

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
INDUSTRIA MAQUILADORA.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

CARLOS JAVIER FIGUEROA ZUÑIGA

Ensenada, B.C.

Junio del 2012.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: _____

Dra. Blanca Rosa García Rivera.

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1- _____

Dra. María Concepción Ramírez Barón

2- _____

Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo

Dedicatoria

A Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten. Le agradezco a mi papá Carlos Javier Figueroa Murillo y mi mamá María Guadalupe Zúñiga Barbosa ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación, alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgulloso.

Le agradezco a mi hermana y hermano las cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me puedan presentar, Karla Figueroa mi hermana mayor, prácticamente hemos vivido las mismas historias, los mismos pesares y las mismas alegrías, pero que me ha demostrado un amor inigualable, y por supuesto a Jorge Figueroa, el rebelde de la familia, el más alegre y el menor de los 3, que de igual manera hemos vivido muchas cosas juntos y que hemos superado.

También les agradezco a mis amigos más cercanos, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí, Nallely Beltrán Rangel una amiga por siempre, una amiga que quiero como a una hermana que ha vivido conmigo todas esas aventuras durante nuestra estadía en la licenciatura y que sigue conmigo aún en esta etapa de mi vida.

Agradecimientos

Principalmente a la Dra. Blanca Rosa García Rivera por brindarme todo su apoyo y dedicación para desarrollar mi proyecto, y brindarme todo ese conocimiento y experiencia con la que cuenta, que sin duda ha sido el motor de este logro.

A la Universidad Autónoma De Baja California por apoyarme con los servicios y todo el apoyo didáctico que he utilizado para formarme como profesionista.

A CONACYT que sin su apoyo económico no habría podido alcanzar una de mis metas personales y profesionales.

Tabla de contenido

	Página
Introducción	1
Capítulo I Marco Contextual	6
1.1 Definición y orígenes de la palabra maquiladora	6
1.2 Aspectos generales de la industria maquiladora de exportación	6
1.3 Localización espacial de las empresas maquiladoras	8
1.4 Antecedentes estadísticos de la industria maquiladora de exportación en México	9
1.5 Situación estadísticamente actual de la industria maquiladora en México	11
Capítulo II Marco Teórico	14
2.1 Aspectos teóricos del liderazgo	14
2.2 Evolución del liderazgo a través de la historia	15
2.3 Antecedentes del liderazgo	17
2.4 Conceptos y definiciones de liderazgo	19
2.4.1 Concepto de liderazgo	20
2.4.2 Liderazgo transformacional	20
2.4.2.1 Definición de las sub escalas del liderazgo transformacional	21
2.4.3 Liderazgo Transaccional	24
2.4.3.1 Definición de las sub escalas del liderazgo transaccional	25
2.4.4 No liderazgo – <i>Laissez Faire</i>	26
2.4.5 Satisfacción laboral	26
2.5 Enfoques del Liderazgo	27
2.5.1 Enfoque de rasgos	27
2.5.2 Enfoque conductual	29
2.5.3 Enfoque situacional	30
2.6 Teorías del liderazgo	30
2.6.1 Teoría de la contingencia	30
2.6.2 Teoría de las metas	31
2.6.3 Teoría de los sustitutos de liderazgo	31
2.6.4 Teoría de la decisión normativa	31
2.6.5 Teoría de los recursos cognitivos	32
2.6.6 Teoría de la interacción	32
2.7 Teorías de la satisfacción laboral	32
2.7.1 Teoría de los dos factores, motivación - higiene	32
2.8 Modelos de liderazgo	33
2.8.1 Rejilla de Blake y Mouton	33

2.8.2 Modelo de liderazgo situacional	34
2.8.3 Modelos de Fielder y Vroom	35
2.8.4 Modelo el trébol del liderazgo	37
2.9 Estudios relacionados al liderazgo	39
2.9.1 Estudio de la universidad de Ohio	39
2.9.2 Estudio de la universidad de Michigan	40
Capítulo III Metodología	42
3.1 Planteamiento del problema	42
3.2 Justificación	42
3.3 Objetivo y método	43
3.4 Descripción del instrumento	44
3.5 La muestra	45
3.6 Proceso de aplicación del instrumento	45
Capítulo IV Análisis y Resultados	52
4.1 Captura de la información	52
4.2 Herramientas para obtención de frecuencias	53
4.3 Estadística descriptiva	53
Capítulo V Correlaciones	79
5.1 Comentarios de las hipótesis	82
Capítulo VI Discusión	83
6.1 Comentarios para futuras Investigaciones	85
Anexos	86
Referencias	94

Lista de Figuras

		Página
Figura 1.1	Número promedio de establecimientos enero – junio 2011	11
Figura 1.2	Personal ocupado total promedio enero – junio 2011	12
Figura 1.3	Remuneraciones totales al personal ocupado enero – junio 2011.	13
Figura 2.8.1	Modelo de la rejilla de Blake y Moun-ton	34
Figura 2.8.2	Modelo del liderazgo situacional	35
Figura 2.8.3	Modelos del Fielder y Vroom.	36
Figura 2.8.4	Modelo de Vroom, líder participación	36
Figura 2.8.5	Modelos del trébol de liderazgo.	38
Figura 3.1	Matriz de congruencia	47
Figura 3.2	Modelos modificado con base al modelo de Bass y Avolio (1989)	48
Figura 6.1	Modelo ex – post	83

Lista de Tablas

	Página	
Tabla 3.1	Operacionalización de variables	49
Tabla 3.2	Operacionalización del instrumento	50
Tabla 3.3	Significado correspondiente de los indicadores de las variables	51
Tabla 4.1	Ponderación de los indicadores para medir la frecuencia	52
Tabla 4.2	Tabla de porcentajes de siempre y casi siempre de 80 preguntas en Escala de Likert.	60
Tabla 4.3	Hallazgos sobresalientes de las sub escalas del liderazgo transformacional a través del análisis de frecuencias en el programa SPSS versión 17.	65
Tabla 4.4	Hallazgos sobresalientes de las sub escalas del liderazgo transaccional a través del análisis de frecuencias en el programa SPSS versión 17.	67
Tabla 4.5	Hallazgos sobresalientes de las sub escalas del No liderazgo a través del análisis de frecuencias en el programa SPSS versión 17.	69
Tabla 4.6	Hallazgos sobresalientes de las sub escalas del satisfacción laboral a través del análisis de frecuencias en el programa SPSS versión 17.	71
Tabla 4.7	Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y los métodos de liderazgo que aplica el jefe.	72
Tabla 4.8	Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y el hecho de que pueden trabajar de manera satisfactoria.	73
Tabla 4.9	Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y el hecho de que el líder cumple con las expectativas para los trabajadores.	74
Tabla 4.10	Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y el agrado por su trabajo en general.	75
Tabla 4.11	Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y la asignación de tareas.	77
Tabla 5.1	Análisis de Correlación del Liderazgo Transformacional a través del programa estadístico SPSS V.17	79
Tabla 5.2	Contrastación de hipótesis.	81

Lista de Gráficas

	Página	
Gráfica 1.1	Número de establecimientos en la industria maquiladora de exportación	9
Gráfica 1.2	Personal ocupado en la industria maquiladora de exportación 1994- 2004	10
Gráfica 1.3	Remuneraciones pagadas al personal ocupado en la industria maquiladora de exportación 1994-2004.	10
Gráfica 4.1	Genero de la población analizada	53
Gráfica 4.2	Edades de población analizada	54
Gráfica 4.3	Nivel de estudios de la población estudiada	55
Gráfica 4.4	Puesto de la población analizada	55
Gráfica 4.5	Antigüedad en el trabajo de la población analizada	56
Gráfica 4.6	Sexo del jefe inmediato de la población analizada	57
Gráfica 4.7	Puesto de ocupación del jefe	58
Gráfica 4.8	Total de tiempo que la población estudiada tiene trabajando para su jefe inmediato	58
Gráfica 4.9	Cambio de jefe que ha tenido la población estudiada durante su tiempo en la empresa	59

Resumen

El liderazgo es un fenómeno que actualmente está siendo objeto de estudio tanto en lo social como en lo laboral, la investigación que se presentara, fue llevada a cabo en la ciudad de Ensenada Baja California en una empresa del sector maquiladora, y que por ciertas razones se mantiene en anonimato. El objetivo principal de esta investigación del tipo correlacional fue es conocer qué estilo de liderazgo se presenta y tiene mayor influencia sobre la satisfacción laboral en los obreros. El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario en escala de Likert integrado con 80 reactivos. La investigación encontró una influencia significativa entre las variables de satisfacción laboral percibida y el liderazgo transaccional y que es el estilo de liderazgo que presentan los líderes desde la percepción de los obreros, así mismo demostró que no existe influencia significativa entre los otros estilos de liderazgo. La investigación concluye dando paso a la aceptación de la hipótesis que dice que el liderazgo transaccional influye directamente en la satisfacción laboral e invitando a futuras investigaciones a abordar dimensiones y marcos muestrales no utilizados en la investigación.

Palabras claves: Liderazgo, satisfacción laboral, maquiladora.

Introducción

En esta era donde la globalización ha convertido a las empresas en organizaciones sumamente competitivas, donde el factor humano es un aspecto clave al que debe prestarse gran atención, el liderazgo representa una herramienta de éxito competitivo que no debe descuidarse. Para un gerente es importante comprender cómo algunos de los factores del ambiente organizacional crean un impacto en la satisfacción de los empleados. A partir de ello, un gerente podrá tomar acciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la calidad y productividad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, lograr la satisfacción laboral que produzca la eficiencia de la organización.

Los cambios en el mercado y en el lugar de trabajo en las dos últimas décadas han dado como resultado la necesidad de líderes que lleguen a ser más transformacionales y menos transaccionales si buscan mantener la efectividad de sus empleados. Los líderes deben estar enfocados en otorgar poder a sus seguidores, a través de desarrollar en ellos altos niveles de involucramiento individual y de equipo, dirigidos a la calidad, el servicio, la efectividad en costos y la elevación de los niveles de producción (Mendoza, Ortiz y Parker, 2007).

La importancia de esta investigación radica en presentar una serie de perspectivas: En primer lugar conducir a un diagnóstico sobre la satisfacción laboral en los empleados directos de una empresa manufacturera del sector maquilador que contribuirá a orientar de una manera objetiva la acción gerencial y los objetivos organizacionales; y en segundo lugar, contribuir a que los trabajadores conozcan cuales son los factores que intervienen en su proceso de satisfacción.

El alcance del estudio es de tipo correlacional, ya que tiene como propósito el conocer cómo influyen las variables independientes sobre la variable dependiente. El método empleado para la recolección y análisis de los datos es de tipo cuantitativo, con una adaptación del MLQ5 (*Multifactorial Leadership Questionnaire*) de Bass y Avolio (1994).

Dada la importancia de la relación entre supervisores y trabajadores de una empresa para poder generar un ambiente más sano y efectivo, esta investigación se centra en explicar cuál es la influencia que existe entre el estilo de liderazgo que perciben los empleados del área de producción de una empresa del sector maquilador y la satisfacción laboral de éstos.

La muestra fue obtenida de una empresa que se encuentra en la ciudad de Ensenada Baja California y se dedica a la elaboración de bolsas de aire de seguridad para automóviles. La empresa encuestada fue fundada en la

ciudad de Ensenada en 1992 a una hora y media de la ciudad de San Diego y a una hora de la ciudad de Tijuana, Baja California.

Cuadra y Veloso (2008) señalan que en diversas investigaciones realizadas se ha comprobado la relación existente entre el liderazgo y variables asociadas a resultados organizacionales. En este sentido se han encontrado correlaciones significativas entre el liderazgo y [...] la satisfacción laboral [...].No obstante, es interesante notar que se haya descuidado en la investigación sobre liderazgo qué tan estrecho o lejano es el ejercicio del liderazgo.

Sobre todo si se considera, intuitivamente, que el impacto que tiene el líder sobre sus colaboradores debería variar en función del tiempo y la influencia que tiene el jefe sobre el trabajo. De acuerdo con esto, un supervisor que trabaje codo a codo con su cuadrilla, vigilando y corrigiendo casi cada detalle del trabajo de los colaboradores, debería tener un fuerte efecto, sea positivo o negativo, sobre aspectos relacionados con la conducta inmediata de los trabajadores, la manera en cómo perciben el ambiente laboral y el nivel de satisfacción laboral en cada uno de ellos.

El resumen del problema se plantea en la siguiente pregunta: ¿Cuál de los estilos de liderazgo que presentan los supervisores en la empresa encuestada tiene mayor influencia sobre la satisfacción laboral en los obreros?

Las preguntas adicionales que surgen en esta investigación son: ¿Cuál es la incidencia de los estilos de liderazgo en la empresa encuestada?, ¿Qué estilo de liderazgo presentan los supervisores en la empresa encuestada desde la perspectiva de sus subordinados?, ¿Cuál de los distintos estilos de liderazgo influye mayormente en la satisfacción laboral en los obreros de la empresa encuestada? ¿Cuáles son los niveles de satisfacción que presentan los obreros de la empresa encuestada?

El objetivo general del estudio es conocer qué estilo de liderazgo se presenta y tiene mayor influencia sobre la satisfacción laboral en los obreros de la empresa encuestada.

Los objetivos particulares son: explicar si existe una correlación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, explicar si existe una correlación el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral, explicar si existe una correlación entre el No liderazgo y la satisfacción laboral, así como conocer cuáles son los niveles de satisfacción que presentan los empleados encuestados, y conocer el estilo de liderazgo que se presenta más en la empresa encuestada, desde la percepción del obrero.

Así mismo, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: Existe una correlación significativa entre el liderazgo que ejercen los supervisores de la empresa encuestada y la satisfacción laboral de los obreros.

H1 El liderazgo transformacional ejercido en la empresa del sector maquilador encuestada influye directamente sobre la satisfacción laboral de los obreros.

H2 El liderazgo transaccional ejercido en la empresa del sector maquilador encuestada influye directamente sobre la satisfacción laboral de los obreros.

H3 El no liderazgo ejercido en la empresa del sector maquilador encuestada influye directamente sobre la satisfacción laboral.

Capítulo I Marco Contextual

1.1 Definición y origen de la palabra maquiladora

En el 2006, Vázquez explica en su investigación que el origen de la palabra maquila proviene del occidente, que se encuentra en la lengua árabe en la que significa medida. En castellano, maquila se utilizaba para referirse a la parte de grano, de harina o del aceite dado al molinero como pago en especie por las operaciones de molienda. Sin embargo, actualmente se entiende por maquila la subcontratación hecha por una empresa para producir o ensamblar algunos elementos que serían empleados en el proceso productivo de otra empresa.

Según Vázquez (2006) señala que Mungaray (1990) define a la empresa maquiladora de exportación como un establecimiento básico y muy importante, con un nivel de inversión de capital bajo, donde las materias primas y los productos semi-terminados que provienen de otros países, son ensamblados o transformados, estos productos una vez finalizados o parcialmente elaborados son dirigidos e reintegrados a este país extranjero bajo un tratamiento aduanero especial, es decir, contemplado solamente el valor agregado por las operaciones de ensamble o de transformación efectuadas en México.

1.2 Aspectos generales de la industria maquiladora de exportación.

La industria maquiladora aplica procesos productivos a escala internacional y su localización se asocia con criterios de rentabilidad y de acceso a los mercados desde una perspectiva global. Aprovecha las economías de escala y de

aglomeración en distintas ubicaciones para producir a los menores costos y con un nivel alto de rentabilidad en el conjunto de la operación industrial definida de manera centralizada. Un elemento esencial de esta estrategia de actividad es el aprovechamiento de las ventajas que se desprenden de la utilización de fuerza de trabajo más barata. Así, el proceso productivo muestra las características de fragmentación y concentración que define al funcionamiento de las actividades económica que operan en una dimensión mundial (Bendesky, Garza, Melgoza y Salas, 2004).

Lo que se conoce hoy como la industria maquiladora opera a través de la importación temporal de materiales que se procesan, manufacturan o reparan y luego son exportados al país de origen o a un tercer mercado. Estas actividades han estado creciendo rápidamente en México en los últimos 20 años por las ventajas que significaban los menores salarios, los servicios públicos y los costos de operación, así como los costos de transporte debido a la cercanía geográfica con el mercado estadounidense (Bendesky et al , 2004).

Las maquiladoras han sido durante un largo tiempo uno de los segmentos de la economía en el que se permitía la completa propiedad extranjera de las empresas. Su crecimiento fue mayor en especial desde 1995 en asociación con las condiciones creadas por la entrada en vigor del TLCAN (Tratado de libre comercio de América del Norte). Esta dinámica se ha estado disminuyendo sobre todo desde 2001 expresada en un menor crecimiento del empleo y en el cierre de establecimientos productivos consultado en Bendesky et al (2004).

