



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO COMO ESTRATEGIAS PARA  
ALCANZAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE LA CIUDAD  
DE AGUASCALIENTES, MÉXICO**

PRESENTA:

HÉCTOR MUÑOZ LÓPEZ VELARDE

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOSÉ TRINIDAD MARÍN AGUILAR

COMITÉ TUTORAL:

DRA. MARGARITA RAMÍREZ RAMÍREZ

DRA. PATRICIA HERNÁNDEZ GARCÍA

DR. ISMAEL MANUEL RODRÍGUEZ HERRERA

DR. VÍCTOR MANUEL MOLINA MOREJÓN

AGUASCALIENTES, AGS. JULIO 2020.



**M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
P R E S E N T E**

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **HÉCTOR MUÑOZ LÓPEZ VELARDE** con ID 29777 quien realizó la tesis titulada: **LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO COMO ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES, MÉXICO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
"Se Lumen Proferre"  
Aguascalientes, Ags., a 6 de julio de 2020

**Dr. José Trinidad Marín Aguilar**  
Tutor de Tesis

**Dra. Margarita Ramírez Ramírez**  
Integrante del Comité Tutorial

**Dra. Patricia Hernández García**  
Integrante del Comité Tutorial


- c.c.p.- Interesado
- c.c.p.- Secretaria de Investigación y Posgrado
- c.c.p.- Consejero Académico
- c.c.p.- Minuta Secretario Técnico

DRA. EN PSIC. ALICIA EDITH HERMOSILLO DE LA TORRE  
DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
P R E S E N T E

Por medio de este conducto informo que el documento final de Tesis titulado: **LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO COMO ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES, MÉXICO.** Presentado por el sustentante: **HÉCTOR MUÑOZ LÓPEZ VELARDE** con ID 29777 egresado del **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente. Cabe mencionar que el autor cuenta con el voto aprobatorio correspondiente.

Para efecto de los trámites que al interesado convengan se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

A T E N T A M E N T E  
"SE LUMEN PROFERRE"  
Aguascalientes, Ags., a 13 de julio de 2020

  
M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p.- M. en C.E.A. Imelda Jiménez García - Depto. de Control Escolar  
c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Doctorado en Ciencias Administrativas  
c.c.p.- Archivo



Tendencias modernas de la investigación  
en Ciencias Administrativas

Primera edición 2018

D.R. © Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Av. Universidad 940, Ciudad Universitaria  
Aguascalientes, Ags., 20131  
<http://www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/>

© Gonzalo Maldonado Guzmán  
Sandra Yesenia Pinzón Castro  
(Coordinadores)

Dolly Anabel Ortiz Lazcano  
Gonzalo Maldonado Guzmán  
Octavio Maza Díaz Cortés  
Roberto González Acolt  
Rubén Macías Acosta  
Manuel Díaz Flores  
Alfonso Martín Rodríguez  
Virginia Guzmán Díaz de León  
Miguel Ángel Oropeza Tagle  
Luis Lenin Herrera Díaz de León  
Isabel Cristina Flores Rueda  
Daniela Palacios Loera  
José Francisco Martínez Arredondo  
Marco Eliseo Rivera Martínez  
José Trinidad Marín Aguilar  
Aura Andrea Díaz Duarte  
Adriana Margarita Noyola Medina  
Sandra Yesenia Pinzón Castro

Araceli Alvarado Carrillo  
José Guadalupe Magdaleno Elizondo  
Ismael Manuel Rodríguez Herrera  
Elena Patricia Mojica Carrillo  
Héctor Muñoz López Velarde  
Marisela Yazmín García Vidales  
Claudia Ivonne Hernández Carrillo  
Ma. Dolores Mestas Hernández  
Erika Rodríguez Cuéllar  
Margarita Ramírez Ramírez  
Sergio Octavio Vázquez Núñez  
María del Consuelo Salgado Soto  
Hilda Beatriz Ramírez Moreno

ISBN 978-607-8714-38-4

Impreso y hecho en México  
*Made and printed in Mexico*

# Efectos de la innovación de gestión sobre la efectividad organizacional de las PYMES en Aguascalientes

Héctor Muñoz López Velarde<sup>1</sup>  
José Trinidad Marín Aguilar<sup>2</sup>

## Resumen

Para los pequeños negocios, cuyas prioridades se basan en la solución de problemas a corto plazo, la innovación parece una realidad distante y las posibilidades para competir con los grandes consorcios se encuentran, en el mejor de los casos, en la innovación incremental (las mejoras técnicas realizadas de forma continua y sistemática). La investigación busca conocer los efectos de la innovación de gestión sobre la efectividad organizacional de las PYMES en México. La innovación de gestión impacta positivamente en el desempeño de las empresas y favorece el enfoque interno, al desarrollar sistemas de mejoramiento de la calidad y

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas. Alumno del Doctorado en Ciencias Administrativas. E-mail: Hector.lopezvelarde@gmail.com.

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: jtmarin@correo.uaa.mx.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco, primero que nadie, a mi esposa Patricia. Gracias por tu amor incondicional, tu sencillez y autenticidad, por tu paciencia y generosidad, por ser mi fuente de inspiración todos los días y la persona que más admiro, Te amo.

Dr. José Trinidad Marín Aguilar, gracias por brindarme la confianza, y ser mi guía durante todo este proceso, no existe mayor compromiso que el que se tiene hacia las personas que creen en ti. Dra. Margarita Ramírez Ramírez y Dra. Patricia Hernández García, gracias por su generosidad y apoyo constante durante los últimos años, su retroalimentación fue indispensable en la elaboración de este documento. Quiero agradecer también el apoyo de los doctores Ismael Manuel Rodríguez Herrera, Dr. Víctor Manuel Molina Morejón, Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán y Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro, quienes fueron piezas fundamentales en mi proceso de aprendizaje.

Quiero hacer un agradecimiento especial a los empresarios y colaboradores de las decenas de empresas que accedieron a responder la entrevista de mi investigación, espero este documento coadyuve a la consecución de sus metas. Así mismo, quiero agradecer a las doctoras Elena Patricia Mojica Carrillo, Silvia Mata Zamores y Rocío Montserrat Campos García, por sus valiosas aportaciones en la adecuación de mi escala de medición, así como al profesor Élfego Ramírez Flores, quien, sin formar parte de mi comité, me brindó sus conocimientos desinteresadamente.

A mis compañeros y amigos del doctorado, quienes transitaron conmigo este camino y a quienes les deseo el mayor de los éxitos. En especial quiero agradecer a mis compañeras la Dra. Diana Elizabeth Hernández Ochoa, y a la Dra. Araceli Alvarado Carrillo, quienes no dudaron ni un momento en compartir su tiempo y conocimientos conmigo, las aprecio y admiro profundamente.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por ser mi *alma mater* durante más de una década, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por haberme otorgado el apoyo económico que me permitió continuar con mi formación académica, y a la Universidad Autónoma de San Luís Potosí que, a través de la Dra. Paty, me abrió sus puertas durante mi estancia de investigación.

Finalmente, agradezco enormemente a mis padres, Graciela y Fernando, y a mis hermanos, Fernando y Oscar, quienes con su ejemplo, sembraron en mi un deseo inquebrantable de superación, que me convirtió en la persona que ahora soy.

*SE LUMEN PROFERRE*

*Conflagración de relámpagos  
acometer las tinieblas  
para transfigurarlas en luz.*

*Hasta que ya no sea  
posible precisar  
desde los ojos  
de quién  
amanece.*

## **DEDICATORIA**

Esta tesis es dedicada a los empresarios que comprenden la importancia de una cultura organizacional eficiente, que impacte positivamente en el bienestar de su equipo de trabajo y la sociedad en su conjunto.





## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>3</b>
Introducción .....	3
Planteamiento del problema de investigación.....	5
Objetivos general y específicos de investigación.....	10
Hipótesis de investigación.....	11
Preguntas de investigación.....	20
Modelo teórico .....	21
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>22</b>
Marco teórico .....	22
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>82</b>
Metodología .....	82
Población.....	85
Procedimiento de muestreo .....	90
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>126</b>
Análisis de la calidad de los datos.....	138
Comprobación de hipótesis .....	145
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>148</b>
Introducción .....	148
Metodología .....	157
Resultados .....	158
<b>LIMITACIONES.....</b>	<b>168</b>
<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>170</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>172</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Fundamento teórico de la Hipótesis 1..... 12

Tabla 2. Fundamento teórico de la Hipótesis 2..... 14

Tabla 3. Fundamento teórico de la Hipótesis 3..... 16

Tabla 4. Fundamento teórico de la Hipótesis 4..... 17

Tabla 6. Cuadro resumen teorías de liderazgo..... 29

Tabla 7. Aproximación conceptual de liderazgo transformacional ..... 31

Tabla 8. Aproximación conceptual de empoderamiento psicológico..... 52

Tabla 9. Aproximación conceptual de compromiso organizacional..... 59

Tabla 10. 10 sectores de servicios no financieros según su porcentaje de participación en el empleo..... 87

Tabla 11. Importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional ..... 88

Tabla 12. Ficha resumen de la investigación..... 93

Tabla 13. Ficha resumen de constructos..... 94

Tabla 14. Conjunto de ítems del constructo de liderazgo..... 98

Tabla 15. Modelo de empoderamiento psicológico de Menon..... 101

Tabla 16. Cuestionario de empoderamiento del empleado de Hayes ..... 102

Tabla 17. Escala de empoderamiento psicológico de Spreitzer..... 105

Tabla 18. Escala de compromiso organizacional..... 108

Tabla 19. Escala de desempeño laboral ..... 115

Tabla 20. Etapas de análisis de los datos ..... 127

Tabla 21. Tabla perfil de la muestra ..... 129

Tabla 22. Análisis descriptivo de las medias de los constructos ..... 135

Tabla 23. Análisis descriptivos en orden descendente de las medias de los factores..... 136

Tabla 24. Análisis descriptivos de las medias de los factores divididos por constructo .... 137

Tabla 25. Análisis de la fiabilidad de los datos a través del  $\alpha$  de Cronbach..... 138

Tabla 26. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de la escala de medida..... 140

Tabla 27. Análisis de Validez discriminante e Intervalos de valor..... 144

Tabla 28. Relación estructural de Hipótesis planteadas..... 145

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico. Relación de variables de investigación.....	21
Figura 2. Teoría del comportamiento.....	25
Figura 3. Modelo de liderazgo de rango total.....	40
Figura 4. Los 10 sectores de servicios con más número de establecimientos y personas ocupadas en México.....	87
Figura 5. Modelo jerárquico del constructo de liderazgo. ....	96
Figura 6. Modelo de empoderamiento psicológico.....	105
Figura 7. Modelo de compromiso organizacional. ....	108
Figura 8. Modelo de desempeño laboral.....	114
Figura 9. Modelo teórico .....	117
Figura 10. Solución estructural al modelo teórico. ....	146

## RESUMEN

Los grandes cambios en el ámbito político, económico y social del mundo desarrollado, tienen un impacto importante en las organizaciones y en su forma de hacer negocios. Entre los aspectos afectados por este intento de adaptación a los cambios globales, se encuentra la relación de los directivos con sus colaboradores. Dentro de esa adaptación se remarca la necesidad de investigar el tipo de liderazgo (L) más adecuado para los tiempos actuales, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, Galen y Sivasubramaniam, 1996).

En años recientes, el L ha sido relacionado estrechamente al empoderamiento del capital humano (E), y estos a su vez como variables de influencia y predictores del compromiso organizacional (CO) y el desempeño laboral (DL), sin embargo, las escalas de medición utilizadas son adaptaciones de idiomas distintos al español, y sólo habían sido probadas en contextos distintos al mexicano.

El objetivo de la presente tesis, es analizar la relación existente de estos cuatro constructos dentro del contexto mexicano, específicamente en la ciudad de Aguascalientes, México. Para llevar a cabo la investigación se recabaron 384 encuestas de colaboradores de primera línea de empresas del sector restaurantero, el modelo fue analizado a través de la técnica de ecuaciones estructurales, utilizando el software EQS en su versión 6.2.

Los resultados permiten comprobar las cuatro hipótesis planteadas, manifestando que existe una relación directa y positiva entre la variable de L y E, y que estos a su vez influyen positivamente en el CO y el DL de los colaboradores.

El propósito de la investigación es coadyuvar al mejoramiento del DL de las MiPyMEs mexicanas, centrando la problemática en el único factor que puede generar verdaderas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo: las personas.

## ABSTRACT

The economic, political, and social changes that developing countries are facing, have a strong impact on organizations and the way their business are doing. One of the most affected areas, is the relationship between managers and employees. That is the reason why, it is important to select the appropriate style of leadership (L) for each company. Leaders have become a fundamental piece for the success of enterprises (Lowe, Galen and Sivasubramaniam, 1996).

In recent years, L has been directly related to psychological empowerment (PE), therefore, these are considered predictive variables of organizational commitment (OC) and job performance (JP), however, the scales used to measure their results hold no spanish origins, and have not been tested in the mexican context.

The main goal of this thesis is to address the relationship between the four constructs within the Mexican context, specifically in the city of Aguascalientes, México. 384 frontline employees of companies in the restaurant sector were interviewed. The model was analyzed through the statistical technique of structural equations, using the EQS software, 6.2 version.

The results gave us answers for the four hypotheses, stating that there is a straight and positive relationship between the L and PE variables, and, at the same time, these variables have positive influence on the OC and JP of the company.

The main purpose of this research is to improve the JP of Mexican SMEs, focusing on the only factor that can generate true and sustainable competitive advantages over time: people.

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN

El cumplimiento de las metas de una organización depende de muchos factores, sin embargo, el mantener los valores y actitudes correctas así como las características del líder, resultaran determinantes en la consecución de dichos objetivos de forma extraordinaria (Chan y Drasgow, 2001; Meglino, Ravlin y Adkins, 1989). El L dejó de considerarse como una característica individual de ciertos directivos, para convertirse en una dinámica social estratégica, global y compleja, la cual debe ser estudiada a profundidad (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa y Weber, 2009).

El éxito organizacional depende en gran medida de las competencias que tengan los sujetos cumpliendo funciones directivas. Junto con los conocimientos que se les demandan, deben contar con una serie de cualidades como las habilidades comunicacionales, capacidad de oratoria, comportamientos equilibrados (emocionalmente estables), inspiradores de respeto y confianza, templados, prudentes y vigorosos (fuertes y con actitud positiva), y altamente motivadores. Las transformaciones sociales en términos valóricos, cívicos y educacionales demandan formas novedosas y singulares de dirección (Ganga y Navarrete, 2014).

La ineficiente dirección de los empresarios al momento de focalizar las estrategias administrativas, las cuales, no se ajustan a las necesidades específicas de desarrollo y crecimiento sostenido que las organizaciones requieren, deriva en una apatía y falta de compromiso por parte de los colaboradores, la cual influye en la calidad y desempeño de los servicios proyectados por las empresas (Bracho y García, 2013). Es así, como el liderazgo transformacional (LT), busca enfocar el estímulo de la conciencia de los colaboradores, a fin de imprimir un sentido de compromiso con el cumplimiento de la misión organizacional, centrándose en un interés mutuo y colectivo que genere valor para cada uno de los integrantes de la organización (Bass y Avolio, 2006).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para lograr que los colaboradores registren altos niveles de compromiso, desempeño, productividad y bajos índices de ausentismo (Mowday y Steers, 1979), algunos autores mencionan la importancia del E, el cual afecta de manera directa el CO; esto se puede lograr si el directivo cuenta con la habilidad para fomentar la autosuficiencia de los colaboradores en sus conocimientos, capacidades y habilidades, haciéndolos conscientes de su importancia y potencializando el compromiso requerido para el crecimiento organizacional (Ríos, Rayo y Ferrer, 2010).

Las problemáticas empresariales enmarcadas en el nuevo sistema global de competencias, han provocado que las organizaciones muestren especial interés en los esfuerzos administrativos enfocados a los colaboradores y sus clientes (Sirdeshmukh, Singh, y Sabol, 2002; Tsaur y Lin, 2004), a su vez, el aumento de la calidad en el servicio, ha demostrado ser la forma más efectiva de generar las ventajas competitivas necesarias, que los nuevos mercados demandan (Gazzoli, Hancer y Park, 2010). El E de los empleados, es un influenciador directo de la calidad en el servicio (Geralis y Terziovski, 2003; Snipes, Oswald, LaTour, y Armenakis, 2005).

Aunque el tema de L, E, CO y DL, han sido estudiados por separado profundamente en industrias de servicios como hoteles y restaurantes, la literatura muestra muy poca evidencia de investigación en la relación entre estos temas (Geralis y Terziovski, 2003; Karatepe, Avci y Arasli, 2004; Snipes et al., 2005). En México no existen estudios sobre el CO desde la perspectiva de E en los colaboradores y el estilo de L de los directivos, por lo que se vuelve significativo el contar con este tipo de estudio.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El principal motor para el crecimiento de un país en desarrollo, es sin duda el comercio local, el cual ayuda a dinamizar la economía de diversas ciudades y comunidades. La nueva estructura de comercialización impuesta por el estilo de vida actual, complica el desarrollo de empresas locales, las cuales son reemplazadas por grandes consorcios con ofertas periféricas que facilitan el proceso de compra, al agrupar productos de tipologías diversas, y que ofrecen además, en muchos de los casos, la ventaja de un menor precio. Frente a este escenario altamente competitivo, se vuelve crucial el generar estrategias que apuesten por la calidad de los productos y servicios de las pequeñas y medianas empresas (Fornieles, Penelo, Berbel y Prat, 2014).

La tendencia mundial apunta a una mayor consciencia hacia la calidad y el desempeño por parte de los directores y administradores de empresas, los cuales saben que para obtener los resultados deseados es necesario mejorar continuamente los productos y servicios, los cuales son factores esenciales para el eficiente funcionamiento de cualquier organización (López y Michelena, 2012).

Es así, como estos grandes cambios en el ámbito político, económico y social del mundo desarrollado, están teniendo un impacto importante en las organizaciones y en su forma de hacer negocios. Entre los aspectos afectados por este intento de adaptación a los cambios globales, es la relación de los directivos con sus colaboradores. Dentro de esa adaptación se remarca la necesidad de investigar el tipo de L más adecuado para los tiempos actuales, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles, como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, et al., 1996).

Los últimos 50 años han sido testigos de la intensa investigación en el campo del L, y no es de sorprender puesto que los problemas relacionados al mismo, son vitales para el éxito de las organizaciones (Kumar y Kaptan, 2007). Sin un L efectivo, es difícil para las empresas el ser rentables, productivas y tener una ventaja competitiva (Lussier y Achua, 2007). En



años recientes, el L se ha vuelto un tema importante como variable de influencia en la función de los miembros de las empresas (Wu, 2009). Consecuentemente, los estilos de L, se han convertido en un importante predictor del desempeño (Bass y Avolio, 2004).

La globalización trajo consigo, una mano de obra altamente diversificada, por lo que es importante analizar el estilo de L desde una perspectiva transcultural (Bass, 1997). Si bien es cierto, que el logro de los objetivos organizacionales depende de un sinnúmero de factores, la literatura señala que los valores y actitudes de los empleados y las características de los líderes, resultarán decisivos a la hora de alcanzar resultados organizacionales extraordinarios (Chan y Drasgow, 2001; Meglino et al., 1989).

En los últimos años, el impulso a la innovación se ha visto generalizado, las organizaciones tienen como objetivo apuntalar la transformación de sus esquemas de trabajo y dentro de esta transformación el papel que juega el líder ha sido objeto de la atención de los investigadores. La adaptación al cambio que requieren las organizaciones del siglo XXI, comienza con la redefinición de las políticas organizacionales, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal y equipos de trabajo, y de un mayor LT (Feinberg, Ostroff, y Burke, 2005).

Los directivos de las empresas desempeñan un papel clave en la consecución de los objetivos organizacionales, y la comunicación con sus empleados, el buen manejo de las finanzas y la administración de mercadotecnia, son cuestiones que deben ser manejadas sabiamente. En términos simples, el L, es un proceso mediante el cual una persona motiva e influencia a otros a alcanzar los objetivos de la organización (Kesting, Ulhøi, Song, y Niu, 2016).

El énfasis en un L participativo, llevó al origen del LT y liderazgo transaccional (LTR), desarrollado por el científico político James MacGregor Burns, el cual investigaba sobre líderes políticos. De acuerdo con Burns (1978), el proceso de transformar el L, implica el que líderes y seguidores, se ayuden unos a otros a avanzar a un nivel más alto de moral y



motivación. La fuerza laboral calificada, es necesaria para alcanzar las metas estratégicas de las organizaciones, y la forma más eficaz de incrementar la motivación laboral es a través de un estilo de L efectivo. El trabajo arduo, compromiso y motivación en los empleados, es el corazón del éxito organizacional (Fiaz, Ikram y Saqib, 2017).

El LT, ha sido considerado como uno de los tipos de L más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales transmiten una visión clara, e incentivan el compromiso hacia esa visión, logrando en sus colaboradores confianza y motivación. En consecuencia, los subordinados tienden a actuar más allá de sus expectativas, fomentando la efectividad organizacional (Bass, 1985; Howell y Avolio, 1993; Masi y Cooke, 2000).

La capacidad del líder para inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos comunes es crucial (Avolio et al., 2009; Bass, 1997). El LT a diferencia del tradicional, enfatiza sus esfuerzos a las emociones y los valores, dando por hecho que líderes y colaboradores se impulsan mutuamente hacia mayores niveles de moralidad y motivación, ampliando la conciencia de los colaboradores para actuar por el bien común del grupo (Bass, 1997).

Uno de los mecanismos utilizados por este tipo de líderes para influir de manera positiva en sus colaboradores, es el E, el cual representa un papel mediador importante (Noland, 2005). En el modelo del LT, el E es visto como una práctica proactiva que promueve el compromiso de los colaboradores (Menon, 2001; Spreitzer, 1995). Por ejemplo, un líder que delega el poder y la responsabilidad de controlar la toma de decisiones a sus seguidores, los alentará a usar su potencial en la solución de problemas, entendiendo los objetivos y apoyando los intereses de toda la organización (Honold, 1997; Howell y Hall-Merenda, 1999; Lashley, 1999; Lee y Koh, 2001). El LT, ha sido vinculado al compromiso del empleado con la organización, y a su vez, es sabido que un L enfocado al empoderamiento, está relacionado positivamente con el desempeño organizacional y la calidad en el servicio (Clark, Hartline y Jones, 2009).

La revisión de la literatura, muestra que existe una vasta investigación del constructo de CO, los efectos positivos del CO, han sido bien acogidos en la literatura de la administración (Rusliza y Fawzy, 2016). El compromiso ha sido identificado múltiples veces como una variable importante para entender el comportamiento de los empleados en el trabajo (Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002). Análisis previos sugieren que el compromiso tiene un impacto en varios atributos relacionados con el trabajo como: intención de abandonar el puesto, abstencionismo, y satisfacción laboral (Meyer et al., 2002). Esto resulta pertinente, puesto que las empresas deben lidiar con altos niveles de ausentismo y abandono de trabajo. Además, los empleados comprometidos son más propensos a tener altos niveles de motivación laboral, así como de desempeño (Chen, Silverthorne, y Hung, 2006).

Los empleados que están comprometidos dedican más de su tiempo, energía y talento a la organización que aquellos que no lo están. En otras palabras, los empleados comprometidos harán un mejor trabajo debido a su disposición a realizar más de lo que se les pidió (Berry y Parasuraman, 1992). Es así, como los directivos de las empresas deben prestar atención a la identificación de los vendedores, de su estatus psicológico y sentimientos y adoptar un estilo de L que mejore el desempeño de los mismos para con ello afrontar los cambios económicos de cara al futuro (Clark et al., 2009).

La educación superior es uno de los campos en los cuales el L efectivo, así como el CO son necesarios para atender la potente demanda de este servicio en las universidades. Con los cambios y reformas surgidas en distintos países, es crucial para las universidades el investigar la efectividad del L, así como el nivel de compromiso entre los empleados. La teoría del CO de Meyer y Allen (1997), sugiere que entendiendo donde y como el compromiso se desarrolla y como este ayuda a moldear las actitudes y comportamientos, las empresas podrán anticipar de mejor manera el impacto que este cambio tendrá para poder manejarlo de manera más efectiva.

