comportamiento)	0.44	0.59
Motivación inspiradora	0.77	0.77
Estimulación intelectual	0.62	0.67
Consideración individual	0.46	0.54
Liderazgo transaccional		
Recompensa contingente	0.50	0.59
Gestión por excepción (activa)	0.48	0.50
Gestión por excepción (pasiva)	0.47	0.47
Laissez-faire	0.32	0.41

Se debe de señalar que las escalas con menos ítems tienden a tener coeficientes de correlación más bajos; por lo tanto, las medias y las desviaciones estándar de esta muestra se compararon con las medias y las desviaciones estándar de la muestra de Bass y Avolio (1997) (n = 3.375). La muestra de Bass y Avolio completó la encuesta de autoinforme para establecer datos de confiabilidad para el MLQ tal como se publica actualmente. Las tendencias en las respuestas de este piloto son muy similares a la muestra total, como se ilustra en la Tabla 5. Esta similitud en las tendencias en las respuestas es un indicador de suficiente confiabilidad para el uso del instrumento.

Tabla 5: Medias y desviaciones estándar para el desarrollo de subescalas y muestras piloto

Subescalas	Muestra de Bass y Avolio (N=3,375)		Muestra piloto (N=25)	
	M	SD	M	SD
Liderazgo transformacional				
Influencia idealizada (atribuida)	2.95	0.53	2.95	0.57
Influencia idealizada (comportamiento)	2.99	0.59	2.95	0.50
Motivación inspiradora	3.04	0.59	3.09	0.51
Estimulación intelectual	2.96	0.52	3.01	0.54
Consideración individual	3.16	0.52	3.17	0.51
Liderazgo Transaccional				
Recompensa contingente	2.99	0.53	2.83	0.54
Gestión por excepción (activa)	1.58	0.79	1.75	0.61
Gestión por excepción (pasiva)	1.07	0.62	1.18	0.52
Laissez-faire	0.61	0.52	0.67	0.43

Con base en la muestra objetivo de este estudio piloto, administradores de gobierno estatal; se examinaron los datos demográficos de la muestra del estudio piloto. De los 25 participantes, 17 indicaron tener 10 o más años de experiencia en liderazgo. Se determinó que un individuo, en la mayoría de los casos, no estaría a nivel de dirección sin varios años de experiencia en algún tipo de posición de liderazgo. Además, aquellos con menos años de experiencia pueden no haber tenido ejemplos concretos de liderazgo de los que basarse en el entorno educativo; o puede haber tenido otros tipos de liderazgo y tuvo un impacto en la respuesta al MLQ. Por lo tanto, se realizaron análisis de confiabilidad utilizando los datos de 17 personas que tenían al menos 10 años de experiencia. Esta muestra estuvo compuesta por 8 mujeres y nueve hombres de entre 40 y 59 años con 10 a 34 años de experiencia.

También se realizaron análisis de confiabilidad para aquellas personas con menos de 10 años de experiencia. Esta muestra incluyó a cinco hombres y tres mujeres con edades comprendidas entre los 26 y los 51 años con uno a siete años de experiencia.

La Tabla 6 muestra las confiabilidades de las subescalas de humor. La Tabla 7 muestra los resultados de confiabilidad para las subescalas de liderazgo transformacional y las subescalas de liderazgo transaccional.

Tabla 6: Fiabilidad: subescalas de humor por total y muestras con duración variable de la experiencia

Subescala	Alfa de Cronbach		
	Muestra total	Experiencia de 10 o más años	Experiencia menor a 10 años
	(n= 25)	(n=17)	(n=8)
Humor Afiliativo	0.77	0.82	0.66
Humor de Mejora Personal	0.87	0.88	0.86
Humor Autodestructivo	0.80	0.82	0.77
Humor Agresivo	0.52	0.61	0.32

Tabla 7: Fiabilidad: subescalas de liderazgo transformacional y transaccional por total y muestras con duración variable de la experiencia

Subescala de liderazgo	Alfa de Cronbach		
	Muestra total (n= 25)	Experiencia de 10 o más años (n=17)	Experiencia menor a 10 años (n=8)
Liderazgo transformacional			
Influencia idealizada (atribuida)	0.63	0.67	0.63
Influencia idealizada (comportamiento)	0.44	0.51	0.67
Motivación inspiradora	0.77	0.80	0.63
Estimulación intelectual	0.62	0.62	0.33
Consideración individual	0.46	0.61	0.43
Liderazgo Transaccional			
Recompensa contingente	0.50	0.68	0.47
Gestión por excepción (activa)	0.48	0.64	0.57
Gestión por excepción (pasiva)	0.47	0.61	0.51

Los análisis de confiabilidad de un grupo de individuos con más experiencia revelaron coeficientes de correlación más altos para la mayoría de las subescalas (Tablas 7, 8). Además, el alfa de Cronbach de la escala de liderazgo laissez-faire fue de 0.32 con la muestra total; sin embargo, al analizar las respuestas de los individuos (n = 17) que tienen al menos 10 o más años de experiencia, el alfa de Cronbach fue de 0.53 y 0.04 para la muestra con menos de 10 años de experiencia.

En resumen, el HSQ ha demostrado una fiabilidad suficiente con la muestra piloto total, así como con la submuestra de personas que tienen al menos 10 años de experiencia. Si bien los análisis de confiabilidad iniciales relacionados con el MLQ arrojaron coeficientes de confiabilidad marginal, los coeficientes de correlación mejoraron notablemente al analizar los datos de personas con una experiencia de liderazgo más larga. Además, mientras que algunas de las subescalas individuales de MLQ arrojaron puntajes de confiabilidad bajos, los



análisis que involucran las escalas totales (subescalas sumadas) que miden cada liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire demostraron una confiabilidad adecuada dentro de la muestra de aquellos que tienen al menos 10 años de experiencia. Además, es evidente que los puntajes de confiabilidad que involucran a individuos con menos de 10 años de experiencia fueron más bajos que los de la muestra con 10 o más años de experiencia. Si bien puede haber varias explicaciones para los coeficientes de correlación bajos, la muestra piloto demostró patrones de respuesta similares a la muestra utilizada por Bass y Avolio (1997) y otros (Avolio et al., 1999; Barbuto y Burbach, 2006).

El MLQ ha sido un instrumento ampliamente utilizado en numerosos estudios de liderazgo; aunque el autor del presente estudio no tiene conocimiento de estudios que relacionen años de experiencia con la confiabilidad del instrumento. Por lo tanto, considerando la confiabilidad establecida de este instrumento durante muchos años y los puntajes de confiabilidad más altos en la submuestra piloto con experiencia en liderazgo, hubo evidencia para continuar este estudio con la población objetivo.

Administración y Seguimiento

En cuanto a la población objetivo, los materiales de la encuesta se entregaron a los participantes por correo electrónico. El correo electrónico contenía un enlace a un sitio web de terceros que permitía a los participantes completar la encuesta de forma anónima. Los materiales incluyeron (a) el Cuestionario de estilo de humor, (b) el Cuestionario de liderazgo multifactorial y (c) una encuesta demográfica que preguntaba sobre género, edad y origen étnico. Una carta de presentación (Apéndice D) que describe los antecedentes del estudio contenía información de contacto. Se envió un correo electrónico de seguimiento (Apéndice E) aproximadamente dos semanas después del correo electrónico inicial como recordatorio para ayudar con la tasa de respuesta.

Variables del Estudio

Para este estudio, las variables de edad, etnia y género se consideraron variables exploratorias e independientes de los atributos. Las variables dependientes fueron (a) puntajes en cada uno de los tres estilos de liderazgo y (b) puntajes en cada uno de los cuatro estilos de humor. La



Tabla 8 muestra las variables de estudio, su posible rango de valores y su clasificación de dependientes o independientes.

El MLQ se utilizó para medir los estilos de liderazgo. Los estilos de liderazgo se componen de subescalas y cada subescala consta de cuatro ítems. Las puntuaciones en cada subescala y cada estilo de liderazgo se pueden derivar sumando el total de esa escala y dividiendo por el número de preguntas respondidas.

El HSQ se utilizó para medir los estilos de humor. Los estilos de humor son escalas individuales compuestas por ocho ítems cada una. La puntuación de cada escala se deriva de la suma del total de los ocho ítems.

Tabla 8: Variables del Estudio

Variable	Puntaje posible	Clasificación
Liderazgo Transformacional	0-4	Dependiente
Atributos Idealizados	0-4	
Comportamientos Idealizados	0-4	
Motivación Inspiracional	0-4	
Estimulación Intelectual	0-4	
Consideración Individualizada	0-4	
Liderazgo Transaccional	0-4	Dependiente
Recompensa Contingente	0-4	
Gestión por Excepción (active)	0-4	
Gestión por Excepción (pasiva)	0-4	
Laissez-faire	0-4	Dependiente
Estilos de Humor		
Afiliativo	7-56	Dependiente
Mejora Personal	7-56	Dependiente
Agresivo	7-56	Dependiente
Autodestructivo	7-56	Dependiente
Edad	Continuo	Independiente
Años de Experiencia	Continuo	Independiente
Etnicidad	Nominal (5 categorías)	Independiente
Género	Nominal	Independiente

Análisis de Datos

El análisis de datos estuvo directamente relacionado con las preguntas de investigación. Las preguntas de investigación que se exploraron fueron:

¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional y estilos de humor?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y los estilos de humor?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del laissez-faire y los estilos de humor?

Estas preguntas de investigación proporcionaron una base para el estudio del humor y el liderazgo relacionados con la revisión de la literatura. Sin embargo, en relación con la naturaleza cuantitativa de este estudio y para abordar de manera más adecuada estas cuestiones, se requiere una mayor especificidad. Por lo tanto, las hipótesis se formularon sobre la base de la evidencia proporcionada en estudios anteriores.

Hipótesis

Pregunta de investigación 1. ¿Cuál es la relación entre los estilos de humor y el liderazgo transformacional?

Avolio, Howell y Sosik (1999) investigaron el humor en relación con cada uno de los cuatro estilos de humor discutidos en el presente estudio. Sus hallazgos discuten el uso del humor en general y cómo se relacionó positivamente con el liderazgo transformacional y transaccional, mientras que se relacionó negativamente con el liderazgo laissez-faire. Los estudios que emplean el HSQ apoyan las relaciones entre cada uno de los estilos de humor y el liderazgo transformacional (Hampes, 2006; Martin et al., 2003; Saraglou y Scariot, 2002). Estos estudios discuten que el estilo de humor afiliativo se correlaciona positiva y fuertemente con factores de personalidad que incluyen la apertura y la extraversión que se relacionan con la capacidad de comunicarse y mantener relaciones interpersonales (Martin et al., 2003).

Además, Avolio, Howell y Sosik (1999) comentaron que el uso del humor "positivo" está relacionado con el liderazgo transformacional, que podría incluir el humor de mejora personal.

Los autores discutieron que los usos "negativos" del humor están inversamente relacionados con el liderazgo transformacional. Si bien estos autores no utilizaron el HSQ, sería razonable inferir que el humor negativo incluiría el humor agresivo y contraproducente como lo describen Martin et al. (2003).

Hipótesis 1a: Habrá una relación positiva entre el humor afiliativo y el liderazgo transformacional.



Hipótesis 1b: Habrá una relación positiva entre el humor de mejora personal y el liderazgo transformacional.

Hipótesis 1c: Habrá una relación inversa entre el humor agresivo y el liderazgo transformacional.

Hipótesis 1d: habrá una relación inversa entre el humor contraproducente y el liderazgo transformacional.

Pregunta de investigación 2. ¿Cuál es la relación entre los estilos de humor y el liderazgo transaccional?

En cuanto a estilos de humor y liderazgo transaccional, se evidencia una posible relación. Avolio, Howell y Sosik (1999) sugirieron que el humor estaba relacionado positivamente tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Estos autores proporcionaron una base para estudiar los tres estilos de liderazgo en relación con el humor; sin embargo, no diferenciaron entre los estilos de humor. Los estudios que utilizan el HSQ no han abordado específicamente los tres estilos de liderazgo, por lo tanto, no hay evidencia que sugiera que el humor positivo, como la afiliación y la mejora personal, no esté relacionado con el liderazgo transaccional. Esta lógica sigue los hallazgos del estudio de Avolio, Howell y Sosik (1999). Adicionalmente, se podría inferir que los usos negativos del humor tendrían una relación negativa con el liderazgo transaccional.

Hipótesis 2a: Habrá una relación positiva entre el humor afiliativo y el liderazgo transaccional.

Hipótesis 2b: Habrá una relación positiva entre el humor de mejora personal y el liderazgo transaccional.

Hipótesis 2c: Habrá una relación inversa entre el humor agresivo y el liderazgo transaccional.

Hipótesis 2d: Habrá una relación inversa entre el humor contraproducente y el liderazgo transaccional.



Pregunta de investigación 3. ¿Cuál es la relación entre los estilos de humor y el liderazgo del laissez-faire?

Se encontró que el liderazgo del laissez-faire estaba relacionado negativamente con el uso del humor (Avolio, Howell y Sosik, 1999). Nuevamente, los estudios que utilizan el HSQ no han abordado específicamente este estilo de liderazgo, por lo tanto, las hipótesis relacionadas con esta pregunta de investigación se basan en Avolio, Howell y Sosik.

Hipótesis 3a: Habrá una relación inversa entre el humor afiliativo y el liderazgo laissez-faire.

Hipótesis 3b: Habrá una relación inversa entre el humor de mejora personal y el liderazgo laissez-faire.

Hipótesis 3c: Habrá una relación inversa entre el humor agresivo y el liderazgo laissez-faire.

Hipótesis 3d: Habrá una relación inversa entre el humor autodestructivo y el liderazgo laissez-faire.

Análisis Estadístico

Este estudio empleó un enfoque asociativo y comparativo para el análisis de datos para probar las hipótesis. Las puntuaciones del HSQ y el MLQ se correlacionaron para probar las hipótesis planteadas con respecto a las relaciones entre los estilos de liderazgo y los estilos de humor.

El enfoque de los análisis estadísticos fue responder a las tres preguntas principales de investigación. Sin embargo, con los datos demográficos disponibles y con el interés de caracterizar esta muestra y obtener nueva información, se realizaron análisis exploratorios. La estadística descriptiva se determinó en todas las medidas en términos de puntuaciones de los participantes y en relación con las variables independientes.

Resumen

El propósito de este estudio fue explorar las relaciones entre los estilos de liderazgo y los estilos de humor entre los Directores de los colegios comunitarios. La investigación en el área de estilos de liderazgo se ha basado en gran medida en la investigación de encuestas que



utiliza MLQ. Para aprovechar la investigación sobre el liderazgo e investigar más a fondo los estilos de humor con el HSQ, se utilizó la investigación por encuestas. El diseño cuantitativo mediante análisis comparativo y asociativo se relacionó directamente con las preguntas orientadoras generales de la investigación planteada y se aplicó específicamente a las hipótesis probadas.

Capítulo IV – Hallazgos

El enfoque de este estudio fue explorar las relaciones entre los estilos de liderazgo y los estilos de humor de los Directores de los colegios comunitarios. El propósito de este capítulo es describir los análisis descriptivos y estadísticos. Se utilizaron estadísticas asociativas y comparativas para probar las hipótesis y explorar datos demográficos.

Participantes

Las invitaciones para participar se enviaron por correo electrónico a 75 Directores generales del Gobierno del Estado de Guanajuato. La Tabla 9 muestra rangos, medias y desviaciones estándar de edad y años de experiencia por género.

Tabla 9: Edad y años de experiencia de los Directores de colegios comunitarios por género

Categoría	Mujeres (N=21)			Hombres (N=54)		
	Rango	M	SD	Rango	M	SD
Edad (años)	38-70	56.61	7.40	36-73	58.48	6.72
Experiencia (años)	6-51	20.75	8.56	1-45	23.84	9.5

Para obtener más información sobre la edad y los años de experiencia de los Directores Generales, un resumen de tabulaciones cruzadas en la Tabla 10 muestra el número de éstos en relación con sus grupos de edad y años de experiencia. El mayor porcentaje de Directores tenía entre 50 y 69 años (86%) y tenía entre 11 y 30 años de experiencia (69%).

Tabla 10: Directores Generales por Años de Experiencia y Edad

Experiencia (años)	Edad (años) (N=75)					Total
	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	
1-10	1	2	4	2	0	9
11-20	2	4	10	9	0	25
21-30	0	0	14	12	1	27
31-40	0	0	2	11	0	13
45-51	0	0	0	0	1	1
Total	2	4	26	32	2	75

La muestra es representativa de la demografía de los Directores Generales actuales de las dependencias del Gobierno del Estado de Guanajuato.

Fiabilidad

Los Directores Generales completaron el HSQ de 32 ítems que mide cuatro estilos de humor y el MLQ de 45 ítems que mide los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. Se realizaron análisis de confiabilidad utilizando alfa de Cronbach para cada subescala en el HSQ. Cada subescala (afiliativa, autoevaluación, agresiva, autodestructiva) tenía ocho ítems. La correlación entre ítems para la escala de humor afiliativo fue un coeficiente alfa de .84, la escala de humor autoamplificador con un coeficiente alfa de .79 y la escala de humor autodestructivo de .72. La escala de humor agresivo arrojó un coeficiente alfa de .66. Los valores alfa de este estudio son relativamente similares a los de estudios anteriores que utilizan el HSQ (Martin et al., 2003; Saraglou y Scariot, 2002). La Tabla 11 enumera las confiabilidades del HSQ en el estudio actual y en el desarrollo de la escala de Martin et al. (2003).

Tabla 11: Fiabilidad de la subescala de estilo de humor de la muestra actual y la muestra de Martin et al.

Estilo de Humor	Estudio Actual (N=75)	Martin et al., (2003) (N=1195)
Afiliativo	0.84	0.80
Mejora Personal	0.79	0.81
Agresivo	0.66	0.77
Autodestructivo	0.72	0.80

Con respecto al MLQ, los participantes completaron la encuesta de 45 ítems que consta de cinco subescalas que miden el liderazgo transformacional, tres subescalas que miden el liderazgo transaccional y una subescala que mide el liderazgo laissez-faire. Cada subescala constaba de cuatro ítems. Se realizó un análisis de confiabilidad de los 20 ítems incluidos en las subescalas de liderazgo transformacional que arrojaron un coeficiente alfa de 0.83.

Se realizó un análisis de confiabilidad de los 12 ítems que miden el liderazgo transaccional ($\alpha = 0.62$). La escala de cuatro ítems que miden el liderazgo del laissez-faire arrojó un coeficiente alfa de 0.60. Estas confiabilidades son relativamente similares a las de otros estudios que involucran a participantes en posiciones de liderazgo (Avolio et al., 1999; Barbuto & Burbach, 2006). La Tabla 12 muestra las confiabilidades, medias y desviaciones estándar de la subescala de liderazgo. Las medias de la subescala de liderazgo transformacional oscilaron entre 3.33 y 3.63, mientras que las medias de la subescala transaccional fueron mucho más variantes, entre 0.84 y 3.21. Ambas medidas demostraron confiabilidad, medias y desviaciones estándar relativamente similares a las de investigaciones anteriores y a los datos piloto de este estudio.

Tabla 12: Fiabilidad, medias y desviaciones estándar: subescalas de estilo de liderazgo

Subescala	Alfa de Cronbach	M	SD
		(N=166)	
Transformacional	.83	3.45	.32
Influencia Idealizada (atribuida)	.50	3.33	.43
Influencia Idealizada (comportamiento)	.57	3.55	.44
Motivación Inspiracional	.68	3.63	.40
Estimulación Intelectual	.43	3.36	.42
Consideración Individual	.62	3.39	.51
Transaccional	.62	1.86	.35
Recompensa Contingente	.52	3.21	.48
Gestión por Excepción (Activa)	.58	1.53	.73
Gestión por Excepción (Pasiva)	.55	.84	.58
Laissez-faire	.60	.42	.56

Análisis Estadístico

El propósito de este estudio fue explorar tres preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la relación entre los estilos de humor y el liderazgo transformacional?
2. ¿Cuál es la relación entre los estilos de humor y el liderazgo transaccional?
3. ¿Cuál es la relación entre los estilos de humor y el liderazgo del laissez-faire?

Cada pregunta de investigación tenía cuatro hipótesis direccionales asociadas con la relación entre los puntajes para cada uno de los cuatro estilos de humor y el puntaje respectivo para el estilo de liderazgo. Las hipótesis se presentarán con una explicación de los análisis estadísticos y los hallazgos relacionados.

Estilos de humor y liderazgo transformacional

En relación con la Pregunta de Investigación 1, se afirmaron las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1a: Habrá una relación positiva entre el humor afiliativo y el liderazgo transformacional.

- Hipótesis 1b: Habrá una relación positiva entre el humor de mejora personal y el liderazgo transformacional.
- Hipótesis 1c: Habrá una relación inversa entre el humor agresivo y el liderazgo transformacional.
- Hipótesis 1d: Habrá una relación inversa entre el humor contraproducente y el liderazgo transformacional.

Los análisis asociativos se realizaron utilizando la r de Pearson para correlacionar cada una de las cuatro puntuaciones de estilo de humor con la puntuación de liderazgo transformacional derivada de la suma de los 20 ítems de cada una de las subescalas de liderazgo transformacional y dividiendo por el número de ítems respondidos. El rango posible de puntajes en liderazgo transformacional fue de 0,00 a 4,00, y el rango real fue de 2.55 a 4.00. El rango posible de puntajes para cada uno de los estilos de humor fue de 7 a 56. Los rangos reales fueron afiliativos (15 a 56), mejora personal (19 a 56), agresivo (8 a 49) y autodestructivo (8 a 46).

Como se muestra en la Tabla 13, el liderazgo transformacional se relacionó de manera significativa y positiva con el humor afiliativo y de mejora personal. Sin embargo, el liderazgo transformacional se relacionó de manera significativa e inversa con el humor agresivo. No existía ninguna relación entre el humor contraproducente y el liderazgo transformacional. En suma, se respaldó lo planteado en las hipótesis 1a, 1b y 1c. La hipótesis 1d no fue respaldada.

Tabla 13: Correlaciones Entre los Estilos de Humor y el Liderazgo Transformacional de los Directores Generales

Estilo de Humor	Liderazgo Transformacional (N=166)		
	<i>R</i>	<i>P</i>	<i>r</i> ²
Afiliativo	0.18	0.01	0.03
Mejora Personal	0.36	0.00	0.12
Agresivo	-0.26	0.00	0.06
Autodestructivo	-0.05	0.48	0.00

Cabe señalar que, aunque se encontraron relaciones significativas en estos análisis, los tamaños del efecto fueron pequeños (Morgan, Leech, Gloeckner y Barrett, 2004). Por ejemplo, el liderazgo transformacional tuvo una relación positiva con el humor afiliativo; sin embargo, la correlación de determinación indicó que la proporción de varianza compartida por las dos variables fue del 3%. Además, el humor de mejora personal representó el 12% de la variación en el liderazgo transformacional; mientras que la proporción de varianza compartida en la relación negativa entre el humor agresivo y el liderazgo transformacional fue del 6%.

Para explorar más a fondo la relación entre los estilos de humor y el liderazgo transformacional, se realizaron análisis de correlación adicionales entre los estilos de humor y las subescalas de liderazgo transformacional. La Tabla 14 muestra las correlaciones entre las subescalas de liderazgo transformacional y los cuatro estilos de humor.

Tabla 14: Correlaciones entre las subescalas de liderazgo transformacional y los estilos de humor de los Directores Generales

Subescalas	Estilos de Humor (N=166)							
	Afiliativo		Mejora Personal		Agresivo		Autodestructivo	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Influencia Idealizada (Atributos)	.11	.14	.30	.00	-.16	.03	-0.6	.43
Influencia Idealizada (Comportamiento)	.06	.42	.18	.01	-.20	.00	-.08	.30
Motivación Inspiracional	.20	.00	.28	.00	-.26	.00	.05	.46
Estimulación Intelectual	.20	.00	.43	.00	-.23	.00	-.01	.82
Consideración Individual	.11	.12	.18	.01	-.14	.06	-.05	.44

Los hallazgos demostraron que el humor de mejora personal se relacionó de manera significativa y positiva con cada una de las cinco subescalas de liderazgo transformacional que respaldan la Hipótesis 1b. Las asociaciones entre el humor de mejora personal y la influencia idealizada (conductual) y entre el humor de mejora personal y la consideración individual fueron menores a lo típico (Morgan et al. 2004) con una proporción compartida de varianza del 3% para cada correlación. Las asociaciones entre el humor de mejora personal y las otras tres subescalas (influencia atribuida idealizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual) fueron pequeñas con tamaños de efecto que van desde 0.07 a .18 (7% a 18% de la varianza compartida).

El humor afiliativo se relacionó positiva y significativamente con la motivación inspiradora y la estimulación intelectual, lo que apoya la Hipótesis 1a. Nuevamente, aunque existieron relaciones significativas, cada correlación produjo tamaños de efecto pequeños que indican un 4% de la varianza compartida.

El humor agresivo tenía relaciones inversas y significativas con cuatro de las cinco subescalas de liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada

conductual, motivación inspiradora y estimulación intelectual) que respaldan la Hipótesis 1c. Los tamaños del efecto en estas correlaciones también fueron más pequeños que los típicos, oscilando entre 0.02 y 0.06 (varianza compartida del 2% al 6%). La puntuación de humor contraproducente no se relacionó significativamente con ninguna de las puntuaciones de las subescalas de liderazgo transformacional, dejando la Hipótesis 1d sin respaldo.

Estilos de Humor y Liderazgo Transaccional

La pregunta de investigación 2 se centró en las relaciones entre el liderazgo transaccional y los cuatro estilos de humor. Las puntuaciones para el liderazgo transaccional variaron de 0,00 a 4,00, siendo el rango real de 1,00 a 2,92. Las hipótesis relacionadas con esta pregunta de investigación incluyen las siguientes:

- Hipótesis 2a: Habrá una relación positiva entre el humor afiliativo y el liderazgo transaccional.
- Hipótesis 2b: Habrá una relación positiva entre el humor de mejora personal y el liderazgo transaccional.
- Hipótesis 2c: Habrá una relación inversa entre el humor agresivo y el liderazgo transaccional.
- Hipótesis 2d: Habrá una relación inversa entre el humor contraproducente y el liderazgo transaccional.

Se utilizaron correlaciones ($N = 75$) para investigar las relaciones entre el liderazgo transaccional y los estilos de humor. Ninguno de estos análisis arrojó significación (humor afiliativo: $r = 0.03$, $p = 0.69$; humor de mejora personal: $r = 0.09$, $p = 0.24$; humor agresivo: $r = -0.01$, $p = 0.88$; humor vencedor: $r = 0.08$, $p = 0.29$).

Para investigar más a fondo las hipótesis planteadas, se realizaron correlaciones entre las subescalas de liderazgo transaccional y las puntuaciones de los cuatro estilos de humor, mismas que se muestran en la Tabla 15. Las correlaciones entre las subescalas de liderazgo transaccional y los estilos de humor indicaron que la recompensa contingente estaba relacionada de manera positiva y significativa con el humor de mejora personal mientras que

se relacionan inversa y significativamente con el humor agresivo, que apoyan las Hipótesis 2b y 2c. El manejo por excepción (pasivo) se relacionó significativa y positivamente con el humor agresivo, lo cual es contradictorio con la Hipótesis 2c. La fuerza de la asociación entre estas variables fue menor que la típica con tamaños de efecto que van desde 0.02 a 0.04 (2% a 4% de varianza compartida). No existían otras relaciones entre las subescalas de liderazgo transaccional y los estilos de humor.