1.3 Localización Espacial de las Empresas Maquiladoras

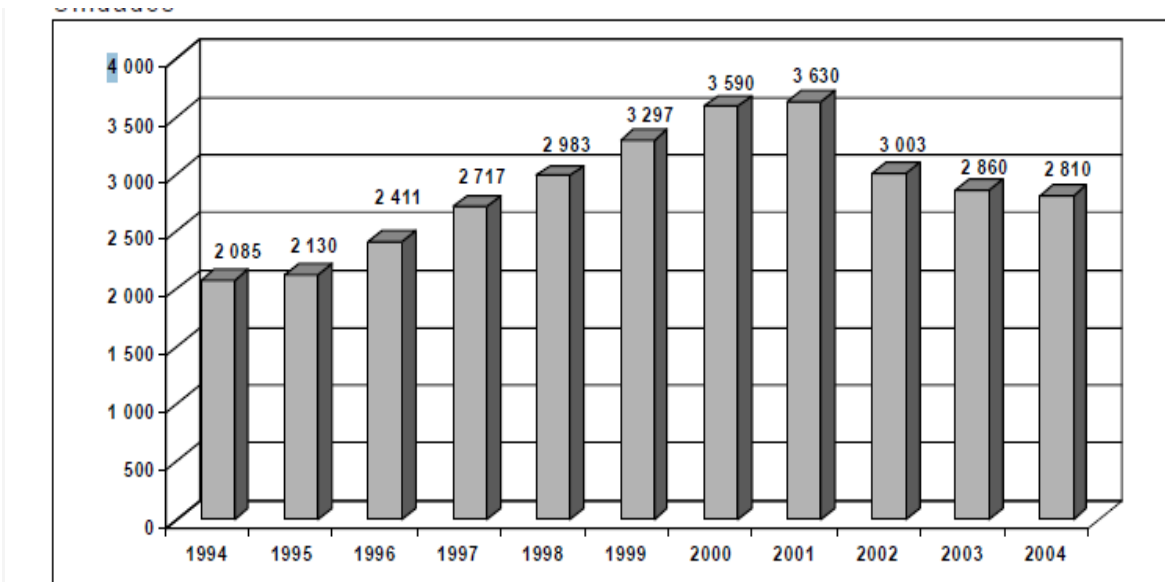
Vazquez (2006) señala a Levy y Alcocer (1983) quienes mencionan que en México, una gran parte de las empresas maquiladoras escogieron la frontera norte como lugar de localización. En 1976, solamente 9.8% de estas empresas habían aprovechado la legislación del 31 de octubre de 1972 para instalar locales en el interior del país.

Existen otros factores que han determinado las preferencias de las empresas maquiladora para establecerse en la región fronteriza, ha sido por la proximidad de grandes ciudades norteamericanas y la existencia de buenas vías de comunicación, lo que permite la minimización del tiempo de transporte y la instalación de “empresas gemelas” en Estados Unidos. Existen, además otros factores que también influyen en la selección de las ciudades para el establecimiento de maquiladoras como son las zonas y perímetros libres, el tamaño de las ciudades y la falta de los sindicatos según la investigación de Vázquez (2006).

Según Vazquez (2006) señala que Mungaray (1990) dice que las zonas y perímetros libres, como se vio, fueron las primeras en recibir a las empresas maquiladoras. Las facilidades aduaneras eran un factor primordial de atracción, al cual un poco más tarde se agregó bajo el régimen de maquiladoras, la creación de una infraestructura de apoyo y una legislación que volvieron todavía más atractivas estas zonas.

1.4 Antecedentes estadísticos de la industria maquiladora de exportación México

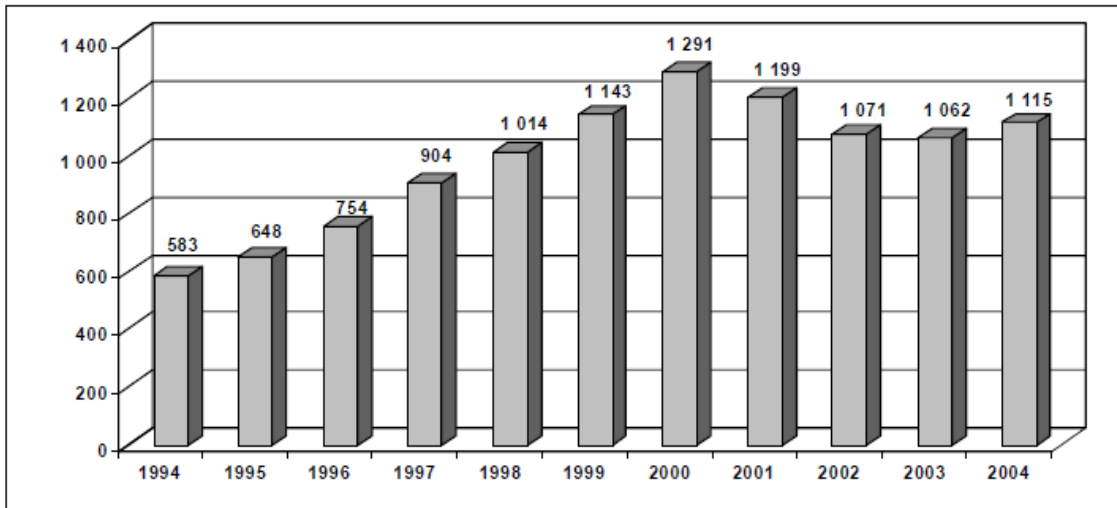
Gráfica 1.1 Número de establecimientos en la industria maquiladora de exportación 1994 -2004



Fuente: INEGI. Estadística de la industria maquiladora

Se puede observar en la gráfica 1.4 el número de establecimiento del sector maquiladora durante el transcurso del periodo 1994 al 2004 donde nos indica que el periodo con mayor cantidad de establecimientos exportadores fue en el año 2001 con una aproximación de 2630 establecimientos.

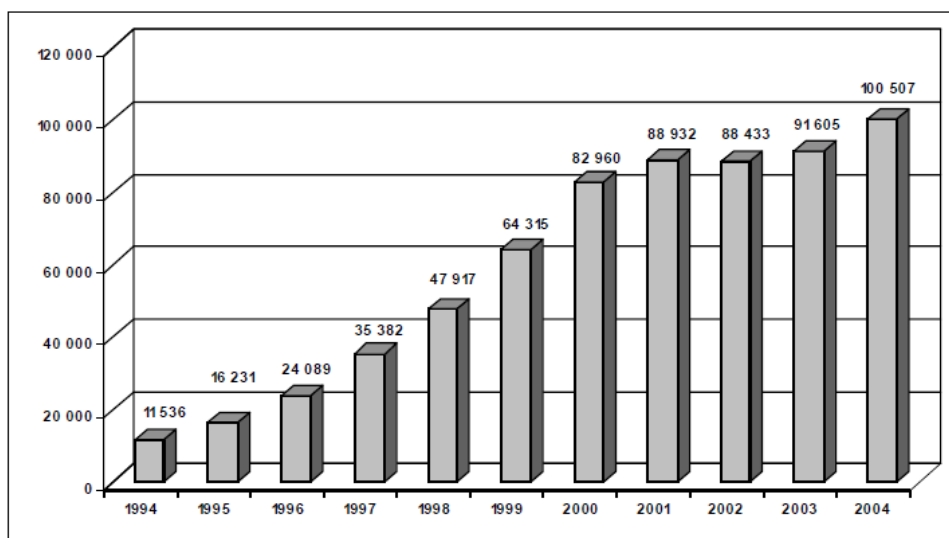
Gráfica 1.2 Personal ocupado en la industria maquiladora de exportación 1994- 2004



Fuente: INEGI. Estadística de la industria maquiladora

Se puede observar en la Gráfica 1.2 que indica el promedio del personal ocupado en la industria de exportación durante el periodo 1994 – 2004, la mayor cantidad de ocupación se llevo a cabo en el año 2000.

Gráfica 1.3 Remuneraciones pagadas al personal ocupado en la industria maquiladora de exportación 1994-2004

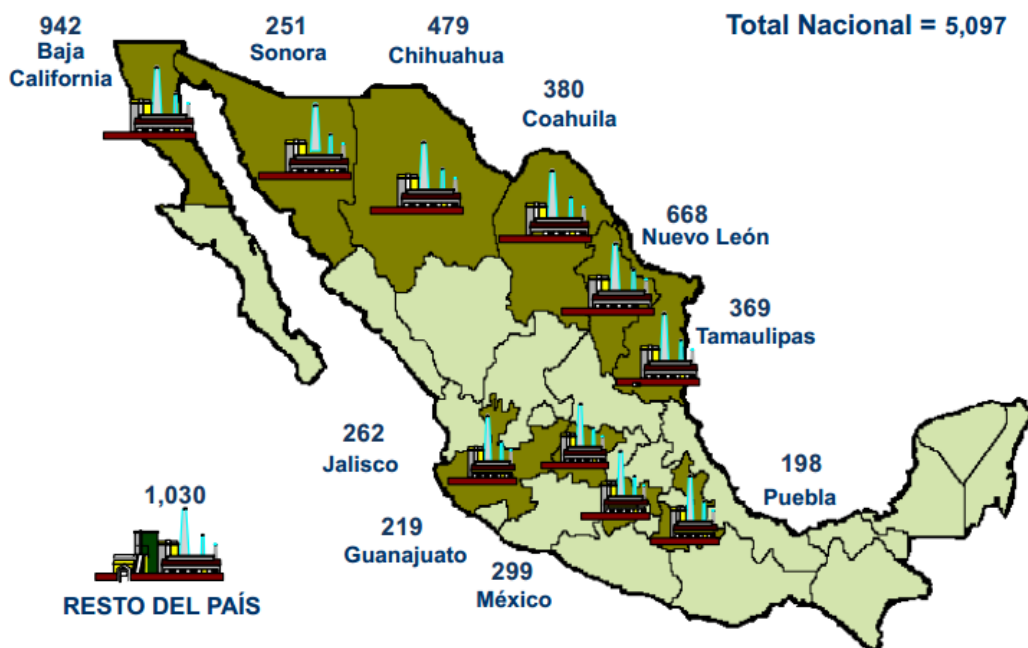


Fuente: INEGI. Estadística de la industria maquiladora

Se puede observar en la Gráfica 1.3 que nos indica las remuneraciones obtenidas en la industria maquiladora, una remuneración recibida por los obreros.

1.3 Situación estadísticamente actual de la industria maquiladora de exportación en México

Figura 1.1 Número Promedio de Establecimientos, enero - julio 2011



Fuente: INEGI. Estadística de la industria maquiladora

Como podemos observar en la figura 1.1 de la situación actual de la industria maquiladora, nos indica la cantidad actual de establecimientos de la industria maquiladoras en el periodo 2011. La mayor cantidad de establecimientos del sector maquiladora se encuentra en la frontera.

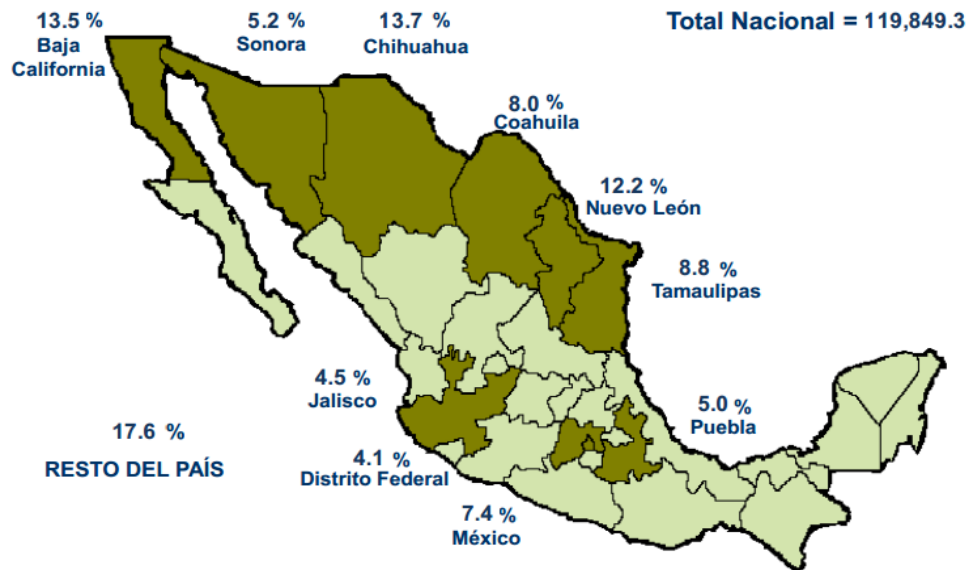
Figura 1.2 Personal Ocupado Total Promedio, enero - julio 2011



Fuente: INEGI. Estadística de la industria maquiladora

La figura 1.2 del la situación actual de la industria maquiladora de exportación nos indica la cantidad de personal ocupado en este sector durante el periodo del 2011 por lo que podemos observar que la mayor cantidad de personal ocupado se encuentra en la frontera

Figura 1.3 Remuneraciones Totales Pagadas al Personal Ocupado, enero - julio 2011



Fuente: INEGI. Estadística de la industria maquiladora

La figura 1.3 indica las remuneraciones obtenidas por los obreros de la industria maquiladora durante el periodo del año 2011. Podemos observar que los estados que mayor remuneración tiene son, Baja California, Chihuahua, Nuevo León, Tamaulipas, y Coahuila.

Capítulo II Marco Teórico

2.1 Aspectos teóricos del liderazgo

Antes de describir cuales son los planteamientos específicos de las corrientes teóricas para el estudio del liderazgo, existe la posibilidad de encontrar algunas características comunes entre ellas. La mayoría de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de la influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de ciertas características y conductas del líder, dependiendo de las percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso. (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004) citado en (Castro y Lupano, 2008).

Castro y Lupano (2008) cita a Lord y Maher (1991) quienes sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder.

También Castro y Lupano (2008) menciona en su investigación que Edén y Leviatán (1975) afirman que las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos... (). Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos.

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (*management*). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales (Castro y Lupano, 2008).

Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones (Castro y Lupano, 2008).

2.2 Evolución del Liderazgo a través de la historia

Estrada (2007) habla de la evolución del liderazgo que se determinó desde el que hacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia,

sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial.

Según Estrada (2007), los historiadores a través del tiempo han mostrado distintas etapas de la evolución humana, sin embargo se tomaron estas por su importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos, por supuesto el impacto en las organizaciones formales e informales y su influencia en el desarrollo de la administración actual.

El mismo autor (Estrada, 2007) nos habla acerca de una evolución del liderazgo, y menciona que con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la creación de instrumentos de trabajo, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y la flecha, entre otros; permitieron inicialmente que a los inventores no fueran tomados en cuenta y en muchos casos tachados como “locos”, sin embargo; cuando se alcanzaba el resultado se convirtieron en modelo a seguir por toda la comunidad, siendo los líderes los que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural de trabajo acordes con el sexo y edad entre hombre y mujeres; adultos, niños y ancianos.

Estrada (2007) menciona algunos documentos donde la civilización Sumeria datan entre el siglo L y XLIX a.c., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote.

En esta investigación de Estrada (2007) nos habla de que existen también otras pruebas donde menciona a Egipto, y dice que la construcción de la pirámide de Keops que finalizó en el siglo XXV a.C., se llevó a cabo con trabajadores altamente cualificados, comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría, estereotomía (arte de cortar la piedra), astronomía, entre otros. En el siglo XX a.C., *Ptah-hopet* escribió el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder, pero que cinco siglos después aún era utilizado en las escuelas, rezaba así: “si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos”.

2.3 Antecedentes del liderazgo

Estrada (2007) señala que a través de la evolución humana, se han exaltado algunas de las actividades realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Que normalmente ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar de guiar a sus subordinados.

Según Maureira (2004) desde hace ya tiempo, se viene reflexionando e investigando acerca del liderazgo. Existe una gran cantidad de autores como (Blanchard, 1993; Bolman, 1991 entre otros) que en tiempos remotos, se han dedicado con mucho esfuerzo a esclarecer este concepto. A partir de esta última

década, el tema sigue siendo importante y se han generado teorías, principalmente desde la perspectiva psicológica y social, tratando de alcanzar aquellos enfoques personalistas como conductuales y situacionales del liderazgo, para así, acercarse a un modelo más real y aplicable.

En las organizaciones hoy en día, la responsabilidad ha dado un cambio de manera descendente en la jerarquía. Los equipos profesionales entrenados se han vuelto más comunes. Cada vez más profesionales se relacionan entre ellos mismos como colegas, más que como superior – subordinado. El liderazgo transformacional, que crea una autonomía y desafíos laborales, es cada vez más importante para la satisfacción laboral de los seguidores (Mauriera, 2004).

El concepto de seguridad laboral y de lealtad hacia la firma para la propia carrera personal ha ido desapareciendo. La paga de los trabajadores, los beneficios de seguridad y empleo de por vida del empleado en la organización no son ya garantizados por la ejecución laboral. Asimismo, el liderazgo transaccional por sí solo no puede proveer la satisfacción laboral (Blanchard, 1993; Bolman, 1991 entre otros) citado en Mauriera (2004).

A mediados del siglo XX, lo importante de la enseñanza en los niños era el respeto a la autoridad, el respeto a la iglesia, el respeto al gobierno y evitar cuestionamientos a la autoridad. Hoy en día se cree que es más importante enseñar a los pequeños el aceptar la responsabilidad hacia sus

propias acciones, para estar deseosos y seguros en aceptar los desafíos y cuestionar a la autoridad cuando sea necesario (Mendoza et al, 2007).

“La confianza en el liderazgo es requerida para identificarse de buena manera con la organización, e interiorizar sus valores y el surgimiento de la fuerza laboral con conductas ciudadanas organizacionales de naturaleza trascendental (altruismo, conciencia, cortesía, actitud deportiva y virtudes civiles). Para esto, el liderazgo transformacional es necesario junto con los cambios correspondientes en la selección, entrenamiento, desarrollo y en las políticas organizacionales (Mendoza et al, 2007, p.4) ”.

2.4 Conceptos y Definiciones de Liderazgo

Para algunos autores como Chavarri (2001) la diferenciación de líder, dirección, gerencia, empresario, malajemente, es clara, sin embargo, a partir de la presente investigación, observamos que se utilizan estos términos indistintamente y en muchos casos como sinónimos, razón por la cual puntualizaremos los conceptos que para este trabajo se ha asumido.

Kajatt (2006) cita a Chavarri (2001) quien define al liderazgo como un proceso de influencia social de una persona sobre otras para lograr un propósito común, enfatiza Si existe una diferenciación, ésta es para destacar los diferentes estilos de dirección, de administración de las organizaciones así como las diferencias de carácter que potencian o favorecen uno u otro estilo.