Si bien existe una gran cantidad de literatura sobre temas de L y CO, esta se aborda únicamente en problemas referentes a países desarrollados. Los países en desarrollo han tenido muy pocos estudios dedicados a estos temas (Rusliza y Fawzy, 2016). A nivel latinoamericano, resulta importante el ahondar más en temáticas referentes a la cultura organizacional, ya que las características de comportamiento de las personas son muy diferentes a las registradas en trabajadores norteamericanos y europeos. El estudio del L, es uno de los temas más importantes y controversiales en el desarrollo administrativo y la psicología industrial. Esto se debe probablemente a que el L, es el centro y a la vez el tema más complejo de la investigación organizacional (Kesting et al., 2016).

En el contexto organizacional actual, donde la eficiencia, velocidad de respuesta y orientación hacia el usuario, se han transformado en verdaderos imperativos estratégicos, resulta necesario centrar las investigaciones en el único factor que puede generar verdaderas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo: las personas. En este sentido, el uso apropiado del talento laboral disponible, depende primordialmente de los estilos de L que tienen las personas que cumplen el rol de directivos o gerentes. Indagar en estos temas, así como sus tendencias, tiene en sí mismo, un valor importante para el futuro, dado que posibilita prospectar la viabilidad de las organizaciones (Ganga y Navarrete, 2014).

## OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN

En este primer apartado, se presentan los objetivos tanto general como específicos de la investigación realizada. El objetivo constituye la finalidad perseguida al efectuar este estudio de investigación, los objetivos fueron revisados en cada etapa de la investigación, pues se buscaba derivaran en conocimiento con alto grado de objetividad, precisión y verificación. La finalidad de dichos objetivos, es expresar el porqué y el como del proyecto de investigación, lo que nos podría llevar a tomar decisiones sobre una teoría que permita generalizar y resolver problemas semejantes en el futuro.

### *Objetivo General*

El objetivo general de la investigación se centra en determinar la relación existente del constructo de liderazgo del directivo sobre el empoderamiento psicológico y estos a su vez sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes. Finalmente se busca determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los mismos.

### *Objetivos específicos*

- Analizar la relación existente del liderazgo del directivo sobre el empoderamiento psicológico de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes.
- Analizar la relación existente del liderazgo del directivo y el empoderamiento psicológico, sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes.

- Analizar la relación existente del compromiso organizacional sobre el desempeño laboral de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes.

### HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

De igual forma, junto con los objetivos de investigación se presentan las siguientes hipótesis, las cuales muestran claramente la posible relación o vínculo entre las variables motivo de estudio.

- **Hipótesis 1:** El liderazgo del directivo tiene una relación directa y positiva con el empoderamiento psicológico de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes.
- **Hipótesis 2:** El liderazgo del directivo tiene una relación directa y positiva con el compromiso organizacional de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes.
- **Hipótesis 3:** El empoderamiento psicológico de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes, tiene una relación directa y positiva con el compromiso organizacional de los mismos.
- **Hipótesis 4:** El compromiso organizacional de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes, tiene una relación directa y positiva con el desempeño laboral de los mismos.

### ***Fundamento teórico de las hipótesis de investigación.***

El siguiente cuadro resumen, muestra un acercamiento previo a la fundamentación teórica presentada en el apartado de Marco Teórico. El objetivo del mismo, es brindar apoyo al lector en cuanto al ordenamiento de la información haciéndolo más digerible. Se muestran las referencias de las investigaciones con las que se sustentaron las hipótesis de investigación.

*Tabla 1. Fundamento teórico de la Hipótesis 1*

<b>Hipótesis</b>	<b>Referencia</b>	<b>Fundamentación teórica</b>
1	Spreitzer (1995); Menon (2001)	En el modelo de <b>liderazgo</b> transformacional, el <b>empoderamiento</b> es visto como una práctica proactiva que promueve el <b>compromiso</b> de los colaboradores.
	Lowe, Galen y Sivasubramaniam, (1996)	El <b>líder</b> transformacional puede promover una estrategia para dotar a los subordinados de herramientas que los <b>empoderen</b> en la resolución de problemas.
	Bass (1998)	Ve a los seguidores como aquellos que construyen pensamientos libres y autónomos a partir de la visión del líder. Concluye que el <b>liderazgo</b> transformacional necesita el <b>empoderamiento</b> de los empleados, no la dependencia de los mismos.
	Ozaralli (2003)	La habilidad del líder para implementar <b>liderazgo</b> transformacional ha aumentado el <b>empoderamiento</b> de los empleados, así como la efectividad. Empleados que trabajan para un líder transformacional denotan un mayor nivel de creatividad, eficiente comunicación, y consiguen un alto nivel de <b>desempeño</b> y cumplimiento de metas.
	Owen et al., (2004)	Los <b>líderes</b> transformacionales identifican y desarrollan los valores compartidos <b>empoderando</b> a otros.

- Noland (2005). Uno de los mecanismos utilizados por un **líder** para influir de manera positiva en sus colaboradores es el **empoderamiento**, el cual representa un papel mediador importante.
- Blanchard, C.; Define el **empoderamiento** como un proceso citado por Herazo, multidimensional de carácter social, donde intervienen el Fang y Morales **liderazgo**, la comunicación, y los grupos autodirigidos. (2005)
- Clark et al., (2009) Es sabido que un **liderazgo** enfocado al **empoderamiento** está relacionado positivamente a la calidad en el servicio.
- Ríos et al., (2010) Para lograr el **empoderamiento** se necesita cambiar estilos de **liderazgo**, eliminar paradigmas y quebrantar esquemas, que permitan generar una cultura de participación.
- Ismail et al., (2011) Los encuestados percibieron que el **liderazgo** transformacional había incrementado el **empoderamiento** de los mismos y subsecuentemente el nivel de **compromiso organizacional**.
- Bracho y García (2013) La ineficiente dirección de los empresarios, deriva en una falta de **compromiso** por parte de los colaboradores la cual influye en la calidad y **desempeño** de los servicios proyectados por las empresas.

*Fuente: Elaboración propia*



Tabla 2. Fundamento teórico de la Hipótesis 2

Hipótesis	Referencia	Fundamentación teórica
2	Becker y Billings (1993); Koh (1990) Barling, Weber y Kelloway (1996); Avolio, Walumbwa y Weber (2009); Bass (1997); Bass (1997) Yousef (2000) Chen (2004) Salanova (2008)	<p>El <b>liderazgo</b> transformacional aumenta el <b>compromiso</b> e implicación de los trabajadores y también el <b>desempeño</b> de los seguidores.</p> <p>El <b>liderazgo</b> transformacional ha sido vinculado al <b>compromiso</b> del empleado con la organización.</p> <p>La capacidad del <b>líder</b> para inspirar, motivar y crear <b>compromiso</b> con los objetivos comunes es crucial.</p> <p>La <b>influencia idealizada</b> se ejemplifica por la lealtad y <b>compromiso</b> de los seguidores (dentro de la organización), los cuales se alinean con los problemas, valores y el propósito compartido, enfatizado por la convicción del líder.</p> <p>Examinó la relación entre el comportamiento del <b>liderazgo</b> y el <b>compromiso organizacional</b> en distintas organizaciones de los Emiratos Árabes. Los empleados de este estudio mostraron un mayor <b>desempeño</b> cuando trabajaron bajo la supervisión de los líderes que adoptaron un comportamiento participativo y consultivo.</p> <p>Investigaciones previas han demostrado que los estilos de <b>liderazgo</b> tienen un impacto en el nivel de <b>compromiso organizacional</b> de los subordinados.</p> <p>El <b>líder</b> transformacional es el encargado de incrementar el capital psicológico de los colaboradores y sus resultados organizacionales saludables (<b>desempeño</b> intra y extra rol, los productos y servicios de excelencia), así</p>

como conducir a los demás hacia un objetivo en común, logrando el **compromiso** de los miembros de la organización.

Limsila y Ogunlana (2008) Condujeron un estudio en la industria de la construcción en Tailandia. El resultado indicó que el **liderazgo** transformacional tiene un impacto positivo en el desempeño y **compromiso organizacional** de los subordinados.

Yinng y Ahmad (2009) Evidencia empírica de la relación entre el **liderazgo** y el **compromiso organizacional**.

Yulk (2010) El **liderazgo** transformacional se basa en las habilidades transformadoras de un líder, es un proceso de cambio y transformación de los empleados que aumenta la motivación, construye **compromiso** y **empoderamiento** para alcanzar los objetivos de la organización.

Lo et al., (2010) La estimulación intelectual, la influencia idealizada y la motivación inspiradora, influyeron directamente en el compromiso afectivo y normativo. Además, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, influyeron directamente en el compromiso de permanencia. Concluyeron que el **liderazgo** transformacional estaba relacionado con el **compromiso organizacional**.

Kool y van Dierendonck (2012) La **recompensa contingente** está relacionada con el **compromiso** hacia el cambio.

Kopperud, Martinsen y Humborstad El **liderazgo** transformacional puede mejorar el clima laboral y de servicio, influenciando el **compromiso** hacia el trabajo.

(2014)

Stinglhamber et al., (2015)

Varios estudios apuntan a que el **liderazgo** transformacional puede mejorar la satisfacción laboral, el bienestar de los empleados, el desempeño de las tareas y el **compromiso organizacional**.

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 3. Fundamento teórico de la hipótesis 3*

Hipótesis	Referencia	Fundamentación teórica
3	Menon (2001); Spreitzer (1995)	En el modelo de <b>liderazgo</b> transformacional, el <b>empoderamiento</b> es visto como una práctica proactiva que promueve el <b>compromiso</b> de los colaboradores.
	Ashness y Lashley, (1995); Lashley y McGoldrick (1994); Rafiq y Ahmed (1998); Ripley y Ripley (1992)	El <b>empoderamiento</b> puede aumentar la lealtad de los colaboradores, la motivación, la participación, el involucramiento, el <b>compromiso</b> , autoestima, adaptación al cambio, y la satisfacción, así como ayudar a reducir los problemas de estrés, ambigüedad en las labores, el abstencionismo y la rotación de personal.
	Kuokkanen, Leino-Kilpi y Katajisto (2003)	La satisfacción profesional y el <b>compromiso</b> hacia la organización son elementos cruciales para el <b>empoderamiento</b> de la enfermera.
	Avolio et al., (2004); Kark et al., (2003)	Sorprendentemente una observación clara de esta relación, revela que el efecto del <b>liderazgo</b> transformacional en el <b>compromiso organizacional</b> es afectado indirectamente por el <b>empoderamiento</b> .

Krishna (2006) Por su parte observó una relación importante y positiva entre el **empoderamiento** psicológico y el **compromiso** afectivo y el normativo.

Chen (2008) El **empoderamiento** percibido por los colaboradores, así como la fuerte adhesión al contrato psicológico tienen un impacto positivo en el **compromiso organizacional**.

Fornes et al., (2008) Los antecedentes de **compromiso** en el lugar de trabajo incluyen congruencia, trabajo interesante, claridad de propósito, equidad, retroalimentación y reconocimiento, **empoderamiento** y autonomía.

Ríos, Rayo y Ferrer (2010) Para lograr que los colaboradores registren altos niveles de **compromiso**, desempeño, productividad y bajos índices de ausentismo, algunos autores mencionan la importancia del **empoderamiento**, el cual afecta de manera directa el **compromiso organizacional**.

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 4. Fundamento teórico de la Hipótesis 4*

<b>Hipótesis</b>	<b>Referencia</b>	<b>Fundamentación teórica</b>
4	Berry y Parasuraman (1992)	Los empleados que están <b>comprometidos</b> dedican más de su tiempo, energía y talento a la organización que aquellos que no lo están. En otras palabras, los empleados comprometidos harán un mejor trabajo debido a su disposición a realizar más de lo que se les pidió.
	Yousef (2000)	El <b>compromiso organizacional</b> está relacionado positivamente con la satisfacción y el <b>desempeño laboral</b> .

- Suliman e Iles (2000) Se encontró una relación positiva del **compromiso organizacional** con varios resultados de **desempeño laboral**. El compromiso organizacional era la "fuerza motriz detrás del desempeño de una organización" (p. 408).
- Meyer et al., (2002) Se reconoce al constructo de **compromiso organizacional** como un factor significativo que determina el comportamiento laboral de los empleados en las organizaciones. El compromiso vincula a los trabajadores con la empresa y está relacionado con los resultados organizacionales positivos como el **desempeño laboral**. El **compromiso** afectivo tiene una fuerte relación positiva con el **desempeño laboral** y el comportamiento cívico organizacional.
- Chen et al., (2006) Los empleados comprometidos son más propensos a tener altos niveles de motivación laboral, así como de desempeño. Compararon el compromiso organizacional y el desempeño laboral de profesionales y gerentes de contabilidad en Taiwán y los Estados Unidos. A pesar de la diferencia, el **compromiso organizacional** se relacionó positivamente con el **desempeño laboral** de los empleados en ambas muestras.
- Chughtai y Zafar (2006) El **compromiso organizacional** está positivamente relacionado con el **desempeño**.
- Yulk (2010) Los líderes transformacionales se enfocan en la organización y el **compromiso** directo del seguidor hacia los objetivos organizacionales. Influyen en los seguidores para que se centren en el interés colectivo en lugar del propio interés (Lussier y Achua, 2007). Al hacer esto, pueden inspirar a los seguidores a un nivel

más alto de **desempeño**.

Camps y Rodríguez (2011) Los trabajadores que laboran para un **líder** transformacional tienen altos niveles de autopercepción sobre su empleabilidad y permanecen **comprometidos** a sus empleadores, quienes han confiado e invertido en ellos. El aumento del compromiso lleva a mejores niveles de **desempeño**.

*Fuente: Elaboración propia*

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Existe evidencia empírica que demuestre la relación directa del liderazgo del directivo sobre el empoderamiento psicológico de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes?

¿Existe evidencia empírica que demuestre la relación directa del liderazgo del directivo sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes?

¿Existe evidencia empírica que demuestre la relación directa del empoderamiento psicológico de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes sobre el compromiso organizacional de los mismos?

¿Existe evidencia empírica que demuestre la relación directa del compromiso organizacional de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes, sobre el desempeño laboral de los mismos?

MODELO TEÓRICO

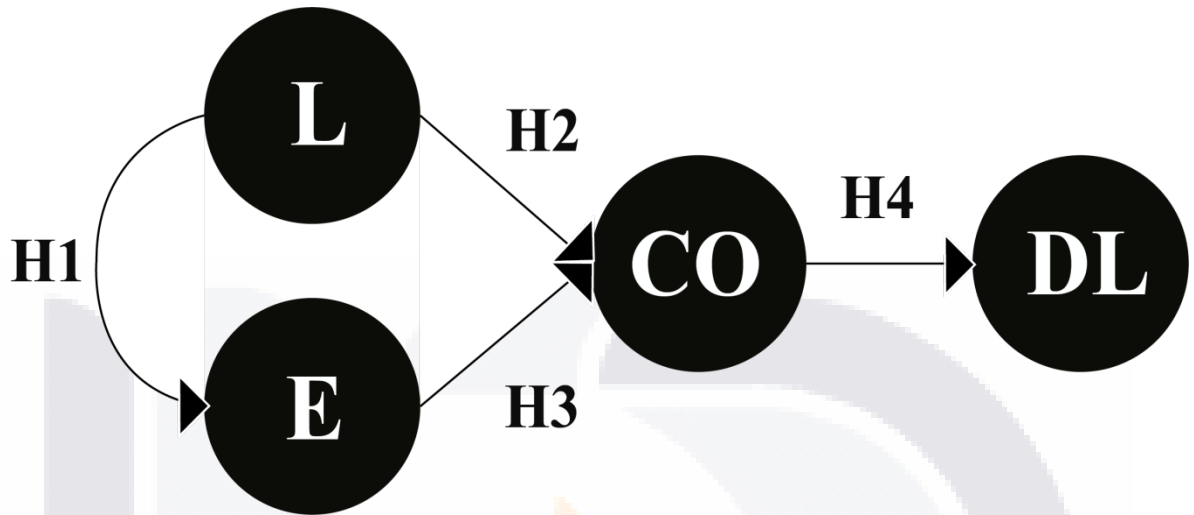


Figura 1. Modelo teórico, relación de variables de investigación. Fuente: elaboración propia.

El L del directivo tiene una relación directa sobre el E de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes, México; estos a su vez impactan en el CO, el cual da como resultado, una mejora en el DL de los mismos (Figura 1).



## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### *Aproximación conceptual de liderazgo*

Tabla 5. Aproximación conceptual de liderazgo

<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Goldman	1998	El liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo.
House et al.,	2000	El liderazgo es el proceso en el cual, un individuo influye y motiva a sus seguidores, de forma que estos aporten a los propósitos establecidos y al alcance del éxito del proyecto.
Casado	2003	Liderazgo es un proceso dinámico y complejo de influencia, para alcanzar objetivos mediante una eficaz combinación de recursos y personas en una situación concreta.
Pirela	2004	Liderazgo se define como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.
Antonakis	2004	Proceso atributivo (basado en la cualidad o atributo de un sujeto), resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser apreciado y calificado como líder por los otros.
Robbins y De Cenzo	2008	Es la habilidad que se demuestra cuando se influye en los demás para actuar de cierta manera. Significa

construir compromiso de lograr una meta entre los que son liderados, así como un fuerte deseo en ellos de seguirlo.

Ramírez 2012 Tiene elementos clave como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás.

*Fuente: Elaboración propia*

El L es considerado un tema decisivo en las ciencias sociales, debido a su importancia en la consecución de las metas organizacionales. El director o líder de una organización es actor principal y ejecutor de las estrategias en numerosas áreas del conocimiento, como lo son: administración, economía, psicología y sociología entre otras. El estudio del L es además, uno de los temas más controversiales en el desarrollo administrativo y la psicología industrial debido, probablemente a que el L es el centro y a la vez el tema más complejo de la investigación organizacional (Kesting et al., 2016; Puni, Ofei y Okoe, 2014).

La motivación de los empleados, el DL y la productividad, deberían incrementar si son tratados a través de un L efectivo, la importancia más significativa de una fuerza de trabajo comprometida, es que tiene menos intención de abandonar la organización. Existen varias teorías que sustentan la importancia de este constructo, las cuales han sido estudiadas desde principios del siglo XX, la **teoría de Lewin, Lippitt y White** de 1939, decía que los tipos de L se pueden categorizar como autocrático, democrático y laissez-faire (Bass y Stogdill, 1990).

El liderazgo autocrático (LA), plantea un mayor énfasis en el desempeño y un menor énfasis en la gente. El líder toma de forma unilateral todas las decisiones, determinando políticas, procesos, tareas, relaciones, y control de incentivos y castigos (Van Vugt, Jepson, Hart y De Cremer, 2004). El líder autocrático se enfoca fuertemente en la autoridad, control, poder, manipulación y trabajo duro para conseguir los objetivos (Puni et al., 2014).

Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi y Shaikh, (2012) sugieren que el liderazgo democrático (LD), se enfoca más en la gente y existe una gran interacción dentro del grupo. McGregor y Cutchter-Gershenfeld (2006), describen este L como benevolente, participativo y apostando en la gente; equiparan al líder democrático con el gerente de la teoría Y, que está asociado a una mayor productividad, satisfacción, participación y compromiso de los seguidores.

La suposición filosófica subyacente al estilo de LD, es que, naturalmente todas las personas son confiables, motivadas a la responsabilidad y el trabajo desafiante, y se sienten alentadas por las condiciones organizacionales para fomentar el trabajo en equipo, alto rendimiento y satisfacción (Jones, Jones, Winchester, y Grint, 2016). Un estilo similar al democrático, fue el que plantearon Conger y Kanungo (1987), conocido como liderazgo carismático (LC), el cual describe la misión organizacional presentando una visión basada en una meta idealizada, la cual se utiliza para inspirar e influenciar. El marco teórico del LC plantea una descripción de un líder percibido como poseedor de cualidades extraordinarias y heroicas.

En cuanto al estilo laissez-faire (LF), la suposición filosófica es que naturalmente, los seres humanos son impredecibles e incontrolables y tratar de comprender a las personas es una pérdida de tiempo y energía. En esta hipótesis, el líder trata de mantener un perfil bajo, respeta a todos los grupos dentro de la organización, intenta no crear olas de perturbación y depende de los pocos leales disponibles para hacer el trabajo (Chaudhry y Javed, 2012). Para un líder LF, no es importante el desarrollo de los empleados, ya que piensa que pueden autogestionarse solos (Wong y Giessner, 2015).

Por otra parte, la mayoría de investigadores concuerdan que las teorías de rasgos y contingencia, dominaron la literatura en el tema de L (Jung et al., 2016; Kesting et al., 2016; Schein, 2015). La **teoría de rasgos**, sostiene que el L es algo innato, y que sólo ciertos individuos (con características como: inteligencia, dominación, autoconfianza, nivel de energía y de actividad, personalidad, y capacidad de adaptación social, cooperación, conocimiento de la tarea, etc.) eran capaces de dirigir grupos de trabajo (Stogdill, 1948).

Posteriormente, surgió la **teoría de comportamiento**, la cual afirmaba que se podría clasificar a los líderes a través de sus estilos personales de comportamiento (Kahn y Katz, 1960), considerando dos términos, la estructura inicial que se refería a la orientación que tenía el líder a la tarea, y la consideración, la cual se enfocaba más a las relaciones humanas con los empleados. Se concluyó que cuanto más dirigidos eran los líderes a la consideración, menor era la rotación de personal (Gordon, 2001).

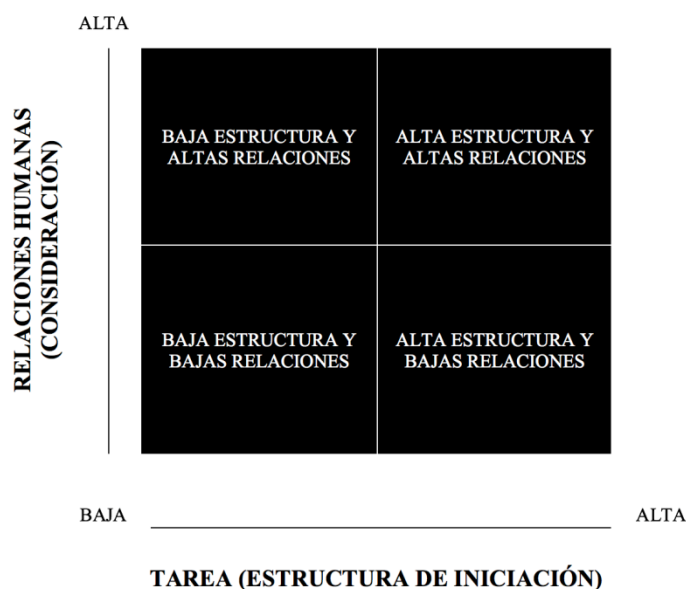


Figura 2. Teoría del comportamiento. Fuente: Kahn y Katz (1960).

La **teoría situacional** se basa en la idea de que no existen estilos únicos de L, dependiendo del contexto donde se encuentre la empresa, será el enfoque bajo el cual el líder podrá tomar las decisiones. McGregor (1960), exponía una de las primeras teorías de situaciones. Explica la teoría Y de los gerentes, la cual supone que las personas poseen motivaciones internas, deseo de adquirir responsabilidad, y control de sí mismos. Por otra parte, la teoría X supone que las personas buscan seguridad en sus labores, que son flojas e incapaces de tener autocontrol y responsabilidad. Este enfoque sugiere que, dependiendo de las situaciones intrínsecas y extrínsecas del medio ambiente, se seleccionaría el estilo de L al verificar los elementos y circunstancias en los que se encuentre el equipo de trabajo y su ambiente interno y externo. Por lo tanto, Hersey y Blanchard (1969), propusieron que los

líderes situacionales se concentren en las necesidades de los seguidores, ya que la evaluación de un líder dependerá del nivel de madurez del seguidor

Contribuciones como la de Likert (1961), expandieron el trabajo de sus predecesores básicamente analizando la relación entre la supervisión, la productividad laboral y la satisfacción, en 1947 en la universidad de Michigan. Sus estudios dieron como resultado dos estilos de L: centrado en el empleado (EC), y Centrado en la producción (PC). Los líderes EC se enfocan más en los objetivos y la satisfacción de los empleados, y se encuentran desinteresados en castigar a los empleados que comenten errores. Por otro lado, los líderes PC se interesan más en los resultados, ocupando más tiempo en la supervisión del trabajo relacionada con producción, y prestan menor atención o supervisión a actividades como la planeación (Avolio et al., 2009).