Tabla 15: Correlaciones entre las subescalas de liderazgo transaccional y los estilos de humor

Liderazgo Transaccional	Estilos de Humor (N=166)								
	Subescalas	Afiliativo		Mejora personal		Agresivo		Autodestructivo	
		<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Recompensa Contingente	0.14	0.06	0.21	0.00	-0.23	0.00	-0.01	0.91	
Gestión por Excepción (Activa)	0.04	0.56	-0.04	0.54	0.01	0.91	0.07	0.36	
Gestión por Excepción (Pasiva)	0.01	0.92	0.05	0.50	0.17	0.02	0.11	0.15	

Estilos del Humor y Liderazgo Laissez-faire

La pregunta de investigación 3 que involucra estilos de humor y liderazgo laissez-faire incluyó las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 3a: Habrá una relación inversa entre el humor afiliativo y el liderazgo laissez-faire.
- Hipótesis 3b: Habrá una relación inversa entre el humor de mejora personal y el liderazgo laissez-faire.
- Hipótesis 3c: Habrá una relación inversa entre el humor agresivo y el liderazgo laissez-faire.
- Hipótesis 3d: Habrá una relación inversa entre el humor contraproducente y el liderazgo laissez-faire.



Se utilizaron correlaciones para investigar la relación entre el estilo de liderazgo del laissez-faire y los estilos de humor. Los rangos posibles y reales en las puntuaciones para el liderazgo del laissez-faire fueron de 0,00 a 4,00. Estas correlaciones ($N = 164$) no revelaron relaciones significativas (humor afiliativo: $r = -.11$, $p = .14$; humor de mejora personal: $r = -.14$, $p = .06$; humor agresivo: $r = .08$, $p = .27$; humor contraproducente: $r = .04$, $p = .59$). Por lo tanto, no se apoyaron las hipótesis asociadas con la Pregunta de investigación 3.

La Tabla 16 muestra el resumen de las hipótesis planteadas en relación con las preguntas de investigación que preguntan si los cuatro estilos de humor están relacionados con cada uno de los estilos de liderazgo, incluidos el transformacional, el transaccional y el laissez-faire. En resumen, se apoyaron las relaciones entre el liderazgo transformacional y los cuatro estilos de humor. Las relaciones entre el liderazgo transaccional y los cuatro estilos de humor se apoyaron parcialmente, mientras que las relaciones predichas entre el liderazgo de laissez-faire y los cuatro estilos de humor no se apoyaron.

Tabla 16: Relaciones hipotéticas entre estilos de humor y estilos de liderazgo: niveles de apoyo

Hipótesis	Dirección de correlación prevista	Nivel de Respaldo
Liderazgo Transformacional (RQ 1)		
Humor Afiliativo	Positiva	Respaldado
Humor de Mejora Personal	Positiva	Respaldado
Humor Agresivo	Inversa	Respaldado
Humor Autodestructivo	Inversa	Sin Respaldo
Liderazgo Transaccional (RQ 2)		
Humor Afiliativo	Positiva	Sin Respaldo
Humor de Mejora Personal	Positiva	Parcialmente Respaldado
Humor Agresivo	Inversa	Parcialmente Respaldado
Humor Autodestructivo	Inversa	Sin Respaldo
Liderazgo Laissez-faire (RQ 3)		
Humor Afiliativo	Inversa	Sin Respaldo
Humor de Mejora Personal	Inversa	Sin Respaldo
Humor Agresivo	Inversa	Sin Respaldo
Humor Autodestructivo	Inversa	Sin Respaldo

Análisis Exploratorios

Se recopiló información demográfica para caracterizar la muestra de Directores de colegios comunitarios. Se presentan análisis relacionados con etnia, género, edad y años de experiencia.

En relación con la etnia, 148 de los Directores se identificaron como caucásicos (89%) y cinco personas no especificaron una etnia. Las frecuencias de células pequeñas no justificaron análisis estadísticos adicionales.

Ciento diecinueve Directores eran hombres y 44 eran mujeres (tres personas no especificaron el sexo). Se utilizaron pruebas-t independientes para comparar medias entre hombres y mujeres en cada uno de los cuatro estilos de humor. Como se muestra en la Tabla 17, hubo una diferencia estadísticamente significativa en las medias y las mujeres obtuvieron puntuaciones más altas que los hombres en el humor de mejora personal con un tamaño de efecto medio de 0.41 (Morgan et al. 2004). No se encontraron otras diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de humor.

Tabla 17: Comparación de medias de mujeres y hombres en estilos de humor

Estilo de Humor	Mujeres (n=21)		Hombres (n=54).		t (161)	p	D
	M	SD	M	SD			
Afiliativo	46.36	7.82	45.97	7.55	.28	.77	.05
Mejora Personal	44.50	7.11	41.68	6.63	2.35	.02	.41
Agresivo	19.97	5.62	21.05	7.20	-.89	.37	-.16
Autodestructivo	25.34	7.84	26.52	7.63	-.86	.38	-.15

La Tabla 18 muestra los t-test independientes que comparan las puntuaciones medias de mujeres y hombres en estilos de liderazgo. Las mujeres obtuvieron puntajes más altos que los hombres en liderazgo transformacional con un tamaño de efecto de pequeño a mediano de .36. No se encontraron otras diferencias significativas en cuanto a género y estilo de liderazgo.

Tabla 18: Comparación de medias de mujeres y hombres en estilos de liderazgo

Estilo de Liderazgo	Mujeres (n=44)		Hombres (n=119)		t (161)	p	d
	M	SD	M	SD			
Transformacional	3.54	.29	3.43	.32	2.04	.04	.36
Transaccional	1.83	.34	1.88	.36	-.71	.47	-.14
Laissez-faire	.34	.36	.44	.60	-1.05	.29	-.20

De los 75 Directores Generales, las personas tenían entre 36 y 73 años. Se realizaron correlaciones para investigar la relación entre la edad (variable continua) y los estilos de humor que se muestran en la Tabla 19. Los hallazgos demostraron que la edad se relacionó significativa e inversamente con el estilo de humor afiliativo, lo que indica que a medida que aumenta la edad, las puntuaciones en el humor afiliativo disminuyen. La fuerza de la asociación entre la edad y el humor afiliativo fue menor que la típica con un tamaño del efecto de 0,04 (4% de la varianza compartida). No existían otras relaciones entre la edad y los estilos de humor. Se utilizaron correlaciones (N = 75) para explorar si existían relaciones entre la edad y los estilos de liderazgo. No se encontraron relaciones significativas (transformacional: $r = 0.02$, $p = .76$; transaccional: $r = 0.07$, $p = 0.34$; laissez-faire: $r = -0.07$, $p = 0.37$).

Tabla 19: Correlaciones entre estilos de humor y edad

Estilo de Humor	Edad (N=162)		
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i> ²
Afiliativo	-0.22	0.00	0.04
Mejora Personal	-0.04	0.54	0.00
Agresivo	-0.01	0.84	0.00
Autodestructivo	-0.14	0.06	0.01

Los Directores Generales informaron tener de uno a 51 años de experiencia en puestos de liderazgo. Los años de experiencia (variable continua) se correlacionaron con los estilos de humor para explorar cualquier relación que pueda existir, como se muestra en la Tabla 20. Los años de experiencia se relacionaron de manera significativa e inversa con el estilo de humor afiliativo, lo que indica que a medida que aumentaban los años de experiencia, los puntajes del humor afiliativo disminuyeron. El tamaño del efecto de esta relación fue más pequeño que el típico con una varianza compartida del 3% entre las dos variables. No existían otras relaciones entre la edad y los estilos de humor. Se realizaron correlaciones (N = 75) entre años de experiencia y estilo de liderazgo. No se encontraron relaciones significativas

(transformacional: $r = 0.05$, $p = 0.49$; transaccional: $r = 0.08$, $p = 0.27$; laissez-faire: $r = -0.14$, $p = 0.07$).

Tabla 20: Correlaciones entre estilos de humor y años de experiencia

Estilo de Humor	Edad (N=162)		
	r	p	r^2
Afiliativo	-.18	.02	.03
Mejora Personal	-.01	.84	.00
Agresivo	-.13	.08	.01
Autodestructivo	-.05	.46	.00

La Tabla 21 muestra un resumen de los hallazgos en los análisis exploratorios que incluyen las variables demográficas de género, edad y años de experiencia sobre las variables dependientes de los estilos de humor y los estilos de liderazgo. En resumen, los análisis exploratorios dieron como resultado tres hallazgos principales. Primero, el humor afiliativo estaba inversamente relacionado con la edad y los años de experiencia. En segundo lugar, las mujeres obtuvieron puntuaciones más altas que los hombres en el humor de mejora personal; y tercero, las mujeres puntuaron más alto que los hombres en liderazgo transformacional.

Tabla 21: Hallazgos en análisis exploratorios entre estilos de humor y estilos de liderazgo por género, edad y años de experiencia

Variables Dependientes	Hallazgos
Humor	
Afiliativo	Relación a la inversa con la edad Relación a la inversa con los años de experiencia
Mejora Personal	Las mujeres puntuaron más alto que los hombres
Agresivo	Sin hallazgos significantes
Autodestructivo	Sin hallazgos significantes
Liderazgo	
Transformacional	Las mujeres puntuaron más alto que los hombres
Transaccional	Sin hallazgos significantes
Laissez-faire	Sin hallazgos significantes

Capítulo V – Discusión

Este capítulo proporcionará un resumen de este estudio y una discusión de los hallazgos. Además, se presentarán implicaciones para la investigación y conclusiones. El propósito de este estudio fue explorar las relaciones entre los estilos de humor (afiliativo, mejora personal, agresivo, autodestructivo) y estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire) de los Directores de colegios comunitarios. Aunque se han estudiado las relaciones entre el humor y el liderazgo, el desarrollo reciente del HSQ permitió una mayor comprensión en relación con el estilo del humor. Además, la investigación anterior al estudio actual no ha utilizado el HSQ y el MLQ juntos.

Interpretación de los hallazgos

Los hallazgos de este estudio, que involucró a Directores Generales de las dependencias del Gobierno del estado de Guanajuato, indicaron que los estilos de humor y los estilos de liderazgo están relacionados. En resumen, el humor afiliativo y de mejora personal tuvo una relación positiva con el liderazgo transformacional. El humor de mejora personal también tuvo una relación positiva con la subescala de recompensa contingente del liderazgo transaccional; mientras que el humor agresivo estaba inversamente relacionado con el liderazgo transformacional y con la subescala de recompensa contingente del liderazgo transaccional. Si bien hubo hallazgos significativos en este estudio, debe tenerse en cuenta que estas correlaciones tuvieron tamaños de efecto pequeños.

El liderazgo implica una asociación o una relación entre el líder y el seguidor. Aunque la dinámica es diferente en cada estilo de liderazgo, el líder y el seguidor están involucrados en algún tipo de interacción y comunicación. Con base en los hallazgos de este estudio, se podría sugerir que los estilos de humor social y no amenazante, como el afiliativo y de mejora personal, pueden emplearse con más frecuencia que otros estilos de humor cuando se utilizan conductas de liderazgo transformacional y de recompensa contingente, como en el liderazgo transaccional. Una posible explicación para este hallazgo se relaciona con el estudio de Holmes y Marra (2006) y sus hallazgos que indicaron que los líderes efectivos tienden a mostrar estilos de gestión que son a veces de orientación transaccional y otras de transformación. Además, concluyeron que "los líderes eficaces suelen utilizar el humor para

su función más obvia de fortalecer la solidaridad o la cohesión social entre los miembros del equipo, construir una buena relación y enfatizar la colegialidad" (p. 133). Los hallazgos de relaciones significativas y positivas entre los estilos de humor "positivos" y el liderazgo transformacional y transaccional apoyan esta noción, ya que el propósito y la intención de los estilos de humor afiliativos y auto-mejorados implican "mejorar las relaciones con los demás" y "hacer que los demás se sientan cómodos".

Además, el humor agresivo, que incluye el humor degradante hacia los demás, no se utiliza con tanta frecuencia en estos estilos de liderazgo. Esta conclusión es congruente con los hallazgos de Avolio et al. (1999) en el sentido de que el humor "negativo" tenía una relación inversa con el liderazgo transformacional y transaccional. Si bien Avolio et al. no utilizaron el HSQ en su estudio entre el humor y los estilos de liderazgo; sí discutieron el uso del humor "positivo" y "negativo" con descripciones y elementos de muestra. Como se discutió anteriormente, en el contexto de este estudio y como sugirieron de manera similar Martin et al. (2003), el humor afiliativo y de mejora personal puede ser beneficioso para el bienestar de uno, que puede verse como "positivo". Por el contrario, los estilos de humor agresivos y autodestructivos pueden ser perjudiciales para el bienestar y ser vistos como "negativos".

Además de las relaciones que se encontraron, cabe señalar que no se encontraron relaciones entre el liderazgo del *laissez-faire* y ninguno de los cuatro estilos de humor. El liderazgo de *laissez-faire* se definió, para el propósito de este estudio, como un enfoque de "no intervención" en el que el líder proporciona poca o ninguna retroalimentación al seguidor. En este tipo de interacción entre un líder y un seguidor, la comunicación a través de cualquier tipo del humor no puede proporcionar una ventaja o desventaja al crear un ambiente de colegialidad o relacionarse con otros cuando se usa un estilo de liderazgo *laissez-faire*.

Los Directores Generales se enfrentan a muchos desafíos e interactúan con muchas partes interesadas diferentes. El líder del colegio comunitario puede necesitar navegar a nivel de gobierno local o estatal, así como interactuar con grupos de estudiantes y miembros de la facultad. En cada una de esas interacciones, se necesitan diferentes habilidades de comunicación y liderazgo. Con base en los hallazgos de este estudio, se podría sugerir que los Directores de colegios comunitarios que emplean liderazgo transformacional y liderazgo

transaccional también utilicen el humor "positivo", incluido el humor afiliativo y el humor de mejora personal. En otras palabras, algunos líderes de colegios comunitarios pueden haber encontrado que el uso de este tipo de humor les ayuda a usar habilidades interpersonales y a promover el tipo de entorno en el que los seguidores están motivados para lograr un objetivo común a través de una mejor comunicación y cohesión social. Por el contrario, estos líderes pueden evitar el uso del humor agresivo cuando utilizan el liderazgo transformacional o transaccional, ya que podría ser perjudicial para las relaciones entre colegas y partes interesadas. Una discusión más profunda de los hallazgos vinculará los hallazgos de este estudio con investigaciones anteriores.

Estilos de Humor y Liderazgo Transformacional

La pregunta de investigación 1 indagó sobre la relación entre los estilos de humor y el liderazgo transformacional. El humor de mejora personal se relacionó de manera significativa y positiva con las cinco subescalas de liderazgo transformacional. Si bien los tamaños del efecto oscilaron entre el 3% y el 18% en las cinco subescalas que indican la fuerza de las relaciones como más pequeñas de lo típico a pequeñas, estos hallazgos proporcionaron apoyo para la hipótesis 1b (humor de mejora personal y liderazgo transformacional). Además, el humor afiliativo se relacionó significativamente y positivamente con dos de las subescalas de liderazgo transformacional, incluida la motivación inspiradora y la estimulación intelectual; sin embargo, la variación compartida fue pequeña.

La hipótesis 1c que involucra el humor agresivo fue apoyada por los hallazgos de este estudio, ya que la puntuación del humor agresivo se relacionó de manera significativa e inversa con la puntuación de liderazgo transformacional. Las correlaciones adicionales entre las subescalas transformacionales y el humor agresivo revelaron que el humor agresivo tenía relaciones significativas e inversas con cuatro de las cinco subescalas (influencia idealizada - atribuida, influencia idealizada - conductual, motivación inspiradora, estimulación intelectual). Estas correlaciones proporcionaron apoyo para la Hipótesis 1c. La hipótesis 1d que involucra el humor contraproducente y el liderazgo transformacional no fue apoyada. Las puntuaciones de humor contraproducente no se relacionaron con las puntuaciones de



liderazgo transformacional ni con las puntuaciones de la subescala de liderazgo transformacional.

El humor contraproducente es el uso del humor por cuenta propia. Podría haber múltiples explicaciones para los hallazgos relacionados con el humor contraproducente. Quizás los participantes de este estudio no estén a favor de este uso del humor en el ámbito de la educación superior.

Los Directores Generales a menudo trabajan en diferentes niveles de gobierno estatal y comunitario además de sus deberes en el campus y es posible que el humor contraproducente pueda arrojar una luz desfavorable sobre uno mismo que no se desea en estas situaciones.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el estilo de humor contraproducente implica bromear sobre uno mismo y no necesariamente se basa en las relaciones. También es posible que los líderes de los colegios comunitarios usen este estilo de humor como un ecualizador de poder en ocasiones con audiencias particulares, pero es posible que no perciban que lo usan, lo que se reflejó en sus respuestas.

Aunque no se ha informado de investigaciones que relacionen el liderazgo transformacional con estos estilos de humor específicos, los hallazgos de algunos estudios proporcionaron evidencia de que se encontrarían relaciones significativas. Por ejemplo, Barbuto y Burbach (2006) encontraron que las habilidades interpersonales estaban relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional, mientras que Saraglou y Scariot (2002) encontraron que los estilos de humor afiliativo y de mejora personal compartían varios correlatos de personalidad, incluyendo amabilidad, apertura y autoestima, que son beneficioso en el estilo de liderazgo transformacional.

Los hallazgos de este estudio apoyaron a la Hipótesis 1a (humor afiliativo y liderazgo transformacional) y 1b (humor de mejora personal y liderazgo transformacional) y son relativamente similares a los hallazgos de otros estudios sobre liderazgo transformacional y estilos de humor como constructos independientes. Además, Avolio et al. (1999) encontraron que el uso del humor en general se relacionó positivamente con el liderazgo transformacional y transaccional, mientras que se relacionó negativamente con el estilo de liderazgo laissez-faire. Avolio y col. (1999) discutieron que el uso del humor "positivo" está relacionado

efectivamente con el liderazgo transformacional y que los usos "negativos" del humor están inversamente relacionados con el liderazgo transformacional. Si bien estos autores no utilizaron el HSQ, sería razonable inferir que el humor positivo incluiría el humor afiliativo y de mejora personal, mientras que el humor negativo incluiría el humor agresivo y contraproducente como lo describen Martin et al. (2003).

Los hallazgos de este estudio con respecto a las Hipótesis 1a (humor afiliativo y liderazgo transformacional), 1b (humor de mejora personal y liderazgo transformacional) y 1c (humor agresivo y liderazgo transformacional) son congruentes con los hallazgos de otros estudios en esta área (Avolio et al., 1999; Burbato y Burbach, 2006).

Sin embargo, la Hipótesis 1d (humor autodestructivo y liderazgo transformacional) no fue apoyada por este estudio. Como se mencionó anteriormente, el humor autodestructivo puede no ser un estilo de humor que los Directores de los colegios comunitarios consideran que usan o no está relacionado con el estilo de liderazgo, ya que no es un estilo de humor basado en las relaciones.

Estilos de Humor y Liderazgo Transaccional

La pregunta de investigación 2 explora la relación entre los cuatro estilos de humor y el liderazgo transaccional. Las hipótesis 2a y 2b plantean que existirían relaciones significativas y positivas entre el liderazgo transaccional y los estilos de humor de afiliación y de mejora personal. Los hallazgos no respaldaron estas hipótesis ya que no se encontró relación entre estas variables. Las hipótesis 2c y 2d plantearon relaciones significativas e inversas que existirían entre el liderazgo transaccional y los estilos de humor agresivo y contraproducente, respectivamente.

Las correlaciones entre las subescalas de liderazgo transaccional y las subescalas de estilos de humor arrojaron una relación significativa y positiva entre el humor de mejora personal y la subescala de recompensa contingente, así como una relación inversa significativa entre el humor agresivo y la subescala de recompensa contingente. Estos sí brindan apoyo parcial para las Hipótesis 2b (humor de mejora personal y liderazgo transaccional) y 2c (humor agresivo y liderazgo transaccional) y son congruentes con los hallazgos entre los estilos de humor y el liderazgo transformacional, lo que sugiere que los Directores Generales en este

estudio pueden ver el uso de humor de manera similar cuando se utilizan conductas de recompensa contingente y conductas de liderazgo transformacional. Los comportamientos de liderazgo transformacional implican la interacción con el seguidor y un líder que proporciona al seguidor una visión hacia un objetivo común, tutoría y atención individualizada. En una relación de recompensa contingente, existe una toma y daca entre el líder y el seguidor que podrían tener puntos en común en el estilo de liderazgo transformacional. Un seguidor puede ver su atención individualizada como una "recompensa" por el desempeño y se asemeja a una relación de recompensa contingente.

Una vez más, la investigación no ha inspeccionado directamente la relación entre el liderazgo transaccional y estos cuatro estilos de humor. Sin embargo, la investigación de Avolio et al. (1999) proporcionaron alguna evidencia de que puede haber una relación entre estas variables, ya que encontraron que el humor "positivo" está relacionado positiva y significativamente con el liderazgo transaccional y que el humor "negativo" está inversa y significativamente relacionado con el liderazgo transaccional.

Aunque algunas similitudes en estudios anteriores indicaron posibles hallazgos significativos relacionados con el liderazgo transaccional y los cuatro estilos de humor, hay una variedad de explicaciones para los hallazgos de este estudio. Si bien se obtuvieron muchas relaciones significativas, los tamaños del efecto de esas correlaciones fueron pequeños. Además, algunas hipótesis no fueron respaldadas. Primero, hay que considerar las diferencias entre este estudio y estudios anteriores.

La principal diferencia en este estudio y el de Avolio et al. (1999) y otros estudios que investigan el humor y el liderazgo implican el uso de diferentes instrumentos para medir el humor. Avolio y col. exploraron las respuestas de los seguidores en general sobre el uso del humor por parte de los líderes y la relación con la efectividad percibida del liderazgo. En este estudio, se midieron cuatro estilos de humor específicos con el HSQ relativamente nuevo, que no se ha registrado como utilizado junto con el MLQ o con cualquier otra herramienta de liderazgo que mida el liderazgo transaccional.

Además, muchos estudios que involucran humor y liderazgo involucran a seguidores que califican a líderes. El HSQ es una herramienta que se utiliza para medir las auto percepciones de las tendencias del estilo del humor; por lo tanto, este estudio se centró en las auto percepciones de los Directores de colegios comunitarios en relación con el estilo de humor y el estilo de liderazgo. Las auto percepciones y las percepciones del estilo de humor o el estilo de liderazgo de los destinatarios pueden ser muy diferentes.

Estilos de Humor y Liderazgo Laissez-faire

La pregunta de investigación 3 se centró en la relación entre el liderazgo del laissez-faire y los cuatro estilos de humor. Se predijo en las Hipótesis 3a (humor afiliativo y liderazgo laissez-faire), 3b (humor de mejora personal y liderazgo laissez-faire), 3c (humor agresivo y liderazgo laissez-faire) y 3d (humor autodestructivo y laissez-faire) que existirían relaciones significativas e inversas entre el estilo de liderazgo laissez-faire y los cuatro estilos de humor. No se encontraron relaciones en este estudio y estas hipótesis no fueron respaldadas.

Como se mencionó en relación con el liderazgo transformacional y transaccional, Avolio et al. (1999) proporcionaron algunas pruebas utilizadas en la formación de las hipótesis relacionadas con los estilos de humor y liderazgo del laissez-faire. Sin embargo, los hallazgos de este estudio no apoyan la premisa de que los cuatro estilos de humor estén inversamente relacionados con el liderazgo del laissez-faire. La falta de construcción de relaciones en este estilo de liderazgo y los cuatro estilos de humor en el presente estudio podría explicarse por las razones mencionadas anteriormente, incluidos los instrumentos utilizados y la posibilidad de que los constructos no estén relacionados. Si el humor es una herramienta que mejora la capacidad de un líder para construir relaciones con sus seguidores, entonces puede usarse poco en un estilo de liderazgo que no se base en la construcción de relaciones.

Otra diferencia entre investigaciones previas específicamente relacionadas con el liderazgo y el humor involucra el tiempo. La investigación de Avolio et al. (1999) ocurrió aproximadamente 10 años antes del estudio actual. En el ámbito de los entornos educativos y los entornos de liderazgo en general, podría haber habido cambios en la capacitación y la educación y un énfasis hacia estilos de liderazgo particulares que los Directores de los

colegios comunitarios han experimentado en la última década y que impactaron las respuestas. La duración media de experiencia de los Directores de colegios comunitarios en este estudio fue de 23 años. Existe alguna evidencia que sugiere que los estilos de humor pueden cambiar con el tiempo. Martin y col. (2003) y el estudio actual encontró que las personas mayores eran menos propensas a usar estilos particulares de humor que las personas más jóvenes (por ejemplo, el afiliativo).

Análisis Exploratorios

Debido a que el MLQ y el HSQ no se han utilizado simultáneamente con anterioridad, y en un esfuerzo por obtener más información sobre el humor, el liderazgo y las variables demográficas; se realizaron análisis exploratorios sobre género, edad y años de experiencia en puestos de liderazgo. En relación al género, se compararon las puntuaciones de humor de hombres y mujeres.

Las mujeres obtuvieron puntuaciones significativamente más altas en el humor de mejora personal que los hombres; sin embargo, no se descubrieron otras diferencias de género en el humor. Los estudios que utilizaron el HSQ encontraron que los hombres obtuvieron puntajes más altos que las mujeres en el humor de mejora personal (Martin et al.2003; Saraglou y Scariot, 2002) mientras que otros no encontraron diferencias entre hombres y mujeres en este estilo de humor (Hampes, 2006; Kazarian y Martin, 2004; Saraglou, 2004). Debido al uso relativamente nuevo de esta medida y las diferentes poblaciones muestreadas, es posible que hombres y mujeres en diferentes grupos objetivo puedan puntuar de manera diferente en estilos de humor. A medida que más investigaciones impliquen el uso del HSQ, quizás surja un patrón más claro de diferencias y similitudes de género.

Se compararon las puntuaciones de liderazgo de hombres y mujeres para investigar las diferencias. En este estudio, las mujeres obtuvieron puntuaciones significativamente más altas en liderazgo transformacional que los hombres (con un tamaño de efecto pequeño). Bass y Avolio (1997) señalaron que "la evidencia previa indica que las mujeres líderes son más transformadoras que sus homólogos masculinos" (p. 42). En este estudio, se pidió a los Directores de colegios comunitarios que se calificaran a sí mismos en cuanto a sus

percepciones de su estilo de liderazgo. El liderazgo transformacional pone énfasis en el desarrollo de las necesidades de los seguidores. Es posible que las mujeres en este estudio se percibieran a sí mismas como más conscientes socialmente y receptivas a esas necesidades que los hombres.

Este estudio no encontró que la edad y el estilo de liderazgo estuvieran relacionados. Sin embargo, se encontró que la edad está relacionada de manera significativa e inversa con el estilo de humor afiliativo, lo que puede sugerir que a medida que los individuos envejecen, es posible que no utilicen un estilo de humor que mejore sus relaciones con los demás. En otras palabras, a medida que un individuo envejece, es posible que experimente menos tiempo con otros individuos o que no sienta la necesidad de usar el humor afiliativo en sus situaciones de liderazgo. No se encontraron otras relaciones significativas relacionadas con la edad y el humor.