2.5.1 El concepto de liderazgo

Centrándonos en el significado de la raíz de la palabra inglesa “*lead*” o “*leader*”, encontramos múltiples acepciones: conducir, guiar, dirigir, cabeza, dirigente, conductor o jefe. “*Lead*” deriva de un antiguo término sajón, existente también en otras lenguas norte-europeas, que significa “sendero, camino, o rumbo marino”. Términos que expresan orientación. En lenguaje coloquial, el liderazgo se asocia con el “carisma”, término procedente del griego que equivale a “gracia”, algo que provoca un atractivo y una imagen de frescura, confianza y respeto, derivado de la energía que irradian determinadas personas. En la línea de Stogdill (1974) se afirma que “hay al menos, tantas definiciones de liderazgo como personas que lo hayan intentado definir” (Álvarez, 2009).

2.4.2 Liderazgo transformacional

Para Burns, el líder transformacional también reconoce la existencia de necesidades en el potencial de los seguidores pero tiende a ir más allá, buscando despertar y satisfacer necesidades más altas, comprometer la personalidad total del seguidor. Los líderes Transformacionales pueden intentar y tener éxito en elevar su influencia sobre los niveles más bajos y altos de la jerarquía de la pirámide de necesidades de Maslow, (Mendoza, 2006).

Semejante transformación puede lograrse en cualquiera de las tres formas de interrelación:

1. Levantando nuestro nivel de conocimiento y conciencia sobre la importancia y el valor de los resultados esperados, así como la forma de obtenerlos.
2. Conseguir trascender a nuestros propios intereses por los intereses del equipo, organización o una política más grande.
3. Alterando nuestro alcance de necesidades en la jerarquía de necesidades de Maslow o ampliándolas.

Yukl (1998) sostiene que el líder transformacional influye en los subordinados indirectamente en su motivación y comportamiento a través del cambio o fortalecimiento de la cultura organizacional. Bennis y Nanus mencionan a la visión como un elemento central en esta tarea (Colvin, 1999). En tanto, Kouzes y Posner (1989, en Colvin, 1999) exponen cinco prácticas de liderazgo observadas que se relacionaban con cambios en la cultura organizacional (Vega y Zavala, 2004).

2.4.2.1 Definición de las sub escalas del liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio.

Autores como Mendoza y Ortiz (2006), Gil et al (2008), Vega y Zavala (2004) que realizaron sus investigaciones y modelos con base al modelo de Bass y Avolio, consideran que los estilos de liderazgo están compuestos por ciertas sub escalas, en el caso del liderazgo transformacional las sub escalas son la influencia idealizada, la consideración individual, el estímulo intelectual, la inspiración motivacional y la tolerancia psicológica.

Influencia idealizada:

Mendoza y Ortiz (2006) Señalan que esta escala del liderazgo transformacional un sentido de propósito en el que los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: "Si cree que es correcto, entonces...".

Consideración individual:

Mendoza y Ortiz (2006) Consideran que en esta sub escala del liderazgo se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y las oportunidades para los subordinados. En este caso el líder se transforma es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales

Inspiración motivacional:

Mendoza (2006) considera a la motivación inspiracional como aquella dimensión del liderazgo que se enfoca a orientar a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa. Permite el aumento del optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación de la idea central como organización y como visión de futuro. Brinda palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación.

Gil et al (2008) nos hablan de la inspiración motivacional como una capacidad que él líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento. Determina las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo.

Estimulación intelectual.

Yammarino y Bass (1990) mencionan que la estimulación intelectual, se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para “romper con el pasado”. El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas (Mendoza, 2006, p. 25).

Tolerancia psicológica:

Según Maureira (2004) la tolerancia psicológica es el grado de percepción que tienen los subordinados sobre la capacidad del líder (director) para usar el sentido del humor como estrategia para afrontar momentos duros y difíciles en la interacción educativa.

2.4.3 Liderazgo transaccional

La política transaccional de líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios. Se distingue por que los seguidores están motivados a trabajar por metas trascendentales y despierta altos niveles de necesidades de actualización, más bien que por un auto interés inmediato (Burns, 1978 en Mendoza, 2006).

El liderazgo transaccional puede ser descrito en su relación con los subordinados de la manera siguiente:

1. Reconoce lo que los trabajadores recibirán de su trabajo e intenta ver que lo obtengan como garantía de su actuación.
2. Intercambia premios y promesas de premio por el trabajo de los empleados.
3. Es sensible al interés inmediato de los trabajadores, pudiendo aplicar su esfuerzo en trabajo de grupo.

Mendoza (2006) cita a (Bass y Avolio, 1994.) quienes definen al liderazgo transaccional, como aquél que se enfoca en la transacción e interacción con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por recompensa contingente y dirección por excepción.

2.4.3.1 Definición de las sub escalas del liderazgo transaccional según el modelo de Bass y Avolio.

Autores como Mendoza y Ortiz (2006), Gil et al (2008), Vega y Zavala (2004) que realizaron sus investigaciones y modelos con base al modelo de Bass y Avolio, consideran que los estilos de liderazgo están compuestos por ciertas sub escalas, en el caso del liderazgo transaccional las sub escalas son la recompensa contingente, la administración por excepción activa, y la administración por excepción pasiva.

Premio contingente

En el 2006 Mendoza define en su investigación a la sub escala del liderazgo transaccional como la acción del líder cuando premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

Administración por excepción activa

Según Mendoza (2006) es la acción del líder que tiene para controlar y buscar que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Esta constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

Administración por excepción pasiva

Según Mendoza (2006) es una Característica de los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no hay remedio.

Mendoza y Torres (2006) señalan que para Burns (1978), el liderazgo transformacional se encuentra en un extremo opuesto del liderazgo transaccional en una línea continua. Bass (1985), difiere de conceptualmente de Burns, por sus descubrimientos en diversos estudios; afirma que los líderes exhiben una variedad de patrones tanto de liderazgo transformacional, como transaccional. En palabras de Bass (1997), el “líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tú país y más tarde, afirma “el líder transaccional, se centra en lo que tú país, puede hacer por ti.

2.4.4 No liderazgo - *laissez-faire*

Se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones. El Laissez-Faire normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa. El directivo (no líder) evita responsabilizarse posponiendo su toma de decisiones. Es difícil encontrarlo cuando se le necesita, (Mendoza, 2006).

2.4.5 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral fue definida, como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial, (Morrillo, 2006).

2.5 Enfoques del liderazgo

Según cita Castro y Lupano (2008), Yukl y Van Fleet (1992) señalan que el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales.

2.5.1 Enfoque de rasgos

Según Castro y Lupano (2008) menciona que esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, a sí mismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se presenta dentro de las denominadas teorías de un hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas

(rasgos) diferencian a aquellos que pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en las diferentes teorías de la personalidad, que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Según cita Castro y Lupano (2008), Yukl en 1992 señala que este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick y Locke, 1991; Yukl, 1992). Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

2.5.2 Enfoque conductual

“Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

1. Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
2. Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Estos descubrimientos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición (*Leader Behavior Description Questionnaire and; Supervisory Behavior Description*).

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt y Osborn, 1976; Nystrom, 1978). Además los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación (Blake y Mouton, 1982; House y Mitchell, 1974; Yukl,

1992). La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos. (Yukl, 1992 en Castro y Lupano, 2008).

2.5.3 Enfoque situacional

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas (Castro y Lupano, 2008).

2.6 Teorías del Liderazgo

Se hará mención de algunas teorías que aplican a los distintos estilos de liderazgo para lograr un liderazgo efectivo.

2.6.1 Teoría de la contingencia.

Su creador es Fiedler (1967, 1978). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder en (Castro y Lupano, 2008).

2.6.2 Teoría de las metas.

Evans y House (1971) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se puede lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas (Castro y Lupano, 2008).

2.6.3 Teoría de los sustitutos del liderazgo.

Castro y Lupano (2008) señalan que Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

2.6.4 Teoría de la decisión normativa.

Castro y Lupano (2008) cita a Vroom y Yetton (1973) que hablan de proponer diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.

2.6.5 Teoría de los recursos cognitivos.

Fiedler y García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo (Castro y Lupano, 2008).

2.6.6 Teoría de la interacción.

Castro y Lupano (2008) señalan que para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

2.7 Teorías de la satisfacción laboral. Motivación - higiene

La teoría motivación - higiene fue el resultado del análisis de un estudio inicial de Herzberg y sus colegas en 1959, el Servicio de Psicología Clínica de Pittsburg. El y sus colaboradores llegaron a la conclusión que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad, (Morillo 2006).

La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y que se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social. (Hodgetts y Altman, 1997 citado en Morillo, 2006).

2.8 Modelos de liderazgo

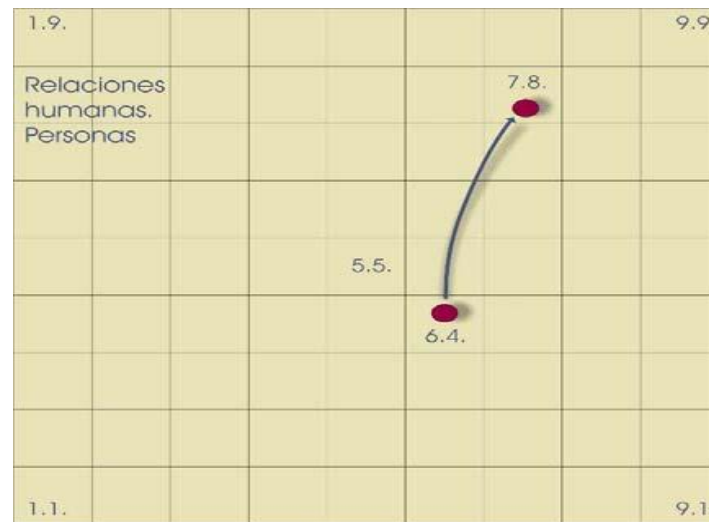
Se hablara de algunos modelos aplicados a las investigaciones en relación del liderazgo y que han sido validados para medir cierto fenómeno.

2.8.1 La rejilla de Blake y Mouton

Este modelo se basa en la observación práctica sencilla y real. Todo profesional se orienta en cierto grado: a) hacia la producción, los resultados, la organización, los beneficios (*el hard*), y, también, hasta cierto grado b) hacia las personas y las relaciones humanas. Según la magnitud de cada uno de estos dos parámetros, en unos ejes de coordenadas, resulta uno u otro estilo de mando caracterizado por ser más o menos autoritario, participativo, burocrático, etc. Las conclusiones que se establecen en cada caso, con respecto a multitud de consideraciones, como la toma de decisiones, convicciones, conflictos, etc., hemos observado que, en general, son sencillas y responden a la realidad. Aunque sea un modelo deducido e inspirado hace 30 años, a nuestro juicio, no ha perdido practicidad y utilidad. La

cantidad de ideas y reflexiones que se pueden deducir desde el punto de vista cultural son interesantísimas y dan mucho juego (Cardona, 2004).

Figura 2.8.1 Modelo de la rejilla de Blake y Mouton

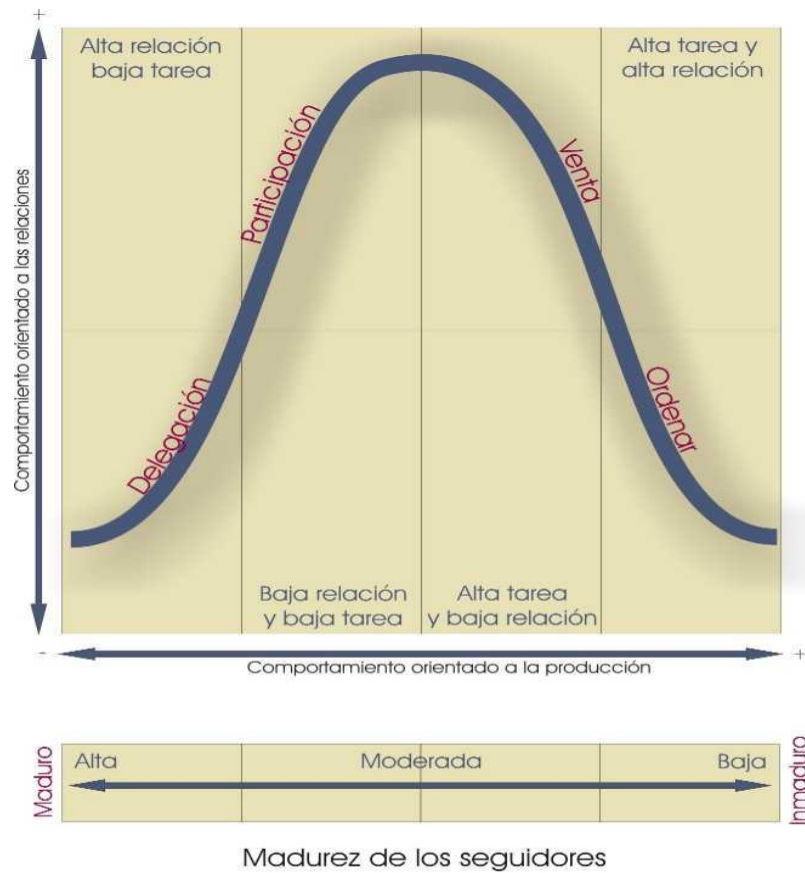


Trabajo - Resultados
Modelo Blake y Mouton

2.8.2 Modelo de liderazgo situacional

El modelo de Blanchard lo cito sólo porque ha sido aplicado e impartido ampliamente en España. Esta teoría está basada en la interacción entre la cantidad de dirección para hacer las tareas que ofrece un líder, la cantidad de apoyo emocional y de relación que proporciona, y el nivel de madurez que demuestran los seguidores para el logro del objetivo que el líder intenta alcanzar a través del seguidor. Su evolución se muestra en una referenciada curva de campana (Cardona, 2004).

Figura 2.8.2 Modelo del liderazgo situacional



**Modelo físico de liderazgo situacional
Hersey Blanchard 1982**

2.8.3 Los modelos de Fielder y Vroom

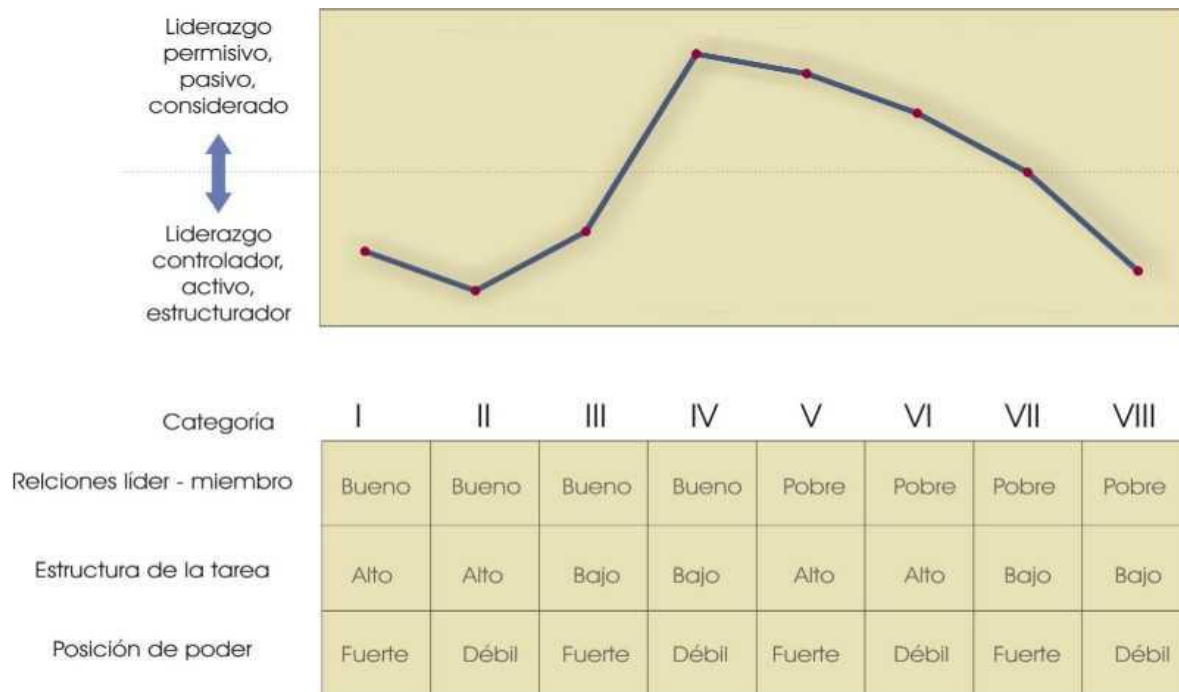
Fielder determinó 8 categorías de liderazgo desde el estilo más pasivo y permisivo hasta el más activo y controlador en función de tres situaciones.

La Relación líder-miembro según el grado de confianza y respeto del subordinado en su líder.