Así mismo, el modelo de **contingencia** de Fiedler plantea que el estilo de L y la efectividad del líder se moderan en situaciones específicas, por lo que la fuerza con la que el líder enfrente estas contingencias, influenciará el comportamiento del grupo en general (Schriesheim, Tepper y Tetrault, 1994). Hersey y Blanchard (1982), afirman, que el estilo directivo debe de ir acorde a las contingencias y disponibilidad de los colaboradores hacia el trabajo, definen la disponibilidad como el deseo de crecimiento y la voluntad para aceptar responsabilidades y realizar tareas.

Concluyen que la relación entre directivo y trabajador pasa por cuatro etapas, dependiendo del desarrollo propio de los trabajadores. La primera etapa indica la necesidad de establecer reglas, políticas y procedimientos claros, los cuales permitan al subordinando desenvolverse con certeza dentro de sus actividades. En la segunda etapa los colaboradores adquieren más madurez y confianza en la realización de su trabajo, el líder entonces aumenta su confianza y comprensión, pero mantiene su conducta estricta relativa a la tarea.

En la tercera etapa el gerente ya no tendrá que ordenar hacer las tareas puesto que los colaboradores buscan de forma activa la responsabilidad, el líder debe fortalecer el esfuerzo



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

hacia las relaciones humanas otorgando apoyo y consideración. En la cuarta etapa los seguidores cuentan ya con la confianza y la experiencia para realizar su trabajo, se disminuye el apoyo y la motivación que reciben, así como la intervención por parte del líder (Gordon, 2001).

La teoría del **camino-objetivo** fue desarrollada por House (1971), la cual describe el proceso del líder para motivar e incentivar a sus seguidores, liberando el camino de obstáculos hacia el cumplimiento de objetivos. House detectó cuatro distintos tipos de L (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro) y podría aplicarse dependiendo de la situación, pudiendo invariablemente, incrementar la efectividad del líder junto con la motivación, satisfacción y desempeño de los colaboradores.

El énfasis en un L participativo llevó al origen del LT y LTR, desarrollados por el científico James McGregor Burns, el cual investigaba sobre líderes políticos. De acuerdo con Burns (1978), el proceso de transformar el L, implica el que líderes y seguidores se ayuden unos a otros a avanzar a un nivel más alto de moral y motivación.

Finalmente, la globalización trajo consigo una mano de obra altamente diversificada, por lo que analizar el estilo de L desde una perspectiva transcultural resultó primordial. Bass (1997), observó que las estrategias de L (transaccional, transformacional y laissez-faire), trascendían las barreras nacionales por lo que desarrolló y amplió el marco del **Full Range Leadership Model (FRL)**, para incluir el L orientado a la tarea (transaccional) y el orientado a las relaciones (transformacional), y la necesidad de utilizar estos tipos de L dependiendo de factores situacionales. La teoría FRL busca demostrar el estilo transaccional (que se basa en el intercambio de recompensas basado en cumplimiento de tareas), o el de transformar ese interés personal en la identificación con la visión compartida y la misión del líder (transformacional). El estilo laissez-faire deja a los empleados alcanzar su potencial sin la intromisión indebida de la gerencia (Fiaz, et al., 2017).

Bass enfatizó en la importancia de generar un cambio de paradigma, para comprender como los líderes influyen en los seguidores para trascender el interés propio por el bien de sus unidades y organizaciones para alcanzar niveles óptimos de desempeño (Antonakis et al., 2003, p.264). Al integrar la calidad trascendente del LT, Bass propuso integrar un modelo completo sobre L. Posteriormente Avolio y Bass (1991), modifican el modelo FRL, ampliándolo de seis a ocho factores. La versión actual del modelo cuenta con tres tipologías: transaccional, transformacional y pasivo evitativo (Bycio, Hackett y Allen, 1995; Morreale, 2002; Sarver y Miller, 2014; Swid, 2014), y los ocho factores establecen la parte teórica de los estudios de investigación.

Según Gozubenli (2009), el L ideal se daría cuando se establece una buena relación con los subordinados, se establecen tareas claras, y se posee la autoridad y el poder para proveer recompensas y castigos. Para Bass (1998), citado por Ganga y Navarrete (2014), un líder con un perfil óptimo muestra las siguientes conductas comenzando de menos a más:

- De “laissez-faire” (LF).
- De dirección por Excepción (pasiva).
- De dirección por excepción (activa).
- De recompensa contingente.
- De liderazgo transformacional.

Bass y Avolio (1997), realizan un aporte importante al constructo de L dado que incluyen en su investigación a las variables o cambios que privilegia la calidad en el desempeño y la implementación de decisiones bajo contextos claros con resistencia al cambio. Lograr cambios culturales de principios y valores, es el principal propósito de una organización moderna, con miras a mejorar su oferta de valor y la obtención de un rendimiento sobresaliente.

La investigación actual se encuentra enfocada en el estudio del LT, Esta propuesta considera al L de forma relacional (líder-seguidores), tomando en cuenta los efectos

bidireccionales surgidos a partir de este proceso. En un comienzo, los estudios se centraban en analizar la figura del líder desde una perspectiva individual, sin embargo, últimamente los estudios abarcan factores como los seguidores, compañeros de trabajo, supervisores, entorno y cultura lo que vuelve al liderazgo un tema social estratégico (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013).

Tabla 6. Cuadro resumen teorías de liderazgo.

<b>Teorías de liderazgo</b>			
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Teoría</b>	<b>Palabras clave</b>
Lippit y White	1939	Lippit y White	Autocrático, democrático y laissez-faire.
Conger y Kanungo	1987	Liderazgo carismático	meta idealizada, cualidades extraordinarias y heroicas.
Stogdill	1948	Teoría de rasgos	L Innato, inteligencia, dominación, autoconfianza.
Kahn y Katz	1960	Teoría de comportamiento	Clasificar a los líderes según su estilo de comportamiento (tarea y consideración).
McGregor	1960	Teoría situacional	Depende el contexto, es el enfoque de L. Y: motivación, deseo y control de sí mismos. X: seguridad, incapaces de autocontrol y responsabilidad.
Likert	1961	Michigan	Líderes EC (satisfacción de los empleados) PC (resultados, supervisión del trabajo de producción).
Fiedler		Contingencia	El líder se moldea en contingencias, su reacción



House	1971	Camino-objetivo	moldeará al grupo. Liberar el camino de obstáculos hacia los objetivos (directivo, de apoyo, participativo, orientado al logro).
McGregor Burns	1978	Transaccional y transformacional	Surge del participativo, satisfacer necesidades del trabajador, avanzar a un nivel más alto de moral y motivación.
Bass	1985	FRL (Full range leadership model)	Aplicación de los dos (LT, LTR) en situaciones y cantidades diferentes. Trascienden las barreras nacionales.
Bass y Avolio	1991	Ampliación del modelo FRL	3 tipologías de L, y 8 factores.

*Fuente: Elaboración propia*

## *Aproximación conceptual de liderazgo transformacional*

Tabla 7. Aproximación conceptual de liderazgo transformacional

<b>Liderazgo transformacional</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Bass y Avolio	1993	Proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Apoyar en el cumplimiento de las necesidades personales de los trabajadores, permite generar compromiso en el objetivo grupal, generando colaboradores auto dirigidos, regulados, controlados y actualizados, provocando un efecto multiplicador.
Northouse	2001	El liderazgo transformacional se refiere al proceso en el que un individuo crea conexiones con otros, elevando la moral y respondiendo a las necesidades y motivaciones de sus seguidores, tratando de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial.
Koontz y Wehrich	2003	Un líder transformacional articula una visión que inspire a sus seguidores, a su vez motiva y moldea la cultura organizacional, creando un ambiente de trabajo favorable al cambio.
Rafferty y Griffin	2004	Proponen la redefinición del modelo de liderazgo transformacional y su correspondiente escala de medición con cinco dimensiones: Visión (cuadro idealizado del futuro basado en los valores de la organización); Comunicación inspiracional (mensajes positivos sobre la organización que construyen la motivación y la confianza); Estimulación intelectual (promueve el interés de los empleados a pensar en los problemas de nuevas maneras); Apoyo (preocupación del líder por sus empleados, teniendo en cuenta sus necesidades); Reconocimiento personal (reconocer al trabajador por el esfuerzo y

logro de metas específicas).

- Velásquez 2006 Como forma de trabajo busca el cambio de los colaboradores hacia una cultura de trabajo en equipo y motivación personal que conlleva a un cambio organizacional, Es un proceso de cambio positivo que se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente.
- Lerma 2007 El liderazgo transformacional se logra cuando las personas son inspiradas por un líder, quien los impulsa a lograr metas significativas, actuando con entusiasmo y alegría.
- Maxwell 2007 Tipo de dirección que busca la participación compartida en el aprendizaje a través del intercambio de ideas, siendo competente para comunicar su propósito estratégico y dirigir sus acciones para lograr eficientemente la dinámica productiva.
- Leithwood, 2009 El liderazgo transformacional busca la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea, y busca crear conciencia en los colaboradores para aceptar y comprometerse con las metas de la organización, produciendo cambios en los grupos de trabajo y en las empresas.
- Mascall y Strauss
- Cruz-Ortiz 2011 El líder transformacional es una persona plena, capaz de desarrollarse, logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación por ir más allá de sus propios intereses. El liderazgo supone una visión compartida por todos los integrantes de la organización, encaminada a la búsqueda de excelencia y calidad organizacional. Este tipo de líder sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización.
- y Salanova

- Bracho y García 2013 El liderazgo transformacional implica un proceso de dirección que se enfoca en la transformación del entorno, a través de las acciones emprendidas por su equipo de colaboradores los cuales son inspirados y motivados a lograr los objetivos grupales de la organización. Para este logro es necesario sensibilizar a las personas para trabajar consecuentemente en el logro de estas metas trabajando con entusiasmo, responsabilidad, productividad y alto sentido de compromiso.
- Willenbrock et al. 2015 El liderazgo transformacional motiva a los colaboradores a trabajar por el bien de la organización, y los alerta acerca de la importancia de sus resultados. De acuerdo con la teoría del liderazgo transformacional, estos tipos de líderes pueden estimular a los colaboradores que atienden al cliente directo, motivándolos y comprometiéndolos con todo el proceso de prestación de servicio.

*Fuente: Elaboración propia*

Burns (1978), menciona que, el proceso de transformar el L, implica que líderes y seguidores se ayuden unos a otros a avanzar a un nivel más alto de moral y motivación. Burns reconoció una relación compatible con la teoría de Abraham Maslow sobre las necesidades humanas (Covey, 2007) y el LT, el cual se basa principalmente en satisfacer las necesidades humanas. Desde un sentido organizacional Burns expresó que los niveles efectivos de DL se relacionan con la satisfacción de las necesidades del trabajador. Sobre este marco teórico, Burns estableció los dos conceptos de LT y LTR.

Desde una perspectiva transaccional, Burns resaltó la importancia de cubrir las necesidades básicas de los seguidores, también conocidas como un proceso de intercambio costo-beneficio que determina la relación líder-seguidor. En contraste a este comportamiento de dar y recibir, Burns ambicionaba con un L que cubriera necesidades más profundas como el despertar la conciencia de valores morales e ideales superiores (LT).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Bass (1985), amplió más los estudios sobre LTR y LT de Burns, y los aplicó en entornos organizacionales. Bass no apoyó completamente la teoría de Burns en cuanto a la aplicación de los estilos de L por separado, por el contrario, el mencionaba que los diferentes estilos, deberían ser aplicados dependiendo la situación en cantidades diferentes. Bass (1985), quién basó su trabajo de las ideas emitidas por House (1971) y Burns (1978), sobre el LC, menciona que el LT se refiere al proceso en el que un individuo crea conexiones con otros, elevando la moral y respondiendo a las necesidades y motivaciones de sus seguidores, tratando de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial (Northouse, 2001). Para Koontz y Wehrich (2003), un líder transformacional articula una visión que inspire a sus seguidores, y a su vez motive y moldeé la cultura organizacional, creando un ambiente de trabajo favorable al cambio.

Posteriormente, surge Avolio (2011), un defensor del modelo FRL, el cual explica que el comportamiento de los líderes transaccionales (recompensa contingente y gestión por excepción activa) se considera apropiado en situaciones específicas relacionadas con la tarea y supervisión. Las conductas atribuidas a la transformación, enfatizan el desempeño avanzado y estrechamente alineado a los ideales del líder (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual) para el desarrollo de las cualidades potenciales de los seguidores (Albritton, 1998; Avolio, 2011; Bass, 1985). Bass amplió los conceptos de LT y LTR mediante la elaboración de sus comportamientos atribuidos los cuales fueron fundamentales en el desarrollo del MQL (Multifactor Leadership Questionnaire) (Judge y Piccolo, 2004).

Según Avolio (2011), los líderes transaccionales cuentan con una mayor competencia en el cumplimiento de tareas, pero se encuentran menos preparados para enfrentar situaciones de cambio y desarrollo dentro de las organizaciones. La lógica al aplicar los constructos del FRL es de gran ventaja si el líder transaccional puede utilizar también características de LT, como desarrollar el potencial de su equipo de colaboradores, buscar el pensamiento creativo, y de resolución de problemas en situaciones que lo ameriten (Avolio, 2011).



De este modo, el líder transformacional es una persona plena capaz de desarrollarse, logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación por ir más allá de sus propios intereses. El L supone una visión compartida por todos los integrantes de la organización, encaminada a la búsqueda de excelencia y calidad organizacional (Cruz-Ortiz y Salanova, 2011). Este tipo de líder sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización.

El LT como forma de trabajo, busca el cambio de los colaboradores hacia una cultura de trabajo en equipo y motivación personal, que conlleva a un cambio organizacional. Es un proceso de cambio positivo que se centra en transformar a otros, a ayudarse mutuamente (Velásquez, 2006). El líder transformacional inspira a los colaboradores a empoderarse y participar activamente en la transformación de la empresa, trabajando con entusiasmo, responsabilidad y compromiso (Bracho y García, 2013).

Maxwell (2007), dice que el Líder transformador busca la participación compartida en el aprendizaje a través del intercambio de ideas, siendo competente para comunicar su propósito estratégico y dirigir sus acciones para lograr eficientemente la dinámica productiva. Lerma (2007), por su parte, plantea que el LT se logra cuando las personas son inspiradas por un líder, quien los impulsa a lograr metas significativas, actuando con entusiasmo y alegría.

El LT motiva a los colaboradores a trabajar por el bien de la organización, y los alerta acerca de la importancia de sus resultados. De acuerdo con la teoría del LT, estos tipos de líderes pueden estimular a los colaboradores que atienden al cliente directo, motivándolos y comprometiéndolos con todo el proceso de prestación de servicio (Willenbrock et al., 2015). El LT implica un proceso de dirección que se enfoca en la transformación del entorno a través de las acciones emprendidas por su equipo de colaboradores, los cuales son inspirados y motivados a lograr los objetivos grupales de la organización. Para este logro es necesario sensibilizar a las personas para trabajar consecuentemente en el logro de estas



metas, trabajando con entusiasmo, responsabilidad, productividad y alto sentido de compromiso (Bracho y García, 2013).

Para Leithwood, Mascal y Strauss (2009), el liderazgo transformacional busca la participación de los seguidores, adjudica significado a la tarea, y crea conciencia en los colaboradores para aceptar y comprometerse con las metas de la organización y producir cambios en los grupos de trabajo y en las empresas. Bass y Avolio (2006), plantean la definición de liderazgo transformacional como un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, que aparten sus intereses particulares y se centren en el interés colectivo. El apoyar en el cumplimiento de las necesidades personales de los trabajadores, permite generar compromiso en el objetivo grupal, generando colaboradores autodirigidos, regulados, controlados y actualizados, provocando un efecto multiplicador.

Según Bass y Avolio (2006), las características principales de un líder transformacional son:

- Carisma: permite a los colaboradores imitarlo, pues cuenta con características que le permitan ser admirado, respetado y convertirse en personas de confianza demostrando valores éticos y morales.
- Creatividad: Capacidad del líder para asumir riesgos e incentivar a las personas a contribuir con nuevas ideas y aprendizajes, empoderarlos a actuar de manera independiente, enfrentar los problemas de manera eficiente, cambiar paradigmas establecidos y crear sinergia para asumir riesgos con compromiso e integridad.
- Interactividad: buscar la colaboración y trabajo en equipo.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Visión: Articular una visión atractiva y estimulante para los seguidores, crear un fuerte sentido de propósito, tener la cualidad de informar, guiar y orientar al seguidor (Conger y Riggio, 2007).
  - Ética: Directivo auténtico, con estándares elevados tanto morales como éticos, que los llevan a construir confianza y credibilidad.
  - Orientación a las personas: preocupación genuina por las necesidades y requerimientos de sus seguidores, atendiéndolas de manera personal. Comunicación efectiva de los problemas, conducta empática, respetando y celebrando la contribución individual de cada miembro del equipo. Establece relaciones estrechas, pero respetuosas.
  - Coherencia: tener armonía entre lo que se piensa, dice y hace, siendo flexible para adaptarse a las necesidades o cambios que surjan dentro de la organización, inspirando confianza y compromiso en los equipos de trabajo.

### ***Dimensiones del constructo liderazgo transformacional***

Para Bass y Avolio (2006), el LT se divide en cinco dimensiones clave, que permiten la implantación del mismo en el ambiente institucional, las cuales son medidas con el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), el cual se aplica a los colaboradores quienes califican la conducta de su líder a través de las mismas.

- Consideración individualizada: proveer de atención, empatía, cuidado y competencia en la búsqueda de retos en sus colaboradores. Lerma (2007), afirma que el líder transformacional, presta atención a las necesidades individuales de sus trabajadores, promueve así el asumir sus responsabilidades y contribuye al crecimiento de los mismos. Aquí el líder participa de manera individual en la capacidad de mentor o coach. El líder se esfuerza con el objetivo de la satisfacción



personal y el crecimiento de cada seguidor, lo ideal es implementar un proceso y establecer un funcionamiento que evite que los seguidores se sientan supervigilados y permanentemente evaluados. (Antonakis et al., 2003; Bass y Avolio, 1997; Morreale, 2002; Schafer, 2009; Ganga y Navarrete, 2014).

- Estimulación intelectual: Estimular a otros para pensar y resolver los problemas al desarrollar habilidades intelectuales, incitando a la reflexión y creación de nuevas ideas y soluciones creativas, es el énfasis del líder en la resolución de problemas, ya que los seguidores son estimulados intelectualmente para aplicar nuevas formas de pensamiento a situaciones previas. De hecho, el líder fomenta problemas de reformulación con la utilización de ideas innovadoras y pensamiento creativo, lo que lleva a establecer mejores formas de satisfacción con las tareas de la organización. Un elemento clave en esta parte, es la inexistencia de críticas públicas, respecto de los eventuales errores que puedan cometer las personas en el desempeño de sus funciones (Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio, 1997).
- Motivación inspiracional: el líder transformacional es inspirador, motiva y estimula a todos los que lo rodean, despierta espíritu de equipo y denota compromiso, se comunica desde una perspectiva positiva hacia el futuro. El énfasis de este comportamiento es articular una visión que inspire y motive a los seguidores a alcanzar objetivos y metas organizacionales (Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 1991).
- Influencia idealizada: Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética. Es consistente más que arbitrario y se puede contar con él para hacer lo correcto. Evita el poder para obtener ganancia personal. A su vez este factor se divide en dos: influencia idealizada (atribuida) en la cual se percibe al líder como determinado, fuerte, y con convicción moral y ética, confianza y respeto de los seguidores. Este sub-factor apunta a la descripción de

aquellas actuaciones que provocan complacencia y fascinación en sus colaboradores (Antonakis et al., 2003, Avolio y Bass, 1991, Waldman, 1994). Influencia idealizada (comportamiento): este líder denota carisma y compromiso con los valores, visión y apela a los seguidores sobre una base emocional, hace referencia al comportamiento específico que el líder exhibe, el que genera una influencia positiva sobre sus seguidores (Antonakis et al., 2003; Bycio et al., 1995; Morreale, 2002). La influencia idealizada (comportamiento), describe la posición del líder carismático, el cual presenta varias habilidades interpersonales (visión compartida, convicción, misión articulada) que abarca problemáticas cruciales que impacten el bien estar de una organización (Avolio y Yammarino, 2013; Bass, 1997; Conger y Kanungo, 1987; Panopoulos, 1999). Por otro lado, la influencia idealizada se ejemplifica por la lealtad y compromiso de los seguidores (dentro de la organización), los cuales se alinean con los problemas, valores y el propósito compartido, enfatizado por la convicción del líder (Bass, 1997).

Para Bass y Avolio (2006), las variables de resultado del liderazgo transformacional se plantean en 3 características:

- Satisfacción laboral: el colaborador sentirá correspondencia con su esfuerzo, los resultados y las demandas laborales, sentirá agrado con las decisiones del líder.
- Esfuerzo extra: provocar mayor participación de los seguidores para el desarrollo de la organización. La orientación del líder a proveer incentivos y motivaciones que provoquen más esfuerzo en el logro de las metas.
- Desempeño/Efectividad: trabajo armónico con el uso adecuado de los recursos disponibles.

Como se mencionó anteriormente, la propuesta planteada por Bass y Avolio (1993), y sus posteriores revisiones, fueron plasmadas en el MLQ. Por su parte, Rafferty y Griffin

(2004), con base en una revisión del MLQ, proponen la redefinición del modelo de LT y su correspondiente escala de medición con cinco dimensiones: Visión (cuadro idealizado del futuro basado en los valores de la organización); Comunicación inspiracional (mensajes positivos sobre la organización que construyen la motivación y la confianza); Estimulación intelectual (promueve el interés de los empleados a pensar en los problemas de nuevas maneras); Apoyo (preocupación del líder por sus empleados, teniendo en cuenta sus necesidades); Reconocimiento personal (reconocer al trabajador por el esfuerzo y logro de metas específicas).

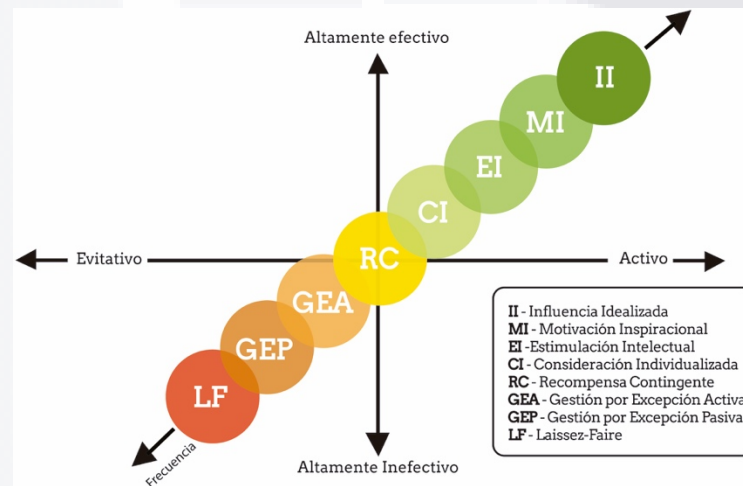


Figura 3. Modelo de liderazgo de rango total. Fuente: Adaptación de Bass y Avolio (2006).