En relación con los años de experiencia, los hallazgos no sugirieron que los años de experiencia y el estilo de liderazgo estuvieran relacionados. Sin embargo, al investigar la relación entre años de experiencia con los estilos de humor, se encontró una relación significativa e inversa con el humor afiliativo. Este estudio encontró que tanto la edad como los años de experiencia estaban relacionados de manera significativa y negativa con el humor afiliativo. Una posible explicación de la relación inversa entre el humor afiliativo y estas dos variables es similar a lo que Martin et al. (2003) encontraron en su estudio al desarrollar el HSQ. En ese estudio, los participantes más jóvenes obtuvieron puntuaciones más altas que los participantes mayores en humor afiliativo y esos autores sugirieron que las personas mayores rieran y participaran en bromas menos afiliativas con los demás debido a la posibilidad de que estén menos involucrados en actividades sociales.

En resumen, los análisis exploratorios fueron interesantes ya que las diferencias de género en los estilos de humor en este estudio eran diferentes de las de estudios anteriores. Además, los hallazgos relacionados con la edad y los años de experiencia relacionados con el humor afiliativo fueron similares al trabajo de desarrollo de la escala HSQ de Martin et al. (2003) proporcionando más evidencia para apoyar sus hallazgos.



Implicaciones para Futuras Investigaciones

Este estudio utilizó una medida relativamente nueva, el HSQ, y arrojó hallazgos que contribuyen al campo de la investigación en humor. Algunos de los hallazgos de este estudio son consistentes con estudios previos (Avolio et al. 1999; Martin et al. 2003; Saraglou, 2004) mientras contradice otros (Hampes, 2006; Kazarian & Martin, 2004). Con base en el apoyo a la tesis general de que el humor y el liderazgo estarían relacionados y en algunos de los hallazgos de los análisis exploratorios, la investigación debe continuar en esta área.

Población Objetivo

Los hallazgos de este estudio se basaron en una encuesta de investigación que puede ser útil para describir las características de poblaciones particulares. La investigación podría ampliar este estudio tomando muestras de diferentes poblaciones de líderes. Quizás surjan diferentes relaciones entre los estilos de humor y los estilos de liderazgo en el ejército, los negocios o en diferentes niveles de educación. Los análisis exploratorios en este estudio incluyeron hallazgos de diferencias de género en estilos de humor diferentes a los de estudios anteriores.

Además, se debe considerar el impacto de las influencias culturales, geográficas y generacionales en relación con los estilos de humor para el remitente y el receptor. La visión del mundo de uno podría influir en las respuestas en el HSQ, ya sea que se califique a sí mismo o a otros. Esto sugiere que la investigación futura debería continuar explorando estas diferencias y sus variaciones.

Investigación de la Autopercepción

Para los propósitos de este estudio, se pidió a los Directores de los colegios comunitarios que respondieran preguntas relacionadas con el estilo de liderazgo y el estilo de humor tal como se percibían a sí mismos. Las respuestas de autopercepción pueden ser vulnerables a la deseabilidad social y las respuestas no siempre reflejan tendencias reales, sino más bien tendencias que los encuestados esperan poseer. Esta vulnerabilidad generalmente se aborda en los tipos de elementos utilizados en los cuestionarios. A menudo, como en el MLQ y el HSQ, los ítems se reformulan y se colocan a lo largo del cuestionario para evaluar la coherencia al responder un tipo de ítem similar de manera similar durante la administración.

Si bien los estudios que involucran las percepciones de los demás han representado la mayor parte de la investigación en humor y liderazgo, este estudio se centró en la autopercepción para continuar con esta exploración. La investigación de la autopercepción es importante y beneficiosa, ya que permite comprender cómo los individuos se ven a sí mismos, sus actitudes y sus creencias. Todos los estudios que involucran el HSQ (Kazarian y Martin, 2004; Martin et al., 2003; Saraglou, 2004; Saraglou y Scariot, 2002) destacan la ventaja de estudiar las autopercepciones al investigar estilos de humor y otros constructos, incluida la timidez, factores de personalidad y creencias religiosas. Además, Bass y Avolio (1997) crearon una versión de autoevaluación del MLQ, para ayudar a los líderes a comprender sus propias percepciones de los estilos de liderazgo, que se ha utilizado varias veces. Al intentar comprender cómo las personas perciben sus propios estilos de humor o estilos de liderazgo, hay un intento de comprender su visión del mundo que puede afectar muchas facetas de la vida, incluida la dirección de un colegio comunitario y la interacción con estudiantes y colegas. Los líderes se ven a sí mismos de formas particulares y los conocimientos adquiridos a partir de sus percepciones pueden contribuir a cómo se relacionan con los demás en el lugar de trabajo o en otras situaciones. Un tema general en los comentarios de los participantes (Apéndice F) implica valorar el lugar del humor en sus posiciones de liderazgo ("El sentido del humor es con frecuencia el rasgo más importante que se debe tener", "Una de mis sugerencias frecuentes para los nuevos administradores es la importancia de mantener el sentido del humor", "El humor es una de las herramientas más importantes que puede emplear un Director", "Todos nos beneficiamos cuando podemos reír y seguir liderando").

Si bien la investigación de la autopercepción es importante y beneficiosa, la investigación que involucra las percepciones de los demás brinda información (Decker y Rotundo, 2001; Martin et al., 2003). Por lo tanto, la investigación podría ampliar este estudio modificando el HSQ actual para evaluar la percepción del estilo de humor del líder según la calificación de los seguidores. Las relaciones investigadas (estilos de humor y estilos de liderazgo percibidos por líderes y seguidores) podrían promover una mayor comprensión de las asociaciones entre estos constructos y la coherencia de las percepciones.



Diseño del Instrumento

Finalmente, como lo demuestran algunos de los comentarios de los participantes, algunos de los Directores Generales identificaron algunas de las preguntas como confusas ("Mis respuestas habrían sido considerablemente diferentes si se hubieran eliminado adverbios como "a menudo" y "mucho""). "El uso de dobles negativos, probablemente a propósito, dificulta la comprensión del sentido de las preguntas"). Otros indicaron que no entendían cómo responder basándose en las instrucciones ("Algunas de las preguntas son ambiguas, no sé si se refieren a mí como líder o a la percepción de aquellos con quienes trabajo "). Mientras que muchos comentarios se enfocaron en las percepciones positivas del cuestionario ("Excelentes preguntas", "Gracias por mantenerlo fácil de completar"). Es posible que algunas de las preguntas o la forma en que fueron planteadas hayan causado problemas o confusión a más Directores que a los que comentaron. Por el contrario, tal vez más de los participantes tuvieran una visión positiva del cuestionario y no hizo ningún comentario.

Como se mencionó anteriormente, los cuestionarios a menudo se diseñan con cierta redundancia y cierta ambigüedad para evitar respuestas socialmente deseables y capturar actitudes y creencias. Si bien en múltiples estudios se ha encontrado que tanto el HSQ como el MLQ son confiables (Bass y Avolio, 1997; Martin et al., 2003), los elementos de los cuestionarios podrían modificarse ligeramente para ayudar a los encuestados. Quizás una simplificación en la redacción ayudaría a completar fácilmente los instrumentos sin poner en peligro la integridad de las respuestas.

Además, quizás el formulario de calificador MLQ (basado en la autopercepción del estilo de liderazgo) no fue el cuestionario más adecuado para este estudio en particular. El MLQ completo consiste en un formulario de líder en el que los individuos califican a sus líderes y un formulario de evaluador en el que los líderes se califican a sí mismos (como se usa en este estudio). Las respuestas de ambos formularios se utilizan para proporcionar a los líderes múltiples ángulos de retroalimentación. El formulario de calificador MLQ consta de cuatro preguntas relacionadas con el estilo de liderazgo de *laissez-faire*, 12 relacionadas con el estilo de liderazgo transaccional y 20 relacionadas con el estilo de liderazgo transformacional. El



número de preguntas por estilo de liderazgo y la forma en que se formularon pueden haber contribuido a los hallazgos de este estudio.

El uso de un cuestionario en línea no pareció causar dificultades a los Directores de los colegios comunitarios. Ninguno de los que respondieron comentó sobre un formato o método de entrega diferente.

Capítulo VI – Conclusiones y Reflexiones Finales

En resumen, el propósito de este estudio fue investigar la relación entre tres estilos de liderazgo y cuatro estilos de humor en los Directores de colegios comunitarios. Otro propósito de este estudio fue incorporar la medida del humor, el HSQ, en la investigación sobre humor y liderazgo. Los hallazgos respaldaron la hipótesis de que el liderazgo transformacional se relacionó positiva y significativamente con el estilo de humor afiliativo y con el estilo de humor de mejora personal; al mismo tiempo que se relaciona inversa y significativamente con el estilo de humor agresivo. Los hallazgos proporcionaron un apoyo parcial a las hipótesis que establecían que el liderazgo transaccional estaba relacionado de manera significativa y positiva con el humor de mejora personal e inversa y significativamente relacionado con el humor agresivo.

No hubo respaldo en relación con la sugerencia de que el liderazgo del laissez-faire estaría inversa y significativamente relacionado con los cuatro estilos de humor. El liderazgo de laissez-faire podría verse como una forma de liderazgo sin relación, lo que podría explicar la falta de relación con cualquiera de los estilos de humor, ya que el líder y el seguidor tienen poca comunicación o interacción interpersonal.

No se encontró que el estilo de humor contraproducente tuviera relaciones significativas con ninguna de las escalas o subescalas de liderazgo. Estos hallazgos con respecto al estilo de humor contraproducente no fueron anticipados. No hay nada concluyente en los datos que sugiera por qué este estilo de humor no estaba relacionado con el estilo de liderazgo. Sin embargo, es posible que el humor contraproducente simplemente no esté relacionado con ninguno de los estilos de liderazgo. El humor contraproducente involucra a alguien que hace bromas a sus propias expensas y los resultados de este estudio sugieren que este uso del humor no se correlaciona con el estilo de liderazgo transformacional, transaccional o laissez-faire tal como lo percibe el líder.

En conclusión, el tema del humor y el liderazgo se ha estudiado durante muchos años y de muchas formas diferentes. Este estudio proporcionó evidencia que indica que estilos particulares de humor están relacionados con estilos particulares de liderazgo en los



Directores Generales de dependencias del gobierno del estado de Guanajuato, lo que respalda la idea de que los estilos de liderazgo que involucran la construcción de relaciones y habilidades interpersonales, algunos estilos de humor se usan con más frecuencia que otros.

Los hallazgos de este estudio pueden contribuir a la base de la investigación sobre el humor y el liderazgo y ayudar a proporcionar más información sobre estos dos constructos. El liderazgo y el humor son constructos complejos individualmente y, como han demostrado los hallazgos de este estudio, juntos son igualmente intrincados.

Anexos

Apéndice A: Cuestionario de Estilos de Humor

Las personas experimentan y expresan el humor de muchas formas diferentes. A continuación, se muestra una lista de declaraciones que describen diferentes formas en las que se puede experimentar el humor. Lea atentamente cada declaración e indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con ella. Responda de la manera más honesta y objetiva que pueda.

Utilice la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1. Por lo general, no me río ni bromeo mucho con otras personas
2. Si me siento deprimido, normalmente puedo animarme con humor
3. Si alguien comete un error, a menudo me burlaré de él
4. Dejo que la gente se ría de mí o se burle de mí más de lo que debería
5. No tengo que esforzarme mucho para hacer reír a otras personas; parezco ser una persona naturalmente graciosa
6. Incluso cuando estoy solo, a menudo me divierten los absurdos de la vida
7. Mi sentido del humor nunca ofende ni hiere a la gente
8. A menudo me dejo llevar por el menosprecio si eso hace reír a mi familia o amigos
9. Rara vez hago reír a otras personas al contar historias divertidas sobre mí
10. Si me siento molesto o infeliz, por lo general trato de pensar en algo gracioso sobre la situación para sentirme mejor
11. Cuando cuento chistes o digo cosas graciosas, por lo general no me preocupa mucho cómo se lo están tomando otras personas
12. A menudo trato de hacer que la gente me quiera o me acepte más diciendo algo gracioso sobre mis propias debilidades, errores o faltas
13. Me río y bromeo mucho con mis amigos más cercanos

14. Mi visión humorística de la vida evita que me enoje o deprima demasiado por las cosas
15. No me gusta cuando la gente usa el humor como una forma de criticar o menospreciar a alguien
16. No suelo decir cosas graciosas para humillarme
17. Normalmente no me gusta contar chistes o divertir a la gente
18. Si estoy solo y me siento infeliz, por lo general trato de pensar en algo gracioso sobre la situación para sentirme mejor
19. A veces pienso en algo que es tan divertido que no puedo evitar decirlo, incluso si no es apropiado para la situación
20. A menudo exagero al menospreciarme cuando hago bromas o trato de ser gracioso
21. Disfruto haciendo reír a la gente
22. Si me siento triste o molesto, por lo general pierdo el sentido del humor
23. Nunca participo en reírme de los demás, incluso si todos mis amigos lo hacen
24. Cuando estoy con amigos o familiares, a menudo parece que las demás personas se burlan o bromean sobre mí
25. No bromeo a menudo con mis amigos
26. Según mi experiencia, pensar en algún aspecto divertido de una situación suele ser una forma muy eficaz de afrontar los problemas
27. Si no me gusta alguien, a menudo uso el humor o las burlas para menospreciarlo
28. Si tengo problemas o me siento infeliz, a menudo lo encubro bromeando, de modo que incluso mis amigos más cercanos no sepan cómo me siento realmente
29. Normalmente no puedo pensar en cosas ingeniosas que decir cuando estoy con otras personas
30. No necesito estar con otras personas para divertirme; por lo general, puedo encontrar cosas de las que reírme incluso cuando estoy solo
31. Incluso si algo es realmente divertido para mí, no me reiré ni bromearé si alguien se ofende



32. Dejar que los demás se rían de mí es mi manera de mantener a mis amigos y familiares de buen humor



Apéndice B: Cuestionario de liderazgo multifactorial

Formulario de líder

Este cuestionario es para describir su estilo de liderazgo tal como lo percibe. Responda todos los elementos de esta hoja de respuestas. Si un elemento es irrelevante, o si no está seguro o no sabe la respuesta, deje la respuesta en blanco.

Se enumeran cuarenta y cinco declaraciones descriptivas. Juzgue la frecuencia con la que se ajusta cada afirmación.

La palabra otros pueden significar sus compañeros, clientes, subordinados directos, supervisores y / o todas estas personas.

Utilice la siguiente escala de calificación:

En lo absoluto	De vez en cuando	A veces	Continuamente	Muy frecuentemente sino es que siempre
0	1	2	3	4

1. Brindar asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos.
2. Vuelva a examinar los supuestos críticos para cuestionar si son apropiados
3. No interferir hasta que los problemas se agraven
4. Centrar la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.
5. Evite involucrarse cuando surjan problemas importantes



Apéndice C: Acerca de ti

Responda a cada uno de los siguientes elementos. Esta información solo se utilizará para describir la muestra y no para identificarle.

SEXO: M / F

¿Cuál es tu edad? ____ Años

¿Cuántos años llevas trabajando en una posición de liderazgo?

¿Ha tenido alguna formación formal en liderazgo?

¿Cuántos años? ____ Años

Por favor, agregue comentarios sobre su experiencia con el humor y el liderazgo.

¡Gracias por su participación!

Apéndice D: Comentarios de participantes

Cada número identificado en el Apéndice F es representativo de un comentario de un participante.

De los 75 participantes, 37 (22%) incluyeron un comentario al final de la encuesta en línea.

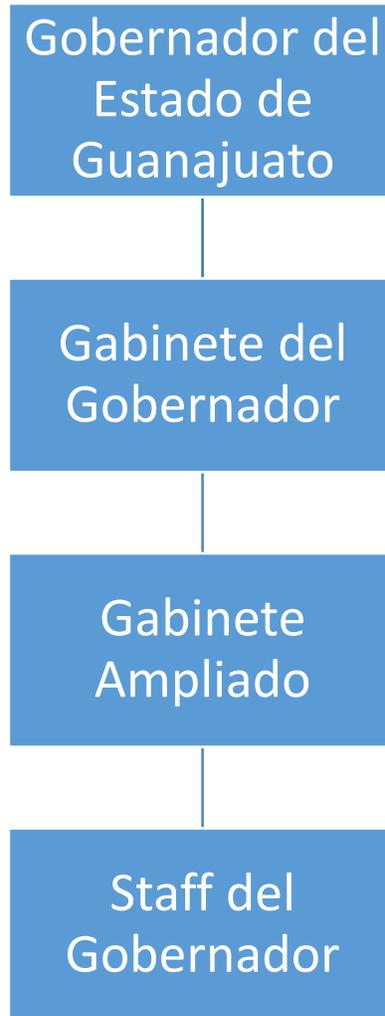
1. ¡Divertido!
2. Fácil de responder. Bien hecho.
3. Por favor, saluda a todos de mi parte.
4. ¡Buena suerte en tu búsqueda! ¡No pares!
5. El humor por primera vez se ha incluido como parte del liderazgo y la satisfacción individual.
6. Encuesta interesante. Los resultados pueden variar según el nivel de gestión que ocupe quien responde. Mi enfoque cambió un poco a medida que pasé de puestos.
7. ¡Excelentes preguntas! Hace que uno reflexione sobre situaciones pasadas relativas a la pregunta.
8. Interesante. Me gustaría ver los resultados de su investigación.
9. Me interesaría ver los resultados
10. Buen tema. El sentido del humor es con frecuencia el rasgo más importante que se debe tener.
11. Algunas de las preguntas son ambiguas; No sé si se refieren a mí como líder o a la percepción de aquellos con quienes trabajo. Por lo tanto, no estoy del todo seguro de que mis respuestas reflejen con precisión mi desempeño personal y las relaciones con quienes me rodean.
12. ¡Buena suerte en tu investigación!
13. Una de mis sugerencias frecuentes para los nuevos administradores es la importancia de mantener el sentido del humor. Si se usa de la manera correcta, puede ayudarlo a superar situaciones bastante difíciles.

14. En algunas de las preguntas, la respuesta dependerá de quién sea usted con sus familiares y amigos cercanos en comparación con la familia y amigos con los que no es muy cercano. Dependiendo de esto, mis respuestas reflejan mi desempeño personal y las relaciones con quienes me rodean.
15. Las preguntas eran bastante sencillas; el enfoque en el humor y su posible relación con los estilos de liderazgo es inusual e interesante. Buena suerte
16. El humor es una de las herramientas más importantes que un Director puede emplear... para motivación, moral, visión y dirección, entrenamiento... tiene un lugar.
17. Idea más interesante para correlacionar el humor con un liderazgo eficaz. Los resultados deberían valer la pena. ¡Buena suerte!
18. Gracias por mantenerlo fácil de completar.
19. Algunas de las preguntas son confusas porque no estaba seguro de si el "frecuentemente" significaba "con qué frecuencia" hice algo en lugar de "qué tan bien". Las dos son diferentes.
20. Tema interesante. Mucha suerte con tu tesis.
21. Estás haciendo un trabajo importante. Todos nos beneficiamos cuando podemos reír y seguir liderando. Mis mejores deseos de mucho éxito en su viaje de doctorado.
22. Mis respuestas habrían sido considerablemente diferentes si se hubieran eliminado adverbios como "frecuentemente" y "muy". Creo que sesgaron innecesariamente los resultados, porque las opciones en sí mismas fueron diseñadas para manejar el trabajo de modificar la declaración. Además, el uso de negativos en las declaraciones complicó el proceso de respuesta.
23. Excelentes preguntas. Me gustaría recibir una copia de los resultados y el análisis posterior.
24. No soy una persona muy graciosa. Soy una persona sencilla, orientada a las tareas, "hacer el trabajo". Por eso contraté a un viceDirector que

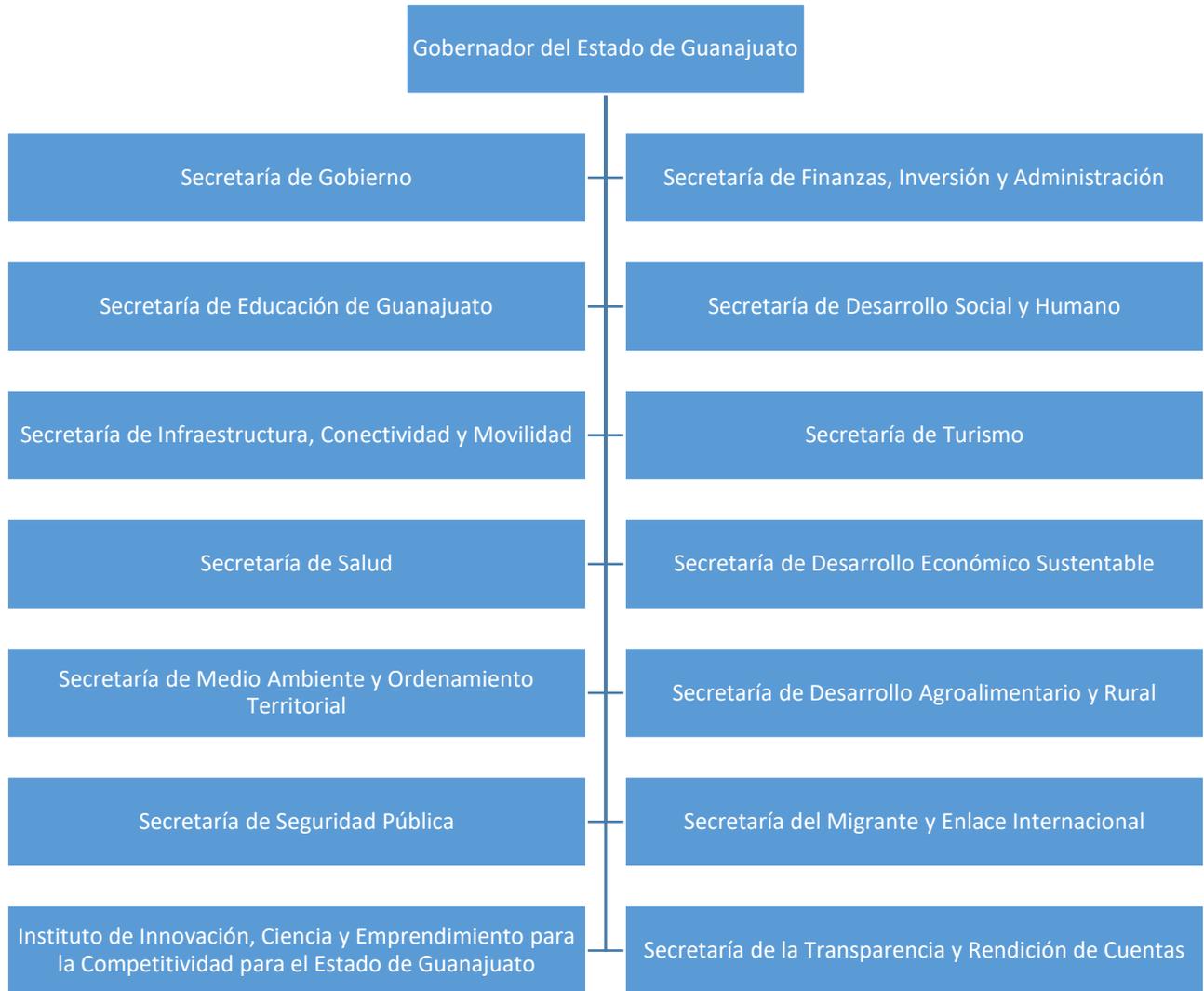
- tenía todos los rasgos humanos, humorísticos y delicados, para contrarrestar mis rasgos.
25. Me gustaría recibir un resumen de los resultados de la investigación sobre este tema tan interesante. Buena suerte.
 26. Parecía haber demasiada redundancia en las preguntas de humor. Puede haber grandes diferencias individuales en la forma en que los encuestados interpretan el significado de "con bastante frecuencia" frente a "con frecuencia".
 27. Creo que este es un gran tema y espero su conclusión. Gracias por incluir mis respuestas en su estudio.
 28. Muy fácil. Gracias.
 29. Me encantaría ver tus resultados y las teorías que elaboras.
 30. No respondo a muchas de estas encuestas, pero su idea del humor y el liderazgo me interesó. Creo que los líderes pueden ser más efectivos cuando usan el humor y no se toman tan en serio todo el tiempo. Esto no es vida o muerte (bueno, al menos la mayor parte del tiempo).
 31. Disfruté respondiendo el cuestionario
 32. Datos muy interesantes, estoy seguro
 33. ¡Mucha suerte!
 34. El uso de dobles negativos, probablemente a propósito, dificulta la comprensión del sentido de las preguntas.
 35. El uso de negativos forzó algunas pausas largas; no hacer un "positivo" conduce a la exageración en la respuesta
 36. ¡Bien hecho! Solo una opción era confusa y no tenía ningún sentido, así que lo dejé en blanco. Buen trabajo en la encuesta.

Con cualquier tipo de escala que desee cubrir incluso más de lo permitido - a veces me cuesta distinguir entre hacer algo casi siempre - podría ser que no quiero admitir en absoluto.