La Estructuración de tarea según el grado en que las asignaciones de trabajo son claras y estructuradas y

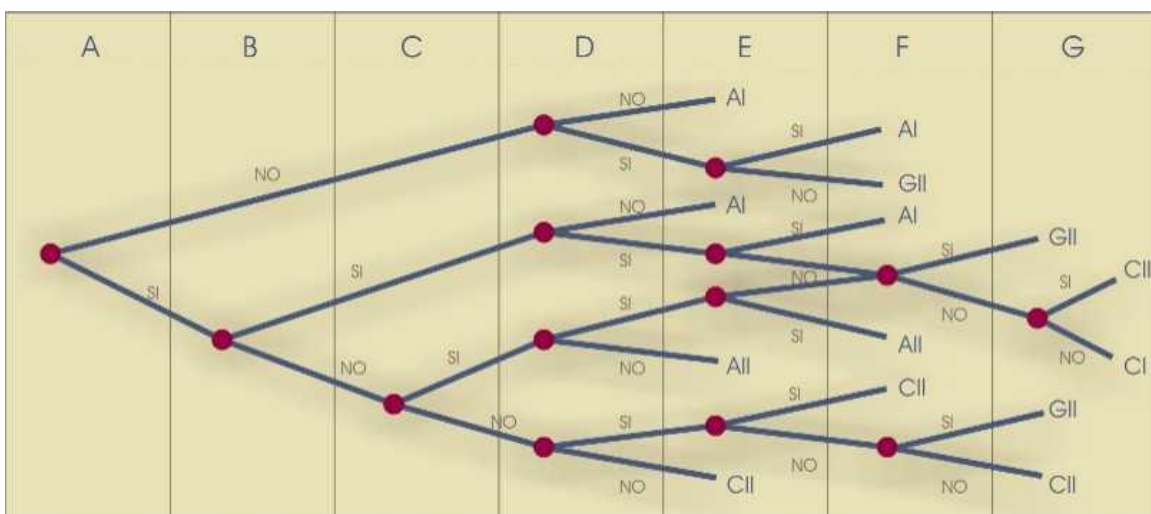
El Poder de la posición del líder y según la influencia del jefe en disciplinar, promocionar y retribuir (Cardona, 2004).

Figura 2.8.3 Modelos de Fiedler y Vroom.



Modelo de liderazgo de Fiedler

Figura 2.8.4 Modelo de Vroom, líder - participación



Modelo de Vroom de líder - participación

Este es el modelo de Vroom que determina el grado de participación con el que se debe tomar cada decisión (Vroom es el mismo autor que creó la teoría de la motivación, de la expectativa y la valencia). A través de un árbol de decisiones y en función de la calidad, información, estructuración, aceptación y urgencia de la decisión a tomar, se deduce en cada caso el grado y tipo de participación que con los que el líder debe involucrar a los empleados (Cardona, 2004).

2.8.4 Modelo el trébol del liderazgo

El liderazgo basado en la acción explica que un profesional es líder en la medida que se orienta en tres sentidos:

- Hacia los objetivos

En la medida que planifica tareas, exige calidad y mantiene el ritmo de trabajo.

- Hacia las necesidades individuales

En la medida que estimula y desarrolla a cada uno, según las circunstancias.

- Hacia la cohesión del grupo

En la medida que despierta el orgullo de pertenecer a él.

Figura 2.8.5 Modelos del trébol de liderazgo



Modelo de trébol de liderazgo

Un modelo sencillo, práctico y útil. Lo hemos utilizado con buenos resultados para el entrenamiento de supervisores. Esta visión funcional del liderazgo que data también, de hace 40 años, indica cómo actúa un líder (Cardona, 2004).

2.9 Estudios relacionados al liderazgo

A continuación se mencionarán dos estudios importantes relacionados al liderazgo, tales estudios fueron realizados en la universidad de Ohio y otra en la universidad de Michigan.

2.9.1 Estudio de la Universidad de Ohio

Kajatt (2006) menciona que alguna de las investigaciones iniciales de la Universidad de Ohio, intentaron descubrir, a través de una metodología factorial, las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes. Se identificaron cuatro factores siendo fundamentales dos de ellos que se denominaron Consideración e Iniciación de Estructura.

La dimensión Consideración, incluye una conducta del líder indicativa de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad, mientras que el factor Iniciación de Estructura se refiere a una conducta del líder que organiza y define las actividades de grupo y su relación con el mismo. Desde el punto de vista metodológico e instrumental, dos instrumentos alcanzaron gran notoriedad en la medición de ambas variables: el primero se denomina Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder (LBDQ) y el segundo instrumento es el Cuestionario de Opinión del Liderazgo (LOQ).

Las dos variables mencionadas: Consideración e Iniciación de estructura, son independientes entre sí, es decir, que un director puede puntuar en las dos variables o en una sola. Se puede dar la posibilidad de que un director tenga, al

mismo tiempo tendencia a la consideración y a la iniciación de estructuras (Kajatt, 2006).

2.9.2 Estudios de la Universidad de Michigan

Kajatt (2006) menciona que en los estudios del centro de investigación de la Universidad de Michigan llevó a cabo una segunda fase de estudios que intenta encontrar fundamentalmente, las diferencias de conducta que existen entre los líderes más y menos efectivos. En este grupo, se encontraban, investigadores de la talla de Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore. Este grupo estableció que existen dos dimensiones en la conducta del líder. Los líderes centrados en el empleado y los líderes centrados en la producción (Kajatt, 2006).

Kajatt (2006) menciona que existió un importante inconveniente metodológico en estos estudios; y fue la falta de un instrumento o prueba de medición en relación a la dimensionalidad del comportamiento del líder. En estas investigaciones se utilizaron diversos instrumentos diseñados ad hoc con lo que se dificultó la comparación de los resultados obtenidos. A pesar de ello esta perspectiva parece que tuvo un mayor éxito en la obtención de criterios objetivos de la efectividad del líder.

Según Kajatt (2006), una de las investigaciones más famosas fue la de Likert, quien organiza a los estilos de liderazgo en 4 sistemas: 1) Explotador y autocrático; b) Menos explotador, pero autocrático; 3) Organización consultiva; y, 4) Participación abierta, comunicación abierta en todos.

Kajatt (2006) cita a Pascual y otros autores (1993) que mencionan que los niveles de la organización. Los aspectos que pueden resaltarse son que los líderes más efectivos tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración del auto valía personal, que los líderes más efectivos emplean métodos de grupo más que individuales, en el control y toma de decisiones, y que los líderes más efectivos tienden a proponer altos objetivos de actuación.

Capítulo III Metodología

3.1 Planteamiento del problema

Se desconoce qué tipo de liderazgo tiene mayor influencia sobre la satisfacción laboral en los empleados encuestados de una empresa sector maquilador.

3.2 Justificación

Justificación teórica: La validación del Modelo de Bass y Avolio en una empresa del sector maquilador considerando que se han agregado variables contextuales arroja nueva evidencia sobre los estilos de liderazgo que el gerente y supervisor de este sector utiliza.

Justificación práctica: Para un gerente es importante comprender como algunos factores del ambiente organizacional crean un impacto en la satisfacción de los empleados. A partir de ello, un gerente podrá tomar acciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la calidad y productividad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, lograr la satisfacción laboral que produzca la eficiencia de la organización

El conducir a un diagnóstico sobre la satisfacción laboral en los obreros contribuirá a orientar de una manera objetiva la acción gerencial y los objetivos organizacionales; y contribuirá a que los trabajadores conozcan cuáles son los factores que intervienen en su proceso de satisfacción.

3.3 Objetivo y método

El objetivo de este capítulo es describir la metodología aplicada para realizar este estudio. Para la aplicación de la adaptación de un modelo Bass y Avolio se identificaron aquellas instituciones caracterizadas por sector maquiladora.

En la investigación se manejan las variables de liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y la satisfacción laboral. Estos factores deben ser analizados en forma particular, ya que por desarrollarse bajo situaciones culturales y demográficas distintas, presentan características y modalidades diferentes a las descritas en la literatura utilizada.

El alcance del estudio es de tipo correlacional, ya que tiene como propósito el conocer cómo influyen las variables independientes sobre la variable dependiente.

Las dimensiones de cada una de estas variables son; del liderazgo transformacional mediremos la influencia idealizada, la inspiración motivacional, la consideración individual, el estímulo intelectual, y la tolerancia psicológica, y en la variable de resultado que en este caso es la satisfacción laboral se considera como dimensión la satisfacción en el área de trabajo.

Para estudiar los factores antes mencionados es necesario describir sus propiedades más importantes y relacionarlas con el fenómeno a investigar, en este caso la influencia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral de los obreros.

3.4 Descripción del instrumento

Para la realización del instrumento de investigación se contaban con tres opciones, seleccionar un instrumento que ya ha sido desarrollado y disponible, o realizando las adaptaciones necesarias para integrarlo al estudio o construir un nuevo instrumento de medición.

Para conseguir la medición de estas variables se optó por el instrumento ya existente, en este caso la adaptación del instrumento MLQ de Bass y Avolio (1989) utilizado por Vega y Zavala (2006), Álvarez (2009) y Mendoza (2006).

El instrumento de medición fue elaborado con el método cuantitativo correlacional con un escalamiento tipo Likert. El instrumento consiste en un conjunto de reactivos presentados en forma de afirmaciones en los cuales se solicitó a los encuestados, presentaran su opinión eligiendo una de las cinco opciones. Tales afirmaciones presentadas en el instrumento son, nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

El instrumento cuenta con 96 reactivos, de los cuales 9 pertenecen a una encuesta socio demográfico, y 87 al estudio de las variables relacionadas con el liderazgo y satisfacción laboral.

De las 87 pertenecientes al modelo de Bass y Avolio, 42 pertenecen al estilo de liderazgo transformacional, 24 al liderazgo transaccional, 7 al no liderazgo y 7 referentes a la satisfacción laboral.

3.5 La muestra.

La muestra elegida para realizar esta investigación es en una empresa del sector maquiladora, ubicada en la Ciudad de Ensenada B.C., México, donde se ha elegido a los obreros del área de producción, por la razón de que se eligió la adaptación del instrumento MLQ para medir el estilo de liderazgo que existe desde la percepción de subordinados. La empresa estudiada actualmente cuenta con 900 obreros en el área de producción del cual el instrumento solo fue aplicado a 83.

3.6 Proceso de aplicación del instrumento.

Para el proceso de aplicación del instrumento de medición al universo sujeto de estudio, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- 1) Se solicitó a la empresa llevar a cabo una investigación relacionada con la satisfacción laboral de sus obreros del área de producción, y como esta satisfacción era influida por el liderazgo, dicha autorización no fue permitida.
- 2) Para llevar a cabo la aplicación del instrumento se pidió la colaboración de uno de los obreros hacer entrega del instrumento a algunos de sus compañeros, y se espero hasta la hora de los descansos para la aplicación.
- 3) Se les explicó el propósito de la aplicación de cuestionario, además de señalarles que la información que proporcionarán sería utilizada bajo total confiabilidad y sería totalmente anónima.

- 4) Se les solicitó solo a los encuestados dieran lectura a las instrucciones impresas en el propio cuestionario y procedieran a su contestación.

Siguiendo los mismos pasos antes descritos, se encuestó a la totalidad del universo, hasta completar 83 trabajadores directos de la empresa encuestada, se pretendía alcanzar una muestra de 150 trabajadores, pero por cambios en las horas de descanso y al ver que los trabajadores ya no salían fuera de las instalaciones interrumpió la aplicación del instrumento.

Figura 3.1 Matriz de congruencia

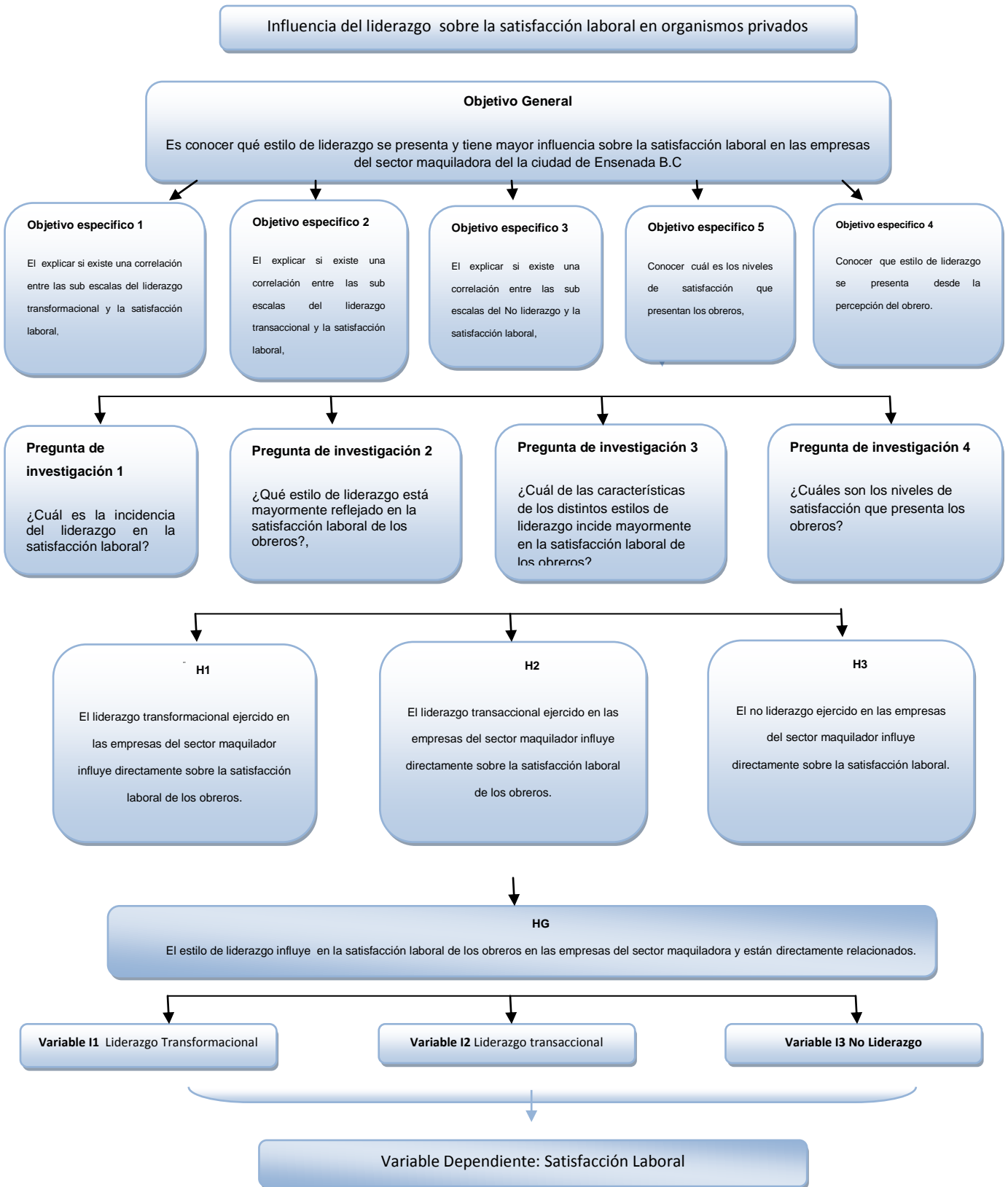


Figura 3.2 Modelo modificado con base al de Bass y Avolio (1989)

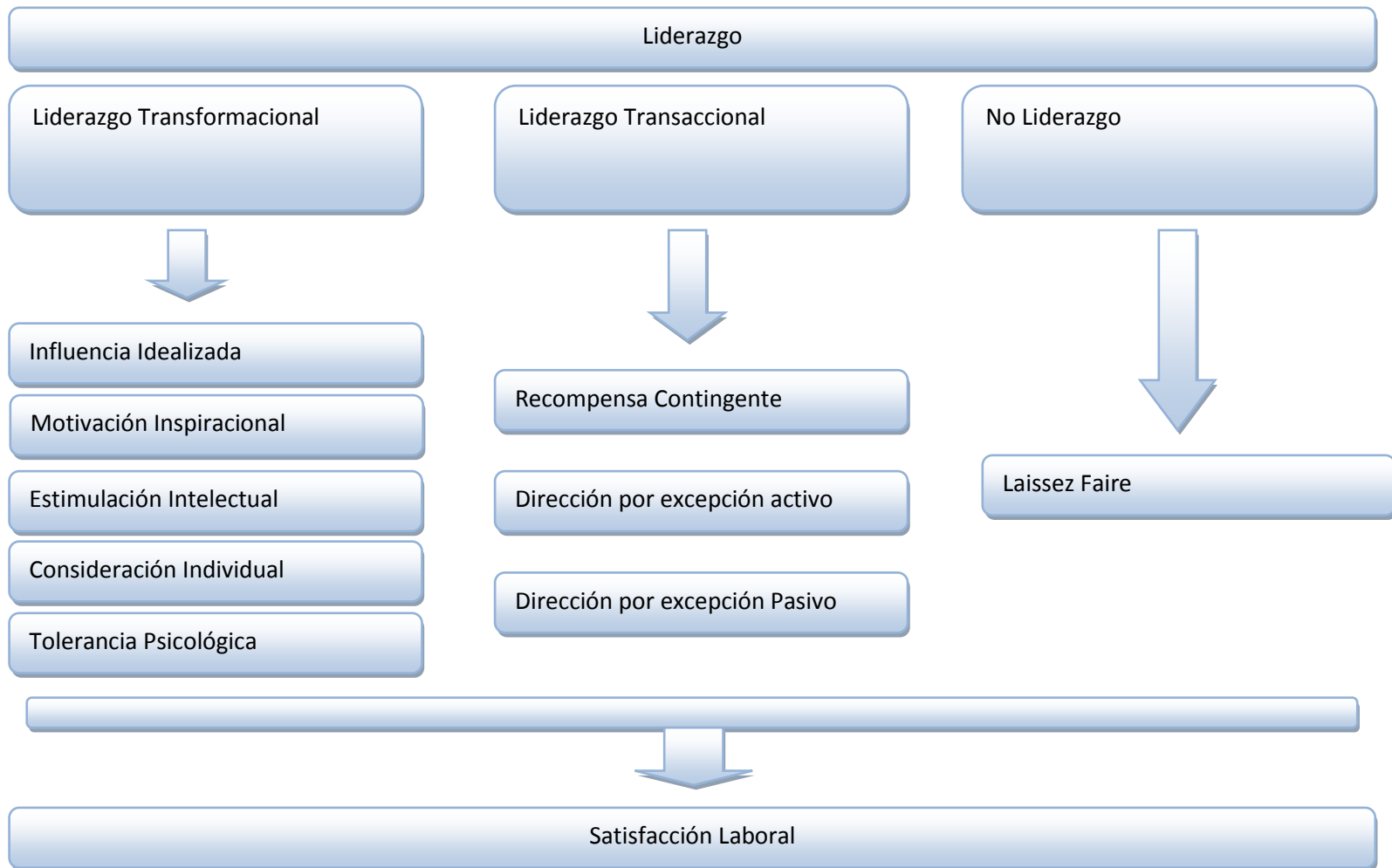


Tabla 3.1 Operacionalización de variables

Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	Entusiasmo Credibilidad Confianza Admiración
	Inspiración Motivacional	Animación al cambio Potenciación de esfuerzo mayor
	Consideración Individual	Trato Personal Apoyo
	Estimulo Intelectual	Implicación Identidad
	Tolerancia Psicológica	Sentido del Humor
Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción activa	Prevención
	Dirección por excepción pasiva	Corrección
	Recompensa contingente	Recompensa por esfuerzo Recompensa por rendimiento
Laissez Faire	Dejar hacer	No liderazgo
Satisfacción Labora	Satisfacción en el área de trabajo	Satisfacción con las tareas. Satisfacción con el superior.