Así, el LT puede traer como consecuencia un incremento en el rendimiento de los seguidores, al establecer motivadores y formular acciones claras para el cumplimiento de los objetivos. Esta capacidad para lograr un rendimiento superior más allá de las expectativas individuales de los colaboradores se denomina “Hipótesis del aumento” (Waldman et al., 1987; Waldman et al., 1990). Al obtener niveles altos de LT, se acrecienta la varianza explicativa de otros estilos de liderazgo para predecir otras variables de resultado, por ejemplo: performance, cumplimiento de metas, evaluación de la eficacia,

esfuerzo extra de superiores y subordinados, efectividad en el desempeño del trabajo, eficacia, efectividad de la unidad y satisfacción (Ganga y Navarrete, 2014).

El estudio del L, busca contextualizar el ambiente laboral dentro de la psicología del trabajo y la salud ocupacional, puesto que la salud del empleado es una meta en sí misma. La dirección y L de los equipos de trabajo es un recurso social que facilita el afrontamiento de las demandas y potencializa el bienestar de los trabajadores. Los modelos tradicionales de psicología ocupacional se centraban en aspectos negativos de la salud como el estrés laboral, sin embargo, están siendo remplazados por una psicología ocupacional positiva (POP), la cual se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones. Estas organizaciones han sido denominadas Organizaciones Saludables y Resilientes (Healthy and Resilient Organizations, HERO), ya que la salud y la resiliencia no son de interés sólo a nivel de individuos, sino también a nivel colectivo; esto es en los equipos de trabajo y las organizaciones como un todo (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013).

El líder transformacional forma parte importante de este modelo, pues es el encargado de incrementar el capital psicológico de los colaboradores y sus resultados organizacionales saludables (desempeño intra y extra rol, los productos y servicios de excelencia), así como conducir a los demás hacia un objetivo en común, logrando el CO de los miembros de la organización (Salanova, 2008). Además, esta relación se encuentra mediada por el compromiso del equipo, lo cual resalta el rol de bienestar (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013).

Rafferty y Griffin (2004), describieron el LT, como un estilo que proporciona una visión, reconocimiento y contribución para estimular la inteligencia de sus seguidores. Por lo tanto líderes y seguidores se interrelacionan, para alcanzar niveles elevados de moral y motivación.

El LT aumenta el compromiso e implicación de los trabajadores (Becker y Billings, 1993; Koh, 1990), la lealtad y también el desempeño de los seguidores, contribuyendo a gestionar situaciones de estrés (Bass, 1999). El LT y el capital psicológico, tienen un efecto significativamente positivo en el servicio que los colaboradores de atención a clientes brindan (Qi-Cgao, Qiao y Pu-xin, 2016). La investigación de Su, Swanson y Chen (2016), mostró que la calidad en el servicio percibido, tiene una influencia positiva en la satisfacción de los clientes y la identificación de los mismos con la compañía, lo que deriva en la repetición de la compra.

Los directivos de las empresas, deben prestar atención a la identificación de los vendedores, su estatus psicológico y sentimientos, y adoptar un estilo de L que mejore el DL de los colaboradores con los clientes, es sabido que un L enfocado al E, está relacionado positivamente a la calidad en el servicio (Clark et al., 2009). Varios estudios apuntan, a que el LT, puede mejorar la satisfacción laboral, el bienestar de los empleados, el desempeño de las tareas y el CO (Stinglhamber et al., 2015).

De acuerdo a la teoría de la expectativa, los empleados con mayor capital psicológico, tienen a ser más confiados en superar las dificultades encontradas en el proceso de trabajo, lo que los hace estar dispuestos a invertir más energía en desarrollar sus actividades y por consiguiente a mejorar su desempeño laboral. Los líderes transformacionales muestran el carisma para estimular en los colaboradores sus capacidades psicológicas, tales como la confianza, esperanza, perseverancia y optimismo (Chi y Pan, 2012).

Por otro lado, la investigación de Yinan, Tang y Zhang (2014), mostró que la planeación de la cadena de suministro y la coordinación corporativa, están relacionadas positivamente a la personalización en masa, la cual es conducente a el logro de mejor calidad en el servicio. La investigación de Kopperud, Martinsen y Humborstad (2014), mostró que el LT, puede mejorar el clima laboral y de servicio, e influenciar el compromiso hacia el trabajo.

Desde una perspectiva práctica, las organizaciones deben primeramente, adoptar un LT, y brindar un mayor respeto a los empleados de primera línea, ayudarlos en caso de encontrarse en dificultades y conocer sus necesidades espirituales, la organización que persiga verdaderamente un desempeño de excelencia, necesita directivos de nivel medio que tengan una visión de servicio, con una cultura de trabajo en equipo y que ayuden a remover los obstáculos que surjan en la prestación de los servicios para poder así mejorarlos (Clark et al., 2009).

### ***Aproximación conceptual de liderazgo transaccional***

El trabajo de un líder es lograr que las tareas se realicen, y se satisfagan las expectativas de crecimiento de los empleados que tienen un desempeño adecuado. En contraste, penalizar a los colaboradores que no realizan un buen trabajo. Este intercambio ya sea de beneficios hacia el buen desempeño o penalizaciones y disciplina al bajo desempeño caracteriza al L efectivo. Sin embargo, las transacciones otorgadas a los seguidores funcionarán mejor, si el líder puede proveer recompensas que sean valiosas para los seguidores. Este tipo de L, el cual se basa en transacciones entre directivo y empleado se llama “liderazgo transaccional” (Bass, 1990).

Burns (1978), desarrolló por primera vez el modelo de LT. Este ocurre cuando una persona tiene una relación con otra con el objetivo de lograr un intercambio de valor que puede ser económico, político o psicológico de naturaleza. Burns también menciona que ambas partes tienen objetivos comunes, sin embargo, la relación no va más allá del intercambio de valor, es decir la relación no detona comportamientos extra-rol (Erhart y Nauman, 2004) y tampoco involucra a las partes en una búsqueda de un propósito superior (Burns, 1987).

Los líderes transaccionales, son aquellos que se enfocan en promover la motivación de los seguidores a través de disciplina y recompensas, aclaran las expectativas de recompensas que pueden esperar por los diferentes comportamientos. Los líderes pueden participar activamente en la supervisión y monitoreo de los comportamientos en busca de errores, o

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

pueden pasivamente esperar a que los seguidores cometan alguna falta (Bass y Avolio, 1994). Bass (1985), clasificó al líder transaccional como el que opera dentro del sistema y cultura existente, tiene preferencia por evitar el riesgo y presta atención a las restricciones y la eficiencia. Regularmente, prefiere respetar los procesos como una forma de mantener el control. El líder transaccional eficaz, suele ser estable y su estrategia es crear un clima predecible donde la correcta realización del trabajo sea el principal objetivo por encima del rendimiento previo.

Bass (1985), adoptó la clasificación mecanista/orgánica de Burns y Stalker (1961), la cual menciona que los líderes transaccionales suelen surgir en ambientes mecanizados; por ejemplo, en las universidades públicas o los bancos, los cuales cuentan con reglas y contratos, así como normas departamentales. Los procesos organizacionales, la toma de decisiones y la reglamentación sustituyen el L. En ese entorno, es menos probable que surja un LT, es probable que los gerentes de las organizaciones mecanizadas participen más en comportamientos transaccionales, por el contrario, las organizaciones de capital privado con un enfoque de mercado pueden tener más opciones para los gerentes en el desarrollo de comportamientos transformacionales para motivar a sus colaboradores a alcanzar el desempeño más allá de las expectativas (Lowe, et al., 1996).

En algunas situaciones, el LT, resulta más apropiado que el transformacional, en general las empresas que trabajan en mercados estables pueden disponer de un líder transaccional que provea sólo el soporte necesario para la realización de las actividades. Si la tecnología, fuerza de trabajo, y el medio ambiente son estables también, las cosas funcionarán adecuadamente con un director que entregue recompensas a tareas asignadas. En organizaciones estables, la gestión por excepción puede funcionar si el gerente monitorea el desempeño del empleado y toma acciones correctivas según sea necesario. La normativa y regulaciones para la realización de tareas cuando es bien entendida y aceptada por los empleados, puede eliminar la necesidad de un L bajo ciertas circunstancias (Bass, 1990).

Por otro lado, cuando la empresa enfrenta turbulencias comerciales, cuando los productos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tienen un ciclo de vida corto, o cuando la tecnología se vuelve obsoleta, entonces es conveniente aplicar el LT en todos los niveles de la compañía. Para poder sobreponerse a los cambios, la empresa necesita flexibilidad en la solución de problemas y sólo el LT lo puede lograr (Bass, 1990). Tratándose de MiPyMEs, los problemas cambian rápidamente, y dicha incertidumbre requiere una organización flexible con líderes determinados que puedan inspirar a los empleados a participar con entusiasmo en el equipo y los objetivos organizacionales. El carisma, la atención al desarrollo individual y la habilidad y disposición a proveer estimulación intelectual, son importantes en empresas que enfrentan renovaciones y cambios. En estas organizaciones el fomentar buenas políticas de reclutamiento, selección, promoción, entrenamiento y desarrollo, impactará en el bienestar y correcto desempeño de la empresa (Bass, 1990).

Según Conger y Kanungo (1998), para Burns, la diferencia entre LT y LTR, radica en la oferta que existe entre líder y seguidor.

Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende los objetivos a corto plazo, y se enfoca en necesidades de alto impacto de la organización. Los líderes transaccionales por su parte, se enfocan en el apropiado intercambio de recursos. El líder transaccional, proporciona a los seguidores algo valioso para los mismos, a cambio de la realización de una tarea, a diferencia de los líderes transformacionales, los cuales buscan que el seguidor se identifique con las necesidades del líder (Kuhnert y Lewis, 1987). Para Burns, los resultados del LTR, son más asequibles que los de un líder transformacional, pero menos dramáticos (Judge y Piccolo, 2004). En este sentido, los seguidores cumplen las expectativas de los líderes por el intercambio de recompensas, no por su devoción al trabajo (Rusliza y Fawzy, 2016). Yulk (2010), argumenta, que el proceso de intercambio no produce pasión ni compromiso en los seguidores, por esta razón, se dice que el LTR es realista, en el sentido de que se enfoca en conseguir objetivos específicos, al cumplir con los requerimientos a cambio de recompensas, o el evitar las penalizaciones por un bajo desempeño (Aarons, 2006).



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A diferencia del transformacional, el líder transaccional inicia contacto con los seguidores en un esfuerzo por intercambiar valor, como recompensa al desempeño, apoyo mutuo, y comunicación bilateral, el líder transaccional puede especificar la estructura de la tarea con la forma correcta de hacer las cosas, de tal forma que mantenga la dependencia de los colaboradores para resolver problemas clave. Los líderes transaccionales, están más enfocados en el logro de los objetivos y no se centran en el desarrollo personal de los colaboradores. Su enfoque se centra en aclarar tareas y ofrecer recompensas por el desempeño positivo, o penalizaciones por el desempeño negativo (Northouse, 2007; Burns, 1978). Por otra parte, el líder transformacional, puede promover una estrategia para dotar a los subordinados de herramientas que lo empoderen en la resolución de problemas (Lowe, et al., 1996).

De acuerdo con Bass (1985), los líderes transaccionales, motivan a los empleados a producir resultados deseados, explicando el objetivo que deben alcanzar, mostrando como hacerlo y clarificando cómo será la evaluación del desempeño. Proveen retroalimentación en los resultados y ofrecen recompensas a los colaboradores que cumplen satisfactoriamente con la tarea. Los líderes transaccionales, brindan a los colaboradores la confianza y motivación para alcanzar niveles de desempeño deseados (Politis, 2002). En un estudio de 72 miembros de la armada de Estados Unidos, Bass et al., (2003), encontró que este tipo de L, es esencial para lograr un desempeño exitoso. El estudio mostró que los líderes mostraron estándares y expectativas claras, así como recompensas específicas para objetivos específicos. Al proveer expectativas claras, los líderes transaccionales contribuyen al desempeño de los seguidores (Bass et al., 2003). Este tipo de L, se puede aplicar en muchos entornos y es apropiado para alentar a los empleados a cumplir estándares prácticos (Aarons, 2006).

Los directivos pueden identificar su estilo de L, por su propensión a la transacción o a la transformación de sus subordinados. Tosi (1982), menciona que un líder transformacional, es capaz de manejar los eventos cotidianos que consumen las agendas de muchos líderes, y aumenta la gestión transaccional, para lograr mayores niveles de desempeño en los



colaboradores, dando énfasis en el proceso de motivación y en los objetivos fijados. La habilidad de obtener un desempeño sobresaliente más allá de las expectativas de los trabajadores es la llamada hipótesis del aumento (Waldman, Bass, y Yammarino, 1990).

Bass y Avolio (1990), establecieron tres factores principales sobre el LTR:

Recompensa contingente y gestión por excepción pasiva y activa (Bass y Avolio, 2004). La recompensa contingente es el proceso de intercambio entre líderes y seguidores. Los cuales negocian sobre las tareas y recompensas. En contraste, en la gestión por excepción pasiva y activa, los líderes actúan únicamente con monitores, e intervienen únicamente en circunstancias excepcionales (Boerner et al., 2007).

La recompensa contingente es el nivel en el que un líder construye transacciones constructivas con sus seguidores, clarifica las expectativas y establece las recompensas por alcanzar dichas expectativas (Judge y Piccolo, 2004). Contrato de intercambio de recompensas por esfuerzo, y reconocimiento de logros, denota un compromiso transaccional del líder con el seguidor. El líder establece un compromiso con los seguidores basándose únicamente en el cumplimiento de los objetivos planteados, establece normas y criterios, con expectativas e incentivos para quien cumpla con ellas (Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio, 1997; Morreale, 2002).

El segundo factor del LTR, planteado por Bass y Avolio (1990), se divide en dos formas: gestión por excepción activa y pasiva. La primera se refiere a la observación de incumplimiento de las reglas y estándares y toma acciones correctivas, describe a un líder que interactúa activamente con sus colaboradores para poder supervisar los estándares de rendimiento, esto le permite tomar medidas correctivas inmediatas cuando los estándares de calidad caen por debajo de las expectativas (Antonakis et al., 2003; Bass, 1990; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Densten, 1999).

La gestión por excepción activa, involucra a los líderes que toman iniciativa para observar a los empleados y penalizan malos comportamientos (Wu et al., 2006). Sistemáticamente, monitorean el desempeño de los colaboradores e interviene cuando ocurre algún problema o error. Buscan activamente los problemas y corrigen los errores conforme se detectan, interfieren y toman acciones correctivas cuando existe un fallo o no se cumple con el estándar (Bass, 1985). Según Bass y Avolio (1995), el problema de este tipo de L, es la posibilidad de limitar la toma de riesgos y desarrollo del pensamiento innovador de los seguidores por temor a no obtener la aprobación del líder.

El otro tipo de manejo por excepción (pasivo), es la intervención sólo si los estándares no son cumplidos, limita la interacción del líder con los colaboradores, tomando acciones correctivas únicamente si las tareas no se cumplen satisfactoriamente, o si existe un problema que demande intervención. Generalmente es un liderazgo pasivo (Bass y Avolio, 1990). En la gestión por excepción pasiva, los líderes no reaccionan a los problemas sistemáticamente, plantean los estándares y esperan a que ocurran los errores y después actúan. Permiten a los empleados hacer su trabajo e intervienen solamente cuando es estrictamente necesario (Gilliespe y Man, 2000).

Según Howell y Avolio (1993), la diferencia entre la gestión por excepción pasiva y activa, radica en el tiempo de intervención del líder. Los líderes activos monitorean el comportamiento de los seguidores y se anticipan a los problemas con acciones correctivas antes de que existan dificultades más complejas. Los líderes pasivos por su parte, esperan hasta que el comportamiento ha creado problemas antes de tomar acción (Judge y Piccolo, 2004).

Bass (1998), comenta que existen razones teóricas para creer que los líderes transformacionales deben usar el liderazgo transaccional, e indica que, el ser consistente en el cumplimiento de los consensos transaccionales construye la confianza, y la percepción de congruencia con los líderes y seguidores, lo cual es la base para la construcción de un LT. Así mismo, propone la teoría del efecto de aumento, la cual estipula que el LT agrega



valor al LTR, contribuyendo al esfuerzo extra y el desempeño de los seguidores. Bass (1999), fue más allá al asegurar que “los mejores líderes son ambos transaccionales y transformacionales”. Howell y Avolio (1993), coincidieron en este punto de vista diciendo que el LT complementa al LTR y que los líderes efectivos de forma continua complementan acciones transaccionales con transformacionales.

Implícito en este argumento se encuentra la idea de que el LT debe ser construido sobre la base de un LTR, de hecho, Bass (1998), menciona que el LT, no sustituye al LTR. El mismo nombre de la teoría “efecto aumento” sugiere que existe algo que puede ser aumentado o mejorado. Avolio (1999), explica que las transacciones son la base de las transformaciones. En la investigación de Bass (1985), la conceptualización del LTR resulta en el cumplimiento de las expectativas de los seguidores, en la cual son recompensados adecuadamente en base a su desempeño. Para lograr que los colaboradores se muevan más allá de sus expectativas de acuerdo a Bass (1998), se requiere de un LT. Esto entonces sugiere que, sin las bases de un LTR, no sería posible generar un LT.

En otra investigación Snodgrass y Shachar (2008), analizaron el impacto del LT en un entorno médico y de educación superior, los resultados revelaron que los atributos de la influencia idealizada, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la recompensa contingente transaccional, se correlacionan positivamente con los resultados del esfuerzo extra, la satisfacción y la eficacia del líder. En contraste, las otras dimensiones del LTR (gestión por excepción activa y gestión por excepción pasiva) y el LF muestran una relación negativa con los resultados de L. Snodgrass y Shachar concluyeron que el LTR cuando se incrementa con el LT, mejora el desempeño de los empleados. Por lo tanto, los líderes efectivos son aquellos que combinan lo mejor de ambos (Rusliza y Fawzy, 2016).

Los estudios más recientes sobre L, muestran resultados de refinamiento para el MLQ, específicamente para la dimensión de recompensa contingente (Anderson y Sunl, 2015). Goodwin et al., (2001) mencionan que esta dimensión se divide en dos factores separados:

contrato psicológico explícito y contrato psicológico implícito. Es en el contrato psicológico implícito donde se encuentran los hallazgos, puesto que se encuentra más estrechamente asociado con los comportamientos de LT (Goodwin et al., 2001), lo que respalda el argumento de que el comportamiento de recompensa contingente debe fusionarse con las dimensiones del liderazgo transformacional (Judge y Piccolo, 2004). El trabajo posterior de Hinkin y Schriesheim (2008), confirmó la multidimensionalidad de la recompensa contingente.

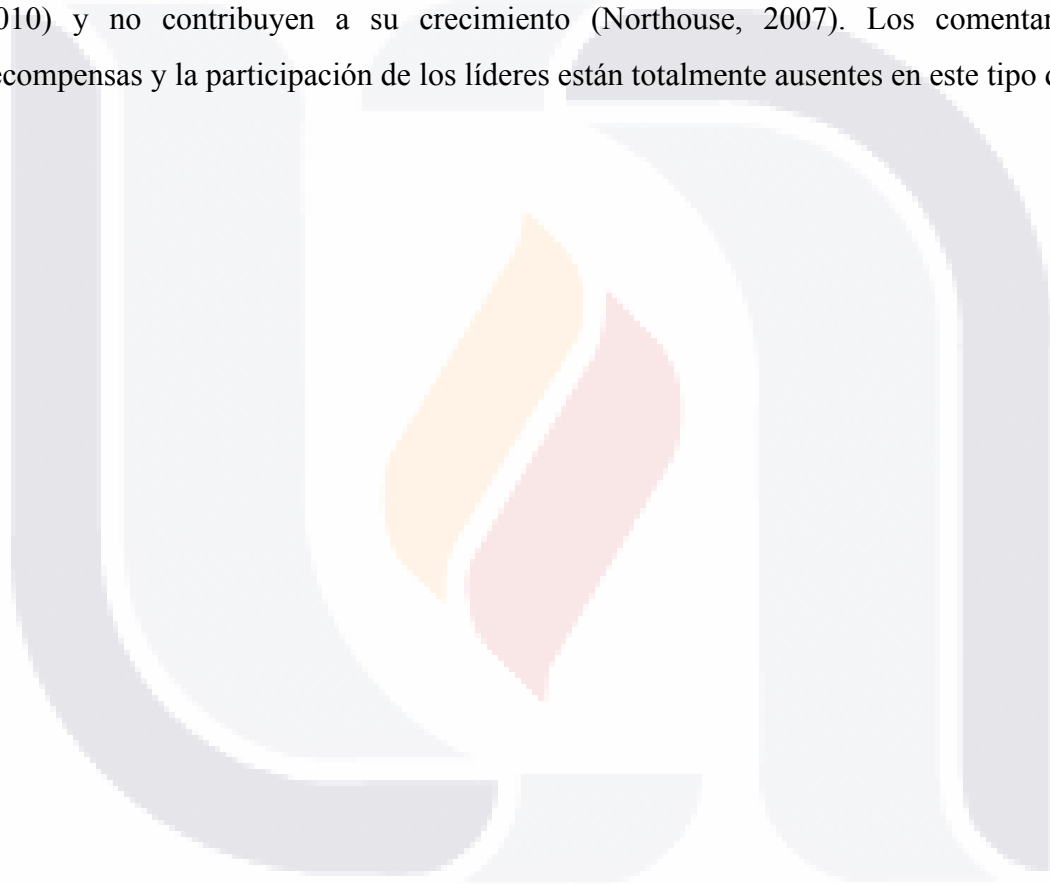
Otros estudios han demostrado que el LTR se relaciona con el desempeño del equipo (Bass et al., 2003), la ética y la justicia (Simola et al., 2010) y la creatividad de los empleados (Herrmann y Felfe, 2014). La recompensa contingente está relacionada con la satisfacción laboral del seguidor, la satisfacción con el líder, la efectividad del L (Judge y Piccolo, 2004) y el compromiso con el cambio (Kool y Van Dierendonck, 2012). La relación entre la recompensa contingente y el compromiso con el cambio está mediada por la justicia (interpersonal e informacional) y el optimismo (Kool y van Dierendonck, 2012).

### ***Aproximación conceptual de liderazgo pasivo evitativo***

El octavo factor del L del modelo FRL es el LF. Este es un comportamiento pasivo evitativo o no transaccional, en cuanto a que existe una falta o ausencia de L. El dirigente renuncia a la responsabilidad de intervención y toma de decisiones, no ofrece orientación ni retroalimentación a sus seguidores. (Antonakis et al., 2003; Bass y Avolio, 1990; Morreale, 2002).

Los líderes que son identificados con altos niveles de LF, evitan la toma de decisiones, acción y son ausentes cuando se les necesita (Judge y Piccolo, 2004). Aunque este estilo de L pudiera parecerse a la gestión por excepción pasiva, los investigadores puntualizan que el estilo LF representa la ausencia total de cualquier L (transaccional o transformacional), y que debe de ser considerado aparte de las otras dimensiones transaccionales (Avolio, 1999; Bass, 1998).

LF es la ausencia de un L efectivo (Yulk, 2010). Se utiliza para describir el L que evita la toma de decisiones, ignora los problemas no hace seguimiento y se niega a intervenir (Gill, 2006). Los líderes que demuestran LF, desempeñan un papel pasivo en los asuntos del equipo y no cuentan con iniciativa para interactuar con los miembros del grupo (Sadler, 2003) Los líderes evitan dar instrucciones o tomar decisiones y no se involucran en el desarrollo de sus subordinados. Los líderes LF, ignoran los problemas del seguidor (Yulk, 2010) y no contribuyen a su crecimiento (Northouse, 2007). Los comentarios, las recompensas y la participación de los líderes están totalmente ausentes en este tipo de L.