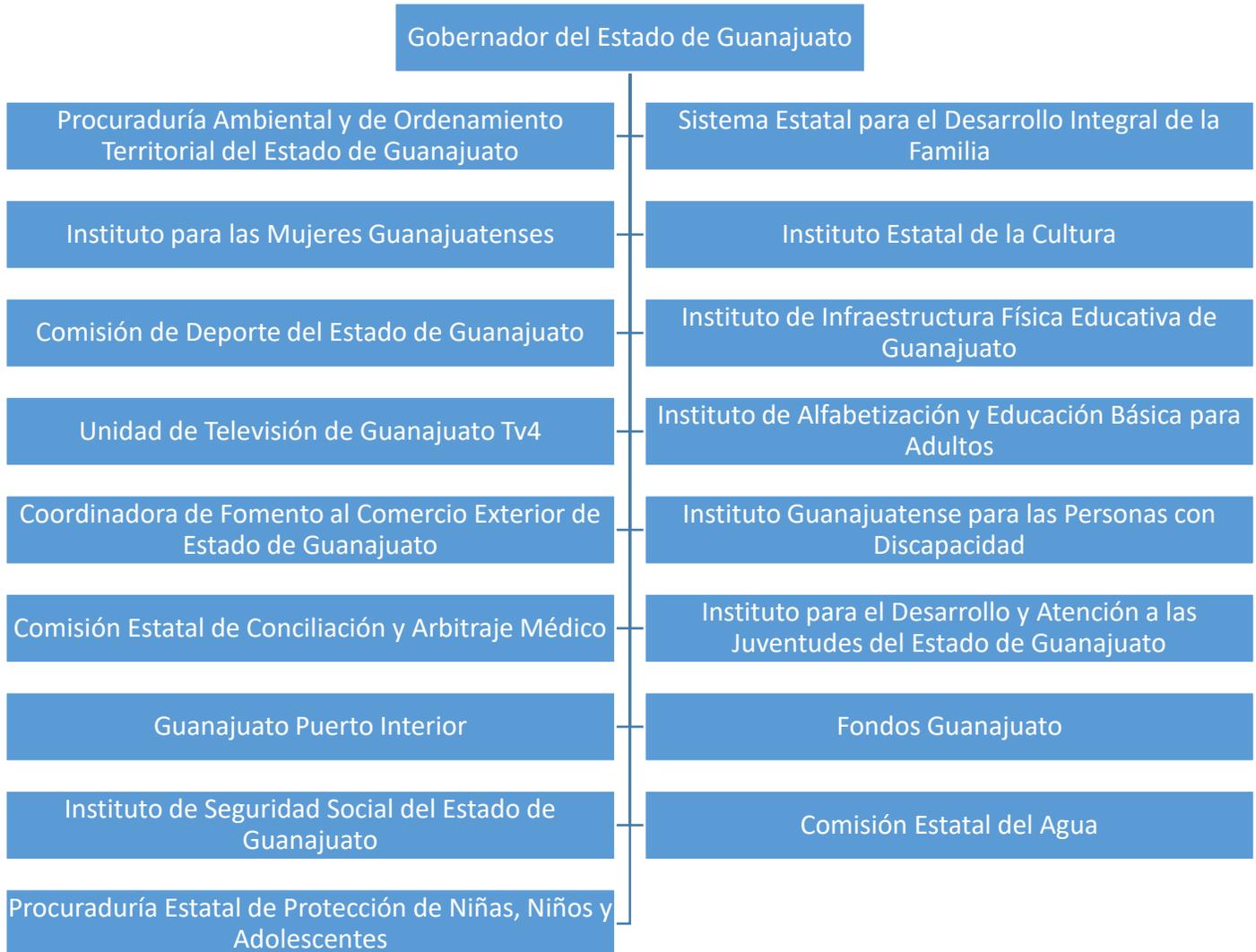
Gobierno del Estado de Guanajuato



Gabinete del Gobernador



Gabinete Ampliado del Gobernador del Estado





Staff del Gobernador

Gobernador del Estado de Guanajuato

Titular de la Jefatura de Gabinete

Coordinación General de Comunicación Social

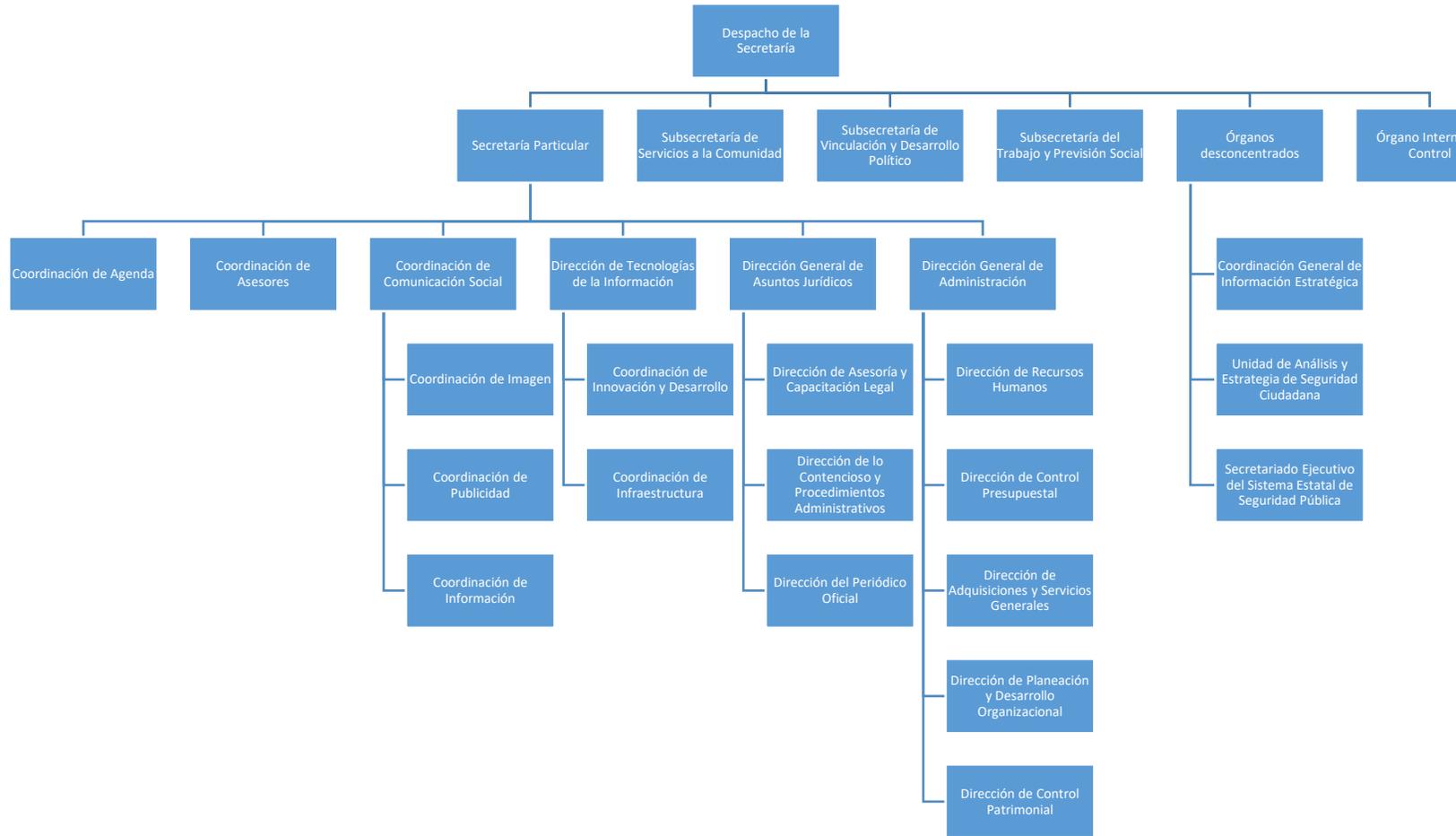
Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato

Coordinación General Jurídica

Secretaría Particular del Gobernador

SEDE GTO-CDMX

Secretaría de Gobierno

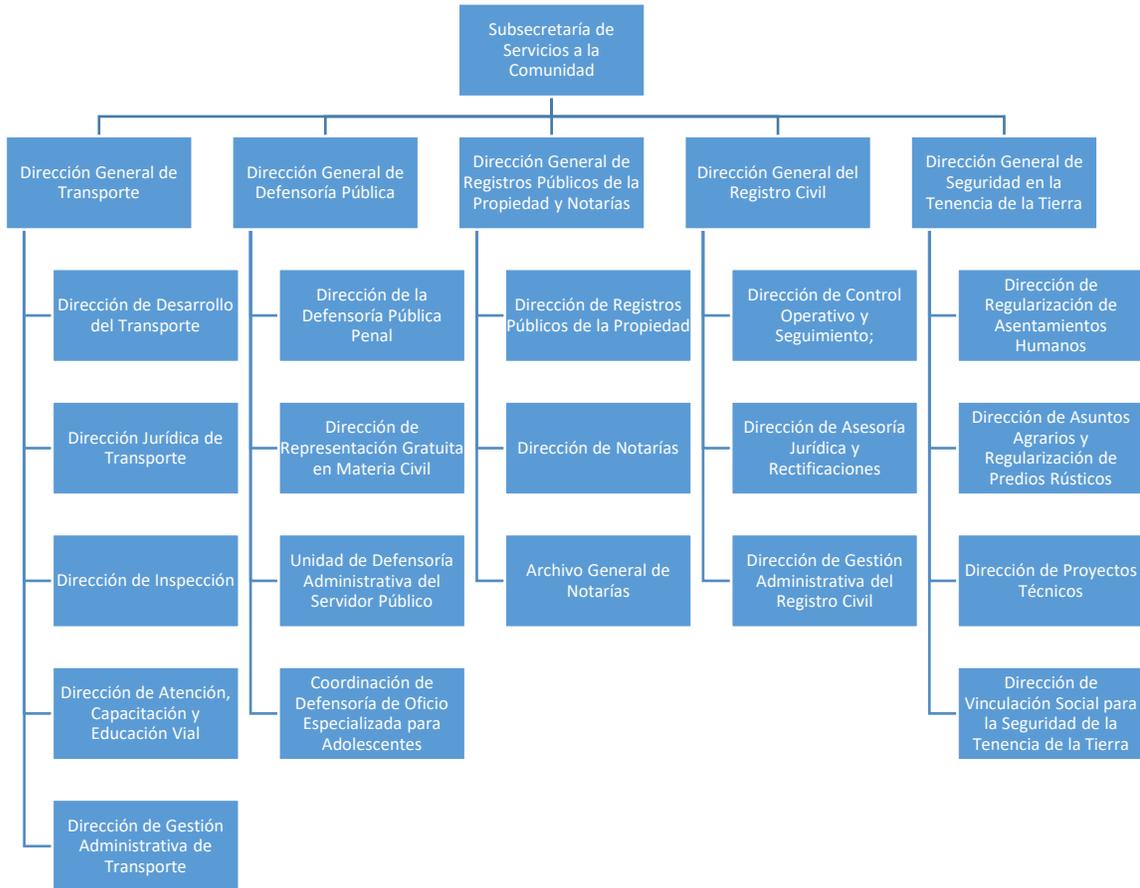


Subsecretaría de Servicios a la Comunidad

Secretaría: Gobierno

Direcciones Generales: 5

Organigrama:

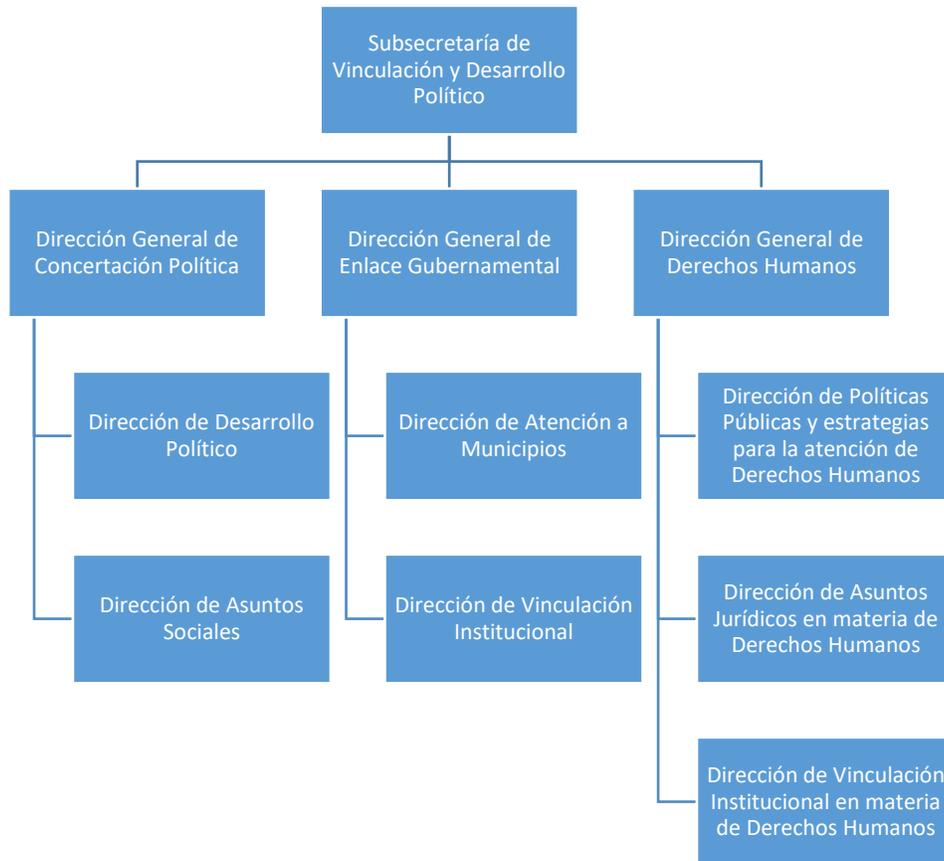


Subsecretaría de Vinculación y Desarrollo Político

Secretaría: Gobierno

Direcciones Generales: 3

Organigrama:

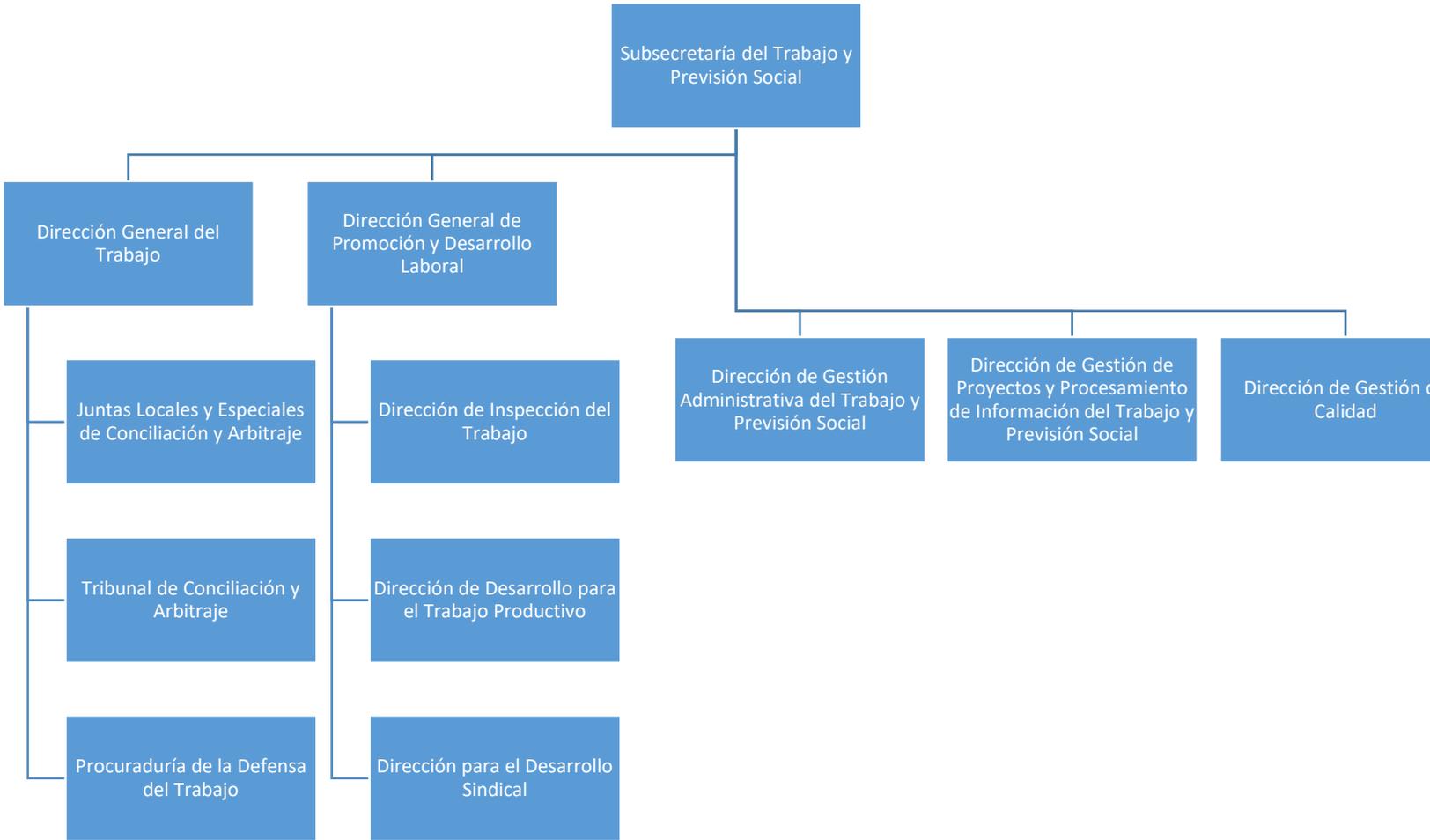


Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social

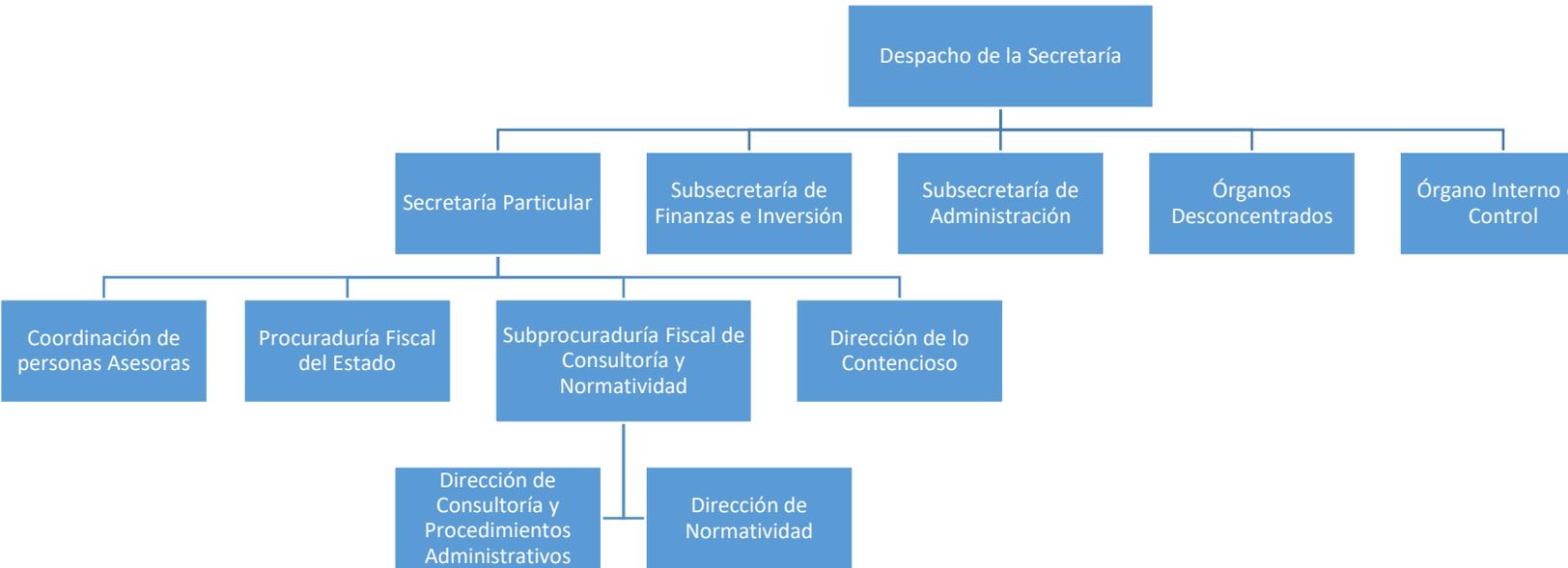
Secretaría: Gobierno

Direcciones Generales: 2

Organigrama:



Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración

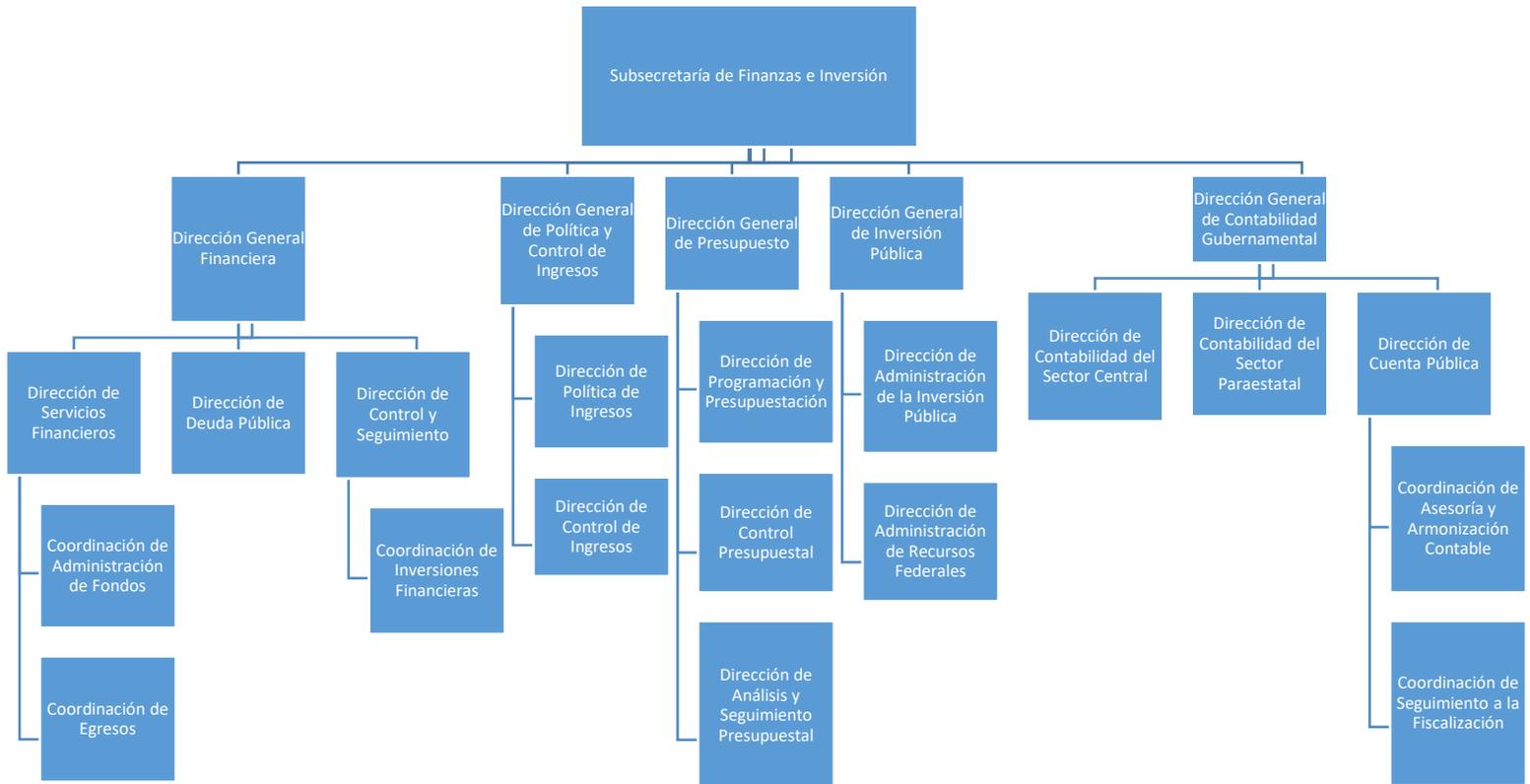


Subsecretaría de Finanzas e Inversión

Secretaría: Finanzas, Inversión y Administración

Direcciones Generales: 5

Organigrama:

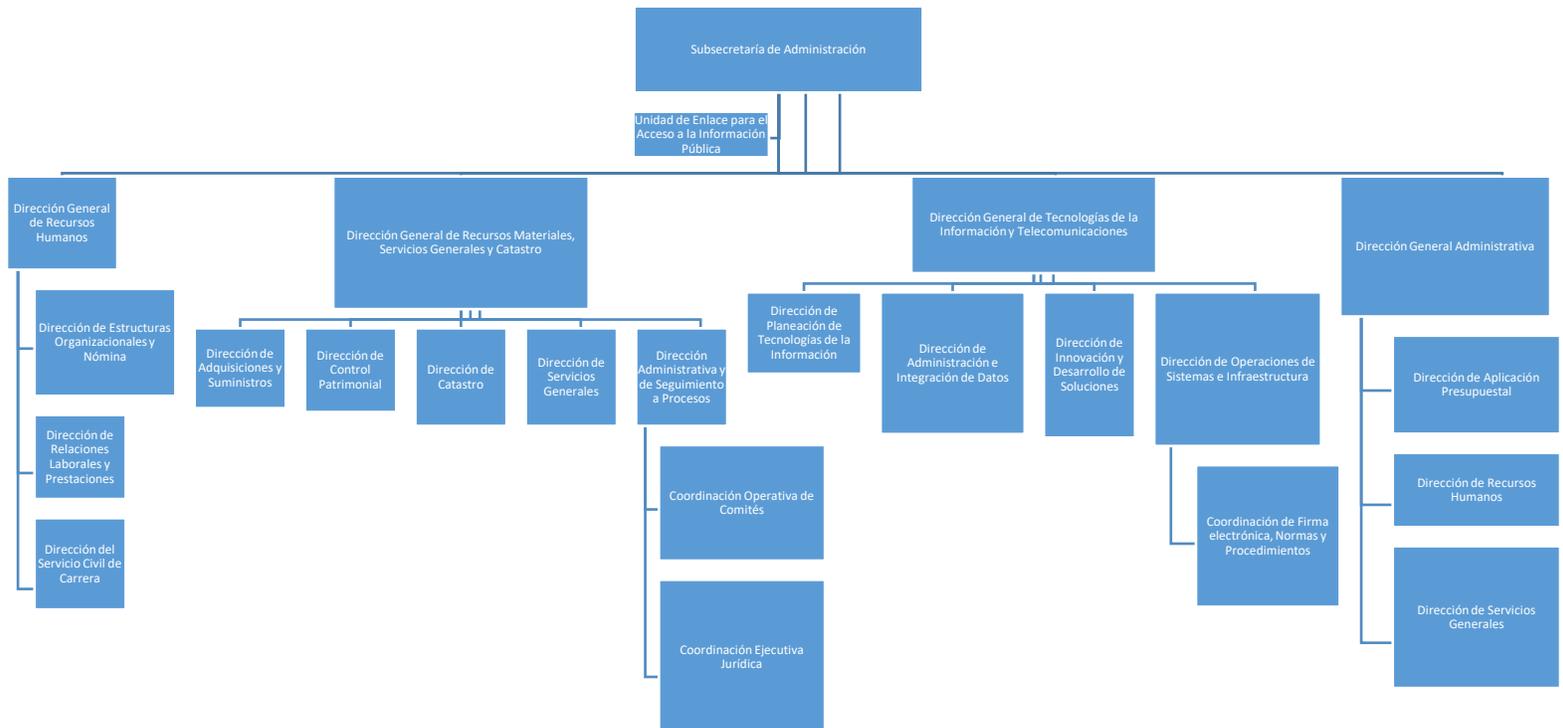


Subsecretaría de Administración

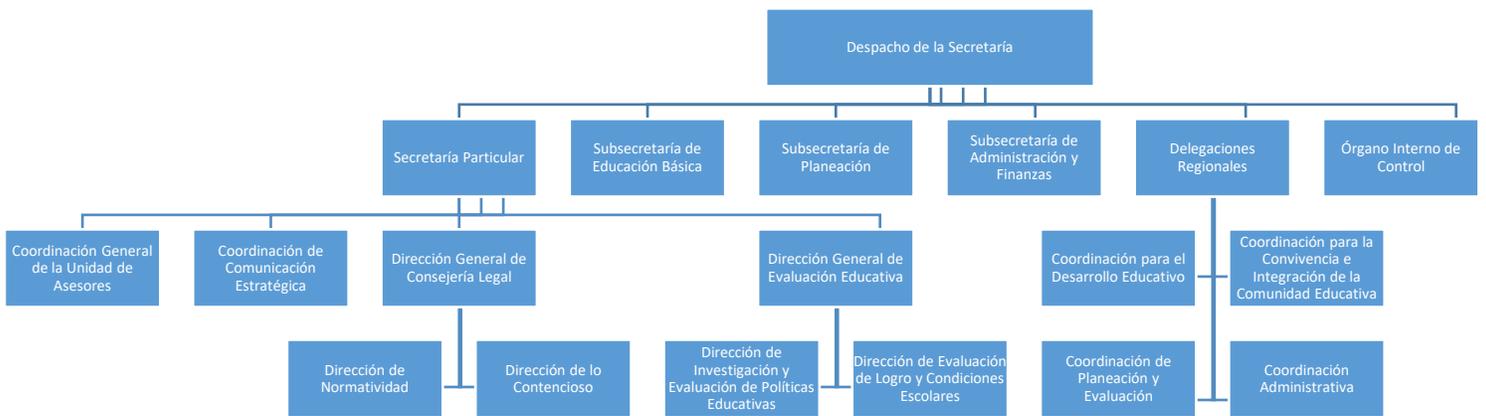
Secretaría: Finanzas, Inversión y Administración