La tabla 3.1 Establece la operacionalización de variables con base al modelo de Bass y Avolio el cual fue aplicado en la investigación, e se establecen los indicadores que compone cada variable.

Tabla 3.2 Operacionalización del instrumento

Variable	Dimensión	indicador	Escala	Ítem
Liderazgo Transformacional				
	Influencia Idealizada	Confianza, Admiración, Credibilidad	Likert	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15
	Inspiración Motivacional	Potenciación de esfuerzo mayor, Animación al Cambio	Likert	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
	Consideración Individual	Trato Personal Apoyo	Likert	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
	Estimulo Intelectual	Identidad Implicación	Likert	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38
	Tolerancia Psicológica	Sentido del humor	Likert	39, 40, 41, 42
Liderazgo Transaccional				
	Recompensa contingente	Recompensa por esfuerzo Recompensa por rendimiento	Likert	43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52
	Dirección por excepción activa	Prevención	Likert	53, 54, 55, 56, 57, 58, 59
	Dirección por excepción pasiva	Corrección	Likert	60, 61, 62, 63, 64, 65, 66
Laissez Faire				
	No liderazgo	Dejar hacer	Likert	67, 68, 69, 70, 71, 72, 73
Satisfacción				
	Satisfacción en el área de trabajo.	Satisfacción con el supervisor Satisfacción con el trabajo	Likert	74, 75, 76, 77, 78, 79, 80

Como se puede observar en la tabla 3.2 referente a la operacionalización del instrumento aplicado en la investigación con base al modelo de Bass y Avolio, los indicadores de cada variable a estudiar se encuentran divididos de tal forma que pueden ser identificados, debido a su respectivo indicador, estos indicadores, corresponden a las variables de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, no liderazgo y la variable de resultado de satisfacción laboral.

Significado de los indicadores correspondientes a cada variable

Tabla 3.3 Significado correspondiente de los indicadores de las variables

Indicador	Significado	Variable
II	Influencia idealizada	Liderazgo Transformacional
EI	Estimulación Intelectual	Liderazgo Transformacional
CI	Consideración Individual	Liderazgo Transformacional
IM	Inspiración Motivacional	Liderazgo Transformacional
TP	Tolerancia Psicológica	Liderazgo Transformacional
RC	Recompensa contingente	Liderazgo Transaccional
DEA	Dirección por excepción Activa	Liderazgo Transaccional
DEP	Dirección por excepción Pasiva	Liderazgo Transaccional
LF	Laissez Faire	No liderazgo
Sat	Satisfacción laboral	Satisfacción laboral

Capítulo IV Análisis y Resultados

En el capítulo anterior se desarrolló la metodología de la investigación, con el propósito de describir el proceso a partir del cual se realizó el estudio; para dar paso a la recolección de la información del estudio de campo.

En el presente capítulo se presentan los resultados de la información que se obtuvo del estudio de campo, apoyándose en diferentes técnicas y paquetes estadísticos con la finalidad de analizar la información obtenida.

4.1 Captura de la información.

Una vez que se aplicó el instrumento de medición para la prueba piloto en los 25 encuestados, se procedió a asignar una ponderación a cada una de las respuestas correspondientes a las variables de satisfacción laboral a, liderazgo, utilizando la escala que muestra la Tabla 4.1.

Tabla 4.1 Ponderación de los indicadores para medir la frecuencia

Indicador	Ponderación
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

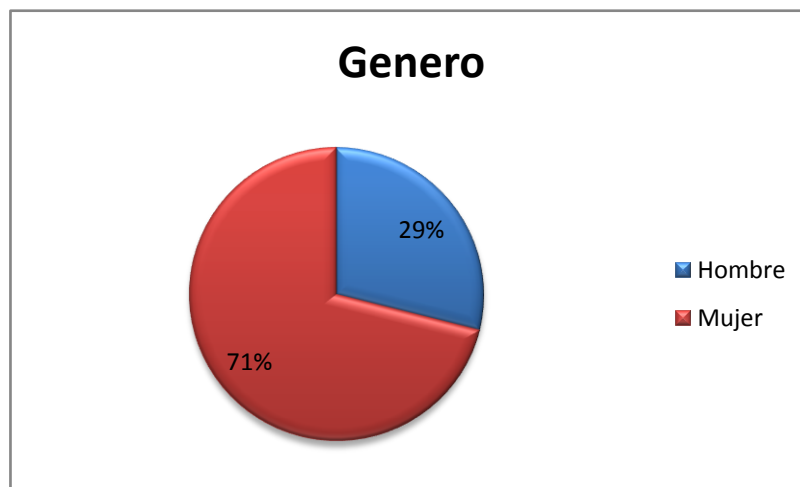
Una vez ponderada cada una de las respuestas del instrumento de medición se procedió a capturar la información en el paquete Statistic Package Social Science (en adelante, SPSS) de Windows versión 17.0 para aplicar las técnicas y pruebas estadísticas.

4.2 Herramientas para obtención de las frecuencias

Por medio del paquete estadístico SPSS se obtuvo las frecuencias de cada uno de los indicadores de las variables de: perfil socio demográfico, satisfacción laboral, liderazgo, obteniendo la información estadística que se muestra en las siguientes tablas.

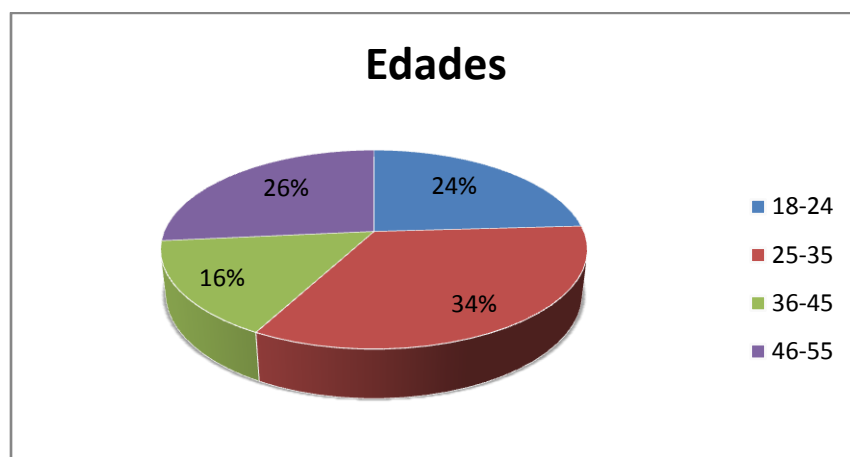
4.3 Estadística Descriptiva.

Gráfica 4.1 Genero de la población analizada



Gráfica 4.1. Esta Gráfica representa la población estudiada para esta investigación donde nos muestra que el 71% representa a la población del sexo femenino y el 29% representa a la población del sexo masculino

Gráfica 4.2 Edades de población analizada



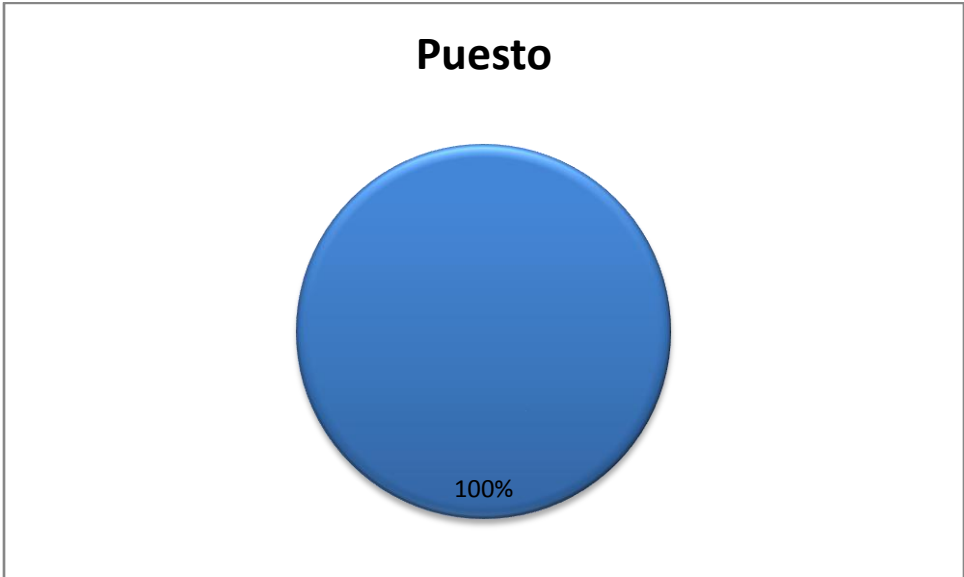
Gráfica 4.2. Esta Gráfica representa las edades de la población estudiada para la investigación, y nos indica que el 24% representa a los trabajadores con una edad de entre 18 y 24, el 26% a los trabajadores que tienen entre 46 y 55 años, el 16% está representado por los que tienen entre 36 y 45, y el 34% a los trabajadores que tienen una edad entre 25 y 35 años de edad.

Gráfica 4.3 Nivel de estudios de la población estudiada



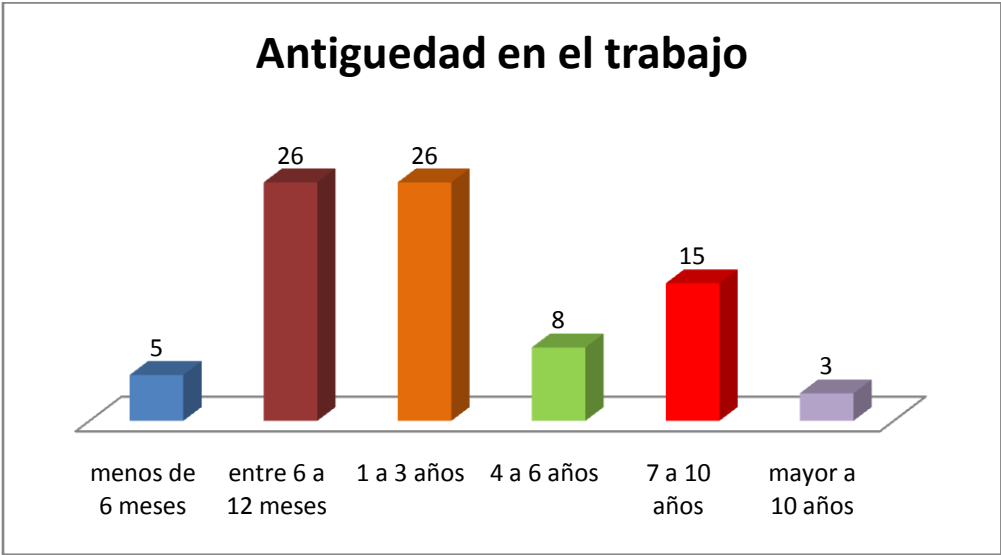
Gráfica 4.3 Nos muestra los niveles de estudios que la muestra estudiada alcanza, donde el 23% representa a los trabajadores que solo han alcanzado el nivel de educación secundaria, el 36% representando a los que han alcanzado solo el nivel básico primaria, y la población con mayor nivel educativo representados por el 41% los que tiene el nivel de preparatoria.

Gráfica 4.4 Puesto de la población analizada



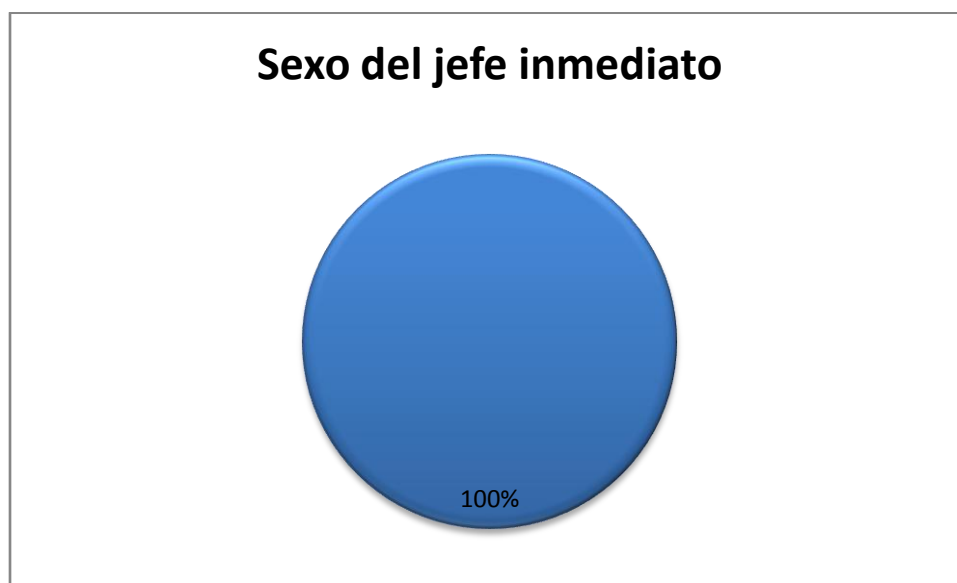
Gráfica 4.4. El Gráfica nos indica que el puesto de la totalidad de la muestra encuestada corresponde al puesto de obrero con un 100%.

Gráfica 4.5 Antigüedad en el trabajo de la población analizada



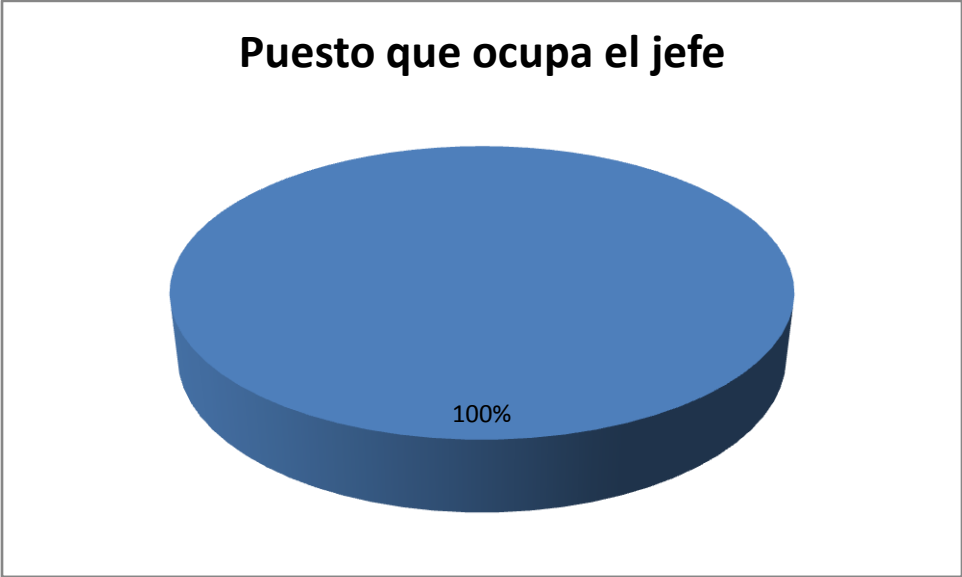
Gráfica 4.5 Nos indica el número de años que los encuestados tienen trabajando los obreros en la empresa, de la totalidad de los encuestados 5 personas tiene menos de 6 meses, 26 tiene entre 6 y 12 meses, 26 tienen entre 1 y 3 años, 8 tienen entre 4 y 6 años, 15 personas entre 7 y 10 años y 3 tienen más de 10 años, se logra identificar en esta Gráfica que existe poca rotación de personal en el área operativa.

Gráfica 4.6 Sexo del Jefe inmediato de la población analizada



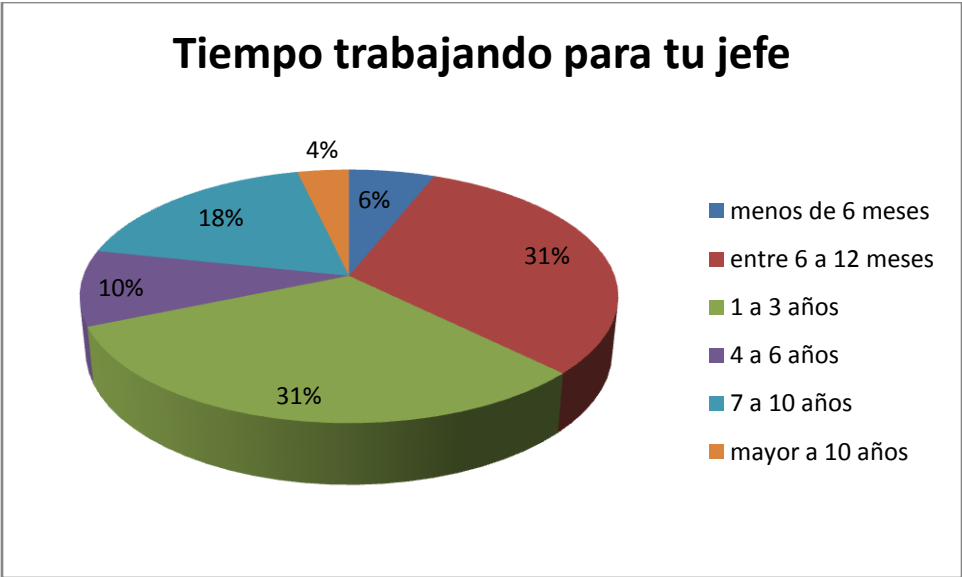
Gráfica 4.6. El Gráfica nos indica que en su totalidad los obreros encuestados están a subordinación de un jefe de sexo masculino que representa el 100%.