***Aproximación conceptual de empoderamiento psicológico***

*Tabla 8. Aproximación conceptual de empoderamiento psicológico*

<b>Empoderamiento del capital humano</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Kanter	Finales siglo XX	Empoderamiento estructural, cuya principal característica es la percepción material de los trabajadores sobre las condiciones laborales.
Breaugh; Spreitzer et al.,	1985; 1997.	El empoderamiento consiste en tres componentes: método de trabajo (grado de discreción), agenda de trabajo (cantidad de control) y criterio de trabajo (grado de elección o modificación). Logrando un adecuado empoderamiento, los colaboradores tendrán las herramientas y la libertad de decidir como su trabajo debe ser realizado.
Spreitzer	1995	El empoderamiento psicológico, el cual a diferencia de Kanter, se enfoca más en la interpretación mental de los empleados, quienes pueden experimentar o no el empoderamiento.
Thomas y Velthouse	(en Spreitzer, 1995)	Motivación intrínseca hacia la tarea.
Sanchez	1996	Dotación de poder, y cuyo objetivo es el fortalecimiento de la comunidad a nivel relacional, político y psicológico, basándose en el control de sus propios asuntos.
Blanchard y Randolph	1997	Un proceso multidimensional de caracter social, donde intervienen el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos. En conjunto, estos grupos reemplazan las estructuras piramidales, participando todos en el control del sistema, fomentando la riqueza y el potencial del capital

humano y la comunidad que lo rodea. Ellos plantean el no dar poder a los empleados, sino más bien facultarlos con conocimiento, experiencia y motivación. Proponen tres claves para lograr el éxito las cuales son: compartir información, crear autonomía, y reemplazar las jerarquías con equipos autodirigidos.

Page y Czuba	1999	En términos generales el empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social que ayuda a la gente a ganar control sobre sus propias vidas.
Davis y Newstrom Zimmerman	2000	La capacidad para ofrecer a los colaboradores control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.
Lee y Koh	2001	El empoderamiento orienta a los valores para el trabajo con la comunidad, como un modelo para obtener control e influencia sobre las decisiones que afectan la vida de los individuos y la calidad de vida comunitaria.
Silva y Martinez	2004	El estado psicológico de un subordinado percibiendo cuatro dimensiones de: significado, competencia, determinación e impacto, que se ve afectado por los comportamientos de empoderamiento del supervisor.
Molina	2006	El empoderamiento es un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través de la cual personas ganan control y acceso sobre recursos valorados.
Jaffe y Scott	2007	Empoderamiento significa habilitar, conceder y permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros.
		Buscar una relación de socios entre la empresa y sus colaboradores, fomentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.



Mendoza, 2009 León, Orgambídez Ramos y Borrego.	Mecanismo mediante el cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control, maestría o dominio sobre sus propios destinos.
Ríos, Rayo 2010 y Ferre.	El empoderamiento se define como el nivel de independencia que posee un individuo para desarrollar las actividades que le son encomendadas. Para lograr el empoderamiento se necesita cambiar estilos de liderazgo, eliminar paradigmas y quebrantar esquemas, que permitan generar una cultura de participación, que requiere de la participación de todos para lograr objetivos de calidad. Además, se debe buscar el equilibrio en los procesos de comunicación e integración de los grupos humanos que vaya en torno a los valores y la cultura organizacional.

*Fuente: Elaboración propia.*

Molina (2006), señala que el término de E significa, habilitar, conceder y permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros.

Se entiende que para lograr el E, se necesita cambiar estilos de L, eliminar paradigmas y quebrantar esquemas, que permitan generar una cultura de participación, que requiere de la participación de todos para lograr objetivos de calidad. Además, se debe buscar el equilibrio en los procesos de comunicación e integración de los grupos humanos que vaya en torno a los valores y la cultura organizacional (Ríos et al., 2010).

Dentro de las definiciones de este concepto se habla de la capacidad para ofrecer a los colaboradores control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Davis y Newstrom, 2000). Buscar una relación de socios entre la empresa y sus colaboradores,

fomentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente (Jaffe y Scott, 2007).

Para Ríos et al., (2010), el E, se define como el nivel de independencia que posee un individuo para desarrollar las actividades que le son encomendadas. Otra definición del término E, hace alusión de manera general al mecanismo mediante el cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control, maestría o dominio sobre sus propios destinos (Mendoza, León, Orgambidez y Borrego, 2009).

Lee y Koh (2001), basaron su definición de E en dos visiones diferentes: el comportamiento del supervisor que funge como empoderado, y el estado psicológico del subordinado. Es así como dieron su definición la cual es: "el estado psicológico de un subordinado percibiendo cuatro dimensiones de: significado, competencia, determinación e impacto, que se ve afectado por los comportamientos de E del supervisor " (p. 686). De igual forma Thomas y Velthouse (en Spreitzer, 1995), hablan de que no puede ser atribuido al colaborador únicamente, por lo que consideran también estas cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo y lo describen como "motivación intrínseca hacia la tarea".

Cada una de las cuatro dimensiones del E en el colaborador, se analizaron con base en los resultados que produce en la conducta y en la eficiencia administrativa. El significado brinda altas dosis de energía, la competencia aporta el esfuerzo y la persistencia en situaciones de cambio para superar expectativas, la determinación genera el interés y la flexibilidad para enfrentar los problemas y el impacto se asocia con la ausencia para evadir situaciones complejas y generar alto desempeño (Thomas y Velthouse, 1990).

Para Breugh (1985), y Spreitzer et al., (1997), el E consiste en tres componentes: Método de trabajo (grado de discreción), Agenda de trabajo (cantidad de control), y Criterio de trabajo (grado de elección o modificación). Al lograr un adecuado E, los colaboradores tendrán las herramientas y la libertad de decidir cómo su trabajo debe ser realizado.

El “Ciclo del éxito” propuesto por Schlesinger y Heskett (1991), encontró que los empleados que sienten un alto nivel de E, se encontrarán más satisfechos con sus empleos, tendrán un mejor sentido de control sobre sus tareas, facilitándoles la realización de cambios, para aumentar la calidad del servicio en sus respectivos restaurantes.

Zimmerman (2000), expresa que el E orienta a los valores para el trabajo con la comunidad, como un modelo para obtener control e influencia sobre las decisiones que afectan la vida de los individuos y la calidad de vida comunitaria. Por su parte Sánchez (1996), define al E como dotación de poder, y cuyo objetivo es el fortalecimiento de la comunidad a nivel relacional, político y psicológico, basándose en el control de sus propios asuntos.

Page y Czuba (1999), plantean el poder como el núcleo del concepto de E y que la posibilidad de que este se dé, depende de dos factores cruciales: el primero, que el poder pueda cambiar, y el segundo, que el poder se pueda expandir, al ser crucial en las organizaciones la confianza y disposición al cambio. En términos generales el E es un proceso multidimensional de carácter social que ayuda a la gente a ganar control sobre sus propias vidas.

Para Silva y Martínez (2004), el E es un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través de la cual, personas ganan control y acceso sobre recursos valorados.

Otra definición describe el E, como un proceso multidimensional de carácter social, donde intervienen el L, la comunicación, y los grupos autodirigidos. En conjunto estos grupos reemplazan las estructuras piramidales, y participan en el control del sistema, fomentando la riqueza y el potencial del capital humano y la comunidad que los rodea (Blanchard y Randolph, 1997; citado por Herazo, Fang y Morales 2005, p. 178).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A partir de la definición general, algunos autores desprenden dos tipos de E: Kanter a finales del siglo XX (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004) habló del E estructural, cuya principal característica es la percepción material de los trabajadores sobre las condiciones laborales. El segundo referido por Spreitzer (1995), es el E psicológico, el cual a diferencia de Kanter, se enfoca más en la interpretación mental de los empleados, quienes pueden experimentar o no el E.

Para Spreitzer (1995), y Ozaralli (2003), el E psicológico tiene cuatro componentes: significado, competencia, determinación e impacto. El significado habla sobre la reciprocidad que debe existir entre los valores, conductas y creencias de un empleado, y los requerimientos del empleo en sí, La competencia habla sobre la habilidad del trabajador para desempeñar su trabajo de forma correcta. La determinación se inclina a los sentimientos de control sobre el trabajo, y el impacto se refiere a la influencia e importancia de los resultados del colaborador junto con los de la organización (Herazo et al. 2005, p.178).

Blanchard y Randolph (1997), por su parte, tienen otro acercamiento con la definición de E, ellos plantean el no dar poder a los empleados, sino más bien facultarlos con conocimiento, experiencia y motivación. Proponen tres claves para lograr el éxito las cuales son: Compartir información, crear autonomía, y reemplazar las jerarquías con equipos autodirigidos.

En el sector de servicios el empoderar a los colaboradores que atienden directamente al público puede jugar un papel clave en mejorar la calidad en el servicio (Berry y Parasuraman, 1992; Ghobadian, Speller, y Jones, 1994; Lin y Darling, 1997; Rafiq y Ahmed, 1998). El empoderar a los empleados de mostrador puede asegurar una mayor satisfacción de los clientes (Ashness y Lashley, 1995; Lashley y McGoldrick, 1994; Rafiq y Ahmed, 1998; Ripley y Ripley, 1992; Van Looy, Van Dierdonck y Gemmel, 1998).

En el caso de los servicios que involucran producción simultánea, y estandarización en la entrega del servicio, los empleados de mostrador necesitan cierta flexibilidad al servir a los clientes (Lewis y Gabrielsen, 1998; Rafiq y Ahmed, 1998). Los clientes algunas veces cambiarán los requerimientos y demandas de sus productos, y la respuesta pronta y eficiente a los problemas se da gracias al E (Berry y Parasuraman, 1992; Van Looy et al., 1998).

Zeithaml et al., (1990), mencionan que las habilidades de servicio se pueden individualizar en lugar de estandarizar, y las respuestas se pueden manejar dependiendo del cliente, (Rafiq y Ahmed, 1998). El empoderar al staff de atención al cliente a tomar decisiones y lidiar con los clientes, es uno de los factores cruciales para mejorar los niveles de desempeño (Ghobadian et al., 1994; Lin y Darling, 1997; Rafiq y Ahmed, 1998).

Herazo et al., (2005), define los factores que permiten explicar las características del E y son:

- a) Líderes: estas personas acogen tareas grandes y cuentan con buena orientación; comparten, entre otras, la habilidad de comunicación, y se caracterizan por el manejo de valores como la excelencia y calidad del ser humano.
- b) Cultura: organizaciones comprometidas, que asumen riesgos y se enfocan al cambio, caracterizadas por el manejo de la confianza y el buen soporte.
- c) Prácticas: capacidad para distribuir la información de manera rápida a través del trabajo en equipo, se permite un crecimiento de los empleados con respecto a sus metas.
- d) Personal: caracterizado por un espíritu de equipo, habilidades de comunicación y habilidades para resolver problemas. Interesados por el aprendizaje permanente.

## *Aproximación conceptual de compromiso organizacional*

Tabla 9. Aproximación conceptual de compromiso organizacional

<b>Compromiso organizacional</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Becker	1960	Una tendencia a participar en líneas de actividad consistentes, debido al costo percibido de hacer lo contrario.
Kanter	1968	Nombró al compromiso afectivo como <b>compromiso de cohesión</b> y lo describió como el grado de emoción o afectividad que mantiene unido a un individuo con la organización, a su vez, describió el compromiso de continuidad como el que ocurre cuando hay una ganancia asociada con la continua participación en la empresa y un costo asociado con dejarla.
Stebins	1970	El compromiso de continuidad es la consciencia de la imposibilidad de elegir una identidad social distinta, debido a las inminentes penalizaciones involucradas en hacer el cambio. A este tipo de compromiso algunos también le han llamado: <b>compromiso calculativo</b> .
Porter et al.,	1974	La fuerza de identificación e involucramiento de un individuo con una organización.
Buchanan	1974	El compromiso afectivo a los objetivos y valores y a la organización por el bien propio de la misma.
Mannari	1977	Que considera moralmente correcto, el estar en la compañía, independientemente de cuanto estatus, mejora o satisfacción la empresa le dé al colaborador a través de los años.
Farrell y Rusbult	1981	El compromiso está relacionado con la probabilidad de que un empleado deje la organización, e involucra sentimientos de unión psicológica, independiente del afecto.
Wiener	1982	La totalidad de las presiones normativas internas que se

conjuntan con los objetivos e intereses organizacionales, y que el individuo realiza por qué cree que es lo moralmente correcto.

Mowday et al., 1982 Distinguen al compromiso organizacional en dos tipos: el compromiso actitudinal, el cual se basa en el pensamiento que tiene el colaborador sobre su relación con la organización, y los valores y metas las cuales son congruentes con las de la empresa. Por su parte, el compromiso conductual, en el que los colaboradores se ven atados a una organización. Identificaron 3 categorías de variables que pudiesen ser importantes en el desarrollo del compromiso afectivo y deberían ser evaluadas previamente a la entrada de un colaborador a la organización (pre-entry). Las variables posteriores a la entrada (Post-entry) también se categorizaron.

Meyer y Allen 1990 Manejan tres tipos de dimensiones para el CO: compromiso afectivo: el apego emocional con la empresa, la forma en que se identifica con ella; compromiso continuo: el apego material y los costos que implican el permanecer o no en la empresa; compromiso normativo: el sentimiento de obligación de permanecer en una empresa.

Mathieu, y Zajac, 1990; Una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, una disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, y un deseo fuerte de permanecer dentro de ella.

Mowday et al., 1979.

Cohen y 1995; Interacción entre el trabajo y los empleados, donde una persona que se involucra, y desarrolla orgullo en la realización de sus labores generará un compromiso con la organización.

Kirchmeyer 1994;

Dunham et al., 2007.

Guatleng et al.,

Davis y 2000 También llamada **lealtad de los colaboradores**, es el nivel de identificación de un colaborador con la empresa y su deseo de

Newstrom

seguir participando dentro de la misma.

- |              |      |  |
|--------------|------|--|
| Arciniega    | 2002 | Es un conjunto de vínculos que mantienen unido a un trabajador con una organización en particular. |
| Ríos et al., | 2010 | El grado de adhesión que un individuo experimenta hacia la organización que labora.                |

*Fuente: Elaboración propia*

El constructo de CO, ha recibido una enorme atención de parte de los investigadores (Mowday et al., 1982). Entre otras razones, debido a que se reconoce al constructo como un factor significativo que determina el comportamiento laboral de los empleados en las organizaciones (Meyer et al., 2002). El compromiso vincula a los trabajadores con la empresa y está relacionado con los resultados organizacionales positivos como el desempeño laboral (Chen et al., 2006; Yousef, 2000).

El CO, es un conjunto de vínculos, que mantienen unido a un trabajador con una organización en particular (Arciniega, 2002). La también llamada lealtad de los colaboradores es definida por Davis y Newstrom (2000), como el nivel de identificación de un colaborador con la empresa y su deseo de seguir participando dentro de la misma. Por su parte Ríos et al., (2010), definen al CO, como el grado de adhesión que un individuo experimenta hacia la organización que labora. Porter et al., (1974), definen el CO, como la fuerza de identificación e involucramiento de un individuo con una organización. Por su parte Becker (1960), define el compromiso como una disposición a participar en líneas de actividad consistentes debido al costo percibido de hacer lo contrario.

El CO, es visto como una interacción entre el trabajo y los empleados, donde una persona que se involucra y desarrolla orgullo en la realización de sus labores, generará un compromiso con la organización (Cohen y Kirchmeyer, 1995; Dunham et al., 1994; Guatleng et al., 2007).



El CO, se ha definido de distintas maneras, existe una falta de consistencia en este sentido, lo que contribuye a no entender completamente los resultados de las investigaciones (Darolia et al., 2010). Porter et al., (1974); Mathieu y Zajac (1990); Mowday et al., (1979), caracterizaron el CO por tres factores psicológicos: el primero en una aceptación de los objetivos y valores de la empresa (identificación); segundo una disposición a realizar un esfuerzo considerable en el cumplimiento de las metas (involucramiento); y tercero un gran deseo de permanecer en la empresa (lealtad). Las definiciones de compromiso sugieren que puede ser visto en términos de actitud y comportamiento, de hecho, Mowday et al., (1982), plantean que el compromiso actitudinal y el de comportamiento son dos etapas del mismo proceso general, y deben ser relacionadas recíprocamente a lo largo del tiempo.

El compromiso actitudinal se basa en el pensamiento que tiene el colaborador sobre su relación con la organización y los valores y metas las cuales son congruentes con las de la empresa, y el Compromiso Conductual en el que los colaboradores se ven atados a una organización, e identifican cuatro características de los antecedentes principales del compromiso afectivo las cuales son: características personales, características estructurales, características relacionadas con el trabajo, y experiencias laborales.

Gómez (2006), por su parte, considera algunos factores y clasifica las contribuciones al CO de la siguiente manera:

Positivas:

- Competencia personal percibida
- Consideración del líder
- Liderazgo
- Motivación interna
- Implicación en el puesto de trabajo
- Satisfacción laboral global
- Satisfacción con el propio trabajo
- Satisfacción con la promoción

- Satisfacción con el sistema de supervisión

Negativas:

- Ambigüedad del rol
- Conflictividad del puesto de trabajo
- Estrés

Meyer y Allen (1997), identificaron tres componentes en la conceptualización del compromiso. Comentan que las definiciones se pueden agrupar en tres categorías generales: orientación afectiva, orientación al costo y orientación a la obligación o responsabilidad moral. Posteriormente se les nombró como compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

- **Compromiso afectivo:** Kanter (1968), nombró al compromiso afectivo como compromiso de cohesión y lo describió como el grado de emoción o afectividad que mantiene unido a un individuo con la organización. El apego emocional con la empresa, la forma en que se identifica con ella, un deseo de permanecer en una empresa debido a un lazo emocional con la organización, “un estado psicológico que caracteriza la relación de un empleado con su empresa” (English et al., 2010, p. 395). Los empleados comprometidos “se identifican, se involucran y disfrutan ser miembros de la empresa (Allen y Meyer, 1990, p. 2). Con compromiso afectivo los empleados permanecen en la organización porque quieren hacerlo (Meyer y Allen, 1990). Por su parte Buchanan (1974), describe el compromiso afectivo, a los objetivos, valores y a la organización por el bien propio de la misma.

Un estudio de Powell y Meyer (2004), reveló que el compromiso afectivo está significativamente correlacionado con cuatro factores llamados: condiciones satisfactorias, expectativas, inquietudes de autopresentación, y ajustes individuales. Meyer et al., (2002), encontraron que el compromiso afectivo se correlacionaba negativamente con el deseo de abandonar el puesto, la rotación de empleados, el

ausentismo, el estrés y el conflicto trabajo familia. El compromiso afectivo tiene una fuerte relación positiva con el desempeño laboral y el comportamiento cívico organizacional. Colquitt et al., (2010), concluyeron que los empleados que tienen un alto compromiso afectivo están dispuestos a esforzarse más, y tienden a involucrarse en conductas cívicas más interpersonales y organizacionales.

Mowday et al., (1982), identificaron tres categorías de variables que pudiesen ser importantes en el desarrollo del compromiso afectivo y deberían ser evaluadas previamente a la entrada de un colaborador a la organización (pre-entry): características personales, característica en la elección de empleos y expectativas sobre el trabajo. Las variables posteriores a la entrada (Post-entry) también se categorizaron en: influencias personales, influencias organizacionales y las influencias no organizacionales.

Kiesler (1971), identifico cuatro características situacionales que involucran a los individuos a la acción, los cuales son: la importancia, claridad, irrevocabilidad, y voluntad. Salancik (1977), agregó la publicidad del acto a la lista. Meyer y Allen (1991), se basaron en la fuerte relación que existía entre las variables de post-entrada con el compromiso afectivo en el primer año de trabajo, por tal razón, agregaron dos variables de medida a su investigación sobre la influencia de las mismas, las cuales son: confirmación de las expectativas y el ámbito laboral.

- **Compromiso de continuidad:** el compromiso de continuidad, se refiere al deseo de permanecer en la empresa, debido a la consciencia del costo asociado con dejarla (Allen y Meyer, 1990). Meyer y Herscovitch (2001), describieron el compromiso de continuidad como: "la percepción de que sería costoso interrumpir un curso de acción" (p. 316). Por lo tanto, los empleados permanecen en la organización porque necesitan hacerlo (Meyer y Allen, 1991). Kanter (1968), a su vez describió el compromiso de continuidad como el que ocurre cuando hay una ganancia asociada con la continua participación en la empresa y un costo asociado con dejarla. Las

acciones y conductas realizadas por un empleado en el pasado, hacen que los mismos se comprometan con la organización. Así mismo, el compromiso de permanencia se presenta cuando los empleados sienten que obtendrán un beneficio si se quedan y que incurrirán en un costo si se van (Rusliza y Fawzy, 2016).

Para Stebbins (1970), el compromiso de continuidad es la consciencia de la imposibilidad de elegir una identidad social distinta, debido a las inminentes penalizaciones involucradas en hacer el cambio. A este tipo de compromiso, algunos también le han llamado: compromiso calculativo. Para Farrell y Rusbult (1981), el compromiso está relacionado con la probabilidad de que un empleado deje la organización, e involucra sentimientos de unión psicológica independientes del afecto. Por lo tanto, el compromiso de continuidad es el resultado de las apuestas alternas y la percepción de falta de opciones para empleos alternativos fuera de la organización (Allen y Meyer, 1990). A su vez, Meyer y Allen (1984), describen las apuestas alternas como algo valioso para los empleados, además del trabajo en sí, como por ejemplo el tiempo invertido, el esfuerzo o el dinero gastado, que se perderían si los empleados renunciaran a la empresa.

Powell y Meyer (2004), identificaron siete apuestas secundarias como antecedentes significativos del compromiso de continuidad. Las apuestas alternas son: expectativas de los demás, inquietudes de autopresentación, arreglos burocráticos impersonales, ajuste individual, preocupaciones no laborales, falta de alternativas y condiciones satisfactorias (Powell y Meyer, 2004). La acumulación de apuestas alternas a lo largo del tiempo, aumenta el costo asociado con el abandono de la empresa y en consecuencia, mejora el compromiso de continuidad de los empleados (Powell y Meyer, 2004).

Dichas situaciones, hacen que un colaborador decida permanecer en la organización porque de decidir irse, la inversión acumulada se perdería. La falta de oportunidades de empleo fuera de las organizaciones también contribuye a un mayor compromiso

de continuidad (Colquitt et al., 2010). Los empleados decidirán quedarse si creen que no tienen a donde ir. Cooper (2003), afirma que el compromiso de continuidad no es deseable por los líderes, porque esperan un esfuerzo extra además del cumplimiento por parte de sus empleados. Los líderes esperan que los empleados se comprometan más en su trabajo y produzcan trabajos de alta calidad para mejorar el rendimiento de la organización.

- **Compromiso normativo:** Mannari y Marsh (1977), lo describen como el compromiso que considera lo moralmente correcto, el estar en la compañía, independientemente de cuanto estatus, mejora o satisfacción la empresa le dé al colaborador a través de los años. Wiener (1982), define el compromiso como la totalidad de las presiones normativas internas que se conjuntan con los objetivos e intereses organizacionales, y que el individuo realiza porque cree que es lo moralmente correcto. "El estado mental de obligación para seguir una serie de acciones que lleven a un objetivo" (Allen y Meyer, 1990, p.316). Meyer y Parfyonova (2010), creen que el compromiso normativo se compone de dos aspectos: deber moral y obligación endeudada. El compromiso normativo existe, cuando los empleados tienen la sensación de que permanecer en la organización es lo correcto o moral (Meyer y Allen, 1991).

Por lo tanto, los empleados con un fuerte compromiso normativo, permanecen en la organización porque deberían hacerlo (Meyer y Allen, 1991). Según Allen y Meyer (1990), los empleados tendrán un fuerte compromiso normativo cuando creen que la organización espera que sean leales. Los empleados también tendrían un fuerte compromiso normativo si han recibido influencia por otros sobre la importancia de ser leales a la organización (Allen y Meyer, 1990). Esto a su vez, hará que los empleados sientan que la organización ha invertido tanto en ellos y a cambio, tienen que ser leales a la organización. Permanecen principalmente debido a razones basadas en la obligación (Allen y Meyer, 1990).