Direcciones Generales: 4

Organigrama:



Secretaría de Educación

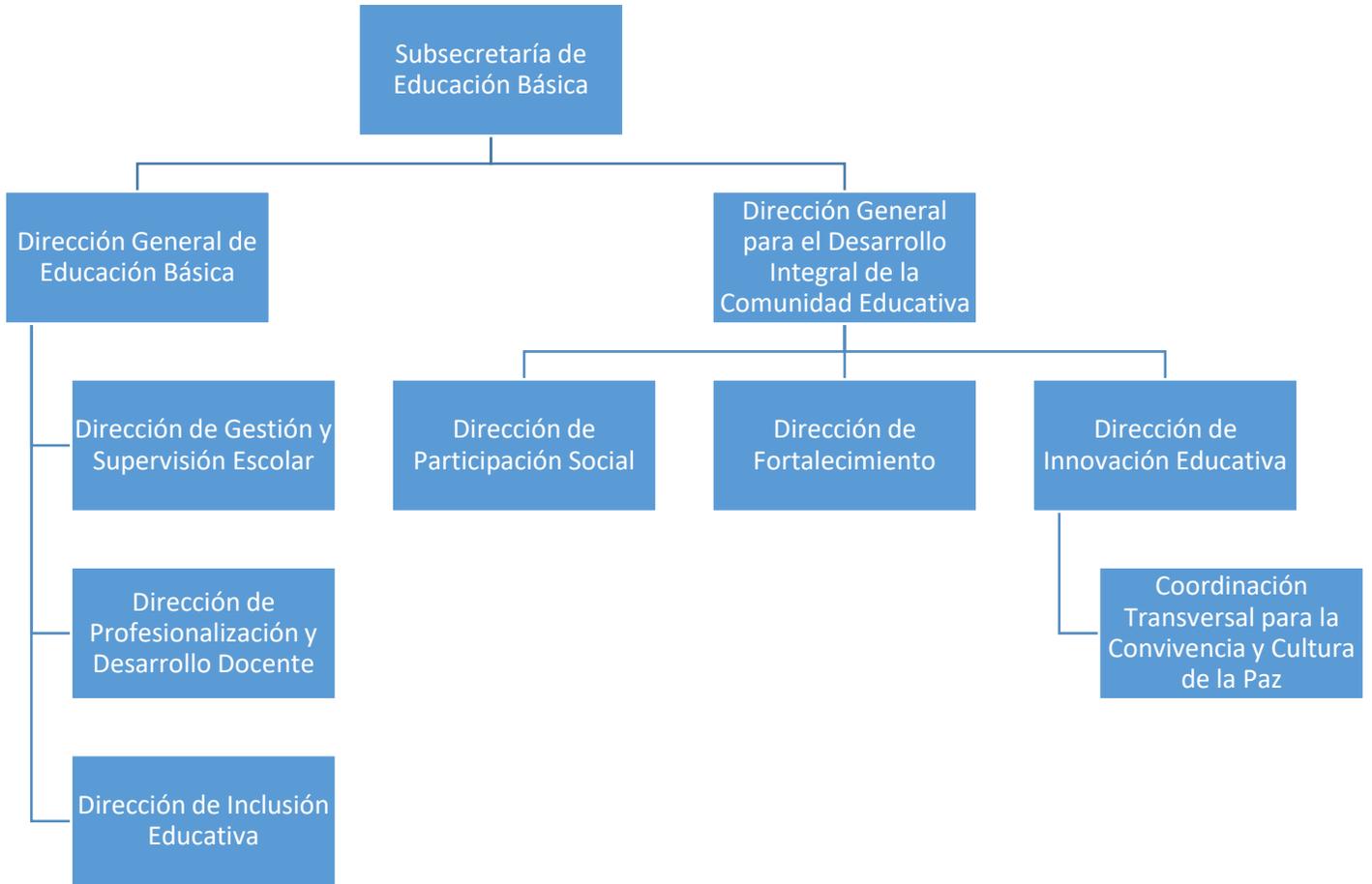


Subsecretaría de Educación Básica

Secretaría: Educación

Direcciones Generales: 2

Organigrama:



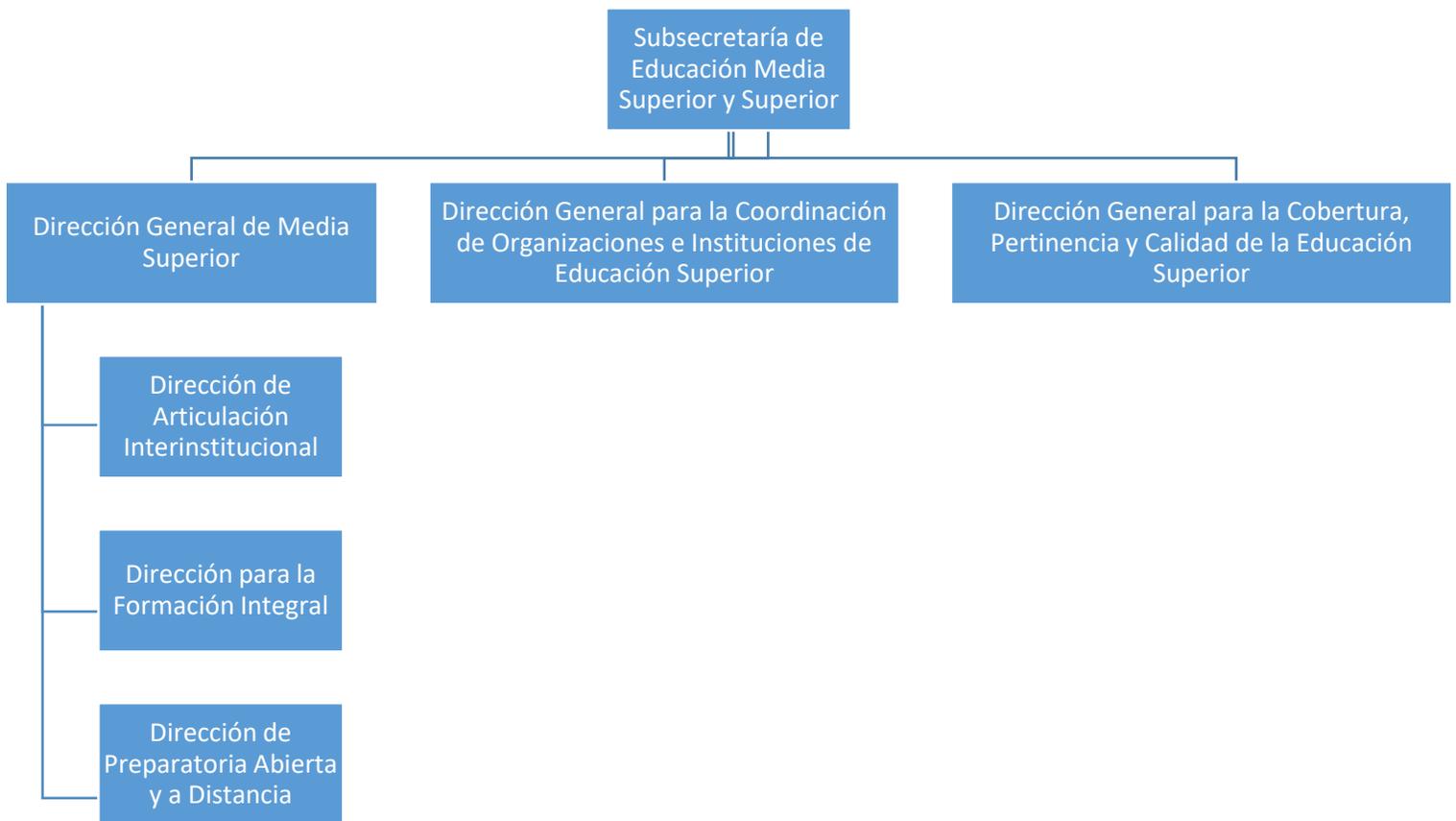


Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior

Secretaría: Educación

Direcciones Generales: 3

Organigrama:

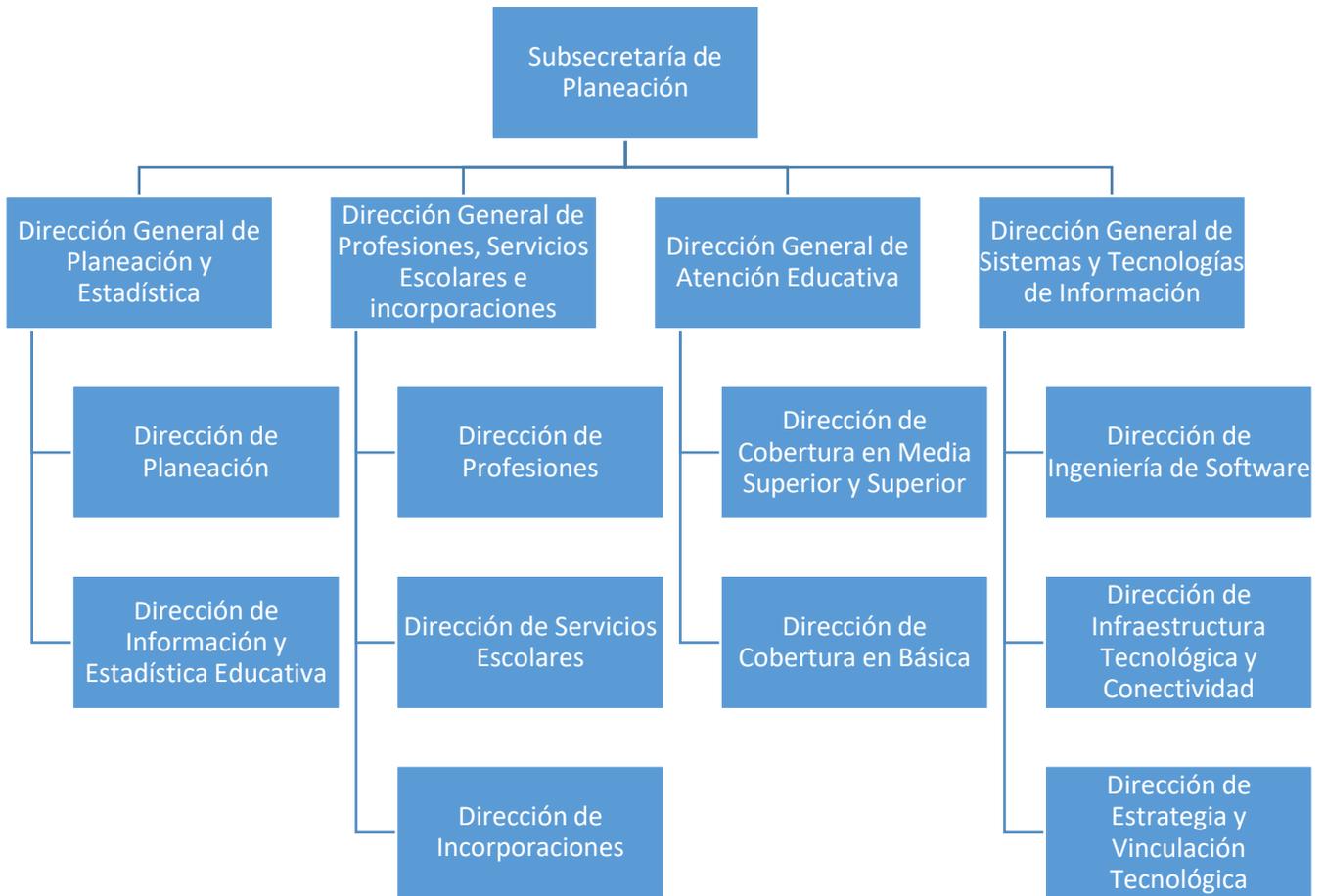


Subsecretaría de Planeación

Secretaría: Educación

Direcciones Generales: 4

Organigrama:

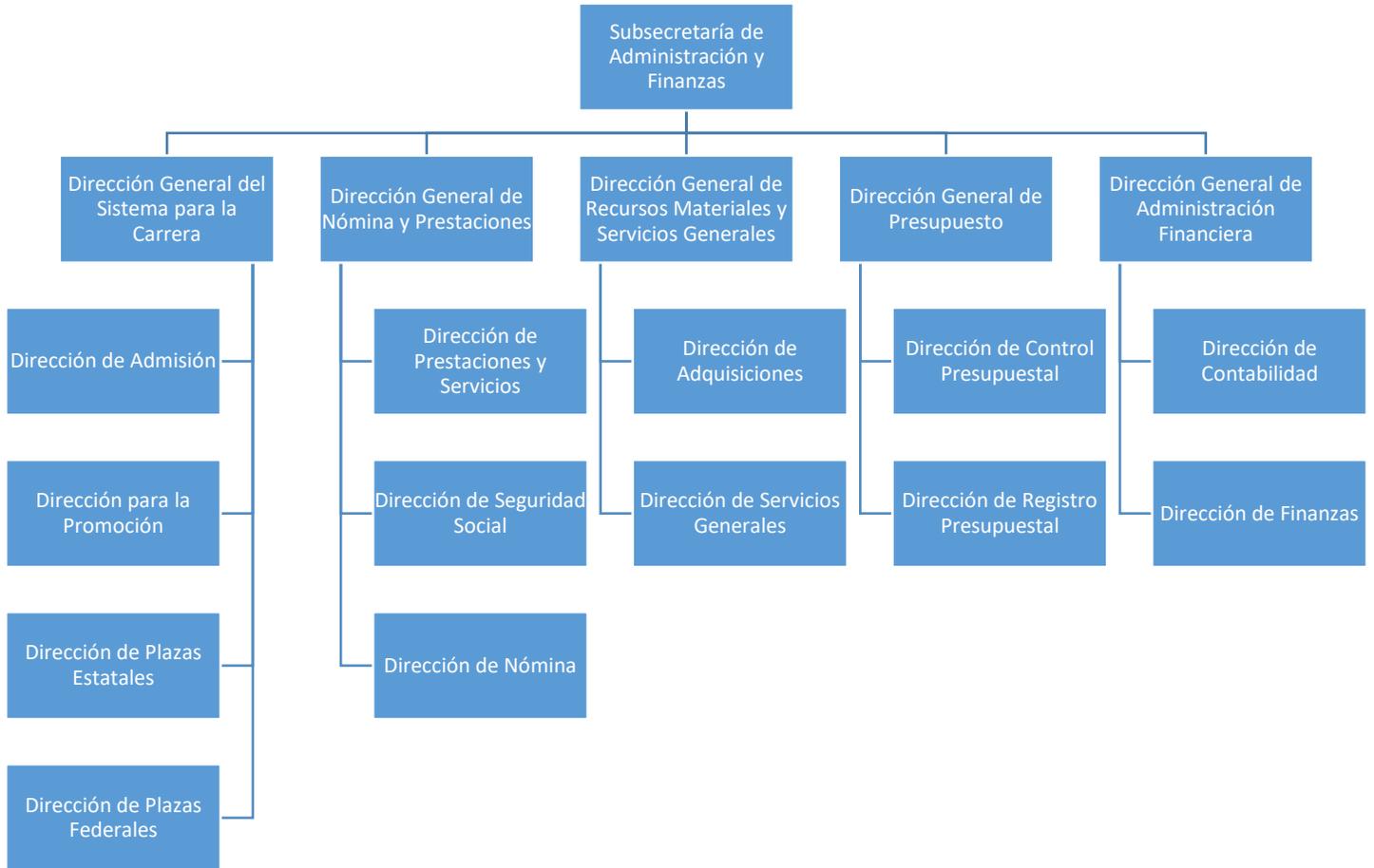


Subsecretaría de Administración y Finanzas

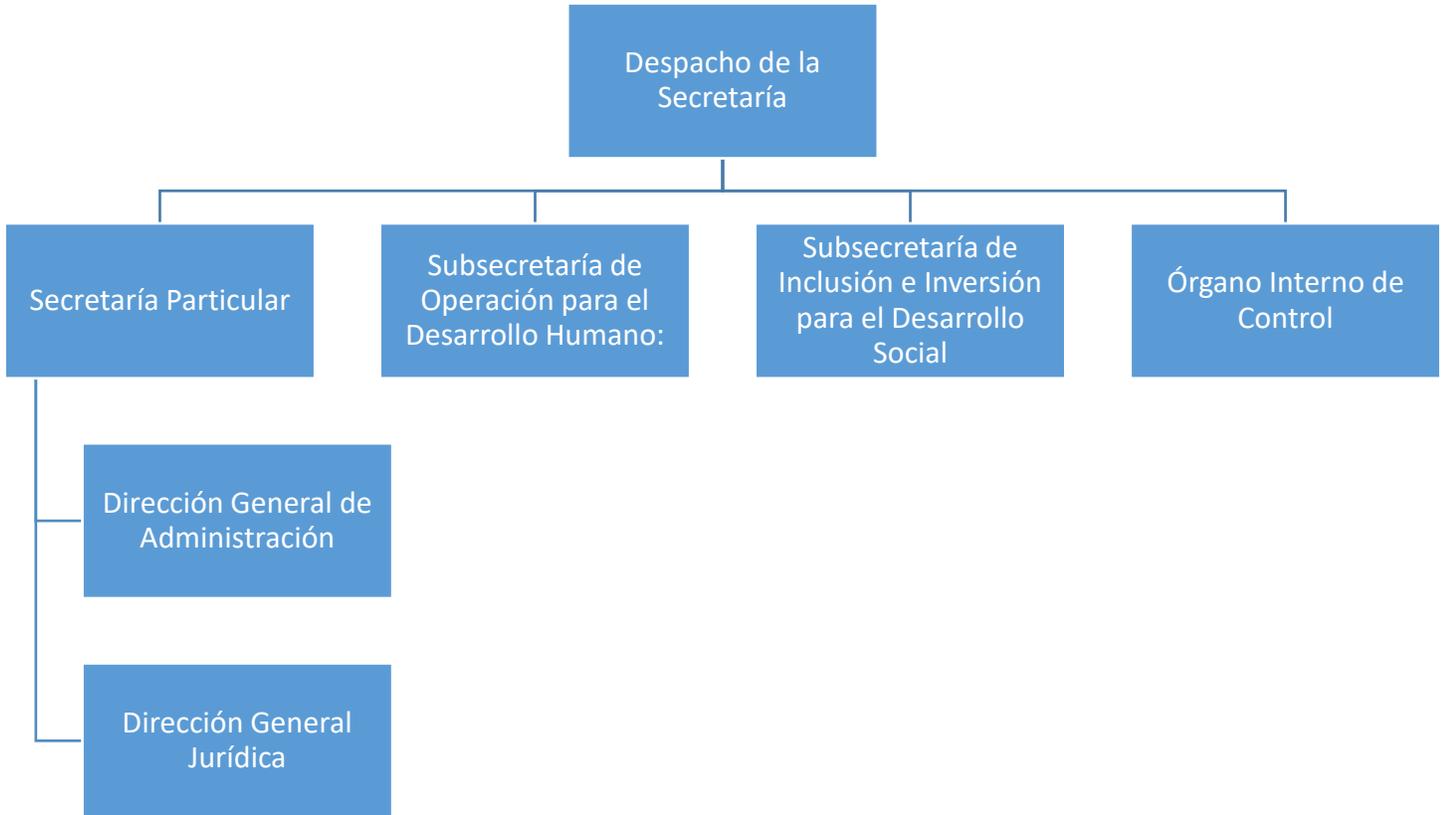
Secretaría: Educación

Direcciones Generales: 5

Organigrama:



Secretaría de Desarrollo Social y Humano





Subsecretaría de Operación para el Desarrollo Humano

Secretaría: Desarrollo Social y Humano

Direcciones Generales: 4

Organigrama:

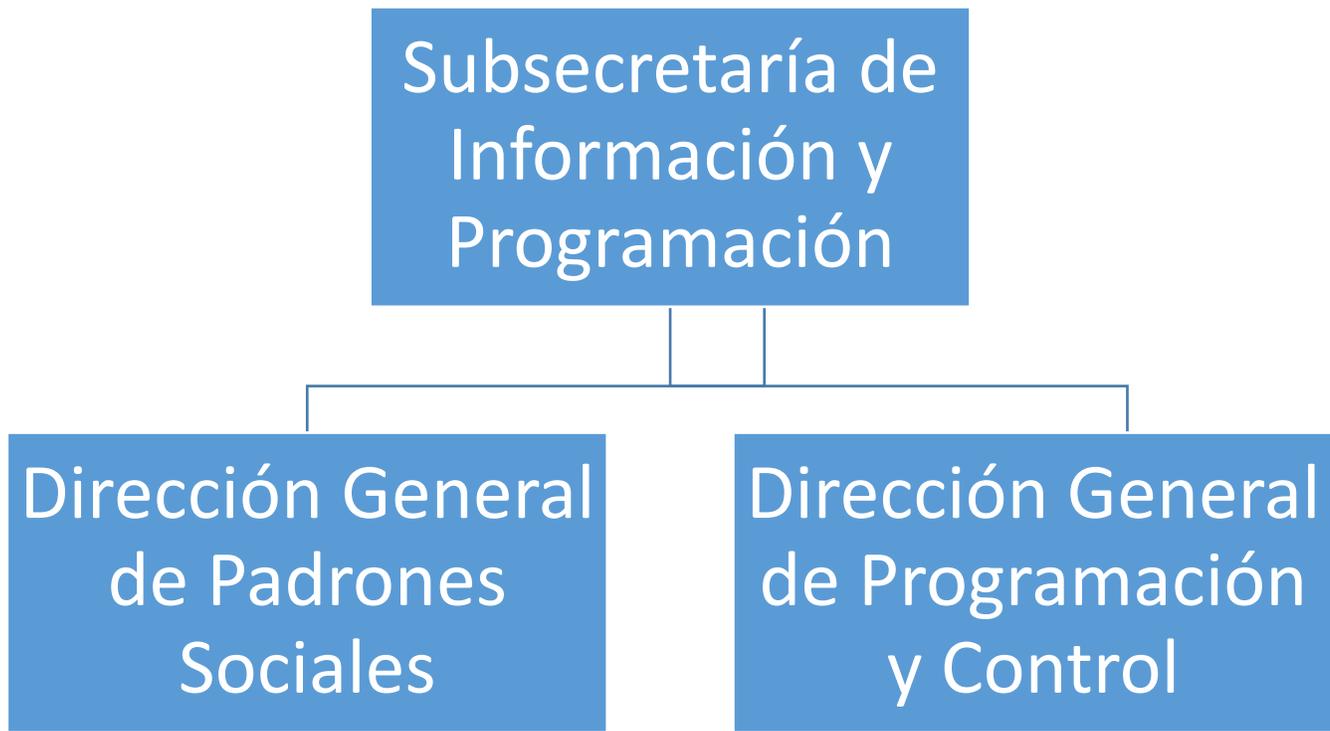


Subsecretaría de Información y Programación

Secretaría: Desarrollo Social y Humano

Direcciones Generales: 2

Organigrama:



Subsecretaría de Inclusión e Inversión para el Desarrollo Social

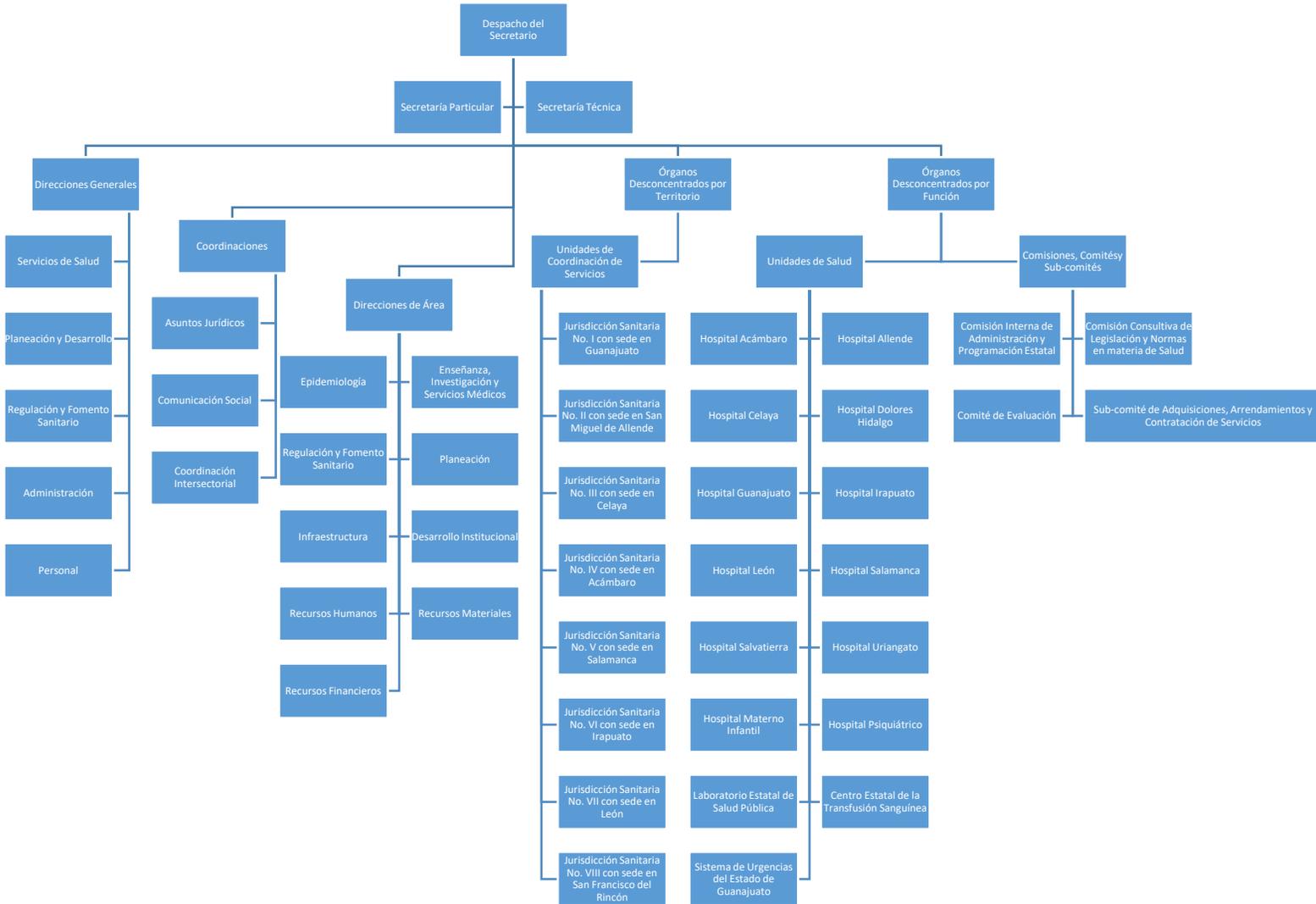
Secretaría: Desarrollo Social y Humano

Direcciones Generales: 3

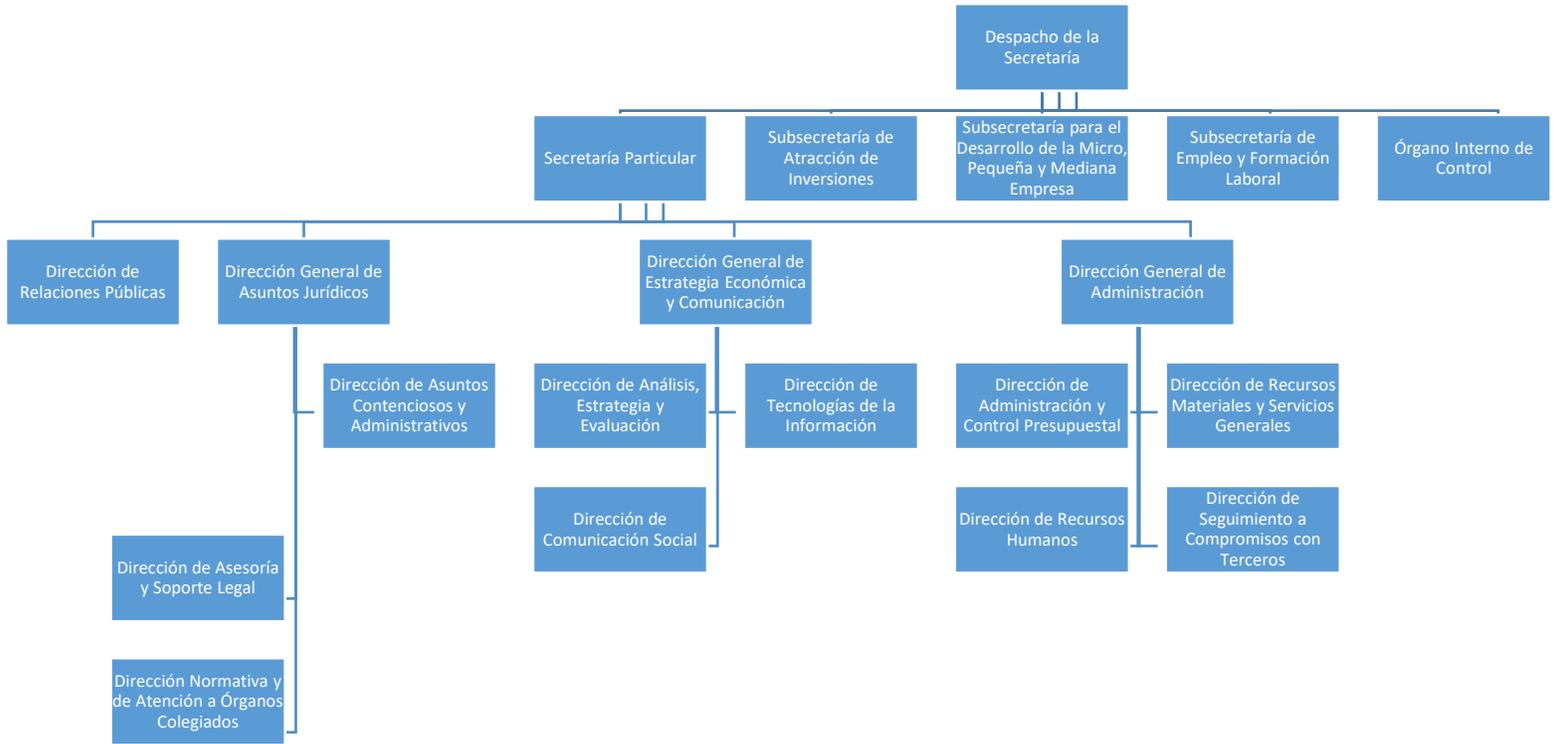
Organigrama:



Secretaría de Salud



Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable

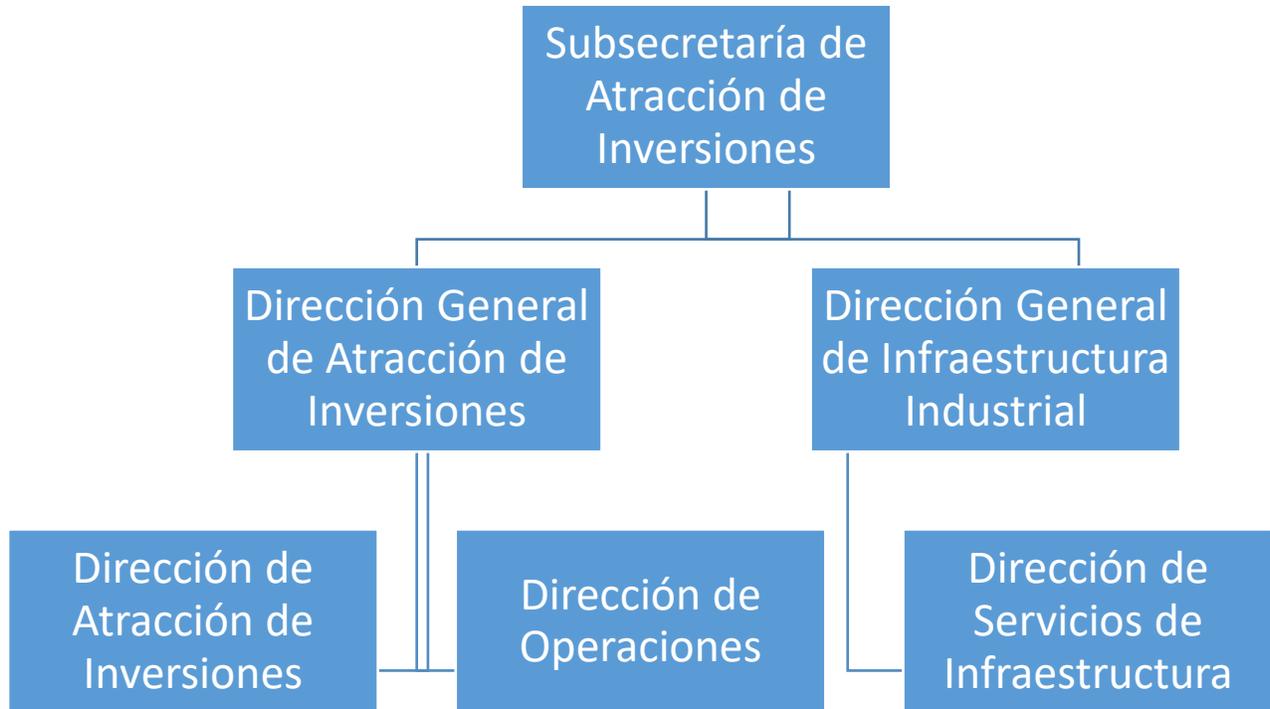


Subsecretaría de Atracción de Inversiones

Secretaría: Desarrollo Económico Sustentable

Direcciones Generales: 2

Organigrama:

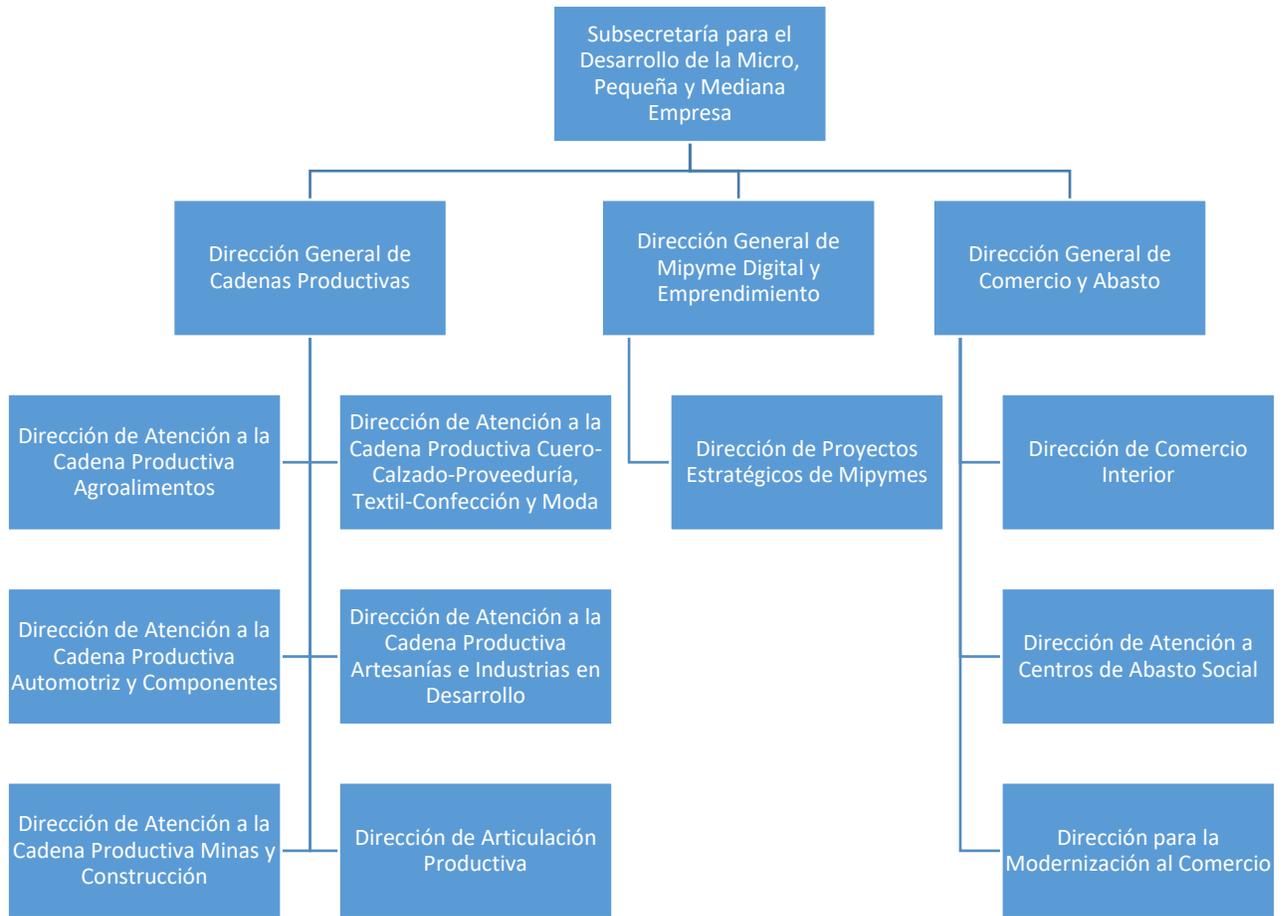


Subsecretaría para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Secretaría: Desarrollo Económico Sustentable

Direcciones Generales: 3

Organigrama:

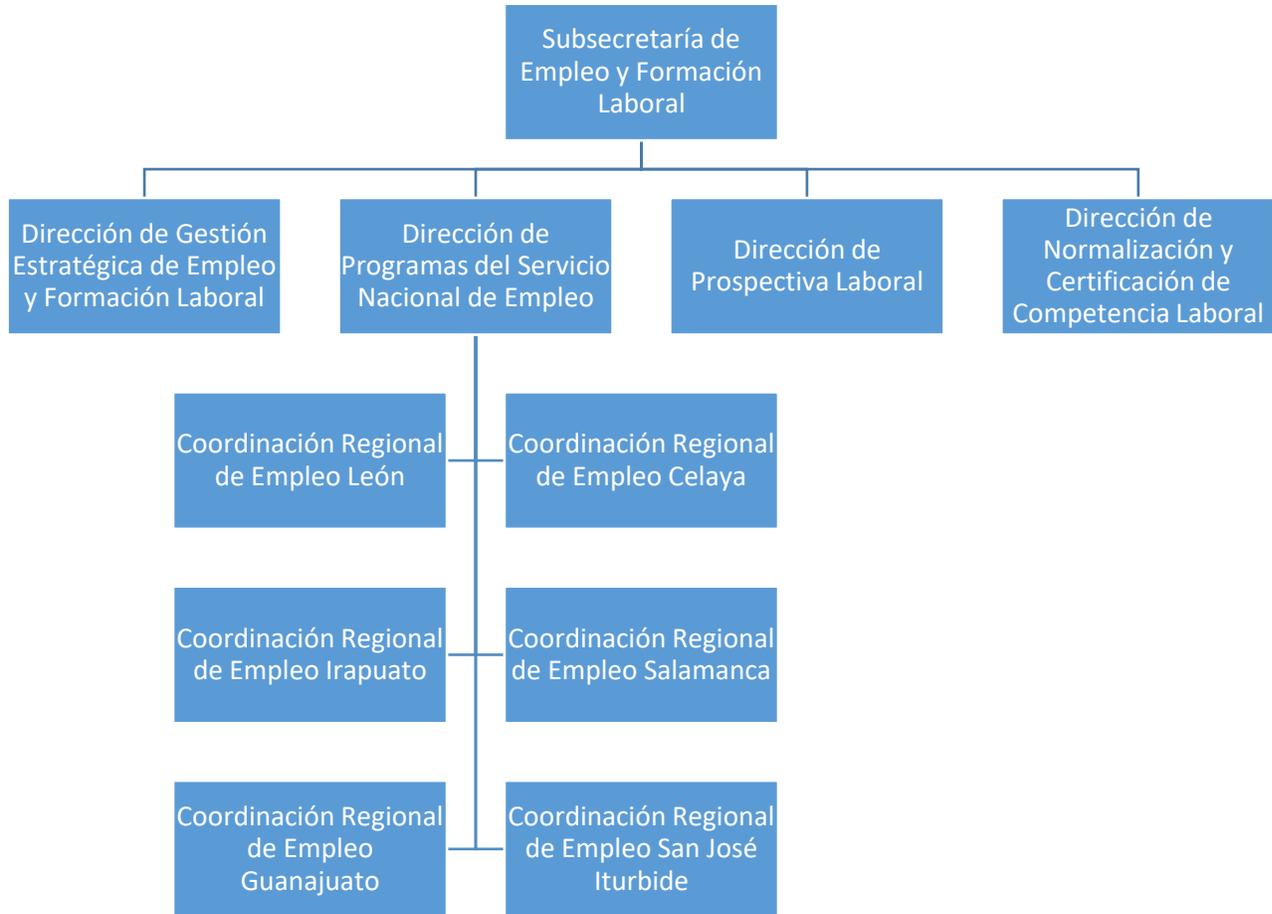


Subsecretaría de Empleo y Formación Laboral

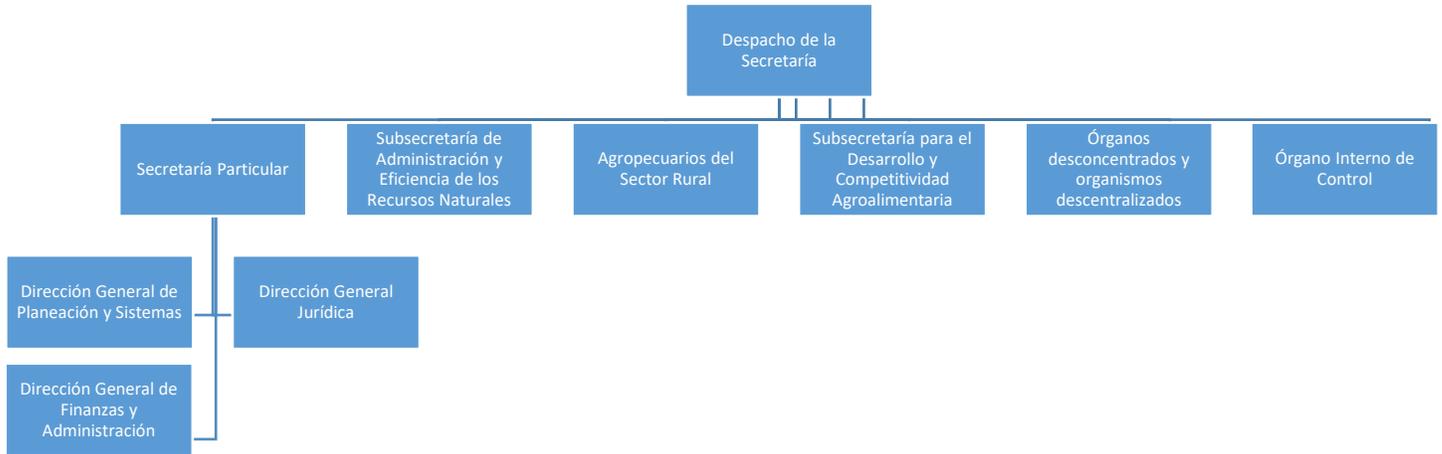
Secretaría: Desarrollo Económico Sustentable

Direcciones Generales: 4

Organigrama:



Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural

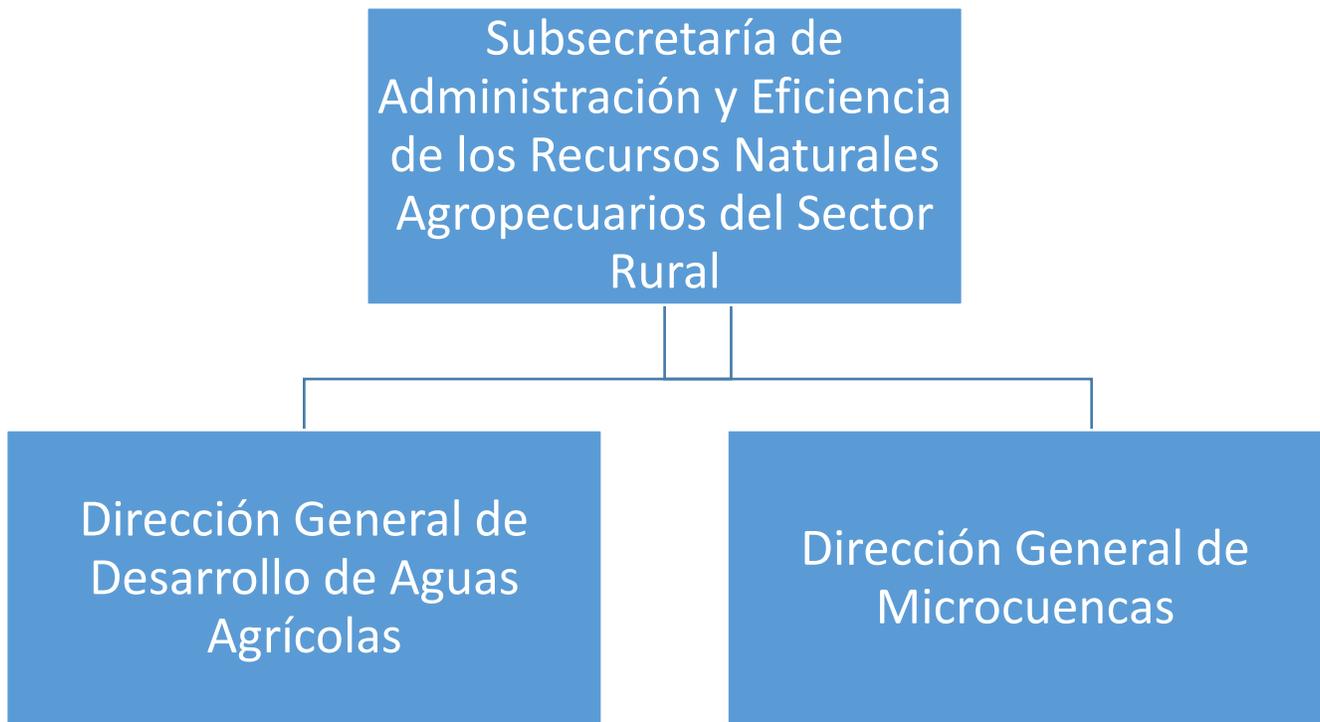


Subsecretaría de Administración y Eficiencia de los Recursos Naturales Agropecuarios del Sector Rural

Secretaría: Desarrollo Agroalimentario y Rural

Direcciones Generales: 2

Organigrama:

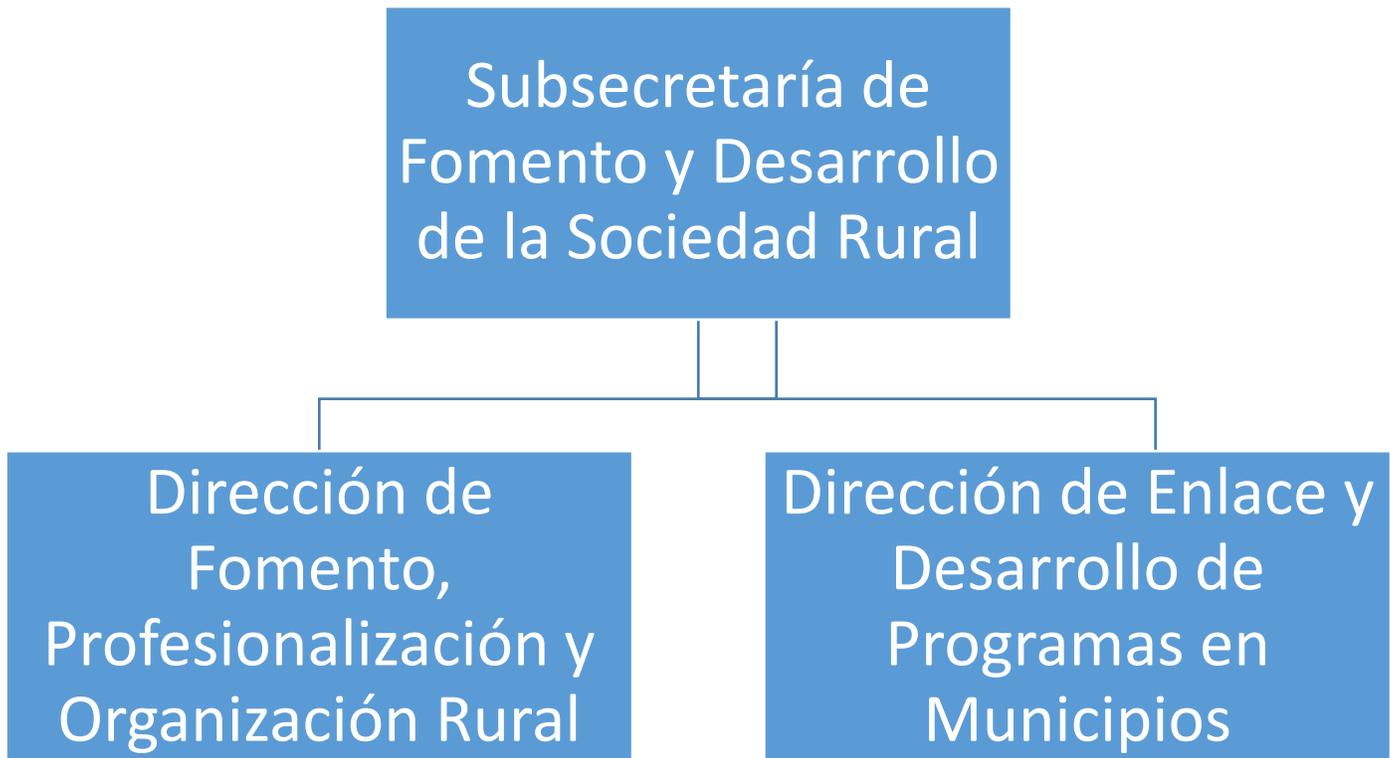


Subsecretaría de Fomento y Desarrollo de la Sociedad Rural

Secretaría: Desarrollo Agroalimentario y Rural

Direcciones Generales: 0

Organigrama:

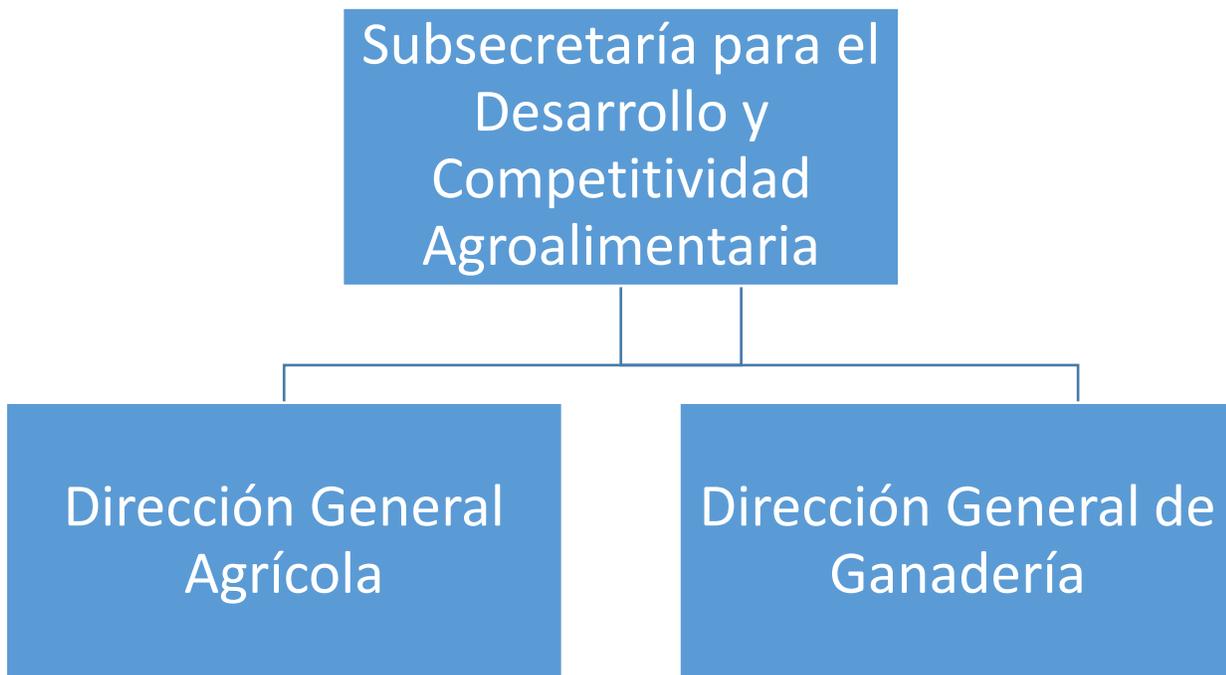


Subsecretaría para el Desarrollo y Competitividad Agroalimentaria

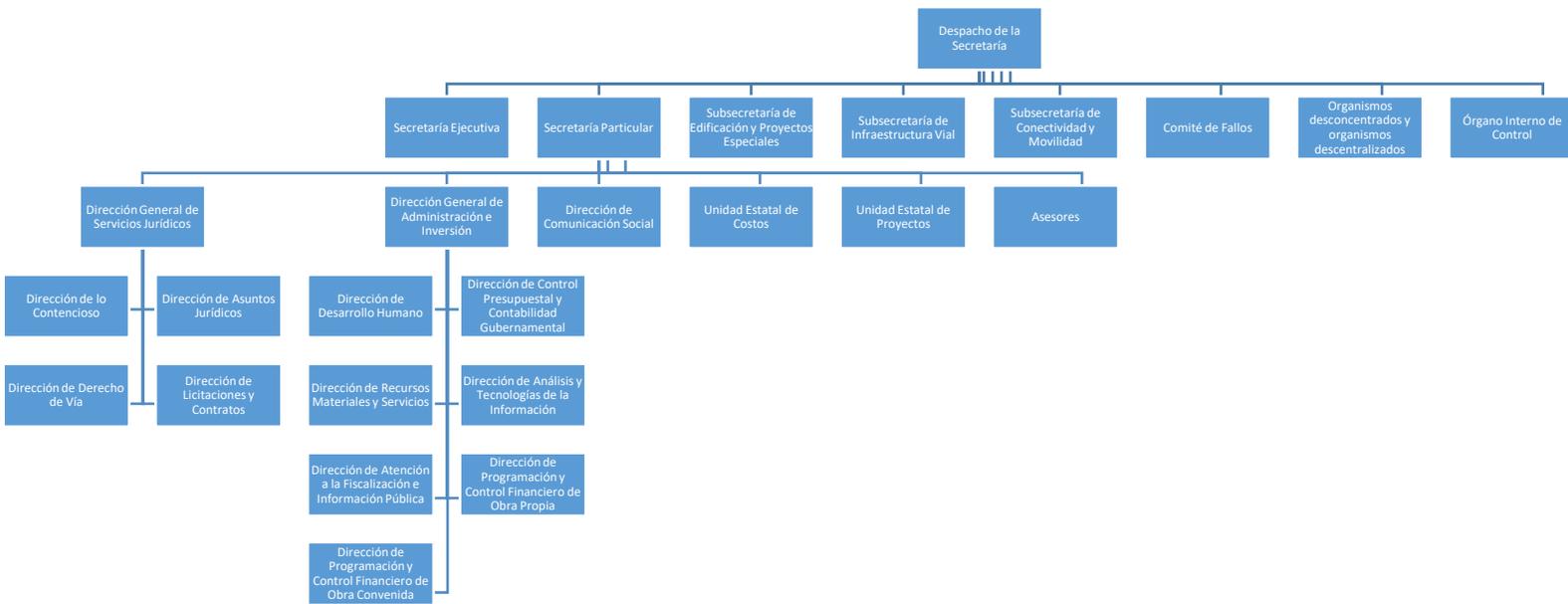
Secretaría: Desarrollo Agroalimentario y Rural