Gráfica 4.7 Puesto de ocupación del jefe



Gráfica 4.7 nos indica que el 100% de los encuestados ha respondido a la pregunta que su jefe inmediato es un supervisor de línea.

Gráfica 4.8 Total de tiempo que la población estudiada tiene trabajando para su jefe inmediato



Gráfica 4.8 nos indica el tiempo que tienen trabajando los obreros para su jefe en la empresa, el 4 % de los encuestados tienen más de 10 años trabajando en la empresa, el 6 % tienen menos de 6 meses, el 10 % tiene 4 a 6 años, el 18% tiene de 7 a 10 años, un 31% tiene entre 1 y 3 años y el otro 31% tiene entre 6 y 1 año, se puede observar que existe poca rotación de personal operativo entre los primeros 3 años de labor.

Gráfica 4.9 Cambio de jefe que ha tenido la población estudiada durante su tiempo en la empresa



Gráfica 4.9 Nos indica que el 100 % de los encuestados no ha sufrido una rotación de su jefe inmediato durante el tiempo que tiene trabajando en la empresa.

Tabla 4.2. Tabla de porcentajes de siempre y casi siempre de 80 preguntas en Escala de Likert.

#	Variabl e	Ítem	Ocurrencia: casi siempre o siempre	Media	Desviación Estándar
1	II	Expreso mis valores y creencias más importantes.	27.1	2.65	1.109
2	II	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	97.6	4.95	.215
3	II	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	97.6	4.28	.967
4	II	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	41.2	3.36	.596
5	II	Actúa de modo que se gana mi respeto.	62.4	4.28	.967
6	II	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	90.6	4.35	.614
7	II	Se muestra confiable y seguro.	97.6	5.00	.000
8	II	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	97.6	5.00	.000
9	II	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	97.6	5.00	.000
10	II	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	97.6	5.00	.000
11	II	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	97.6	4.63	.487
12	II	Para mí él/ella es un modelo a seguir	40.0	3.48	.632
13	II	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	97.6	5.00	.000
14	II	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	97.6	5.00	.000
15	II	Lo/la escucho con atención.	97.6	5.00	.000
16	IM	Dirige la atención hacia el	97.6	4.00	.000

		futuro de modo optimista.			
17	IM	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	69.4	4.13	.838
18	IM	Construye una visión motivante del futuro.	60.0	3.61	.490
19	IM	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	97.6	5.00	.000
20	IM	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	84.7	4.23	.669
21	IM	Me orienta a metas que son alcanzables.	71.8	3.86	.608
22	IM	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	97.6	5.00	.000
23	IM	Construye metas que incluyen mis necesidades.	41.2	3.42	.497
24	CI	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	97.6	4.00	.000
25	CI	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	37.6	3.12	.802
26	CI	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	80.0	4.11	.812
27	CI	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	2.16	.757
28	CI	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	22.4	3.12	.572
29	CI	Se relaciona conmigo personalmente.	51.8	3.53	.502
30	CI	Se da cuenta de lo que necesito.	0	1.39	.490
31	CI	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1.41	.812
32	EI	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1.00	.000
33	EI	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	97.7	4.37	.487
34	EI	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	97.6	4.00	.000
35	EI	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	97.6	5.00	.000
36	EI	Estimula la tolerancia a las	97.6	3.00	.000

		diferencias de opinión.			
37	EI	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para Estimulo Intelectual resolver problemas.	97.6	5.00	.000
38	EI	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	56.5	3.58	.497
39	TP	Evita expresar su enfado o estrés con sentido del humor	58.8	3.48	.705
40	TP	Evita los conflictos que hay en el equipo de trabajo con su sentido del humor	62.4	2.24	.742
41	TP	Me anima a seguir trabajando con su sentido del humor	31.8	3.11	.733
42	TP	Usa su sentido del humor en sus relaciones interpersonales para facilitar la comunicación.	0	2.24	.742
43	RC	Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo	0	1.00	.000
44	RC	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	97.6	5.00	.000
45	RC	Desarrolla acuerdos conmigo sobre lo que recibiré si hago lo que necesita ser hecho	68.2	4.06	.817
46	RC	Negocia conmigo sobre lo que puedo esperar recibir por lo que he logrado	0	2.33	.471
47	RC	Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos	52.9	3.54	.501
48	RC	Me dice qué hacer para alcanzar los objetivos de desempeño para ser recompensado	0	1.00	.000
49	RC	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	95.3	4.61	.537
50	RC	Obtengo crédito de él/ella al hacer mi trabajo bien	47.1	3.48	.503
51	RC	Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas	78.8	4.27	.766

52	DEA	Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares	80.0	4.34	.769
53	DEA	Monitorea cercanamente por errores mi desempeño	97.6	5.00	.000
54	DEA	Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas	80.0	4.24	.742
55	DEA	Mantiene un seguimiento de todos los errores	97.6	5.00	.000
56	DEA	Hace cumplir las reglas para evitar errores	97.6	5.00	.000
57	DEA	Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares	97.6	5.00	.000
58	DEA	Busca los errores antes de comentar mi desempeño	82.3	4.34	.737
59	DEP	Para tomar acción necesita fracasar en alcanzar un objetivo	71.7	4.13	.808
60	DEP	Disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoramientos	0	2.51	.503
61	DEP	No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios	0	1.00	.000
62	DEP	Me dice lo que he hecho mal más que lo que he hecho bien	0	1.00	.000
63	DEP	Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	0	1.41	.495
64	DEP	Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla"	23.5	3.10	.617
65	DEP	Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser Crónicos	0	2.00	.000
66	LF	Evita involucrarse cuando surge un tema importante	0	1.00	.000
67	LF	No actúa, incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos	0	1.00	.000
68	LF	Está ausente cuando se le necesita	0	1.45	.687

69	LF	Falla en atender cuando se le pide ayuda	0	1.47	.687
70	LF	Se resiste a expresar sus visiones sobre temas importantes	0	1.29	.456
71	LF	Evita tomar decisiones	0	1.00	.000
72	LF	Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	0	1.25	.437
73	LF	Desvía su atención de los problemas relacionados al trabajo	0	1.00	.000
74	Sat	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	97.7	4.67	.471
75	Sat	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	97.6	5.00	.000
78	Sat	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	92.9	4.77	.526
77	Sat	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	93.0	4.67	.565
78	Sat	Me es grato trabajar con él /ella.	93.0	4.67	.565
79	Sat	Me es grato mi trabajo en general.	67.1	3.69	.467
80	Sat	Me agrada como mi lidere asigna las tareas	97.7	4.84	.366

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar la Tabla 4.2 nos indica las frecuencias en porcentajes de las personas que contestaron un siempre o casi siempre a las preguntas del instrumento aplicado

Tabla 4.3 Hallazgos sobresalientes de las sub escalas del liderazgo transformacional a través del análisis de frecuencias en el programa

SPSS Versión 17.

No.	PREGUNTA	OBSERVACION
4	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	El 58.8% de las personas encuestadas opinan que su líder solo piensa en sus propios intereses. El otro 41.2% percibe que su líder siente una preocupación por lograr el trabajo en equipo y alcanzar los objetivos de la producción.
6	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	El 90.6% opina que su líder considera la moral y la ética de sus subordinados para tomar decisiones con respecto a la asignación de tareas, el otro 9.4% opina que no es relevante para su líder la moralidad y la ética de los trabajadores.
18	Construye una visión motivante del futuro.	El 60% de los encuestados opina que su líder siempre construye una visión motivante del futuro de la producción y lo que se lograría si se alcanzan los objetivos, el otro 40% opina que el líder no construye esa visión.
21	Me orienta a metas que son alcanzables	El 71.8% de los encuestados considera que su líder siempre o casi siempre los orienta hacia las metas que son alcanzables para el equipo. El otro 28.2% opina que el líder solo impone las metas, sea alcanzables o no.
26	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	El 80% de los encuestados opina que su líder tiene conocimiento de que ellos tienen necesidades y aspiraciones que son únicas entre todos. El otro 20% opina que el líder no considera tales necesidades, habilidades y aspiraciones
27	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	El 0 % de los encuestados considera que sus líderes no ayudan a desarrollar sus fortalezas, puede ser debido a que las capacitaciones están diseñadas para desarrollar las capacidades que falta que desarrollen sus subordinados, con el propósito de alcanzar las nuevas metas

29	Se relaciona conmigo personalmente.	El 51.8% de los encuestados nos dicen que su líder tiene una relación más personalizada con ellos, el otro 48.2% nos dice que no existe una relación tan personal con sus líderes.
30	Se da cuenta de lo que necesito.	El 0% considera que los líderes no prestan atención a sus necesidades individuales pero si a las necesidades del equipo de trabajo
31	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	El 0% de los encuestados considera que su líder no siempre les informa sobre sus fortalezas, por lo que puede ser que haya veces que lo haga, esto se debe a que se preocupan más por las debilidades que tengan con el propósito de capacitarlos, para cubrir alguna necesidad en la producción.
33	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	El 97.7% de los encuestados opina que sus líderes los apoyan en cuanto a la resolución de problemas haciendo los ver el problema desde distintas formas para solucionarlo esto se deberá a de que cualquier forma la línea de producción debe alcanzar las metas, por lo que se deben de considerar diversas opciones. El resto de la población encuestada considera que nunca, casi nunca o a veces son apoyados de esta manera.
42	Usa su sentido del humor en sus relaciones interpersonales para facilitar la comunicación.	El 0% de los encuestados ha respondido que sus líderes usan el sentido del humor para mejorar la comunicación con sus subordinados, esto puede deberse a que el jefe considera poco importante mantener una comunicación estrecha con cada uno de sus subordinados, pero a su vez no dejar a un lado una buena comunicación de equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.4 Hallazgos sobresalientes de las sub escalas del liderazgo transaccional a través del análisis de frecuencias en el programa SPSS

Versión 17.

No.	PREGUNTA	OBSERVACION
43	Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo	El 0% respondió que el líder le da lo que quiere a cambio de su apoyo, esto supone que cada uno de los individuos tiene tareas asignadas que debe de realizar a tiempo y en forma por lo que no es obligación del supervisor recompensar el apoyo individual de los trabajadores cuando es trabajo en equipo, y está dentro de las labores de el trabajador realizar las actividades para las que fue contratado.
44	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño	El 97.6% opina que los lideres aclaran lo que ellos pueden esperar si logran alcanzar las metas de producción a través de sus esfuerzo.
46	Negocia conmigo sobre lo que puedo esperar recibir por lo que he logrado	El 0% de los encuestados considero que siempre o casi siempre su jefe negocia con ellos lo que pueden recibir por lo que han logrado, esto se debe posiblemente a que los obreros ya tienen conocimiento de lo que pueden conseguir si logran alcanzar las metas.
48	Me dice qué hacer para alcanzar los objetivos de desempeño para ser recompensado	El 0% de los obreros respondieron que no siempre el líder les informa lo que tiene que hacer para alcanzar los objetivos. Aunque cada obrero tiene conocimiento de los que debe de hacer a la hora de ser contratado, definiendo sus actividades.
49	Define en términos específicos quien es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño	El 95.3% de los obreros encuestados opinaron que los lideres definen específicamente quien será el responsable de alcanzar los objetivos de la producción, el resto de los encuestados que son el 4.7% respondió que los lideres no especifican quien será el responsable del logro de los objetivos.
51	Expresa satisfacción cuando cumpla con las expectativas	El 78.8% de los obreros opinaron que sus líderes tienen esa empatía con sus subordinados que se permiten expresar la

		satisfacción que sienten por ellos por haber logrado alcanzar los objetivos, el otro 21.8% opinó que los líderes no les demuestran esa satisfacción por haber alcanzado la meta.
52	Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.	El 80% de los encuestados dicen que sus líderes están focalizados mayormente en que se sigan las reglas para obtener mejores resultados. El 20% que es el resto de los encuestados opinó que los líderes no se concentran en los errores e irregularidades.
53	Monitorea cercanamente por errores mi desempeño	El 97.6% contesto que sus líderes siempre o casi siempre se encuentran monitoreando sus actividades y confirmar si se está cumpliendo con las normas.
58	Busca los errores antes de comentar mi desempeño	El 82.3% opino que antes de que un líder haga comentarios sobre el desempeño que realizo cada uno de ellos, busca los posibles errores que se hayan cometido, durante la operación.
59	Para tomar acción necesita fracasar en alcanzar un objetivo	El 71.7% de los encuestados opinó que los líderes antes de tomar cualquier acción se requiere que exista una falla o error para poderse involucrar en la operación de el equipo. El resto 28.3% opinó que no es necesario que exista una falla para que el líder tome acciones y medidas.
60	Disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoramientos	El 0% de los encuestados no ha respondió de manera afirmativa debido a que los supervisores no tienen la autoridad de disminuir los estándares de producción, a no ser que se les sea requerido
61	No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios	El 0% respondió de manera afirmativa debido a que los supervisores deben de estar pendiente de las actividades que realizan los obreros de manera constante haya o no un problema en la producción.
62	Me dice lo que he hecho mal más que lo que he hecho bien	El 0% de los encuestados afirmó como respuesta debido a que el supervisor debe de estar vigilando las actividades constantemente y es una responsabilidad reportar lo bien o lo mal que se está realizando la producción.

63	Espera que las cosas salgan mal antes de actuar	El 0% no respondió de manera afirmativa debido a que la responsabilidad del supervisor es estar en constante vigilancia de las actividades de operación por lo que no puede solo esperar a que haya errores en la producción.
64	Demuestra su firme creencia en que “lo que no está roto no se arregla”	El 23.5% considero que su líder tiende a demostrar que no importa que pase siempre se puede solucionar, lo que para el resto de la muestra el 76.5% opinó que sus líderes no tienen esa creencia.
65	Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos	El 0% no manifestó una respuesta negativa al decir que su líder antes de actuar demuestra que los problemas llegaran a ser crónicos, esto puede deberse a que constantemente, los supervisores están en revisión para evitar los posibles errores que puedan presentarse en la producción.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.5 Hallazgos sobresalientes de las sub escalas del No liderazgo a través del análisis de frecuencias en el programa SPSS Versión 17.

No.	PREGUNTA	OBSERVACION
66	Evita involucrarse cuando surge un tema importante	El 0% de los encuestados no respondió de manera negativa, debido a que los supervisores deben involucrarse en cualquier tema urgente que surja ya sea antes durante o des pues de la producción. Por lo que el 100% ha respondido que nunca evita involucrarse en los temas importantes.
67	No actúa, incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos	EL 100% de los encuestados ha respondido que los supervisores actúan en todo momento e incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos, con el propósito de llevar el control de la producción.
68	Está ausente cuando se le necesita	EL 100% ha contestado que los supervisores, están presentes en cada etapa de la producción.
69	Falla en atender cuando se le pide ayuda	Los encuestados han respondido que los supervisores no fallan en atender al equipo

		de trabajo cuando se le necesita, por qué se ve reflejado en un 0% de respuestas negativas.
70	Se resiste a expresar sus visiones sobre temas importantes	El 0% de los encuestados ha dado como respuesta de siempre y casi siempre al hecho de que el supervisor se resiste a expresar sus visiones sobre temas importantes. Por lo que el 100% ha considerado que el supervisor se involucra y expresa su opinión en temas que son importantes para la producción.
71	Evita tomar decisiones	El 100% de los encuestados está en desacuerdo con el hecho de que el supervisor evita tomar decisiones, debido a que es obligación del supervisor tomar parte de las decisiones que se planean para mejorar la calidad de la producción.
72	Dilata la respuesta a cuestiones urgentes	El 0% de los trabajadores no ha dado como respuesta una afirmación debido a que la responsabilidad de los supervisores, es dar respuesta inmediata a los problemas dando soluciones, o cambios en la producción, con el propósito de que los obreros realicen con más eficiencia su trabajo.
73	Desvía su atención de los problemas relacionados al trabajo	En definitiva los resultados a esta pregunta es que el 100% de los encuestados está en desacuerdo que su supervisor desvía su atención de los problemas relacionados al trabajo.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.5 mediante el análisis que se realizó a través del programa SPSS versión 17 podemos observar que los resultados del No Liderazgo no aplican a la empresa estudiada, debido a que el buen desempeño de esta empresa se basa en la supervisión oportuna de la producción, ya que está basada en la calidad, mediante estándares que no pueden ser omitidos, por lo tanto se puede decir que no existe un no liderazgo en esta área de la empresa.

Tabla 4.6 Hallazgos sobresalientes de las sub escalas del Satisfacción Laboral a través del análisis de frecuencias en el programa SPSS Versión 17.