De acuerdo con Colquitt et al., (2010), las organizaciones pueden construir un compromiso normativo entre los empleados de dos formas: primero, creando una sensación de deuda con la organización; y segundo, realizando actividades caritativas. Los empleados pueden sentirse obligados a permanecer en las organizaciones cuando reconocen que su capacitación y desarrollo profesional ha sido una inversión fuerte para las empresas. La obligación provoca que los empleados sientan culpabilidad al querer renunciar. De manera similar, cuando las organizaciones participan en actividades caritativas, los empleados se sienten orgullosos de la organización y en consecuencia, mejoran su compromiso normativo (Colquitt et al., 2010).

En cuanto a los antecedentes del constructo, Mathieu y Zajac (1990), enumeraron las características personales del trabajo, las relaciones entre los líderes del grupo, las características organizativas y los estados del rol como antecedentes del compromiso de la organización. Meyer et al., (2002), llevaron a cabo un análisis y concluyeron que los antecedentes de compromiso organizacional incluyen variables demográficas, diferencias individuales, experiencias de trabajo e inversiones. En una revisión exhaustiva de la literatura organizacional, Fornes et al., (2008), señalaron que los antecedentes de compromiso en el lugar de trabajo incluyen: congruencia, trabajo interesante, claridad de propósito, equidad, retroalimentación, reconocimiento, empoderamiento y autonomía.

Varios estudios han utilizado variables demográficas como la edad, el tiempo de servicio, el nivel de educación y el estado civil como predictores del compromiso (Steers, 1977), pero han surgido hallazgos dispares. Los argumentos generales para vincular tales variables demográficas con el compromiso se basaron tanto en la teoría del rol como en la del intercambio (Stevens et al., 1978). Por ejemplo, la teoría de apuestas secundarias (Becker, 1960), sugiere que ciertos factores, como el aumento de la edad, la permanencia, las características del rol y ser mujer, aumentan la inversión individual en la organización y el costo asociado con la partida. Del mismo modo, Meyer et al., (2002), encontraron una correlación positiva entre el compromiso y las variables demográficas, como la edad y la permanencia. Los resultados de varios estudios sugieren, sin embargo, que las



características personales no tienen influencia en el compromiso (Balfour y Wechsler, 1996).

Algunos aspectos demográficos importantes que son antecedentes del compromiso organizacional incluyen la edad, género, estado civil, nivel de educación, tiempo de servicio, y estilos de L.

- 1) **Edad:** Mowday et al., (1982), encontraron que los empleados de mayor edad tienen un mayor nivel de compromiso debido a la menor cantidad de alternativas laborales. Así mismo, los empleados más jóvenes tienen menos compromiso con sus organizaciones porque tienen menos historia con la organización que los empleados mayores por lo que su inversión de tiempo no es significativa (Dunham et al., 1994). Meyer y Allen (1984), comentan que los empleados mayores tienen mejores puestos y están más satisfechos con sus trabajos, además, los costos por dejar la organización son mayores, lo que les da un mayor compromiso. Sin embargo, varios estudios encontraron un resultado contrastante de que la edad estaba relacionada negativamente con el compromiso. Goulet y Frank (2002), encontraron que a medida que aumentaba la edad, el nivel de CO de los empleados disminuía.
- 2) **Género:** los estudios que relacionan el género y el compromiso han mostrado inconsistencias. Por un lado, se ha observado que las mujeres están más comprometidas que los hombres (Mathieu y Zajac, 1990), y por otro, que los hombres están más comprometidos con su organización que las mujeres (Cho y MorBarak, 2008). Un meta análisis sobre el efecto del género en el compromiso organizacional por Aydin et al., (2011), también encontró que los hombres tienen un mayor nivel de compromiso que las mujeres. Sin embargo, la mayoría de los estudios sobre la relación entre género y compromiso encontraron que el género no es un predictor significativo de compromiso (Al-Ajmi, 2006).
- 3) **Estado civil:** la carga financiera y la responsabilidad familiar aumentan la necesidad de los empleados casados a permanecer en la organización (Angle y

Perry, 1983). La necesidad de seguridad laboral y estabilidad para mantener a su familia hace que las personas casadas estén más comprometidas con su organización. Sin embargo, Joiner y Bakalis (2006), en su estudio de académicos casuales en Australia, encontraron que los académicos casados están menos comprometidos en comparación con sus contrapartes no casadas. En otro estudio, Chughtai y Zafar (2006), encontraron que el estado civil no estaba relacionado con el compromiso organizacional.

**Nivel de educación:** estudios encontraron que el compromiso y el nivel de educación están negativamente relacionados (Angle y Perry, 1983), los aumentos en el nivel de educación mejoran las alternativas laborales externas (Mathieu y Zajac, 1990). Los empleados con mayor nivel de escolaridad, cuentan con mayores oportunidades laborales por lo que su compromiso es menor (Chughtai y Zafar, 2006). Así mismo, las expectativas de las personas con mayor escolaridad son mayores, por lo que su compromiso afectivo resulta bajo si la empresa no puede satisfacerlas (Mowday et al., 1982). Sin embargo, otros estudios encontraron que el nivel de educación no estaba relacionado con el compromiso organizacional (Balfour y Wechsler, 1996; Chughtai y Zafar, 2006).

- 4) **Duración del servicio:** según Meyer y Allen (1997), la relación positiva sugiere que los empleados altamente comprometidos permanecen en la organización mientras que los empleados no comprometidos se van. Iqbal et al., (2011), encontraron que la duración del servicio en la organización es el mejor predictor positivo del compromiso de un empleado. Iqbal afirma que cuanto más tiempo permanece un miembro en la organización, mayor es su responsabilidad hacia la misma. Meyer y Allen (1997), detectaron un vínculo emocional mayor en los empleados que duraron más tiempo en la organización, y va mejorando cuando el tiempo es más prolongado. La inversión personal es considerada por los años invertidos, la promoción, el pago y la posición tal como se propone en la teoría de la apuesta de Becker (1960). Estas inversiones personales aumentan el nivel de



compromiso y convencen a los empleados de no abandonar la organización (Iqbal et al., 2011). Sin embargo, Walumbwa et al., (2005), encontraron un resultado contrastante, su estudio de los empleados bancarios en Kenia y los Estados Unidos reveló que el tiempo de servicio no se relacionaba directamente con el compromiso organizacional.

- 5) **Estilo de liderazgo:** una cantidad impresionante de investigación proporcionó evidencia empírica de que el estilo de L es un antecedente del CO. Investigaciones pasadas que utilizaron una variedad de medidas de L y compromiso en varios entornos, mostraron de manera consistente un vínculo positivo entre el estilo de L y el CO. Por ejemplo, Yousef (2000), examinó los vínculos entre el comportamiento de L y el CO en 50 grandes organizaciones en los Emiratos Árabes Unidos. La muestra consistió en 430 empleados. El estudio encontró relaciones positivas significativas entre el comportamiento del L y el CO. Los empleados están altamente comprometidos con sus organizaciones, más satisfechos con sus trabajos y producen mejores resultados de DL cuando trabajan bajo la supervisión del líder el cual adopta un estilo participativo y consultivo (Yousef, 2000).

En resumen, los colaboradores que tienen un compromiso afectivo fuerte permanecen en la empresa porque “quieren”; los que tienen un fuerte compromiso continuo permanecen porque “lo necesitan”; y los que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen porque sienten que “deben” hacerlo (Ríos et al., 2010). Los empleados que están comprometidos dedican más de su tiempo energía y talentos a la organización que aquellos que no lo están. En otras palabras, los empleados comprometidos darán una mejor calidad en el servicio debido a su disposición a comprometerse a realizar más de lo que se les pidió (Berry y Parasuraman, 1992).

### *Aproximación conceptual de desempeño laboral*

No existe un consenso en cuanto al concepto de DL se refiere, ya que este es considerado una variable multidimensional que incluye factores subjetivos para su medición. Singh (1993), describe el concepto de desempeño como la consecución de un objetivo, el cual puede ser cuantificado mediante un resultado o una serie de resultados tanto al interior como al exterior de la empresa. Taticchi et al., (2008), concuerdan con Singh en el sentido de que el desempeño debe ser estructurado para poder ser medido.

Para Lebas (2002), el concepto de desempeño se define como una serie de parámetros o indicadores que se complementan y en otras ocasiones se contradicen pues describen el proceso de evaluación de diferentes tipos de resultados obtenidos. El término representa la suma de esos procesos los cuales son guiados hacia una consecución de resultados. La medición del desempeño cobra sentido únicamente si la empresa es capaz de reproducir estos mismos resultados en el futuro.

Por su parte Zeithaml et al., (2006), dicen que, para asegurar el éxito de una marca de servicios, involucrarse con el desempeño de los empleados es indispensable, esto debido a que los empleados son los que mantienen la marca viva ante los clientes, los cuales construyen relaciones de lealtad con los colaboradores y estos a su vez con la empresa que representan. Es importante el medir el desempeño del empleado de servicios, ya que este funge como un embajador de marca, y figura pública del servicio que otorga. Su desempeño comunica el servicio de la empresa.

Schneider y Bowen (1985, 1993), encontraron que la percepción positiva de los empleados sobre el clima laboral junto con algunas acciones de gestión de capital humano pueden lograr un impacto positivo en las actitudes de los clientes hacia la empresa. El “Ciclo del éxito” de Schlesinger y Heskett (1991), también propone que la satisfacción laboral que se influencia por un servicio interno de calidad, conlleva a un mejor desempeño, que a su vez

deriva en la satisfacción del cliente y el mejoramiento del desempeño financiero de las empresas.

El concepto de desempeño no se puede acotar debido a su multidimensionalidad y subjetividad, se traduce como el actuar de una empresa ante los resultados de las metas planeadas y puede ser medido a través de indicadores financieros o no financieros, entre ellos: las ventas, rentabilidad, posicionamiento de marca, satisfacción de los clientes, la calidad del producto, la imagen de la empresa, eficiencia de los procesos y la organización de tareas, la rapidez de retroalimentación, la motivación o el incremento a la productividad (García et al., 2009).

Sharma et al., (2005), proponen la medición del desempeño desde dos enfoques centrales los cuales son: la perspectiva financiera (objetiva), la cual utiliza datos numéricos y la perspectiva no financiera (subjetiva), la cual propone medir el desempeño a través de las percepciones de los integrantes de las organizaciones. Los indicadores de desempeño se consideran los signos vitales de las organizaciones, son las características medibles de los productos, servicios, procesos y operaciones que tienen las empresas (Vitico et al., 1997).

Rohrbaugh (1981), divide el desempeño de forma multidimensional a través de modelos de objetivos:

- 1) **Modelo de procesos internos:** el cual da énfasis a los aspectos internos de la organización los cuales se pueden controlar como: los aspectos operativos, la calidad de los productos, calidad de la prestación de servicios, o el control de la comunicación interna, utilizando como medio para lograrlo el manejo de información.
- 2) **Modelo de sistema abierto:** analiza el desempeño desde factores externos a la empresa como: el apoyo externo, la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a los cambios económicos, sociales o culturales, evolución del

marketing, imagen de la empresa y sus productos y servicios, su objetivo final es la adquisición de recursos.

- 3) **Modelo racional:** evalúa aspectos como: la rentabilidad, la productividad, y la cuota de mercado, dando mayor énfasis a los criterios de eficiencia y productividad, utilizando como medio para lograrlo la planeación
- 4) **Modelo de relaciones humanas:** se basa en el desarrollo de los recursos humanos como la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal, utilizando como medio la cohesión grupal y la coherencia moral y ética.

Los indicadores de desempeño se consideran los signos vitales de las organizaciones, son las características medibles de los productos, servicios, procesos y operaciones que tienen las empresas (Bititci et al., 1997). Runyan, Droge y Swinney (2008), mencionan que las MiPyMEs, no tienen la capacidad de planificar sistemáticamente las metas, y al no haber registros financieros formales, la satisfacción o insatisfacción por el funcionamiento a partir de una percepción organizacional será la opción más viable para medir el desempeño.

Robert Quinn ha estudiado el concepto de efectividad organizacional, el cual puede implicar una variedad de dimensiones de desempeño las cuales dependen de la perspectiva del investigador (Rohrbaugh, 1981).

Rohrbaugh (1981), plantea un modelo basado en valores y objetivos de desempeño (también llamado efectividad organizacional), que consiste en tres dimensiones principales las cuales son fundamentales para la evaluación del desempeño organizacional.

La primera dimensión de valor está relacionada a la estructura organizacional, partiendo de un énfasis en la flexibilidad hasta llegar al control. La segunda dimensión es sobre el enfoque organizacional que va desde el bien estar de los empleados hasta el bienestar de la organización. La tercera dimensión se refiere a los medios o recursos y los fines de dicho

valor, poniendo énfasis en procesos importantes o en resultados. Los 8 criterios de efectividad se traducirían como: estabilidad, cohesión moral, planeación, flexibilidad, productividad, manejo de la información, crecimiento y recursos humanos.

Con este modelo se traduce que el seleccionar ciertos criterios de efectividad organizacional, reflejaría la tendencia de la organización hacia ciertos valores que compiten entre sí. Como ejemplo, el buscar la productividad, el mantener un control estricto, y poner énfasis en el producto final, sugiere un valor únicamente para la organización.

Sin embargo, los valores opuestos, los cuales se centran en las personas más que en la organización, la flexibilidad en lugar del control y los recursos más que en los resultados, reflejarían efectividad únicamente en la cohesión y moral del grupo de personas. Finalmente, la calidad del resultado se coloca en el centro del modelo alrededor de los valores en competencia.

El DL específicamente, es un tema relevante en la investigación sobre temas ocupacionales. En las últimas décadas, se han desarrollado múltiples investigaciones en ramas muy variadas como la administración, sector salud, y en la psicología industrial organizacional. El primero en definir este concepto fue Campbell (1990), como: “comportamientos o acciones que son relevantes para los objetivos de la organización”, de hecho, el DL se enfoca en los comportamientos de los empleados más que en los resultados de sus acciones.

Koopmans et al., (2011), desarrolló un modelo de DL multidimensional, que contempla los comportamientos de los colaboradores más allá de la tarea el cual fue tradicionalmente el de más interés para la investigación. A este modelo le llamó IWP (Desempeño Individual de Trabajo por sus siglas en inglés).

Numerosas escalas se han desarrollado para medir las dimensiones del DL individual, por ejemplo, la de Williams y Anderson (1991), la cual desarrolló un pequeño cuestionario que medía comportamientos como el cumplimiento de tareas asignadas y responsabilidades.

Otras escalas sólo se avocan a medir el desempeño contextual como la de MacKenzie (1989), otras como la de Bennett y Robinson (2000), únicamente miden a los comportamientos contraproducentes. La limitación en estas escalas radica en que ninguna de las mencionadas mide las dimensiones del IWP todas juntas. Como resultado no logran incorporar el rango completo de comportamientos individuales en el trabajo.

### ***Relación liderazgo – empoderamiento***

Bass (1985), extendió la idea inicial de House (1977), sobre el L carismático, así como Graham (1988), los cuales decían, que el carisma plantea a los seguidores como dependientes de los actos de los líderes, actuando de forma automatizada. Bass por su parte, ve a los seguidores como aquellos que construyen pensamientos libres y autónomos a partir de la visión del líder. Concluye que el LT necesita el E de los empleados, no la dependencia de los mismos.

El líder transformacional hace uso de varios mecanismos para influir en sus colaboradores, y el E es un papel mediador importante (Barroso, Villegas y Casillas, 2008; Nederveen, Pieterse, Van Knippenberg, Schippers y Stam, 2010). Noland (2005), por su parte, indica que el LT está relacionado con la cercanía de los profesores y con el E, el aprendizaje, la motivación y la satisfacción de los alumnos. Al igual que el L, el E es un constructo adoptado del ámbito empresarial, que implica un aumento en la motivación intrínseca por la tarea y que, según Weber y Patterson (2000), es equiparable al interés que muestran los alumnos en clase.

En el modelo del LT, el E es visto como una práctica proactiva que promueve el compromiso de los colaboradores (Menon, 2001; Spreitzer, 1995). Por ejemplo, un líder que delega el poder y la responsabilidad de controlar la toma de decisiones a sus seguidores, los alentará a usar su potencial en la solución de problemas, entenderá los objetivos y apoyará los intereses de toda la organización (Honold, 1997; Howell y Hall-Merenda, 1999; Lashley, 1999; Lee y Koh, 2001).

Los líderes transformacionales identifican y desarrollan los valores compartidos empoderando a otros (Owen et al., 2004), influyen en los subordinados para producir no sólo calidad en el trabajo sino también cantidad, y usan la creatividad en la solución de problemas (Limsila y Ogunlana, 2008). El LT se basa en las habilidades transformadoras de un líder, es un proceso de cambio y transformación de los empleados que aumenta la motivación, construye CO y E para alcanzar los objetivos de la organización (Yulk, 2010). En otras palabras, los líderes transformacionales pueden mejorar el compromiso de los empleados a través de los valores compartidos y la visión compartida (Sadler, 2003).

Los líderes transformacionales cambian las cosas e influyen en los seguidores para que crean en su visión (Lussier y Achua, 2007). Además, los líderes transformacionales se enfocan en la organización y el compromiso directo del seguidor hacia los objetivos organizacionales. Influyen en los seguidores para que se centren en el interés colectivo en lugar del propio interés (Lussier y Achua, 2007). Al hacer esto, pueden inspirar a los seguidores a un nivel más alto de rendimiento (Yulk, 2010).

### ***Relación liderazgo - compromiso organizacional***

Estudios recientes han mostrado que la habilidad de los líderes para demostrar propiamente un estilo transformacional en implementar funciones organizacionales, tendrá un impacto significativo en los resultados de los empleados especialmente en el CO (Bycio et al., 1995; Dubinsky et al., 1995). La habilidad del directivo para estimular intelectualmente y considerar individualmente las necesidades de sus colaboradores, llevará a un aumento del CO (Dubinsky et al., 1995; Simon, 1994).

A pesar de que se han hecho estudios, no se ha demostrado de manera suficiente cómo y por qué el LT afecta al CO (Avolio et al., 2004; Bycio et al., 1995). Sorprendentemente una observación clara de esta relación, revela que el efecto del LT en el CO es afectado indirectamente por el E (Avolio et al., 2004; Kark et al., 2003).

Investigaciones previas han demostrado que los estilos de L tienen un impacto en el nivel de CO de los subordinados (Chen, 2004). De acuerdo con Mowday et al., (1979), el CO es una variable importante para entender el comportamiento de los trabajadores en el trabajo, el mismo Mowday elaboró el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), para medir el nivel de CO. Muchas investigaciones usaron la combinación de MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), y OCQ para evaluar el impacto de los estilos de L en el CO de las empresas (Chen, 2004). Estos dos instrumentos se utilizan, porque son fáciles de usar y tienen un alto nivel de confiabilidad, validez y son apropiados para evaluar la relación entre estos dos constructos.

Camps y Rodríguez (2011), investigaron la relación entre el LT y el DL de los colaboradores. La muestra consistía en 795 miembros de 75 universidades de Costa Rica. El estudio encontró que existe una relación positiva entre el LT del líder y la percepción de empleabilidad del trabajador, compromiso y desempeño. Los trabajadores que laboran para un líder transformacional tienen altos niveles de autopercepción sobre su empleabilidad y permanecen comprometidos a sus empleadores quienes han confiado e invertido en ellos. El aumento del compromiso lleva a mejores niveles de desempeño (Camps y Rodríguez, 2011).

Tims, Bakker y Xanthopoulou (2010), condujeron un estudio para investigar el efecto del CO en el nivel de compromiso con el trabajo de los colaboradores. Los resultados indicaron que los líderes transformacionales contribuyen positivamente al compromiso con el trabajo de los colaboradores sobre todo cuando el trabajador es creativo, innovador y productivo. Los líderes transformacionales potencializan el optimismo y subsecuentemente aumentan el compromiso hacia el trabajo (Tims et al., 2010).

Una gran cantidad de investigaciones han mostrado empíricamente que el estilo de L es efectivamente un antecedente del CO. Yousef (2000), examinó la relación entre el comportamiento del L y el CO en distintas organizaciones de los Emiratos Árabes. Los



empleados de este estudio mostraron un mayor desempeño cuando trabajaron bajo la supervisión de los líderes que adoptaron un comportamiento participativo y consultivo.

Un estudio similar de Yinng y Ahmad (2009), produjo evidencia empírica de la relación entre el L y el CO. Se administró el Leadership Behaviour Questionnaire y la Affective Commitment Scale desarrollada por Allen y Meyer (1990), a 238 empleados de diferentes empresas en Malasia. Se encontró que los empleados se comprometen más cuando los líderes adoptan comportamientos directivos participativos, y de apoyo.

Limsila y Ogunlana (2008), condujeron un estudio en la industria de la construcción en Tailandia, el resultado indicó que el LT tiene un impacto positivo en el DL y CO de los subordinados. El LT tuvo una asociación significativa con las variables de resultado del L (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra), y el compromiso. Los resultados sugirieron que los líderes transformacionales obtienen el compromiso de sus colaboradores mucho más que los líderes transaccionales o pasivo evitativos.

Lo et al., (2010), encontraron que la estimulación intelectual, la influencia idealizada y la motivación inspiradora, influyeron directamente en el compromiso afectivo y normativo. Además, la estimulación intelectual y la consideración individualizada influyeron directamente en el compromiso de permanencia. Concluyeron que el LT estaba relacionado con el CO.

Ismail et al., (2011), condujeron un estudio a 118 empleados de una firma subsidiaria americana en Malasia. Los resultados encontrados del estudio revelaron que, el LT está correlacionado positiva y significativamente con el CO y el E. Los encuestados percibieron que el LT había incrementado el E de los mismos y subsecuentemente el nivel de CO.

### ***Relación empoderamiento – compromiso organizacional***

Chen (2008), estableció que el E percibido por los colaboradores, así como la fuerte adhesión al contrato psicológico, tienen un impacto positivo en el CO. Krishna (2006), por

su parte observó una relación importante y positiva entre el E psicológico y el compromiso afectivo y el normativo.

Janssen (2004), estableció que los superiores que tienen un grado de autoridad más alto, son quienes persiguen las metas y valores de la organización. Dee, Henkin y Duemer (2003), en un estudio entre maestros establecieron, que el E puede ser un importante medio para disminuir el nivel de hastío de los maestros y la alta rotación. A su vez, Kuokkanen, Leino-Kilpi y Katajisto (2003), destacaron el hecho de que la satisfacción profesional y el compromiso hacia la organización son elementos cruciales para el E de la enfermera.

Según Ashness y Lashley, (1995); Lashley y McGoldrick (1994); Rafiq y Ahmed (1998); Ripley y Ripley (1992); el E puede aumentar la lealtad de los colaboradores, la motivación, la participación, el involucramiento, el compromiso, autoestima, adaptación al cambio, y la satisfacción, así como ayudar a reducir los problemas de estrés, ambigüedad en las labores, el abstencionismo y la rotación de personal.

Al evaluar de forma individual la relación de las dimensiones del E con las de compromiso continuo, se encontró, que las dimensiones del E trascienden únicamente sobre la dimensión de compromiso afectivo. Sin embargo, el significado es la única dimensión que produce influencia en el compromiso normativo, mientras que la dimensión de compromiso continuo no se ve afectada por ninguna de las variables del E. La edad influye en los resultados entre colaboradores (Ríos et al., 2010). Estos estudios son de utilidad ya que los directivos pueden medir el grado de posesión de las variables de estudio para generar estrategias que mejoren el desarrollo profesional de sus empleados y fomentar el CO y el E.

### ***Relación compromiso organizacional – desempeño laboral***

Se encontró una relación positiva del CO con varios resultados de DL. Según Suliman e Iles (2000), el CO era la "fuerza motriz detrás del desempeño de una organización" (p. 408).