Direcciones Generales: 2

Organigrama:



Secretaría de Infraestructura, Conectividad y Movilidad

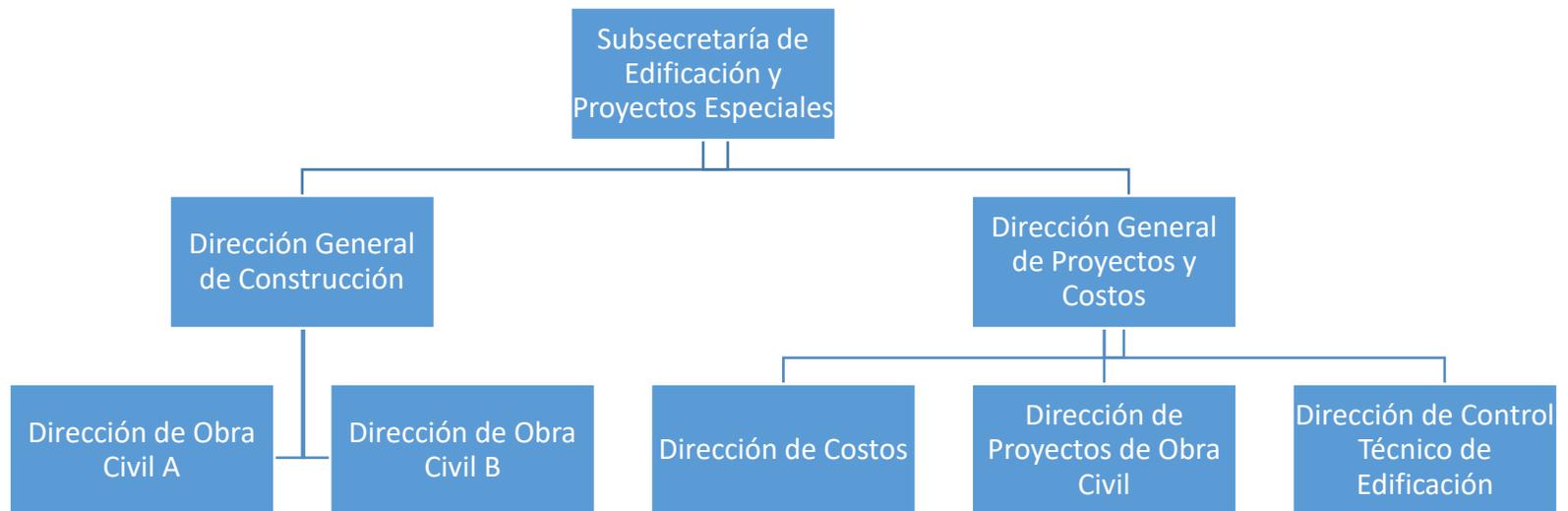


Subsecretaría de Edificación y Proyectos Especiales

Secretaría: Infraestructura, Conectividad y Movilidad

Direcciones Generales: 2

Organigrama:

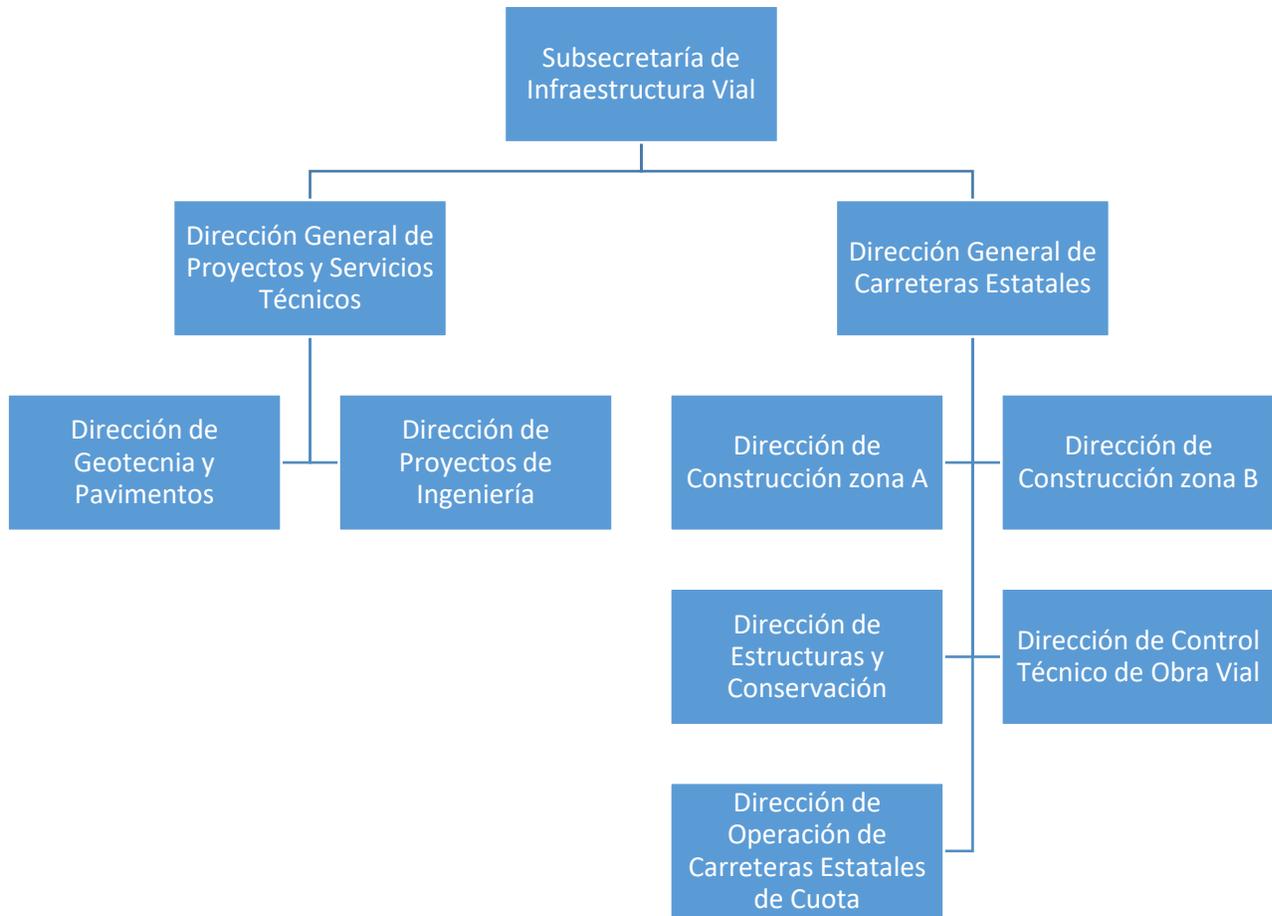


Subsecretaría de Infraestructura Vial

Secretaría: Infraestructura, Conectividad y Movilidad

Direcciones Generales: 2

Organigrama:

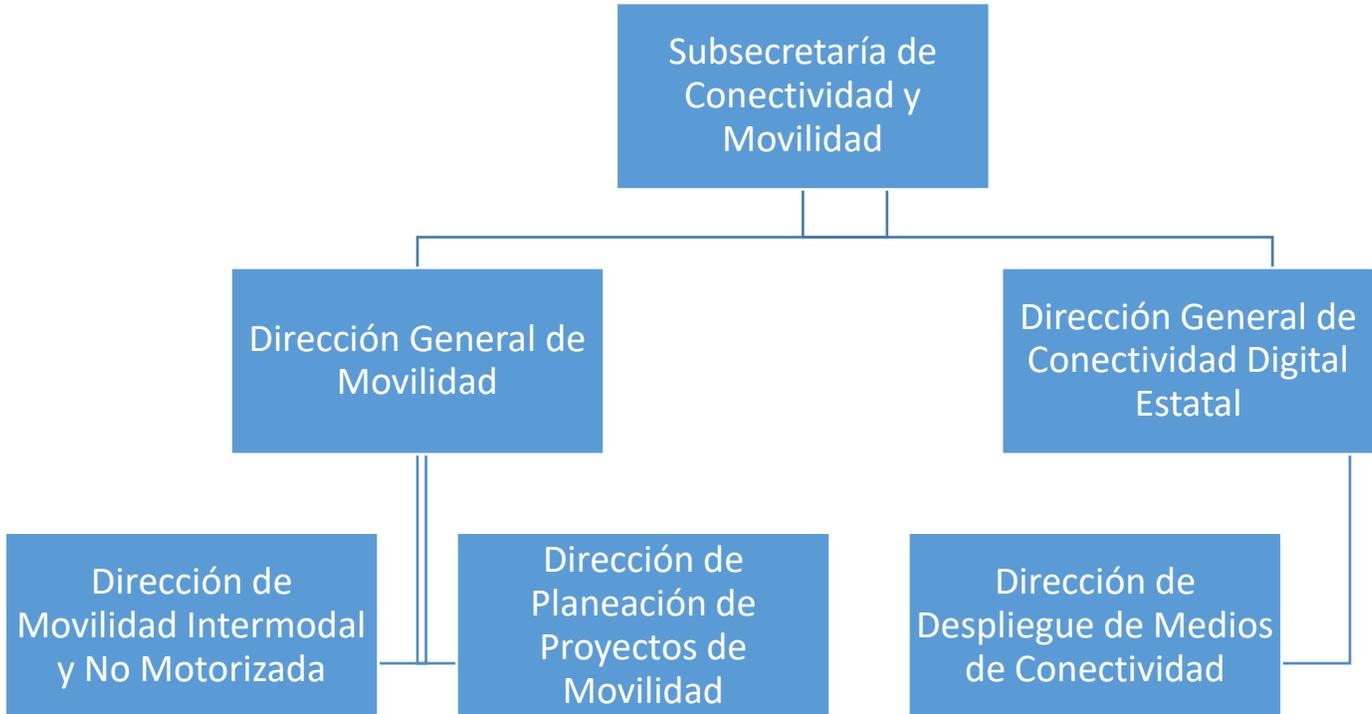


Subsecretaría de Conectividad y Movilidad

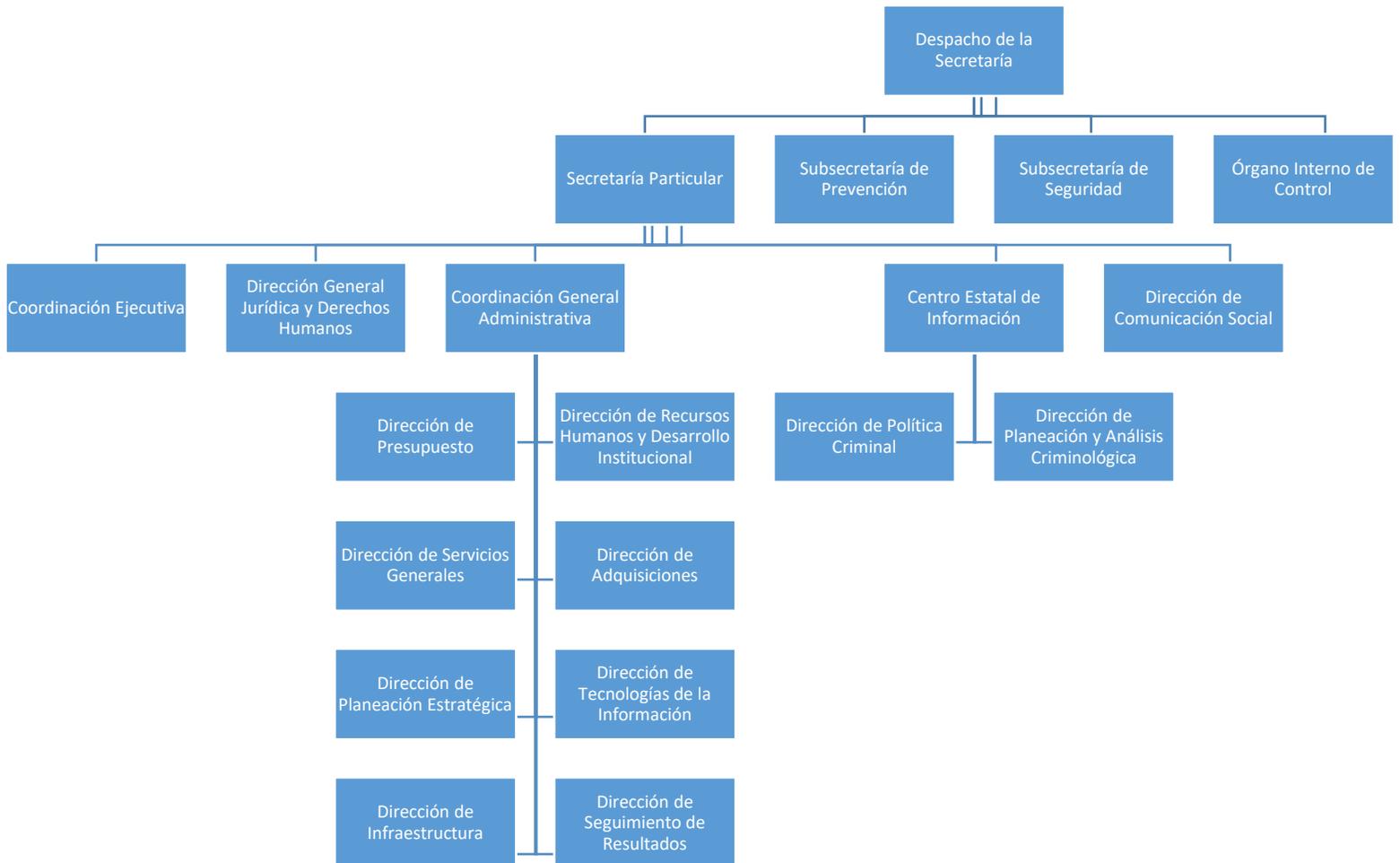
Secretaría: Infraestructura, Conectividad y Movilidad

Direcciones Generales: 2

Organigrama:



Secretaría de Seguridad Pública



Subsecretaría de Prevención

Secretaría: Seguridad Pública

Direcciones Generales: 2

Organigrama:



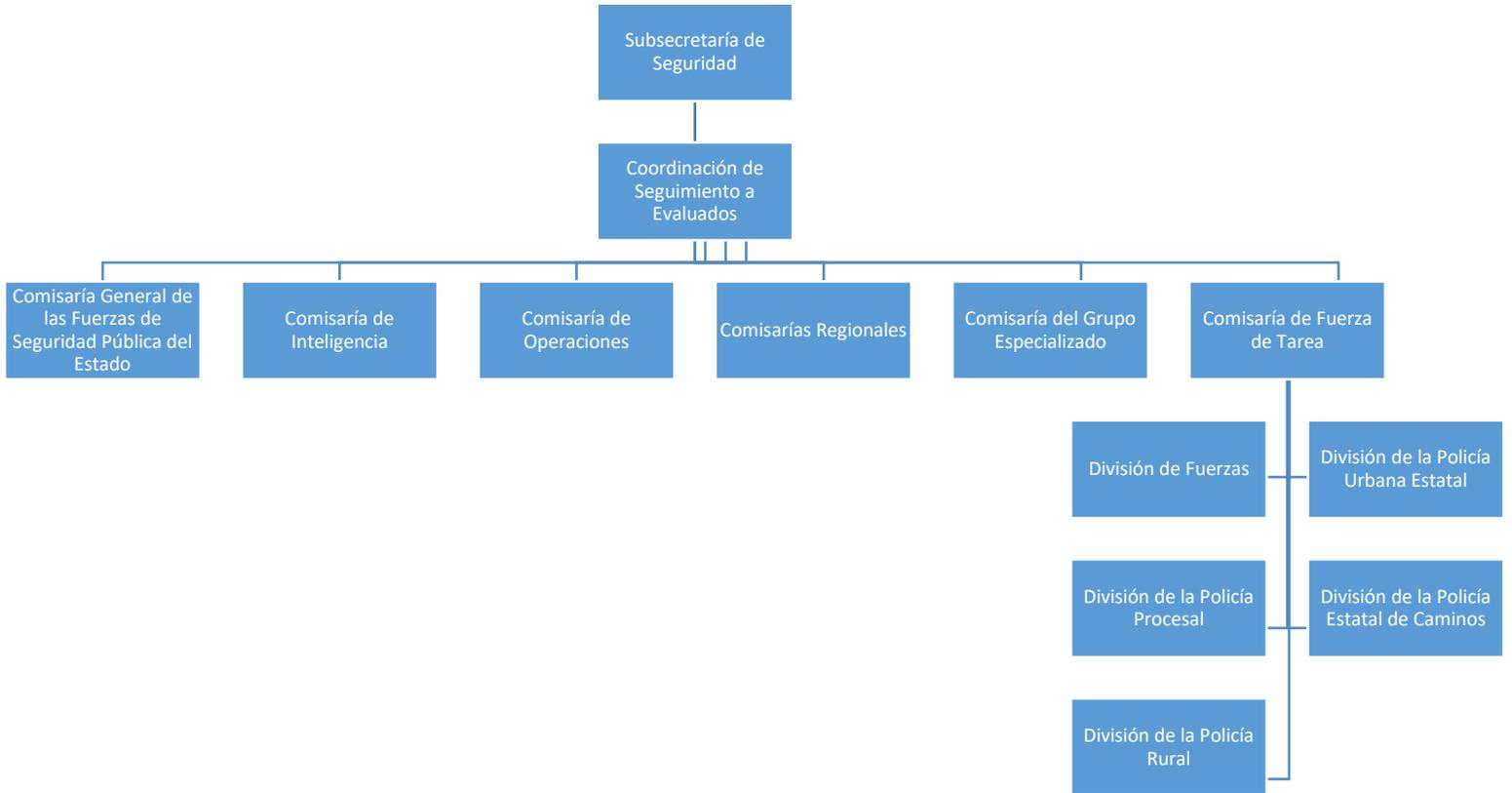


Subsecretaría de Seguridad

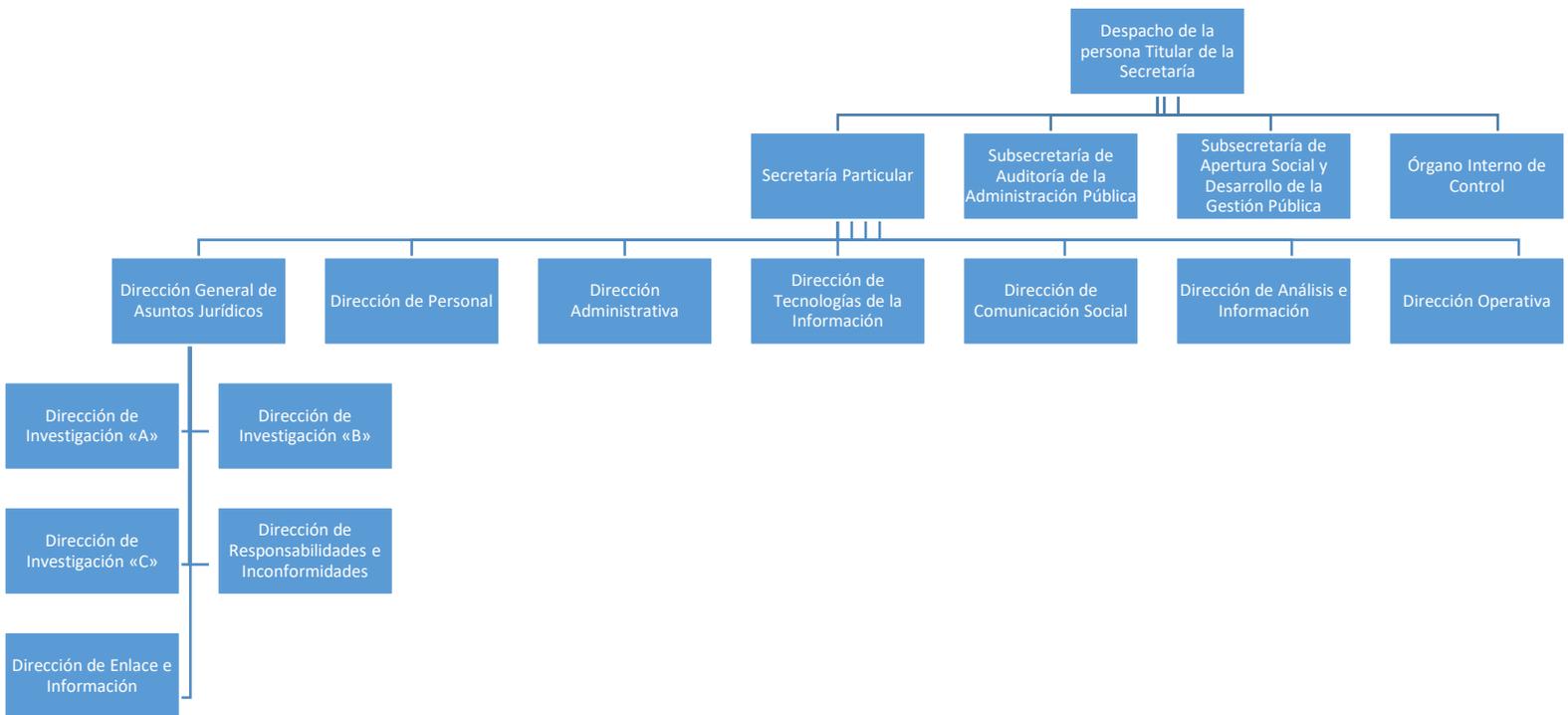
Secretaría: Seguridad Pública

Direcciones Generales: 0

Organigrama:



Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas

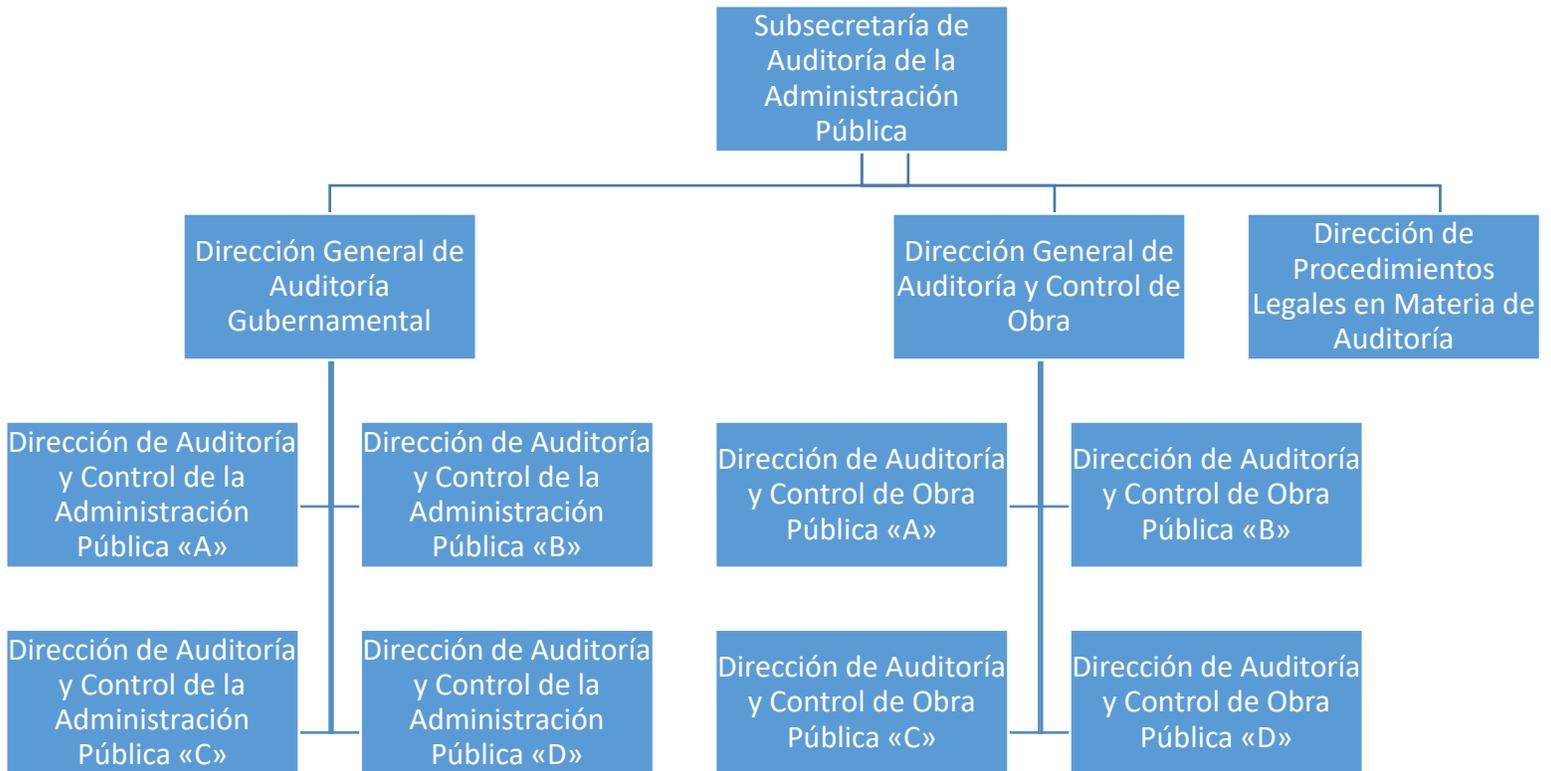


Subsecretaría de Auditoría de la Administración Pública

Secretaría: Transparencia y Rendición de Cuentas

Direcciones Generales: 2

Organigrama:

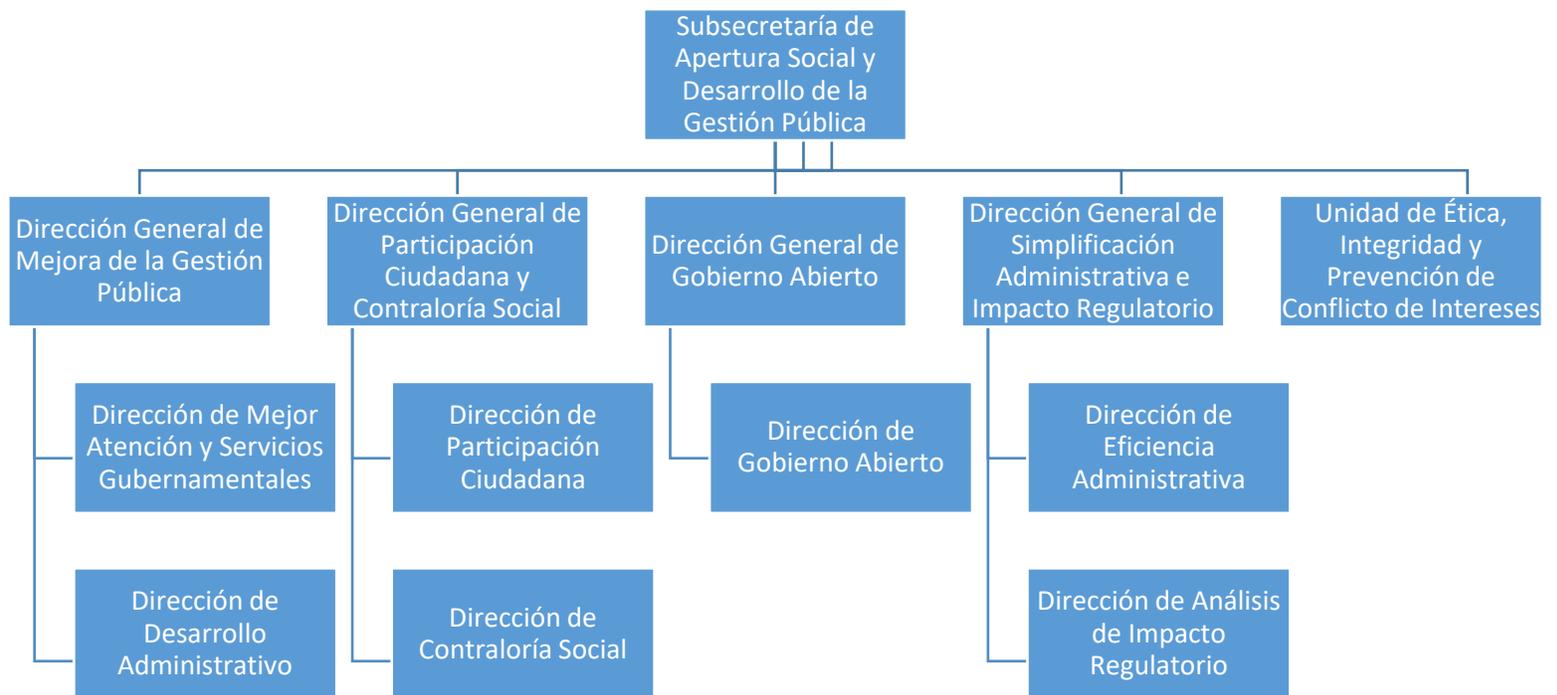


Subsecretaría de Apertura Social y Desarrollo de la Gestión Pública

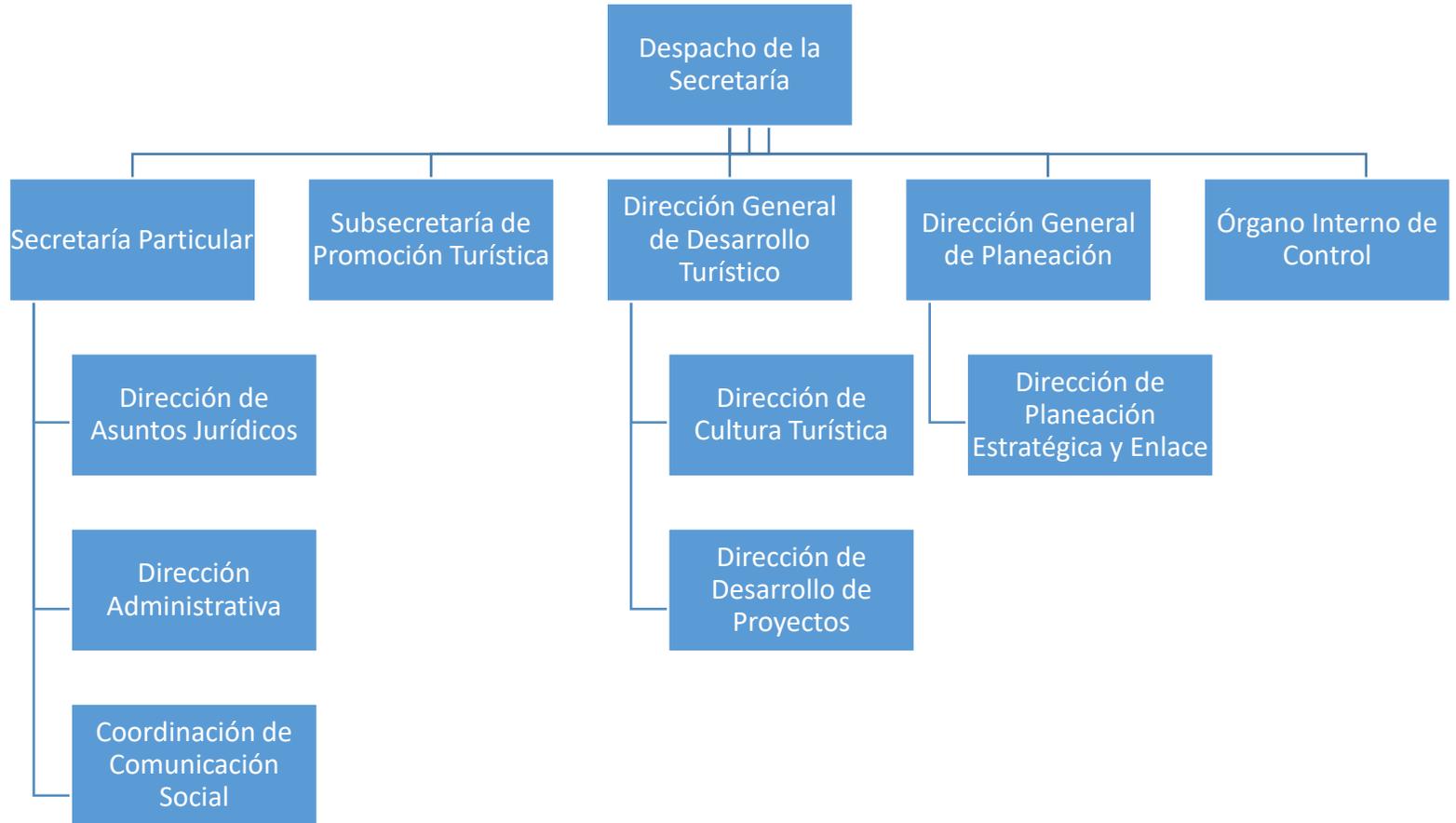
Secretaría: Transparencia y Rendición de Cuentas

Direcciones Generales: 4

Organigrama:



Secretaría de Turismo

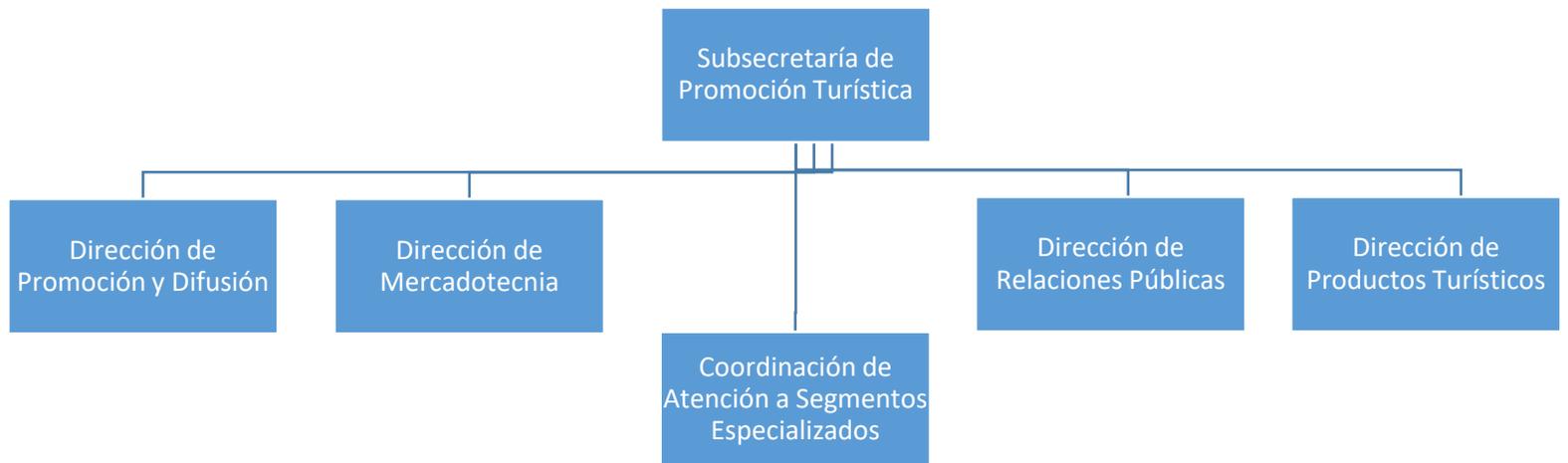


Subsecretaría de Promoción Turística

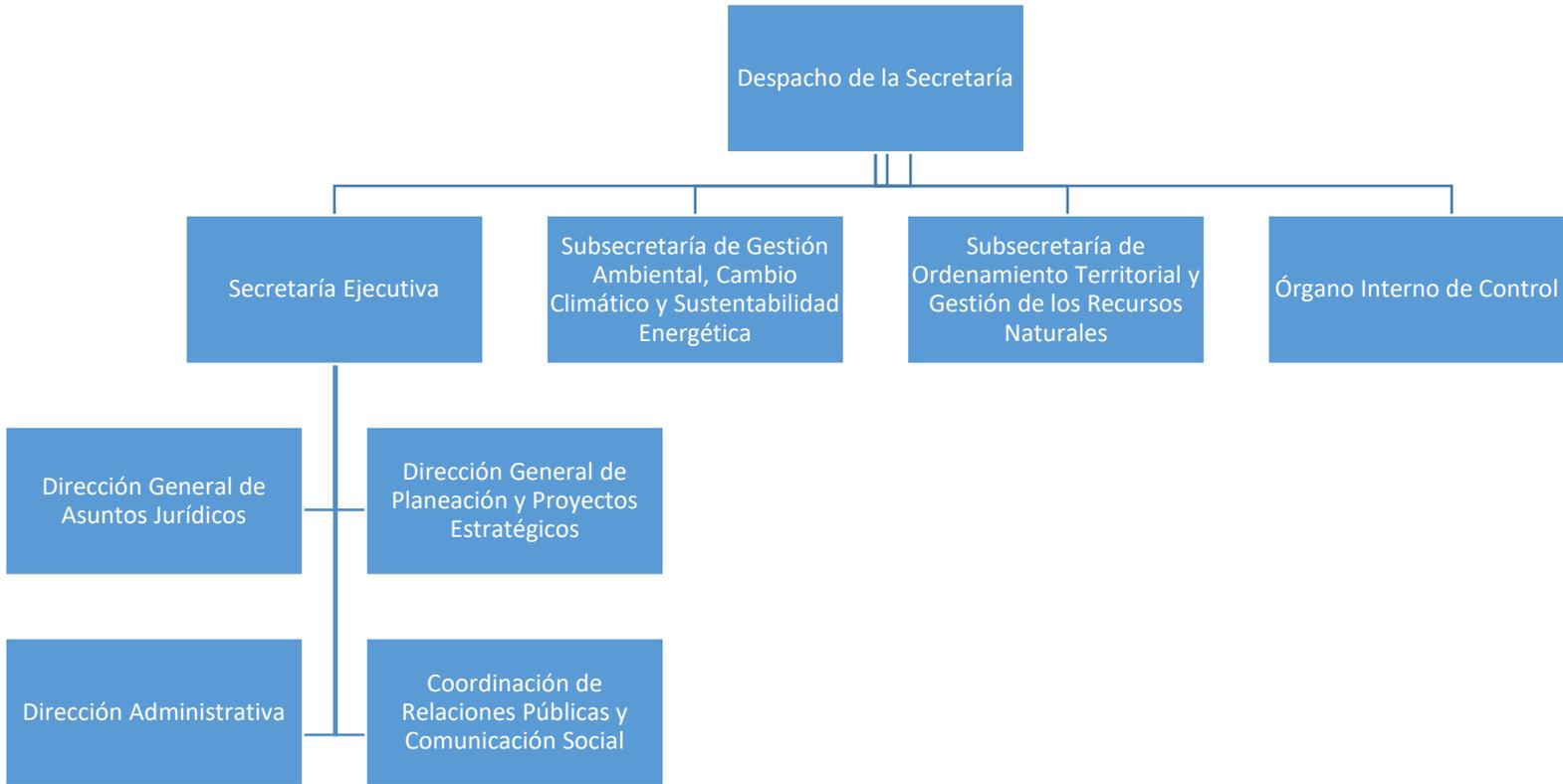
Secretaría: Turismo

Direcciones Generales: 0

Organigrama:



Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial



Subsecretaría de Gestión Ambiental, Cambio Climático y Sustentabilidad Energética

Secretaría: Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial

Direcciones Generales: 3

Organigrama:



Subsecretaría de Ordenamiento Territorial y Gestión de los Recursos Naturales

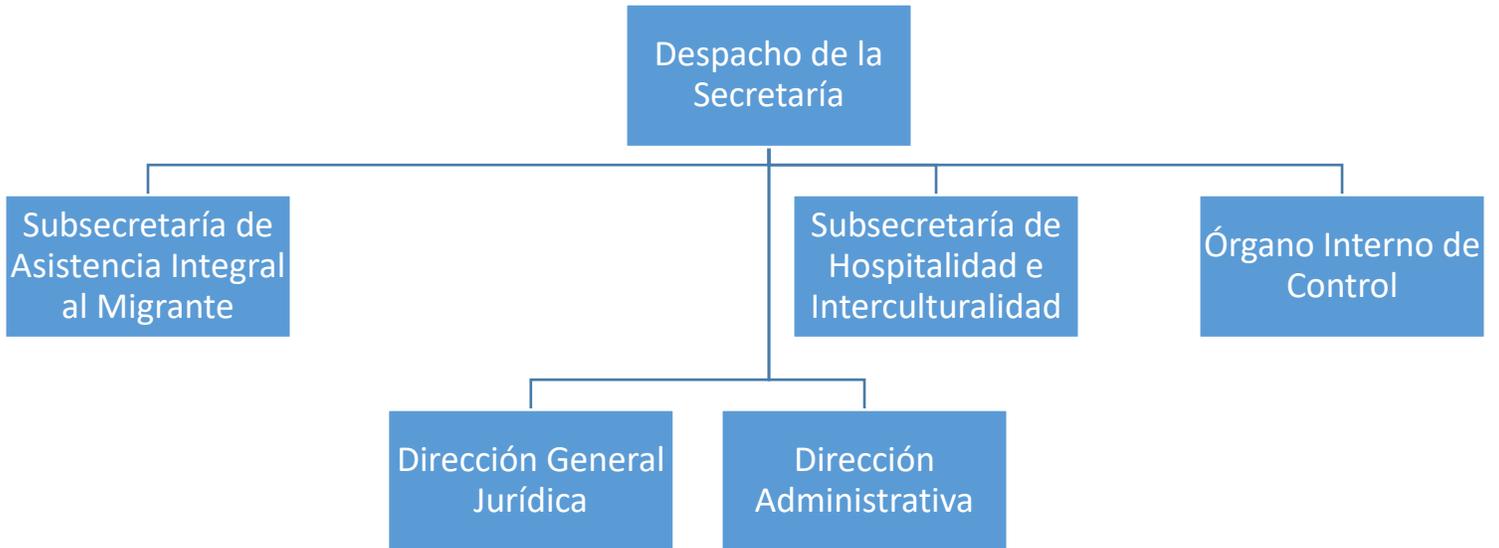
Secretaría: Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial

Direcciones Generales: 3

Organigrama:



Secretaría del Migrante y Enlace Internacional

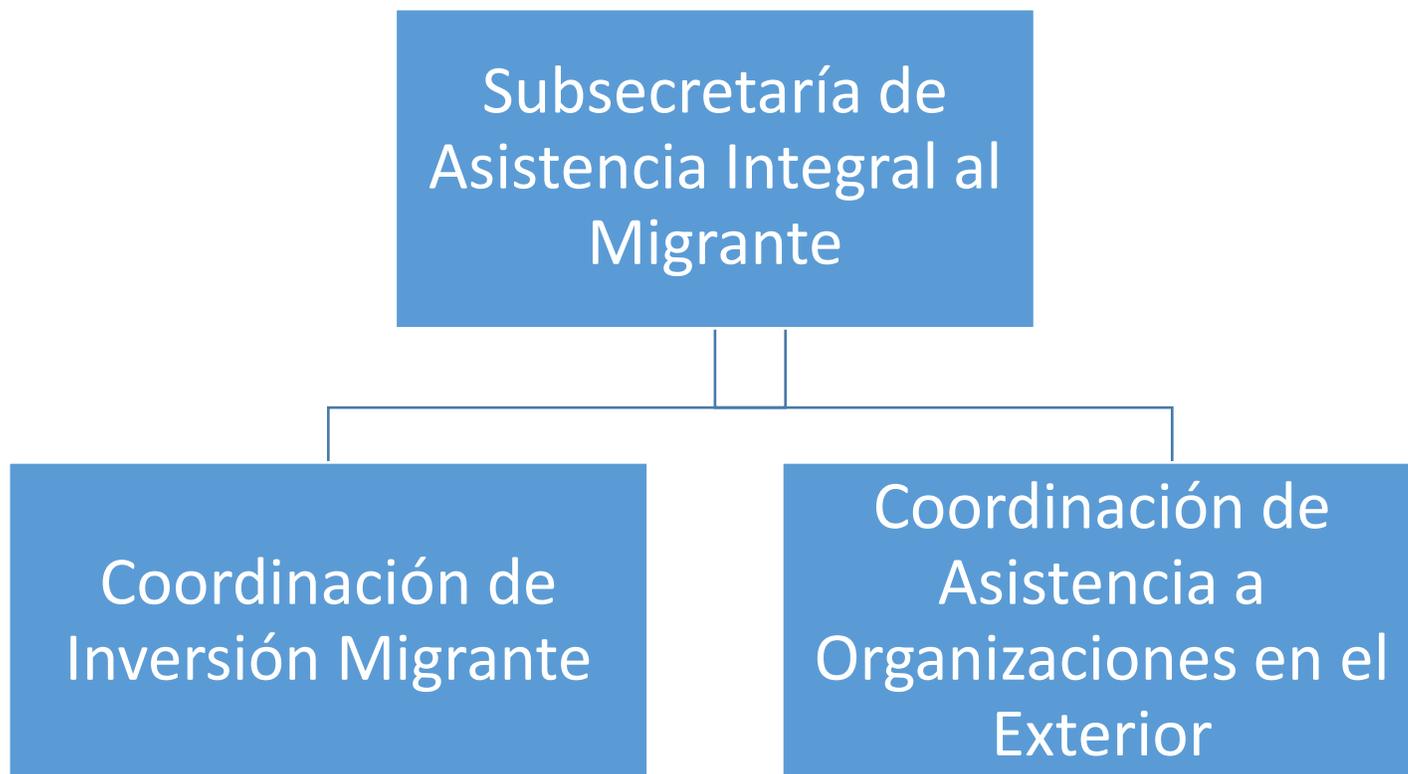


Subsecretaría de Asistencia Integral al Migrante

Secretaría: Migrante y Enlace Internacional

Direcciones Generales: 0

Organigrama:

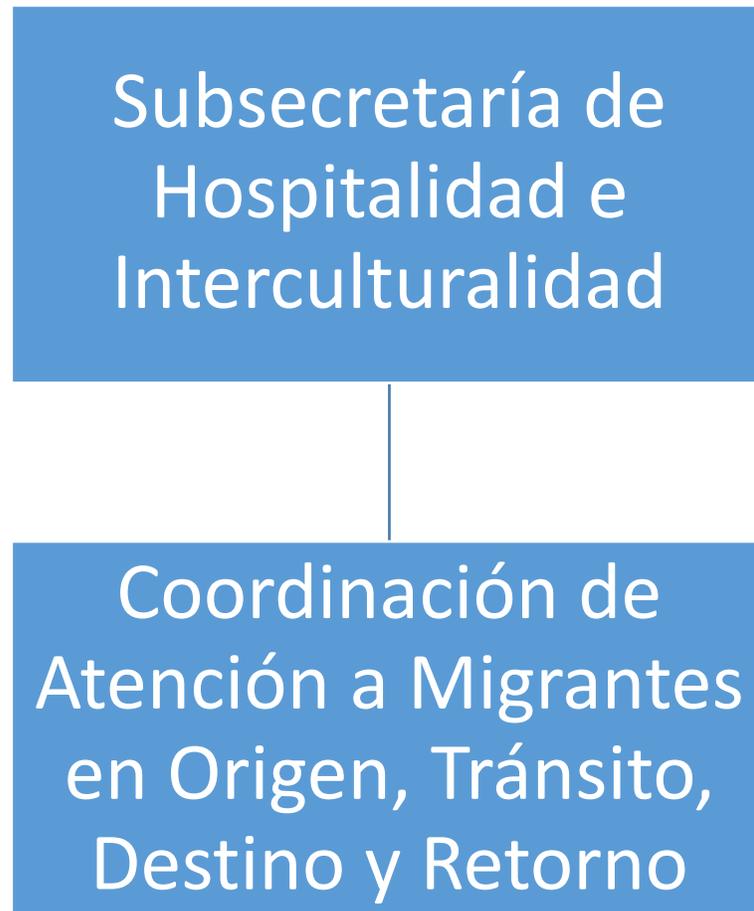


Subsecretaría de Hospitalidad e Interculturalidad

Secretaría: Migrante y Enlace Internacional

Direcciones Generales: 0

Organigrama:





Apéndice F: Traducción del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (5x-short)

Factores

Influencia idealizada – Conducta

- 6. Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él
- 14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito
- 23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones
- 34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar

Influencia idealizada- Atribución

- 10. Estoy orgulloso de estar asociado con él
- 18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo
- 21. Actúa de forma que se gana mi respeto
- 25. Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza

Motivación Inspiracional

- 9. Habla con entusiasmo acerca del futuro
- 13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse
- 26. Articula una apremiante visión del futuro
- 36. Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos



Estimulación intelectual

- 2. Reexamina las asunciones críticas cuestionándose si son apropiadas
- 8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas
- 30. Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes
- 32. Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas

Consideración individualizada

- 15. Dedicar su tiempo a enseñar y formar
- 19. Me trata más como una persona que como miembro de un grupo
- 29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas
- 31. Me ayuda a desarrollar mi capacidad

Recompensa contingente

- 1. Me apoya a cambio de mis esfuerzos
- 11. Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos de rendimiento
- 16. Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos
- 35. Expresa satisfacción cuanto consigo las expectativas



Dirección por excepción (activa)

- 4. Enfoca su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada
- 22. Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos
- 24. Recuerda todos los fallos
- 27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido

Dirección por excepción (pasiva)

- 3. Evita intervenir hasta que los problemas son serios
- 12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar
- 17. Demuestra que cree firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”
- 20. Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar

Laissez-Faire

- 5. Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante
- 7. Está ausente cuando se le necesita
- 28. Evita tomar decisiones
- 33. Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes



Eficacia

37. Es efectivo a la hora de encontrar las necesidades que tengo con respecto al trabajo

40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior

43. Es efectivo a la hora de cumplir los requerimientos de la organización

45. Conduce un grupo efectivo

Satisfacción

38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios

41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria

Esfuerzo extra

39. Consigue que haga más de lo que yo esperaba hacer

42. Potencia mi deseo de tener éxito

44. Incrementa mi deseo de trabajar duro



Referencias

American Association of Community Colleges (2008). Fast facts. Retrieved November 8, 2008 from <http://www.aacc.nche.edu/AboutCC>.

Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227.

Babbie, E.R. & Rubin, A. (2004). *Research methods for social work*. Pacific Grove, CA: Thomson/Brooks/Cole.

Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1989). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.



Carmichael, Leonard. (1992). *The Merriam-Webster dictionary of quotations*. New York: Merriam-Webster, Inc.

Clouse, R. W., & Spurgeon, K. L. (1995). Corporate analysis of humor. *Psychology A Quarterly Journal of Human Behavior*, 32(3), 1-24.

Coats, L. T. (2000). Interpersonal behavior and the community college department chairperson. *Community College Journal of Research and Practice*, 24(10), 773-783.

Davis, A., & Kleiner, B. H. (1989). The value of humour in effective leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 10(1), 1-3.

Decker, W. H. (1987). Managerial humor and subordinate satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 15(2), 225-232.

Decker, W. H., & Rotundo, D.M. (2001). Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 8(4), 450-465.

Doyle, M. E., & Smith, M. K. (1999). *Born and bred? Leadership, heart and informal education*. London: YMCA George Williams College/Rank Foundation.

Duncan, W. J. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7(1), 136-142.

Gust-Thomason, S., & Yantis, J. T. (1998). Assessment of team leader effectiveness within self-managed teams. *Community College Journal of Research and Practice*, 22(2), 159-168.

Hampes, W. P. (2006). Humor and shyness: The relation between humor styles and shyness. *Humor*, 19(2), 179-187.

Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *Humor*, 19(2), 119-138.

Kazarian, S. S., & Martin, R. A. (2004). Humour styles, personality, and well-being among Lebanese university students. *European Journal of Personality*, 18(3), 209-219.

Kirby, P. C, Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.



- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: The Free Press.
- Martin, R. A., & Lefcourt, H. M. (1983). Sense of humor as a moderator of the relation between stressors and moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1313-1324.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75.
- Meyer, J. (1990). Ronald Reagan and humor: A politician's velvet weapon. *Communication Studies*, 41(1), 76-88.
- Monro, D. H. (1980). Theories of humor. In L. Behrens and L. J. Rosen, (Eds.). *Writing and reading across the curriculum*. Glenview, IL: Scott Foresman & Company.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mulkay, M. (1988). *On humor*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Nancarrow, C. & Brace, I. (2000). Saying the right thing: Coping with desirability bias in marketing research. *Bristol business school teaching and research review*, 3, 171-178.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rouche, J. E., Baker, G. A., & Rose, R. R. (1989). *Shared vision: Transformational leadership in American community colleges*. Washington DC: The Community College Press.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Sadler, P. (1997). *Managerial leadership*. London: Routledge.



Saraglou, V. (2004). Being religious implies being different in humour: Evidence from self- and peer-ratings. *Mental Health, Religion, & Culture*, 7(3), 255-267.

Saraglou, V., & Scariot, C. (2002). Humor Styles Questionnaire: Personality and educational correlates in Belgian high school and college students. *European Journal of Personality*, 16(1), 43-54.

Taylor, P. M. (1974). An experimental study of humor and ethos. *Southern Speech Communication Journal*, 39, 359-366.

Thorn, I. M. (1999). Leadership in an international institution and its impact on retention: A case study. Retrieved on March 3, 2005 from http://www.academy.umd.edu/publications/global_leadership/Thorn.pdf

Wright, P. (1996). *Managerial leadership*. London: Routledge.