No.	PREGUNTA	OBSERVACION
78	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	El 92.9% de los encuestado respondieron que el trabajar con su líder les resulta satisfactorio, puede deberse a la comunicación que existe entre líder y equipo de trabajo, el resto 7.1% no le es muy satisfactorio trabajar con su supervisor.
79	Me es grato mi trabajo en general.	El 67.1% respondió que les agrada su trabajo en lo general. El resto de los encuestado que es el 32.9% de la muestra no encuentra grato el trabajo que realiza.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.6 se puede observar que los hallazgos más sobresalientes de las preguntas relacionadas a la satisfacción laboral. Los trabajadores ha respondido favorablemente a las preguntas de si se encuentran trabajando satisfactoriamente con su líder con un resultado de 92.9% y también que les es grato su trabajo en general con un resultado de 67.1%.

Tabla 4.7 Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y los métodos de liderazgo que aplica el jefe.

Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa * Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios. * Genero								
Genero				Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.		Total		
				casi siempre	siempre			
Hombre	cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa	menos de 6 meses	Cuenta	0	1	1		
			% Total	.0%	4.2%	4.2%		
		entre 6 a 12 meses	Cuenta	3	6	9		
			% Total	12.5%	25.0%	37.5%		
		1 a 3 años	Cuenta	2	8	10		
			% Total	8.3%	33.3%	41.7%		
		4 a 6 años	Cuenta	0	4	4		
			% Total	.0%	16.7%	16.7%		
		Total			Cuenta	5	19	24
					% Total	20.8%	79.2%	100.0%
		Mujer	cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa	menos de 6 meses	Cuenta	2	2	4
					% Total	3.4%	3.4%	6.8%
entre 6 a 12 meses	Cuenta			3	14	17		
	% Total			5.1%	23.7%	28.8%		
1 a 3 años	Cuenta			6	10	16		
	% Total			10.2%	16.9%	27.1%		
4 a 6 años	Cuenta			0	4	4		
	% Total			.0%	6.8%	6.8%		
7 a 10 años	Cuenta			9	6	15		
	% Total			15.3%	10.2%	25.4%		
mayor a 10 años	Cuenta			2	1	3		
	% Total			3.4%	1.7%	5.1%		
Total				Cuenta	22	37	59	
				% Total	37.3%	62.7%	100.0%	

Como se puede observar en la Tabla 4.7 el grado de satisfacción de los trabajadores dando como respuesta a que siempre se sienten satisfechos con los método que emplea el líder para que alcancen su satisfacción, el resultado de los hombres siempre satisfechos es de una totalidad del 79,2%, y en las mujeres es del 62.7%.

Tabla 4.8 Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y el hecho de que pueden trabajar de manera satisfactoria.

Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa * Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria. * Genero						
Genero				Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	Total	
				siempre		
Hombre	cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa	menos de 6 meses	Cuenta	1	1	
			% Total	4.2%	4.2%	
		entre 6 a 12 meses	Cuenta	9	9	
			% Total	37.5%	37.5%	
		1 a 3 años	Cuenta	10	10	
			% Total	41.7%	41.7%	
		4 a 6 años	Cuenta	4	4	
			% Total	16.7%	16.7%	
	Total			Cuenta	24	24
				% Total	100.0%	100.0%
Mujer	cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa	menos de 6 meses	Cuenta	4	4	
			% Total	6.8%	6.8%	
		entre 6 a 12 meses	Cuenta	17	17	
			% Total	28.8%	28.8%	
		1 a 3 años	Cuenta	16	16	
			% Total	27.1%	27.1%	

		4 a 6 años	Cuenta	4	4
			% Total	6.8%	6.8%
		7 a 10 años	Cuenta	15	15
			% Total	25.4%	25.4%
		mayor a 10 años	Cuenta	3	3
			% Total	5.1%	5.1%
Total	Cuenta	59	59		
	% Total	100.0%	100.0%		

Se puede observar en la Tabla 4.8 que en su totalidad los trabajadores pueden trabajar satisfactoriamente con su líder, el porcentaje de hombres satisfechos es de 100% y en mujeres el 100%.

Tabla 4.9 Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y el hecho de que el líder cumple con las expectativas para los trabajadores.

Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa * Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella. * Genero								
Genero				Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.			Total	
				a veces	casi siempre	siempre		
Hombre	cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa	menos de 6 meses	Cuenta		0	1	1	
			% Total		.0%	4.2%	4.2%	
		entre 6 a 12 meses	Cuenta		3	6	9	
			% Total		12.5%	25.0%	37.5%	
		1 a 3 años	Cuenta		2	8	10	
			% Total		8.3%	33.3%	41.7%	
		4 a 6 años	Cuenta		0	4	4	
			% Total		.0%	16.7%	16.7%	
	Total			Cuenta		5	19	24
				% Total		20.8%	79.2%	100.0%

Mujer	cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa	menos de 6 meses	Cuenta	0	0	4	4		
			% Total	.0%	.0%	6.8%	6.8%		
		entre 6 a 12 meses	Cuenta	4	5	8	17		
			% Total	6.8%	8.5%	13.6%	28.8%		
		1 a 3 años	Cuenta	0	1	15	16		
			% Total	.0%	1.7%	25.4%	27.1%		
		4 a 6 años	Cuenta	0	4	0	4		
			% Total	.0%	6.8%	.0%	6.8%		
		7 a 10 años	Cuenta	0	3	12	15		
			% Total	.0%	5.1%	20.3%	25.4%		
		mayor a 10 años	Cuenta	0	1	2	3		
			% Total	.0%	1.7%	3.4%	5.1%		
		Total			Cuenta	4	14	41	59
					% Total	6.8%	23.7%	69.5%	100.0%

Se puede observar en la Tabla 4.9 que el 79.2% de los hombres desde su perspectiva su líder cumple con las expectativas de ellos lo que puede ser una razón por la cual se sientan satisfechos con los métodos de liderazgo aplicados, en las mujeres el 69.5% está satisfecha con los métodos de liderazgo por lo que considera que su líder cumple con sus expectativas.

Tabla 4.10 Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y el agrado por su trabajo en general.

Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa * Me es grato mi trabajo en general *						
Genero						
Genero				Me es grato mi trabajo en general		Total
				a veces	casi siempre	
Hombre	cuanto tiempo lleva	menos de 6 meses	Cuenta	0	1	1

	trabajando en la empresa		% Total	.0%	4.2%	4.2%		
			Cuenta	3	6	9		
		entre 6 a 12 meses	% Total	12.5%	25.0%	37.5%		
			Cuenta	2	8	10		
		1 a 3 años	% Total	8.3%	33.3%	41.7%		
			Cuenta	0	4	4		
		4 a 6 años	% Total	.0%	16.7%	16.7%		
			Cuenta	5	19	24		
Total			% Total	20.8%	79.2%	100.0%		
Mujer	cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa	menos de 6 meses	Cuenta	2	2	4		
			% Total	3.4%	3.4%	6.8%		
		entre 6 a 12 meses	Cuenta	8	9	17		
			% Total	13.6%	15.3%	28.8%		
		1 a 3 años	Cuenta	4	12	16		
			% Total	6.8%	20.3%	27.1%		
		4 a 6 años	Cuenta	0	4	4		
			% Total	.0%	6.8%	6.8%		
		7 a 10 años	Cuenta	7	8	15		
			% Total	11.9%	13.6%	25.4%		
		mayor a 10 años	Cuenta	0	3	3		
			% Total	.0%	5.1%	5.1%		
		Total			Cuenta	21	38	59
					% Total	35.6%	64.4%	100.0%

En la Tabla 4.10 se puede observar el nivel de satisfacción de los trabajadores, indicando que el 79.2 de los hombres se sienten satisfechos con su trabajo en general. En las mujeres el 64.4% se sienten satisfechas con su trabajo en general.

Tabla 4.11 Tabla de contingencia en relación al grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto al tiempo que lleva trabajando y la asignación de tareas.

Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa * Me agrada como mi líder asigna las tareas a realizar * Genero								
Genero				Me agrada como mi líder asigna las tareas a realizar		Total		
				casi siempre	siempre			
Hombre	cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa	menos de 6 meses	Cuenta	0	1	1		
			% Total	.0%	4.2%	4.2%		
		entre 6 a 12 meses	Cuenta	5	4	9		
			% Total	20.8%	16.7%	37.5%		
		1 a 3 años	Cuenta	2	8	10		
			% Total	8.3%	33.3%	41.7%		
		4 a 6 años	Cuenta	2	2	4		
			% Total	8.3%	8.3%	16.7%		
		Total			Cuenta	9	15	24
					% Total	37.5%	62.5%	100.0%
		Mujer	cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa	menos de 6 meses	Cuenta	0	4	4
					% Total	.0%	6.8%	6.8%
entre 6 a 12 meses	Cuenta			4	13	17		
	% Total			6.8%	22.0%	28.8%		
1 a 3 años	Cuenta			0	16	16		
	% Total			.0%	27.1%	27.1%		
4 a 6 años	Cuenta			0	4	4		
	% Total			.0%	6.8%	6.8%		
7 a 10 años	Cuenta			0	15	15		
	% Total			.0%	25.4%	25.4%		
mayor a 10 años	Cuenta			0	3	3		
	% Total			.0%	5.1%	5.1%		
Total				Cuenta	4	55	59	
				% Total	6.8%	93.2%	100.0%	

Se puede observar en la Tabla 4.11 que el 62.5% de los hombres se siente satisfecho con las tareas que su líder les asigna en el caso de las mujeres el 93.2% se siente satisfecha con la asignación de las tareas.

4.2 Análisis de las tablas de contingencia entre la satisfacción laboral con su líder.

Como se pudo observar en las tablas anteriores se hizo un análisis de la percepción de los trabajadores sobre su satisfacción, los resultados obtenidos demuestran que los trabajadores, tanto hombres como mujeres con una antigüedad entre uno y tres años son las personas que responde a tener mayor satisfacción con su líder y su trabajo, esto puede deberse a que tiene un tiempo de mayor estabilidad en la empresa y por supuesto una familiarización con su equipo de trabajo, por su puesto la experiencia.

Las personas con menor satisfacción tanto en hombres como mujeres se presenta en las personas que tiene menos de 6 meses, esto puede deberse a la poca experiencia que tienen en la empresa y la poca comunicación y relación con sus respectivos equipos de trabajo.

Capítulo V Correlaciones

A continuación se presentaran la tabla de el análisis de correlaciones entre las variables de liderazgo y la variable de resultado a través del programa estadístico SPSS v.17

Tabla 5.1 Análisis de Correlación del Liderazgo Transformacional a través del programa estadístico SPSS V.17

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	No Liderazgo	Satisfacción Laboral
Liderazgo Transformacional	Coeficiente correlacional	1.000	.037	.358**	.104
	Grado de signifi.	.	.740	.001	.351
	N	83	83	83	83
Liderazgo Transaccional	Coeficiente correlacional	.037	1.000	-.093	.070
	Grado de signifi.	.740	.	.405	.531
	N	83	83	83	83
No Liderazgo	Coeficiente correlacional	.358**	-.093	1.000	-.204
	Grado de signifi.	.001	.405	.	.064
	N	83	83	83	83
Sat_Laboral	Coeficiente correlacional	.104	.070	-.204	1.000
	Grado de signifi.	.351	.531	.064	.
	N	83	83	83	83

Fuente: Programa SPSS versión 17

Como se puede observar en la tabla 5.1 existe una correlación altamente significativa entre las variables de satisfacción laboral y las variables liderazgo transaccional debido a que su significancia es de .531 mayor a 0.5. El liderazgo Transformacional y el no liderazgo con la satisfacción laboral arrojaron un resultado de baja correlación ya que es menor de 0.5, lo que demuestra que este tipo de liderazgo no se presenta en la empresa.

Tabla 5.2. Contrastación de hipótesis.

Variables	Hipótesis	Correlación	Descripción
Liderazgo Transformacional / Satisfacción laboral	H1 El liderazgo transformacional ejercido en las empresas del sector maquilador influye directamente sobre la satisfacción laboral	Se rechaza	La correlación es positiva y su grado de significancia es menor a 0.5
Liderazgo Transaccional / Satisfacción Laboral	H2 El liderazgo transaccional ejercido en las empresas del sector maquilador influye directamente sobre la satisfacción laboral de los obreros.	Se acepta	La correlación es positiva y su grado de significancia es mayor a 0.5
No liderazgo / Satisfacción laboral	H3 El no liderazgo ejercido en las empresas del sector maquilador influye directamente sobre la satisfacción laboral.	Se rechaza	La correlación es alta y negativa y su grado de significancia es menor a 0.5

Fuente: Elaboración propia.

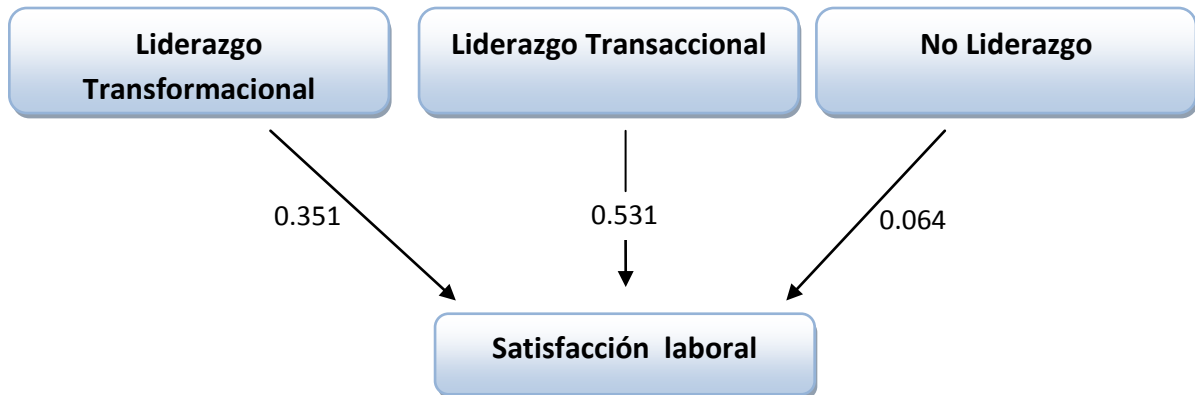
5.1 Comentarios de las hipótesis

Como podemos observar en la tabla anterior los resultados evidencian que el liderazgo transformacional, que habla de las consideración individual, la influencia idealizada, la estimulación intelectual, la tolerancia psicología y la inspiración motivacional, y del liderazgo transaccional, que considera la recompensa contingente, la dirección por excepción activa y pasiva, están directamente relacionadas con la satisfacción laboral, cada sub escala tiene su grado de influencia pero en general los estilos de liderazgo influyen en la satisfacción de los trabajadores, en cambio el no liderazgo podemos observar que tiene alguna influencia sobre tal satisfacción, su correlación es negativa y su grado de significancia es positiva.

Capítulo VI Discusión

En el estudio realizado, se analizó la relación de la influencia idealizada, la consideración individual, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la tolerancia psicología del liderazgo transformacional, la recompensa contingente, la dirección por excepción activa y la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional, el No liderazgo con la variable de resultado la satisfacción laboral . Las Correlaciones de Spearman mostraron que las hipótesis planteadas no fueron aceptadas en su mayoría solo una de ellas.

Figura 6.1 Modelo Ex – Post



Para la hipótesis H1: El liderazgo transformacional ejercido en las empresas del sector maquilador influye directamente sobre la satisfacción laboral.

De acuerdo a los análisis de correlación existe una, siempre y cuando la significancia sea mayor que 0.5, por lo tanto podemos a rechazar esta hipótesis debido a que su significancia es de .351, en otras investigaciones como la tesis doctoral de Mendoza (2006) el liderazgo tiene su impacto en la satisfacción

laboral. Una de las hipótesis del Doctor Mendoza dice que “No existen diferencias significativas entre la auto – percepción de los directivos y la percepción de los seguidores, con respecto a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) de los trabajadores” la cual fue rechazada por que si existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo.

El liderazgo transaccional ejercido en las empresas del sector maquilador influye directamente sobre la satisfacción laboral de los obreros.

Los resultados del análisis de correlación nos indica que para ser significativo un resultado debe de ser mayor a 0.5 por lo que el resultado del liderazgo transaccional nos arroja un 0.531 lo que da como resultado una hipótesis aceptada.

El no liderazgo ejercido en las empresas del sector maquilador influye directamente sobre la satisfacción laboral.

En cuanto al estilo de liderazgo Laissez Faire o No liderazgo la hipótesis se rechaza debido a que no existe un grado de significancia que indique que existe la aplicación de este estilo de liderazgo, los resultados fueron de -0.204 y una significancia de 0.064 el cual no alcanza el 0.5 que indica la existencia de correlación.

Estos resultados coinciden con la investigación de Mendoza (2006) y cols. así como la de Vega y Zavala (2004) en los que los estilos de liderazgo

transformacional y transaccional tienen de cierta forma influencia en las variables de resultado, en este caso la satisfacción laboral.

A diferencia de la investigación de Álvarez (2009), donde el liderazgo transaccional y transformacional explican el 80% de la varianza de la variable "Satisfacción", en base a los coeficientes beta obtenidos, se observa que el Liderazgo Transformacional, así como el Transaccional, predicen positiva y significativamente la satisfacción de los trabajadores que en esta investigación eran policías, mientras que el "*Laissez- Faire*" predice negativamente la Satisfacción de dichos policías. En nuestros hallazgos, sólo el liderazgo transaccional predice positiva y significativamente la satisfacción de los trabajadores, debido a que en la industria maquiladora los empleados directos sólo reciben reconocimiento de su trabajo a través de sus prestaciones y pago semanal, por lo que no perciben ningún otro estímulo inspirador de su jefe o supervisor.