El CO está positivamente relacionado con el DL (Chughtai y Zafar, 2006), la satisfacción laboral (Chughtai y Zafar, 2006; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1979), la motivación (Mathieu y Zajac, 1990), y el comportamiento cívico organizacional (Riketta, 2002). Los estudios también encontraron que el CO está negativamente relacionado con el ausentismo y la tasa de rotación (Angle y Perry, 1981; Chughtai y Zafar, 2006; Porter et al., 1974).

Rashid et al., (2003), investigaron el impacto del CO en el desempeño financiero de 202 compañías que cotizan en la Bolsa de Kuala Lumpur, los resultados revelaron que la mayoría de los encuestados tienen compromiso de continuidad, mientras que la minoría cuenta con un compromiso normativo. Los resultados del estudio muestran que el CO tuvo una influencia significativa en el desempeño.

Otros estudios también han demostrado que el CO tuvo una influencia positiva en el DL (Chen et al., 2006). Compararon el CO y el DL de profesionales y gerentes de contabilidad en Taiwán y los Estados Unidos. El estudio encontró que la muestra estadounidense informó un mayor nivel de CO y DL que la muestra taiwanesa. A pesar de la diferencia, el CO se relacionó positivamente con el DL de los empleados en ambas muestras.

Yousef (2000), encontró que el CO está relacionado positivamente con la satisfacción y el DL. Contrariamente a Yousef (2000), Yiing y Ahmad (2009), encontraron que el CO está negativamente correlacionado con la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los vínculos entre el CO y el DL no fueron evidentes en el estudio de Yiing y Ahmad.

Avolio (1997), señala que las empresas que deseen ser sustentables en los tiempos actuales, necesitarán enfocarse en el desarrollo de cambios significativos en temas de recursos humanos. Los trabajadores del nuevo siglo deberán desarrollar su capital intelectual a la par de la calificación adecuada para el cargo, esto con la finalidad de alcanzar mayor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones oportunas. En este ambiente turbulento y competitivo se necesitarán formas más creativas de organización, y que estén dispuestas a

invertir, acrecentar y recompensar el capital intelectual de los trabajadores (Cuoto, 1997). En un estudio presentado por Masi y Cooke (2000), se observó una relación positiva significativa entre LT y motivación de los empleados, y el grado de compromiso con la calidad de los resultados organizacionales.

Los factores de LT se relacionan directa y positivamente con respuestas organizacionales como: esfuerzo extra, satisfacción laboral, relaciones sanas entre empleado y jefe, unión grupal, trabajo y en la organización (Brown, Birnstihl y Wheeler, 1996). El rol del LT tiene un papel en la predicción de la confianza de los colaboradores, lo que influye en la efectividad del directivo como lo son: eficiencia en los procesos dentro de la organización, culminación de proyectos en tiempo y forma, y altos niveles de creatividad e innovación (Gillespie y Mann, 2000). Se ha confirmado la relación entre LT y éxito en el desempeño de gerentes (Seltzer y Bass, 1990).

De igual forma se ha corroborado una correlación entre LT y CO, comportamiento socializado y satisfacción de los colaboradores con el líder (Avolio y Bass, 1995), lo que está ratificado por resultados de una significativa relación entre los factores transformacionales, la percepción de efectividad del líder por parte de los trabajadores, satisfacción y CO (Bycio et al., 1995).

También se ha encontrado una intensa correlación entre LT y soluciones creativas a los problemas, alto desempeño y esfuerzo extra rol (Sosik, 1997), lo que confirma un nuevo aporte de esta teoría, dentro de los modelos de L.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA

En el capítulo tres, se describen los fundamentos metodológicos para la realización de la investigación empírica, en base al modelo teórico propuesto, los objetivos y las hipótesis previamente planteadas, especificando los mecanismos de evaluación de los mismos. Una vez descrita la composición de la población, estructura de la muestra y recolección de datos, se acotan los constructos, dimensiones e ítems a utilizar, describiendo los fundamentos teóricos de los mismos, condensando la información a través de cuadros resumen que faciliten al lector el análisis de los datos. A su vez, en un siguiente apartado dentro del mismo capítulo, se explican las técnicas de análisis de información.

#### *Tipo de estudio*

El estudio es de tipo causal transeccional, ya que busca identificar los efectos de la interacción de ciertas variables en un momento específico. Está orientado a la comprobación de hipótesis causales, al analizar la relación de las variables independientes de liderazgo (L) y empoderamiento (E), y sus resultados expresados en hechos verificables o variables dependientes de compromiso organizacional (CO) y desempeño laboral (DL). El objetivo de la misma, es explicar porque ocurre un fenómeno y las condiciones en las que se presenta, así como la contribución al desarrollo del conocimiento científico.

Esta tesis propone hacer uso de una metodología mixta; primero, la investigación se realizó a partir de una observación del campo de estudio y a través de entrevistas de profundidad con expertos del área económica administrativa de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, estas entrevistas tienen como finalidad recopilar las observaciones y/o modificaciones al instrumento cuantitativo, sus alcances y posible repercusión en la investigación. En segundo término, bajo el método cuantitativo, se utilizó la técnica de encuesta para la recolección de datos una vez cotejado con las observaciones del apartado

anterior. Este tipo de técnicas, son ampliamente utilizadas en el área administrativa por tratarse de campos propios de la economía de la empresa, concernientes a temas relacionados con la conducta humana.

Lo que se busca con estos métodos de investigación, es desarrollar una teoría sustantiva que sea significativa, compatible con el fenómeno observado, generalizable, reproducible y riguroso. Los datos son capturados a través de fuentes directas e indirectas, es decir, se obtendrán a través del análisis de investigaciones previas planteadas en la teoría, y mediante el uso de un cuestionario desarrollado específicamente para la aplicación en esta investigación. Las fases de la investigación se desarrollaron de la siguiente manera: (i) entrevista no estructurada con doctores del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes; este tipo de entrevista utiliza preguntas abiertas sin un orden preestablecido, y las respuestas que surgen dan paso a nuevas preguntas de forma improvisada. El objetivo de esta entrevista es conocer los puntos de vista de los expertos acerca del instrumento de medición cuantitativa a utilizar en la investigación, para en base a ello, hacer las correcciones pertinentes y proceder con la recolección de datos.

En cuanto al análisis cuantitativo, se plantea la utilización del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Bass (1985), fue la primera persona en medir el L a través de este instrumento, que evalúa los resultados de los líderes efectivos, basándose en el modelo de rango total de liderazgo (Yulk, 1999). La versión más reciente del instrumento MLQ consta de 36 ítems, los cuales describen comportamientos del estilo de L, veinte de ellos están vinculados a escalas de comportamiento transformacional como influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Las escalas de comportamiento de LT, de recompensa contingente y gestión por excepción (activa) incluye ocho ítems y la escala pasivo evitativa con las subdimensiones *laissez-faire* y gestión por excepción (pasiva) consiste en ocho ítems (Avolio y Bass, 2004).

Para la medición del E Psicológico, se seleccionó la escala desarrollada por Spreitzer (1995), por considerarse una escala altamente probada y multidimensional. La autora define el E psicológico como un constructo motivacional manifestado en cuatro dimensiones: significado, competencia, determinación, e impacto, las cuales cuentan cada una con tres ítems para su medición. En conjunto, estas variables reflejan una orientación positiva hacia el rol de trabajo, en la que el individuo se siente capaz de influenciar su contexto laboral. La construcción del instrumento al igual que el anterior se basa en una escala tipo Likert, puntuada por las opciones: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Algo en desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = Algo de acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

En cuanto al constructo de CO, se utilizó la escala desarrollada por Meyer y Allen (1990), los cuales basan su teoría en el desarrollo de tres dimensiones: compromiso afectivo, de continuidad y normativo. El instrumento cuenta con 18 ítems, 6 por cada dimensión, y se mide a través de una escala Likert de 5 valores. La validez y confiabilidad de la escala ha sido ampliamente documentada, entre los estudios más relevantes destacan los de Allen y Meyer (1990), Cohen (1996) y Ko, Price y Muller (1997).

La escala de Desempeño Individual de Trabajo (IWPQ), por sus siglas en inglés "Individual Work Performance Questionnaire", fue desarrollada por Koopmans et al., (2011), y se basa en un marco conceptual de 18 ítems, divididos en tres dimensiones: desempeño de la tarea, contexto y comportamiento de trabajo contraproducente. Todas las preguntas son referidas a un periodo de trabajo de 3 meses atrás, y una escala Likert de 5 puntos ("rara vez" a "siempre" para la tarea y el rendimiento contextual, y "nunca" a "a menudo" para el comportamiento de trabajo contraproducente). La escala de Koopmans et al., (2011), incorpora todos los posibles indicadores del IWP, a través del análisis de la literatura, cuestionarios y entrevistas con expertos.

## POBLACIÓN

### *Descripción de la unidad de análisis*

La población la constituyen los trabajadores de primera línea (cajeros, ventas de mostrador, meseros, o cualquier empleado que tenga contacto directo con los clientes), que laboren en micro, pequeñas y medianas empresas, del sector restaurantero específicamente, con operaciones en la ciudad de Aguascalientes, México. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) define al restaurante como:

“La unidad económica que, en ubicación física, asentada de manera permanente y delimitada por instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora para proporcionar algún tipo de servicio de preparación de alimentos” (INEGI, 2013).

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), segmenta a los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas dentro del sector 72, y de acuerdo al censo económico 2014, existen 568,866 unidades económicas en este rubro, de las cuales 515,059 establecimientos se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas, excluyendo a las ramas de preparación de alimentos por encargo, y centros nocturnos, bares, cantinas y similares. Dentro de la rama exclusiva de restauración se encuentran las cafeterías, fuentes de sodas, restaurantes de autoservicio, antojitos, tacos, tortas, pescados y mariscos, hasta las grandes cadenas.

Según el DENU (2015), el número de unidades de negocios de todos los sectores registrados en el último censo realizado en 2014, aumentó un 1.9% con relación a los registros de 2009, contabilizando 5,654,012 establecimientos con 29,614,421 personas ocupadas, de las cuales, la industria restaurantera emplea a 1.5 millones.



Comparando la representatividad de las unidades económicas de la industria restaurantera con otras ramas de la economía, se observa, por ejemplo, que por cada unidad dedicada a servicios de salud y asistencia social, existen 3.1 restaurantes, y por cada unidad dedicada a servicios educativos privados, existen 9.8 negocios dedicados a la restauración.

En materia de empleo, el sector de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas (sector 72), es el líder en generación de empleo y autoempleo dentro de los servicios no financieros. El 97% de las empresas del sector se encuentra dentro del estrato de micro y pequeñas empresas, ocupando a 10 o menos personas por unidad económica. Cabe mencionar que la industria restaurantera supera por si sola al conjunto de personal ocupado que representan los sectores de: pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción y del número de personas que laboran en el sector de comercio al por mayor. Dentro de las diez ramas más significativas, en cuanto al número de establecimientos y personal ocupado se refiere, predomina la de servicios de preparación de alimentos y bebidas, solamente después de los establecimientos dedicados al comercio al por menor (tiendas de abarrotes).



Figura 4. Los 10 sectores de servicios con más número de establecimientos y personas ocupadas en México. Fuente: INEGI (2014).

Tabla 10. 10 sectores de Servicios no financieros según su porcentaje de participación en el empleo.

Actividad económica	Participación porcentual	Lugar de importancia
Alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	24.8	1
Apoyo a negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	22.8	2
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	17.3	3
Servicios educativos	8.8	4
Profesionales, científicos y técnicos	8.1	5
Salud y asistencia social	8	6
Inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e	3.3	7

intangibles		
Esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	3.1	8
Información en medios masivos	3	9
Corporativos	0.9	10

*Fuente: INEGI (2014).*

Es importante destacar la dimensión e importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional, considerando las principales variables económicas. En porcentaje, el sector representa el 10.6% de las unidades económicas nacionales que tuvieron actividades durante 2013, y emplea al 6.6% del personal ocupado en el país y participa en más del 1.6% de la producción bruta total. Por su parte el Producto Interno Bruto del sector restaurantera representó el 1.1% del total nacional, equivalente a 177,145 millones de pesos en 2013.

*Tabla 11. Importancia económica de la industria restaurantera en el ámbito nacional y en los servicios privados no financieros (Unidades económicas del sector privado y paraestatal que realizaron actividades en 2013).*

<b>VARIABLES</b>	<b>Total nacional</b>	<b>Industria restaurantera</b>	<b>Participación porcentual</b>
	<b>a</b>	<b>c</b>	<b>d=(c/a) *100</b>
Unidades económicas	4,230,743	450,343	10.64
Personal ocupado total	21,576,358	1,433,448	6.64
Producción bruta total*	13,984,313	232,211	1.66
Consumo intermedio*	7,999,727	144,332	1.8
Valor agregado censal bruto*	5,984,586	87,879	1.47

\*Los valores de estas variables están expresados en millones de pesos.

*Fuente: INEGI (2013).*

En cuanto al gasto destinado al consumo de alimentos y bebidas, según el INEGI, en la presentación de los Grandes rubros del gasto corriente de las unidades familiares, los hogares mexicanos destinan alrededor del 34% del gasto corriente al consumo de alimentos y bebidas y casi 60 mil pesos en promedio trimestral, es decir el 21% del mismo lo llevan a cabo fuera del hogar. El rubro de transporte, vehículos y comunicaciones se ubica en la segunda posición con el 18.5%.

Según el censo económico 2013 y la encuesta Intercensal 2015, la tasa de crecimiento media anual de los restaurantes en Aguascalientes fue del 5.3%. La entidad cuenta con 5952 unidades económicas que representan el 1.3% del total de las empresas de este giro en el país y 1,312,544 habitantes, por lo que el número de habitantes por restaurante para el año 2013 fue de 221 personas por unidad en el estado de Aguascalientes. Las entidades de Ciudad de México, Guanajuato, Jalisco, Estado de México, Michoacán de Ocampo, Puebla y Veracruz, reportaron más de 20 mil unidades económicas en cada una y concentraron el 50.6% del total de los restaurantes. Respecto al tamaño de las entidades por el personal ocupado total y su distribución geográfica de la industria restaurantera, Aguascalientes reportó tener 19,273 personas ocupadas.

En la industria restaurantera, el papel de la mujer como propietaria y trabajadora a la vez es muy significativo, destacan los restaurantes dedicados a la preparación de otro tipo de alimentos para llevar, en los que el 80.3% del personal empleado en este tipo de establecimientos fueron mujeres propietarias, que también laboraron en este tipo de negocios, seguido de los restaurantes con servicio de preparación de antojitos que reportaron el 75.6%.

Además de su importancia económica, cabe mencionar que la industria restaurantera está vinculada a alrededor del 48% de las 303 ramas clasificadas en el SCIAN 20136, lo cual reafirma su dinamismo en la cadena productiva, así como en la matriz de actividades productivas a nivel nacional. En noviembre de 2010, la gastronomía mexicana fue

declarada por la UNESCO, patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, por considerarse una actividad con profundas raíces sociales y culturales.

### **PROCEDIMIENTO DE MUESTREO**

Se realizó un muestreo no probabilístico de conveniencia, que según Hernández, Fernández y Baptista (1998), es llamado así, puesto que la elección de los sujetos depende del investigador, y de las personas o unidades cuya disponibilidad es más conveniente, por lo que no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación y sus necesidades particulares, la muestra no probabilística lo que busca, es una “cuidadosa y controlada elección de los sujetos con ciertas características”. Se decidió obtener de esta forma la muestra, puesto que se requerían grupos de personas con baja estructura en la tarea y alto sentido de competitividad, que potencializara la necesidad de contar con estilos de L efectivos y motivadores para la consecución de un buen desempeño.

Para obtener el tamaño muestral, se utilizó la fórmula para una población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran), por esta razón, es necesario conocer el número total de individuos que conforman nuestra población objetivo. En este sentido, Aguascalientes cuenta con 5,952 unidades económicas que representan el 1.3% del total de las empresas de este giro en el país, dentro de estas unidades, la entidad reportó tener 19,273 personas ocupadas.

### *Fórmula de la muestra para una población finita*

$$n = \frac{N Z\alpha^2 pq}{d^2 (N-1) + Z\alpha^2 pq}$$

Dónde:

N = tamaño de la población = 19,273 personas ocupadas.

Z $\alpha$  = 1.96 (la seguridad es del 95%)

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia (en este caso 50% = 0.5)

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p).

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio = .05

### *Conversión de la fórmula*

$$n = \frac{19273 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{.05^2 (19273-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

**n = 377**

Para el uso de ecuaciones estructurales, Klein (1998), plantea una muestra mínima de 200 casos, los cuales serían la cantidad necesaria para considerarse estadísticamente significativa Hair, Anderson, Tatham y Black, (2005), por su parte señala que el número aceptado de encuestas para el uso del Sistema de Ecuaciones Estructurales (SEM), es de 100 a 150. Un número muestral mayor a estos valores aumentaría la sensibilidad, reduciendo la detección de diferencias. Hernández et al., (1998), señala la importancia de comparar el tamaño muestral de otros investigadores en revistas especializadas, indicando que la distribución de

muestras de más de 100 elementos tiene a ser normales cumpliendo con los propósitos de la estadística inferencial.

De tal forma, la muestra a utilizar en la presente investigación corresponderá a 384 empleados de micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas al giro de restauración, específicamente en restaurantes tradicionales de la ciudad de Aguascalientes, en el estado de Aguascalientes, México. Dicha encuesta estará compuesta únicamente por empleados de primera línea (también llamados de mostrador, o contacto directo con el cliente). Se aplicará el instrumento MLQ Forma 5X Corta (Versión Clasificador), para el constructo de L, para la medición del E se seleccionó la escala desarrollada por Spreitzer (1995), de cuatro dimensiones. En cuanto al constructo de CO se utilizó la escala desarrollada por Meyer y Allen (1990), de tres dimensiones y la escala de DL (IWPQ), desarrollada por Koopmans et al., (2011). En cuanto a las características del elemento muestral, se cuestionará el género, edad, escolaridad, tiempo laborando en la empresa y puesto desempeñado. Además, como parte de los descriptivos, se incluyeron preguntas sobre las características de las empresas de la muestra como: nombre, dirección, tamaño, número de empleados, antigüedad y origen fundacional de la empresa.

Se consideró entrevistar al personal de ventas de primera línea (mostrador) para esta investigación, ya que este puesto de trabajo por lo general, se caracteriza por presentar mayor estrés de rol, demanda emocional y tendencia al desarrollo de agotamiento (MacKenzie et al., 2001). En virtud de ello, el LT disminuye el estrés, agotamiento y los estresores de rol de los empleados (Bass, 1989), y aumenta los motivadores en mayor proporción al LTR y PE (Farrel et al., 1999), reduciendo la ambigüedad de rol y aumentando la confianza de los trabajadores en sus superiores (MacKenzie et al., 2001). En consecuencia, se destaca en estos grupos de trabajo la importancia del L y la motivación en la obtención de resultados de DL y la consecución de metas.

Tabla 12. Ficha Resumen de la Investigación

<b>Proceso metodológico</b>	Tres fases: (i) Fase Cualitativa: entrevistas de profundidad con expertos del área EA. (ii) Prueba piloto de encuesta. (iii) Encuestas con cuestionario estructurado.
<b>Ámbito geográfico</b>	Ciudad de Aguascalientes, Estado de Aguascalientes, México.
<b>Universo poblacional</b>	Empleados de primera línea, de micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas al giro de restauración, de la ciudad de Aguascalientes en el estado de Aguascalientes, México.
<b>Tipo de estudio</b>	Causal, transaccional.
<b>Procedimiento de muestreo</b>	No probabilístico de conveniencia
<b>Tamaño muestral</b>	384 encuestas
<b>Instrumento</b>	
Liderazgo	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Forma 5X Corta (Versión Clasificador).
Compromiso organizacional	Meyer y Allen (1990).
Empoderamiento	Empoderamiento Psicológico de Spreitzer (1995).
Desempeño laboral	Desempeño Individual de Trabajo (IWPQ), Koopmans et al., (2011).
<b>Características del elemento muestral</b>	Género, edad, escolaridad, tiempo laborando en la empresa, puesto desempeñado.
<b>Características de la empresa</b>	Nombre, número de empleados, antigüedad, origen fundacional.
<b>Error muestral</b>	5%



---

**Nivel de confianza** 95%

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Medición de constructos**

*Tabla 13. Ficha Resumen de Constructos*

<b>Constructo</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Tipo de escala</b>	<b>Autores</b>
Liderazgo (L)	Liderazgo transformacional: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada. Liderazgo transaccional: Recompensa contingente, gestión por excepción activa. Liderazgo pasivo evitativo: gestión por excepción pasiva, laissez-faire.	Likert (5 puntos; 1 = Nunca; 5 = Frecuentemente, sino siempre).	Bass y Avolio (2006).
Empoderamiento (E)	Empoderamiento psicológico: significado, competencia, determinación e impactol	Likert (5 puntos; 1 = Totalmente desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo).	Spreitzer (1995)
Compromiso organizacional (CO)	Compromiso afectivo, de continuidad y normativo.	Likert (5 puntos; 1 = Totalmente desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo).	Meyer y Allen (1990),

Desempeño laboral (DL)	Desempeño de la tarea, contexto y comportamiento de trabajo contraproducente.	Desempeño de la tarea y contexto: Likert (5 puntos; 1= raramente; 5= siempre). Comportamientos contraproducentes: (1 = nunca; 5 = a menudo).	Koopmans et al., (2011),
---------------------------	---	---	--------------------------------

*Fuente: Elaboración propia.*

En esta sección de la tesis se describe el proceso para la generación del instrumento de medición del modelo y la validez del mismo.

Como primer paso, se indagó en la literatura las diferentes escalas que medían los constructos del modelo a analizar, verificando su pertinencia y relevancia para cada una de las variables dentro de la investigación. Posteriormente, se detallaron las dimensiones de las mismas, traduciendo las preguntas e indicaciones en cada uno de los instrumentos. Una vez teniendo el instrumento, se adaptó y depuró la información para generar una versión única para la investigación.

***Medición de liderazgo***

El instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en su versión (Clasificador), desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (2006), tiene como objetivo el medir las distintas variables del Modelo de liderazgo de rango total (FRL) por sus siglas en inglés (Full Range Leadership Model), y consta de 36 ítems que miden múltiples variables.

En anteriores capítulos, se realiza una integración teórica, en donde se describe el Modelo de L de Rango Total, y sus distintos componentes, así como la evolución del instrumento y sus características.

El instrumento está configurado por ocho variables que pertenecen a tres dimensiones principales, las cuales son: liderazgo transformacional (LT), liderazgo transaccional (LTR) y pasivo evitativo (PE). El LT está conformado por las variables: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. El LTR lo conforma la variable recompensa contingente y gestión por excepción activa, mientras que la dimensión pasiva/evitativa la conforman las variables laissez-faire y gestión por excepción pasiva.

La figura número 5, presenta el modelo jerárquico del constructo descrito anteriormente.