Este hallazgo donde se observa que el único liderazgo que tiene alta significancia en la satisfacción es el liderazgo transaccional, se explica también debido a que en la industria maquiladora se observan ritmos repetitivos y altas demandas laborales, donde el operador solo recibe órdenes de sus supervisores pero no observa un liderazgo que lo motive o lo oriente adecuadamente, debido a los sistemas de pago por cuota en donde el trabajador se siente presionado a obtener mayor productividad y donde la centralización de las decisiones recae en la alta

gerencia dejando a los mandos operacionales solo la labor de supervisión. Se observa por lo tanto que no existe un liderazgo transformacional real que oriente la visión e inspire a los trabajadores, la única forma que perciben de satisfacción es por lo tanto el liderazgo transaccional, a través del pago que cada semana reciben por su trabajo y las compensaciones, recompensas o beneficios extras que llegan a recibir por su esfuerzo.

6.1 Comentarios para futuras investigaciones

Se recomienda realizar una investigación retomando los resultados obtenidos en esta, pero haciendo consideración de algunas otras variables de resultados como en el modelo original de Bass y Avolio, variables como el esfuerzo extra, y la efectividad, añadiendo algunas otras como la productividad, etcétera.

Anexos

Anexo A.1 Instrumento aplicado para la recolección de datos.

Instrumento

Indique con un círculo las opciones siguientes que lo describan a usted

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

1. Sexo:

1. Hombre 2. Mujer

2. ¿En qué grupo de edad se sitúa usted?

1. Menos de 25 años 2. De 25 a 35 años 3. De 36 a 45 años
4. De 46 a 55 años 5. Más de 55 años

3. Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar

1. Primaria 2. Secundaria 4. Preparatoria 5. Técnico profesional
6. Licenciatura 7. Maestría 8. Doctorado

4. ¿Cuál es su puesto?

1. Director 2. Subdirector 3. Jefe de departamento 4. Supervisor
5. Coordinador 6. Trabajador de oficina 7. Obrero 8. Intendente

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Empresa?

1. Menos de 6 meses 2. Entre 6 y 12 meses 3. Entre 1 y 3 años
4. Entre 3 y 5 años 5. Entre 5 y 10 años 6. Más de 10 años

6. El jefe (sobre el que contesto las preguntas) es:

1. Hombre 2. Mujer

7. El Puesto de mi jefe (sobre el que contesto las preguntas) es

1. Director 2. Subdirector 3. Jefe de departamento 4. Supervisor
5. Coordinador 6. Trabajador de oficina 7. Obrero 8. Intendente

8. ¿Aproximadamente, cuánto tiempo lleva trabajado con la persona que ha descrito?

1. Menos de 6 meses 2. Entre 6 y 12 meses 3. Entre 1 y 3 años
4. Entre 3 y 5 años 5. Entre 5 y 10 años 6. Más de 10 años

9. ¿Su superior actual ha sido su primer jefe en la empresa?

1. Si 2. No

Cuestionario de liderazgo

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda a las preguntas que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de manera anónima.

Indique con una X el grado en que cada frase se ajusta a la persona que esta describiendo usando la siguiente escala.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	Ítem	1	2	3	4	5
#	Liderazgo transformacional					
1	Expreso mis valores y creencias más importantes.					
2	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.					
3	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
4	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
5	Actúa de modo que se gana mi respeto.					
6	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en					

























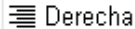

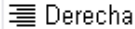

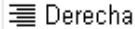

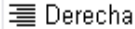







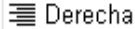

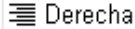

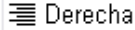

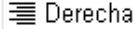







	las decisiones adoptadas.					
7	Se muestra confiable y seguro.					
8	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
9	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
10	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.					
11	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.					
12	Para mí él/ella es un modelo a seguir					
13	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.					
14	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo					
15	Lo/la escucho con atención.					
16	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
17	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
18	Construye una visión motivante del futuro.					
19	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
20	Aumenta la confianza en mí mismo/a.					
21	Me orienta a metas que son alcanzables.					
22	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
23	Construye metas que incluyen mis necesidades.					
24	Dedica tiempo a enseñar y orientar.					
25	Me trata como individuo y Consideración Individual no sólo como miembro de un grupo.					
26	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
27	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
28	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.					
29	Se relaciona conmigo personalmente.					
30	Se da cuenta de lo que necesito.					
31	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.					
32	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
33	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
34	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
35	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
36	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.					
37	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para Estimulo Intelectual resolver problemas.					
38	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
39	E vita expresar su enfado o estrés con sentido del humor					
40	Evita los conflictos que hay en el equipo de trabajo con su					





















































	sentido del humor					
41	Me anima a seguir trabajando con su sentido del humor					
42	Usa su sentido del humor en sus relaciones interpersonales para facilitar la comunicación.					
	Liderazgo transaccional					
43	Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo					
44	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño					
45	Desarrolla acuerdos conmigo sobre lo que recibiré si hago lo que necesita ser hecho					
46	Negocia conmigo sobre lo que puedo esperar recibir por lo que he logrado					
47	Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos					
48	Me dice qué hacer para alcanzar los objetivos de desempeño para ser recompensado					
49	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño					
50	Obtengo crédito de él/ella al hacer mi trabajo bien					
51	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas					
52	Para tomar acción necesita fracasar en alcanzar un objetivo					
53	Monitorea cercanamente por errores mi desempeño					
54	Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas					
55	Mantiene un seguimiento de todos los errores					
56	Hace cumplir las reglas para evitar errores					
57	Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares					
58	Busca los errores antes de comentar mi desempeño					
59	Para tomar acción necesita fracasar en alcanzar un objetivo					
60	Disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoramientos					
61	No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios					
62	Me dice lo que he hecho mal más que lo que he hecho bien					
63	Espera que las cosas salgan mal antes de actuar					
64	Demuestra su firme creencia en que "lo que no está roto no se arregla"					
65	Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser Crónicos					
	Laissez Faire					
66	Evita involucrarse cuando surge un tema importante					
67	No actúa, incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos					
68	Está ausente cuando se le necesita					
69	Falla en atender cuando se le pide ayuda					
70	Se resiste a expresar sus visiones sobre temas importantes					
71	Evita tomar decisiones					

72	Dilata la respuesta a cuestiones urgentes					
73	Desvía su atención de los problemas relacionados al trabajo					
Satisfacción Laboral						
74	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.					
75	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.					
76	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.					
77	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.					
78	Me es grato trabajar con él /ella.					
79	Me es grato mi trabajo en general					
80	Me agrada como mi líder asigna las tareas a realizar					

Anexo A.2 Declaración de las variables en la base de datos del programa SPSS versión 17

instrumento.sav [Conjunto_de_datos1] - SPSS Statistics Editor de datos										
Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Complementos Ventana Ayuda										
[Icons]										
	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	p1sexo	Numérico	8	0	Genero	{1, Hombre}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Nominal
2	p2edad	Numérico	8	0	¿En qué grupo ...	{1, 18-24}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Nominal
3	p3estudios	Numérico	8	0	senale aquellos...	{1, primaria}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Nominal
4	p4puesto	Numérico	8	0	cual es su puesto	{1, director}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Nominal
5	p5antiguedad	Numérico	8	0	cuanto tiempo l...	{1, menos d...	99, 999, 99...	8	Derecha	Nominal
6	p6sexojefe	Numérico	8	0	sexo del jefe	{1, hombre}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Nominal
7	p7rangojefe	Numérico	8	0	puesto que ocu...	{1, director}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Nominal
8	p9tiempojefe	Numérico	8	0	cuanto tiempo l...	{1, menos d...	99, 999, 99...	8	Derecha	Nominal
9	p10primerjefe	Numérico	8	0	su superior act...	{1, si}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Nominal
10	p1I	Numérico	8	0	Expreso mis va...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
11	p2I	Numérico	8	0	Me siento orgul...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
12	p3I	Numérico	8	0	Considera impo...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
13	p4I	Numérico	8	0	Por el bienestar...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
14	p5I	Numérico	8	0	Actúa de modo...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
15	p6I	Numérico	8	0	Toma en consi...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
16	p7I	Numérico	8	0	Se muestra co...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
17	p8I	Numérico	8	0	Enfatiza la imp...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
18	p9I	Numérico	8	0	Comparte los ri...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
19	p10I	Numérico	8	0	Tengo confianz...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
20	p11I	Numérico	8	0	Es coherente e...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
21	p12I	Numérico	8	0	Para mí él/ella ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
22	p13I	Numérico	8	0	Tiende a comp...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
23	p14I	Numérico	8	0	Le interesa con...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
24	p15I	Numérico	8	0	Lo/la escucho ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
25	p1IM	Numérico	8	0	Dirige la atenci...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal
26	p2IM	Numérico	8	0	Tiende a hablar...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	Derecha	Ordinal

27	p3IM	Numérico	8	0	Construye una ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
28	p4IM	Numérico	8	0	Expresa confia...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
29	p5IM	Numérico	8	0	Aumenta la con...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
30	p6IM	Numérico	8	0	Me orienta a m...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
31	p7IM	Numérico	8	0	Me muestra los...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
32	p8IM	Numérico	8	0	Construye met...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
33	p1CI	Numérico	8	0	Dedica tiempo ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
34	p2CI	Numérico	8	0	Me trata como i...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
35	p3CI	Numérico	8	0	Considera que t...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
36	p4CI	Numérico	8	0	Me ayuda a de...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
37	p5CI	Numérico	8	0	Busca la maner...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
38	p6CI	Numérico	8	0	Se relaciona co...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
39	p7CI	Numérico	8	0	Se da cuenta d...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
40	p8CI	Numérico	8	0	Me informa con...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
41	p1EI	Numérico	8	0	Acostumbra a ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
42	p2EI	Numérico	8	0	Me ayuda a mir...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
43	p4EI	Numérico	8	0	Sugiere nuevas...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
44	p5EI	Numérico	8	0	Evalúa las cons...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
45	p6EI	Numérico	8	0	Estimula la tole...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
46	p7EI	Numérico	8	0	Manifiesta inter...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
47	p8EI	Numérico	8	0	Me estimula a ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
48	p1TP	Numérico	8	0	Evita expresar ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
49	p2TP	Numérico	8	0	Usa su sentido...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
50	p3TP	Numérico	8	0	Evita los conflic...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
51	p4TP	Numérico	8	0	Me anima a se...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
52	p1sat	Numérico	8	0	Utiliza métodos...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal

53	p2sat	Numérico	8	0	Puede trabajar ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
54	p3sat	Numérico	8	0	Encuentro satis...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
55	p4sat	Numérico	8	0	Cumple en gen...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
56	p5sat	Numérico	9	0	Me es grato tra...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
57	p6sat	Numérico	8	0	Me es grato mi ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
58	p7sat	Numérico	8	0	Me agrada co...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
59	p1rc	Numérico	8	0	Me da lo que q...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
60	p2rc	Numérico	8	0	Aclara lo que u...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
61	p3rc	Numérico	8	0	Desarrolla acue...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
62	p4rc	Numérico	8	0	Negocia conmi...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
63	p5rc	Numérico	8	0	Me entrega ayu...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
64	p6rc	Numérico	8	0	Me dice qué ha...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
65	p7rc	Numérico	8	0	Define en térmi...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
66	p8rc	Numérico	8	0	Obtengo crédit...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
67	p9rc	Numérico	8	0	Expresa satisfa...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
68	p1dea	Numérico	8	0	Focaliza la ate...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
69	p2dea	Numérico	8	0	Monitorea cerc...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
70	p3dea	Numérico	8	0	Concentra toda...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
71	p4dea	Numérico	8	0	Mantiene un se...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
72	p5dea	Numérico	8	0	Hace cumplir la...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
73	p6dea	Numérico	8	0	Dirige mi atenci...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
74	p7dea	Numérico	8	0	Busca los error...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
75	p1dep	Numérico	8	0	Para tomar acc...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
76	p2dep	Numérico	8	0	Disminuye los ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
77	p3dep	Numérico	8	0	No interfiere ha...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal
78	p4dep	Numérico	8	0	Me dice lo que ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	 Derecha	 Ordinal

79	p5dep	Numérico	8	0	Espera que las ...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
80	p6dep	Numérico	8	0	Demuestra su fi...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
81	p7dep	Numérico	8	0	Antes de actua...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
82	p1lf	Numérico	8	0	Evita involucrar...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
83	p2lf	Numérico	8	0	No actúa, inclu...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
84	p3lf	Numérico	9	0	Está ausente c...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
85	p4lf	Numérico	8	0	Falla en atende...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
86	p5lf	Numérico	8	0	Se resiste a ex...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
87	p6lf	Numérico	8	0	Evita tomar dec...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
88	p7lf	Numérico	8	0	Dilata la respue...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
89	p8lf	Numérico	8	0	Desvía su aten...	{1, nunca}...	99, 999, 99...	8	☰ Derecha	📊 Ordinal
90	I_Idealizada	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	16	☰ Derecha	📏 Escala
91	I_Motivacional	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	16	☰ Derecha	📏 Escala
92	C_Individual	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	14	☰ Derecha	📏 Escala
93	E_Intelectual	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	15	☰ Derecha	📏 Escala
94	T_Psicologica	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	15	☰ Derecha	📏 Escala
95	L_Transforma...	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	19	☰ Derecha	📏 Escala
96	R_Continge...	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	15	☰ Derecha	📏 Escala
97	D_ExcActiva	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	13	☰ Derecha	📏 Escala
98	D_ExcPasiva	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	13	☰ Derecha	📏 Escala
99	L_Transacci...	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	17	☰ Derecha	📏 Escala
100	No_Liderazgo	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	14	☰ Derecha	📏 Escala
101	Sat_Laboral	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	13	☰ Derecha	📏 Escala
102	Sociodemo...	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	18	☰ Derecha	📏 Escala
103										
104										

Referencias

- Álvarez, J. (2009), Estilos de liderazgo en la policía local de la comunidad valenciana. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia. Consultado el 25 de abril del 2011.
- Bendesky, L., De la Garza, E., Melgoza, J. y Salas, C. (2004). La Industria Maquiladora de Exportación en México: Mitos y Realidades, estudio sociológico de El colegio de México 2004(002), 1-108, consultado en:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=59806502>.
- Cardona L. (2004). ¿Qué modelo utilizar en la Formación y desarrollo de Directivos? Intangible Capital 2004(002), 1-10, consultado el 12 de marzo del 2010 en:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=54900202>.
- Castro, A. y Lupano, M. (2008) Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación, Secretaria de Ciencias e Innovación Productiva de la Nación 2008(029). 107-122, consultado el 12 de marzo del 2010 en:
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Chavarri, F. (2001) Liderazgo, análisis y experiencias en el entorno español, Investigación Administrativa, Universidad de Valencia, No. 88 (01), 1 – 30. Consultado en: <http://sepi.escasto.ipn.mx/RIA/pdfz/REVISTA88.pdf>.
- Covey, R. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Buenos Aires Paidós. 1st. Edición: Ediciones Paidos Iberica.
- Cuadra, a. y Veloso, c. (2008), Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional, revista chilena de ingeniería, Universidad de Tarapacá 08(01), 15-25. Consultado el 20 de febrero del 2011 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/artpdfred.jsp?lcve=77218811003>.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia. Scientia et Technica 13(034), 343-348. Consultado el 12 de marzo del 2010 en:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84934058>.

Gil, A., Muñiz, M. y Delgado, A. (2008). Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. Revista científica de América latina, 9(1), 13 – 33. Consultado el 20 de febrero del 2011 en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=41011135001>

Instituto Nacional de Estadística, y Geografía consultado el 10 de diciembre del 2011 en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/INMEX/Presentaci%C3%B3n_Estad%C3%ADstica_IMMEX.pdf

Instituto Nacional de Estadística, y Geografía consultado el 10 de diciembre del 2011 en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/registros/economicas/sm_eim_e.pdf

Kajatt, N. (2006). Estilos de liderazgo en organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. Tesis Magistral, Instituto Politécnico Nacional. Consultado el 25 de abril del 2011 en: http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/1871/1/1063_2006_ESCA-ST_MAESTRIA_valentin_kajjat_nadina.pdf

Maureira, O. (2004), El Liderazgo Factor de eficacia escolar, hacia un modelo casual. Revista Electrónica Iberoamericana, 2 (001), 1-20, consultado El 12 de marzo Del 2010 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55120108>.

Mendoza I., Ortiz M. y Parker H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional, Revista del centro de investigación, Universidad la Salle 07(027), 25-41, consultado el 12 de marzo del 2010 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=34202702>.

Mendoza I. y Torres J. (2006), Percepción del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de empresa químico - farmacéutica de clase mundial en México, por parte de sus trabajadores inmediatos. Universidad La Salle. 1-28. Consultado el 12 de marzo del 2010 en: <http://www.human.com.mx/Portals/1/Conozca/doc/2Estudio%20diagn%C3%B3stico%20B%20%20Ponencia.pdf>

Mendoza, I. (2006), Perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos del hospital general de México. Tesis Doctoral, Universidad La Salle. Consultado el 25 de abril del 2010.

Morrillo, I. (2006), Nivel de satisfacción del personal académico del instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento. Revista universitaria de investigación, Universidad Pedagógica, Experimental Libertador, 7 (001), 43- 57. Consultado el 15 de mayo del 2011 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/410/41070104.pdf>

Robles, V. (2008), Una investigación intra-cultural de liderazgo en México: igualdad en las pymes de Hidalgo, Colima y Tamaulipas, Revista de facultad Ciencias Económicas, 16(02), 31-45. Consultado el 20 de febrero del 2011 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/909/90916203.pdf>

Vázquez, X. (2006), Rotación de personal: estudio realizado en la empresa maquiladora, ICU Medical de México, S.A. de C.V., Tesis Magistral, Universidad Autónoma de Baja California. Consultado el 25 de abril del 2011.

Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial De liderazgo (MLQ forma 5x corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis para obtener el título de Psicólogo. Consultada el 11 de marzo del 2011.