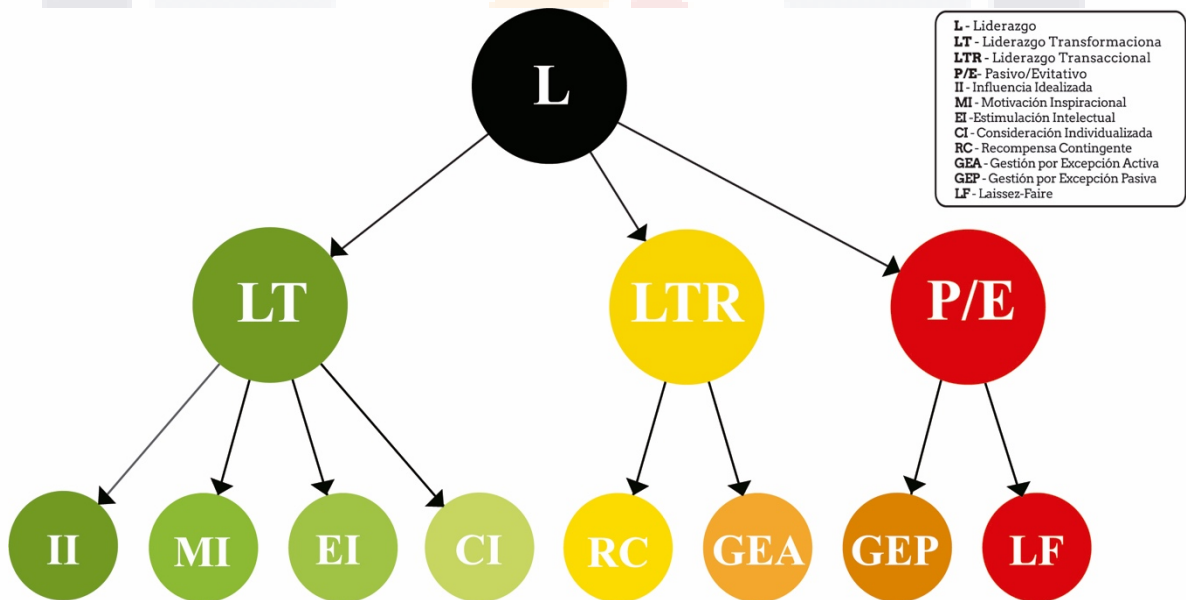


Figura 5. Modelo Jerárquico del constructo de liderazgo. Fuente: Adaptación de Bass y Avolio (2006).

El modelo expuesto anteriormente, es un ordenamiento de las variables conformadas dentro del modelo FRL de Bass y Avolio (2006). Estas variables miden las percepciones y

actitudes desplegadas por el líder de una organización, así como sus efectos sobre los seguidores. El cuestionario MLQ, pretende evaluar estas actitudes y comportamientos relacionados con los estilos de L plasmados en la teoría. La construcción del instrumento se basa en una escala tipo Likert, la cual incluye un grupo de ítems en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra (Hernández et al., 1998). De esta forma, se le pide a la persona que responda el modelo, externalice su reacción ante el ítem eligiendo la opción que mejor le represente, siendo 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = A menudo, y 5 = Frecuentemente, sino siempre.

A mayor puntuación en cada una de las afirmaciones, mayor será la presencia de dicha actitud, caracterizada dentro de la variable. La puntuación total obtenida al sumar todas las afirmaciones dará respuesta en su conjunto a las dimensiones expresadas en la figura 6 planteada con anterioridad.

Cabe mencionar que la decisión de utilizar la versión Clasificador (instrumento aplicado a trabajadores) del modelo MLQ 5X Corto, se tomó debido a dos cuestiones puntuales; la primera en referencia a la accesibilidad de los sujetos de estudio por tratarse de trabajadores, lo que permite conseguir un número muestral más amplio, y la segunda tal como se puede apreciar en la evolución histórica del instrumento, donde Bass y Avolio basaron sus conclusiones en base a la forma Clasificador, generalizándolas posteriormente a la forma Líder.

Una vez que el instrumento haya sido completado, se procederá a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, a fin de obtener la confiabilidad del instrumento, y posteriormente se obtendrá una matriz de correlaciones intervariables, cotejándolas con criterios externos. La validez de constructo “se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente, y que conciernen a los conceptos (o constructos) que son medidos” (Hernández et al., 1998).

Tabla 14. Conjunto de ítems del constructo de liderazgo

Escala	Escala original	Ítems adaptados al idioma español
	<b>Idealized influence</b>	<b>Influencia idealizada</b>
II1	Proud of him/her	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.
II2	Goes beyond self-interest	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.
II3	Has my respect	Actúa de modo que se gana mi respeto.
II4	Displays power and confidence	Se muestra confiable y seguro.
II5	Talks of values	Expresa sus valores y creencias más importantes.
II6	Models ethical standards	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.
II7	Considers the moral/ethical	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
II8	Emphazises the collective mission	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
	<b>Inspirational Motivation</b>	<b>Motivación Inspiracional</b>
IM1	Talks optimistically	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.
IM2	Expresses confidence	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
IM3	Talks enthusiastically	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
IM4	Arouses awareness about important issues	Construye una visión motivante del futuro.
	<b>Intellectual Stimulation</b>	<b>Estimulación Intelectual</b>

IS1	Re-examines assumptions	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
IS2	Seeks different views	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.
IS3	Suggests new ways	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.
IS4	Suggest different angles	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.

Individualized  
Consideration

Consideración Individualizada

IC1	Individualizes attention	Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo.
IC2	Focuses your strenghts	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
IC3	Teaches and coaches	Dedica tiempo a enseñar y orientar.
IC4	Differentiates among us	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.

Contingent Reward

Recompensa Contingente

CR1	Clarifies rewards	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.
CR2	Assists based on effort	Me ayuda siempre que me esfuerce.
CR3	Regards your achievement	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.
CR4	Recognizes your achievement	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.

Management by Exception-  
Active

Gestión por Excepción Activa

MA1	Focuses on your mistakes	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.
-----	--------------------------	---

MA2	Puts out fires	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
MA3	Tracks your mistakes	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.
MA4	Concentrates on failures	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.

Management by Exception- Pasive      Gestión por Excepción Pasiva

MP1	Reacts to problems if serious	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.
MP2	Reacts to failure	Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal.
MP3	If not broke, dont fix	Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
MP4	Reacts to problems, if chronic	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
	Laissez-Faire	Laissez-Faire
LF1	Avoids involvement	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.
LF2	Absent when needed	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.
LF3	Avoids deciding	Le cuesta tomar decisiones.
LF4	Delays responding	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.

Fuente: Bass, Avolio y Jung (1999).

***Medición del empoderamiento psicológico***

Para la medición del constructo de E se analizaron diversas escalas con el objetivo de encontrar la que mejor se adecuara a la investigación, el primero en ser cotejado fue la escala desarrollada por Spreitzer (1995), por ser la más utilizada en la literatura de E. Ella define el E psicológico como un constructo motivacional manifestado en cuatro dimensiones: significado, competencia, determinación e impacto. En conjunto, estas variables reflejan una orientación positiva hacia el rol de trabajo, en la que el individuo se siente capaz de influenciar su contexto laboral.

Por su parte Menon (2001), plantea un acercamiento al E psicológico, definiéndolo como un estado cognitivo, en el que el individuo se encuentra en un estado de “empoderamiento”, caracterizado por la percepción de control, competencia e internalización de objetivos, y relacionándolo estrechamente con el L. El autor debate la aplicación de los constructos planteados por Hayes y Spreitzer al decir que sólo utilizan aspectos aislados del constructo de E, y dejan a un lado dimensiones determinantes para su medición. Un ejemplo de ello son los ítems que miden la internalización de objetivos, los cuales se refieren a los objetivos de la organización y están diseñados para capturar el efecto energizante de las ideas, como un objetivo inspirador.

*Tabla 15 Modelo de Empoderamiento Psicológico de Menon.*

	<b>Goal Internalisation</b>	<b>Internalización de objetivos</b>
GI4:	I am inspired by what we are trying to achieve as an organization.	Estoy inspirado con lo que tratamos de alcanzar como organización.
GI1:	I am inspired by the goals of the organization.	Me inspiran los objetivos de la organización.
GI2:	I am enthusiastic about working toward the organization’s objectives.	Soy entusiasta al trabajar hacia los objetivos de la organización.
	<b>Perceived control</b>	<b>Control Percibido</b>



PC1	I can influence the way work is done in my department.	Puedo influenciar la forma en que el trabajo se realiza en mi departamento.
PC4	I can influence decisions taken in my department.	Puedo influenciar las decisiones tomadas en mi departamento.
PC2	I have the authority to make decisions at work.	Tengo la autoridad para tomar decisiones en el trabajo.

**Perceived Competence**

**Competencia percibida**

---

COMP3	I have the capabilities required to do my job well.	Tengo las capacidades requeridas para hacer bien mi trabajo.
COMP1	I have the skills and abilities to do my job well.	Tengo las habilidades para hacer mi trabajo bien.
COMP2	I have the competence to work effectively.	Soy competente para trabajar efectivamente.

*Fuente: Menon (2001).*

Por su parte Hayes (1994), desarrolló el Employee Empowerment Questionnaire (EEQ) con el propósito de permitir a las empresas identificar la existencia o no de empoderamiento en sus organizaciones y determinar si está relacionado con otras variables como la satisfacción laboral, intención de abandonar el puesto, estrés laboral, variedad en la tarea, autonomía de tarea, identidad de tarea, importancia de la tarea, retroalimentación de la tarea, gestión del compromiso con la calidad, entre otros.

*Tabla 16. Cuestionario de empoderamiento del empleado de Hayes*

	<b>Employee empowerment questionnaire</b>	<b>Cuestionario de empoderamiento del empleado</b>
1	I am allowed to do almost anything to do a high-quality job.	Tengo permitido hacer casi todo para conseguir un trabajo de calidad.
2	I would like a job that would allow	Me gustaría un trabajo que me

	me more authority.	permitiera mayor autoridad.
3	I have the authority to correct problems when they occur.	Tengo la autoridad de corregir problemas cuando ocurren.
4	I am allowed to be creative when deal with problems at work.	Tengo permitido el ser creativo al lidiar con los problemas en el trabajo.
5	I do not have to go through a lot of red tape to change things.	No tengo que pasar por mucha burocracia para cambiar las cosas.
6	I have a lot of control over how I do my job.	Tengo mucho control sobre la forma en que hago mi trabajo.
7	I do not need to get management's approval before I handle problems.	No necesito la aprobación de mi superior para manejar los problemas.
8	I have a lot of responsibility in my job.	Tengo muchas responsabilidades en mi trabajo.
9	I am encouraged to handle job-related problems by myself.	Me siento animado para manejar los problemas laborales por mí mismo.
10	I can make changes on my job whenever I want.	Puedo hacer cambios en mi trabajo cuando yo quiera.
11	I have to follow procedures closely in my job.	Tengo que seguir los procedimientos de cerca en mi trabajo.
12	I have to go through a lot of red tape to get things done around here.	Tengo que pasar por mucha burocracia para cambiar las cosas.
13	I wish management would give me more authority.	Desearía que mi superior me diera más autoridad.
14	I can take charge of problems that require immediate attention.	Puedo tomar el control de los problemas que requieren atención inmediata.

*Fuente: Hayes (1994).*

Para efectos de esta investigación se decidió utilizar la escala planteada por Spreitzer (1995), por considerarse una escala altamente probada y multidimensional.

En este modelo se contemplan dos aspectos de la personalidad como antecedentes del E, estos son: el “Autoestima” definida como el sentimiento general de valor propio (Brockner, 1988), y el “locus de control”, definido como el grado en que las personas se sienten capaces de determinar lo que pasa en su trabajo, en vez de ser controlados por fuerzas externas. Estos aspectos de la personalidad moldean la forma en que los individuos se ven a sí mismos en relación a su ambiente de trabajo.

Otro antecedente considerado en este modelo es el acceso a la información. Lawler (1992), sugiere que existen dos tipos de información críticos para lograr el E: 1) la información referente a la misión de la empresa y 2) la información acerca del desempeño esperado. Si las personas no se sienten informadas sobre la dirección que deben llevar sus esfuerzos, estas no se sentirán capaces de tomar la iniciativa (Kanter, 1983).

La recompensa es otra de las variables/antecedentes críticos para lograr el E, sobre todo aquel sistema que reconozca la contribución individual de cada persona (Lawler, 1986). Los incentivos personales aumentan el E al reforzar las competencias personales.

En cuanto a las consecuencias del E psicológico se contemplan dos en particular: efectividad y comportamiento innovador. Thomas y Velthouse (1990), argumentan que el E aumenta la concentración, iniciativa y resiliencia y, por consiguiente, mejora la efectividad organizacional. Por otra parte, el que los colaboradores se sientan empoderados, los motiva a generar un impacto y ser creativos.

Para la medición de las cuatro dimensiones principales: significado (S), competencia (C), determinación (D), e impacto (I), Spreitzer (1995), adaptó investigaciones previas para cada una de ellas buscando como principal criterio, que midieran únicamente una dimensión por escala y que la aplicación fuera adaptable a un formato común para su fácil administración.

La construcción del instrumento al igual que el anterior se basa en una escala tipo Likert, puntuada por las opciones: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Algo en desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = Algo de acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo. Posterior a la construcción del instrumento se procederá con los análisis de Alfa de Cronbach y la matriz de correlaciones intervariables.

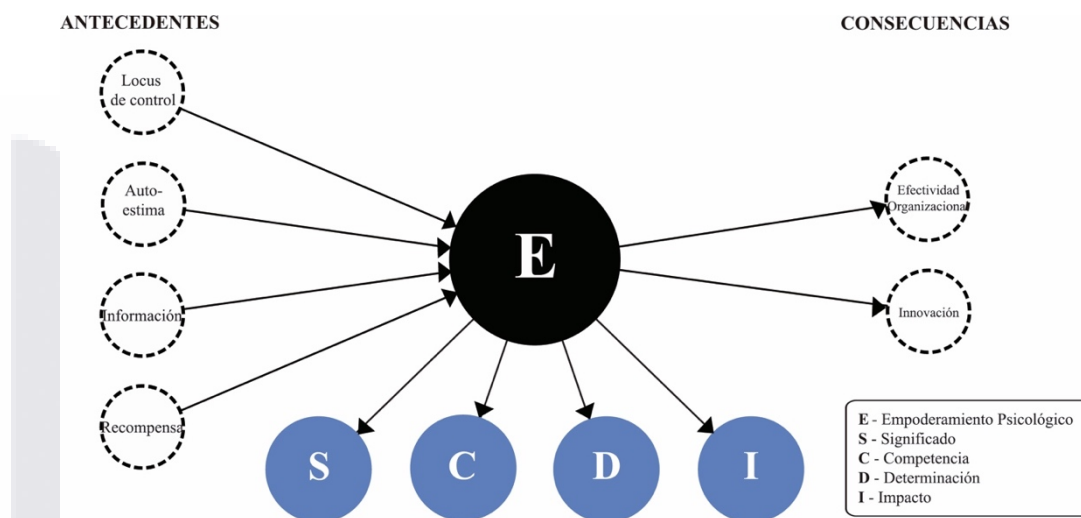


Figura 6. Modelo de Empoderamiento Psicológico. Fuente: Spreitzer (1995).

A continuación, se muestran el conjunto de ítems originales y en español del modelo de empoderamiento psicológico.

Tabla 17. Escala de empoderamiento psicológico de Spreitzer

Escala	Escala original	Ítems adaptados al idioma español
S1	The work I do is very important to me.	El trabajo que hago es muy importante para mi.
S2	My job activities are personally meaningful to me.	Mis actividades laborales son personalmente valiosas.
S3	The work I do is meaningful to me.	El trabajo que realizo tiene mucho significado para mi.

	Competence	Competencia
C1	I am confident about my ability to do my job.	Confío en mi aptitud para hacer mi trabajo.
C2	I am self-assured about my capabilities to perform my work activities.	Confío en mi capacidad para desarrollar las tareas que se requieren en mi trabajo.
C3	I have mastered the skills necessary for my job.	He adquirido dominio en las habilidades necesarias para desarrollar mi trabajo.
	Self-Determination	Determinación
D1	I have significant autonomy in determining how I do my job.	Tengo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo.
D2	I can decide on my own how to go about doing my work.	Puedo decidir por mí mismo como organizar mi trabajo.
D3	I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job.	Tengo suficiente libertad e independencia para decidir cómo hacer mi trabajo.
	Impact	Impacto
I1	My impact on what happens in my department is large.	Mi trabajo es importante para el funcionamiento de mi espacio de trabajo.
I2	I have a great deal of control over what happens in my department.	Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi espacio de trabajo.
I3	I have significant influence over what happens in my department.	Tengo suficiente influencia en lo que ocurre en mi espacio de trabajo.

*Fuente: Spreitzer (1995).*

### ***Medición del compromiso organizacional***

Para medir el constructo de compromiso organizacional se utilizó la escala desarrollada por Meyer y Allen (1990), los cuales basan su teoría en el desarrollo de tres temas principales: apego afectivo, costos percibidos y obligaciones. El objetivo de medir el constructo de CO es determinar el nivel de involucramiento de los colaboradores de una empresa y está relacionado con los resultados organizacionales positivos como el desempeño laboral.

El compromiso afectivo, de continuidad y normativo son vistos como componentes más que como tipos del compromiso actitudinal, esto es debido a que algunos empleados podrían experimentar uno o varios de estos componentes, los cuales, en su conjunto reflejarán el compromiso de una persona hacia la organización (Meyer y Allen, 1990). El instrumento cuenta con 18 ítems, 6 por cada dimensión, y se mide a través de una escala Likert de 5 valores. La validez y confiabilidad de la escala ha sido ampliamente documentada, entre los estudios más relevantes destacan los de Allen y Meyer (1990), Cohen (1996) y Ko, Price y Muller (1997).

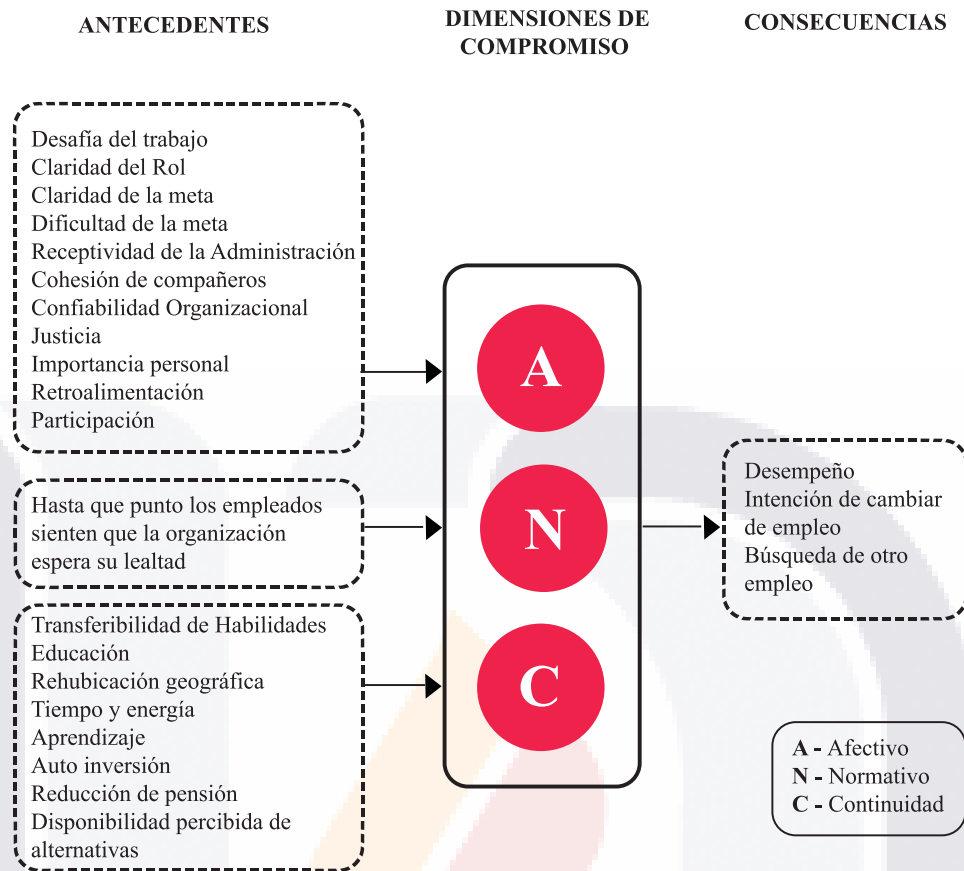


Figura 7. Modelo de compromiso organizacional. Fuente: Meyer y Allen adaptado por Tejada (2004).

Tabla 18. Escala de compromiso organizacional

Escala	Escala original	Ítems adaptados al idioma español
	<b>Affective commitment</b>	<b>Compromiso afectivo</b>
CA1	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida trabajando en la empresa.
CA2	I really feel as if this organization's problems are my own.	Realmente siento como míos los problemas de la empresa.

CA3	I do not feel like ‘part of the family’ at my organization (R).	No me siento integrado plenamente a mi empresa.
CA4	I do not feel ‘emotionally attached’ to this organization (R).	No me siento ligado emocionalmente a mi empresa.
CA5	This organization has a great deal of personal meaning for me.	Esta empresa significa personalmente mucho para mí.
CA6	I do not feel a strong sense of belonging to my organization (R).	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi empresa.
	Continuance commitment	Compromiso de continuidad
CC1	It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	Sería muy duro para mí dejar esta empresa.
CC2	Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera dejar de laborar en esta empresa en estos momentos.
CC3	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	Hoy, permanecer en esta empresa es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.
CC4	I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de la empresa.
CC5	One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta empresa, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.
CC6	One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la empresa podría haber considerado conseguir otro trabajo.



sacrifice- another organization  
 may not match the overall benefits  
 I have here.

	Normative commitment	Compromiso normativo
CN1	I think that people these days move from company to company too often.	Me sentiría culpable si dejara mi empresa ahora.
CN2	I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization (R).	No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.
CN3	One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.	No abandonaría mi empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que laboran en ella.
CN4	If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi empresa ahora.
CN5	I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.	Esta organización merece mi lealtad.
CN6	Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.	Estoy en deuda por trabajar en la empresa.

*Fuente: Meyer y Allen adaptada por Tejada (2004).*

### ***Medición de Desempeño laboral***

La escala de Desempeño Individual de Trabajo (IWPQ), por sus siglas en inglés “Individual Work Performance Questionnaire” se basa en un marco conceptual de 3 dimensiones las cuales son: desempeño de la tarea, contexto y comportamiento de trabajo contraproducente.

El DL es un tema relevante en la investigación sobre temas ocupacionales. En las últimas décadas, se han desarrollado múltiples investigaciones en ramas muy variadas como la administración, sector salud, y en la psicología industrial-organizacional, las cuales se han dedicado a descubrir los predictores y efectos del IWP (Individual Work Performance).

El primero en definir este concepto fue Campbell (1990), como: “comportamientos o acciones que son relevantes para los objetivos de la organización”, de hecho, el DL se enfoca en los comportamientos de los empleados más que en los resultados de sus acciones. Además, estos comportamientos son solamente los concernientes al individuo, excluyendo aquellas acciones que son provocadas por el medio ambiente (Rotundo y Sackett, 2002).

Se ha reconocido al DL como un constructo multidimensional, ya que hasta fechas recientes se han contemplado los comportamientos de los colaboradores que van más allá del desempeño sobre la tarea, el cual fue tradicionalmente, el de más interés para la investigación (Rotundo y Sackett, 2002).

El desempeño sobre la tarea se puede definir como: la competencia con la que los individuos realizan las tareas sustantivas o técnicas centrales para su trabajo. La dimensión de contexto se refiere a los comportamientos que apoyan al desarrollo del medio ambiente organizacional, social y psicológico de la empresa en la que la tarea se debe desarrollar. Algunos ejemplos de este desempeño contextual serían: demostración de afecto, trabajo en equipo, cooperación y comunicación. Por su parte el Comportamiento de trabajo contraproducente se define como las acciones que dañan el bien estar de la organización, en

estos se incluye e abstencionismo, comportamiento fuera de la tarea, deuda, y abuso de sustancias (Koopmans et al., 2011).

Numerosas escalas se han desarrollado para medir las dimensiones del DL individual, por ejemplo, la de Williams y Anderson (1991), los cuales desarrollaron un pequeño cuestionario que medía comportamientos como el cumplimiento de tareas asignadas y responsabilidades. Otras escalas sólo se avocan a medir el desempeño contextual como la de MacKenzie (1989), otras como la de Bennett y Robinson (2000), únicamente miden a los comportamientos contraproducentes. La limitación en estas escalas radica en que ninguna de las mencionadas mide las dimensiones del desempeño individual de trabajo todas juntas. Como resultado no logran incorporar el rango completo de comportamientos individuales en el trabajo.

La escala de Koopmans et al., (2011), incorpora todos los posibles indicadores del IWP, a través del análisis de la literatura, cuestionarios y entrevistas con expertos. consta de 18 elementos, divididos en tres escalas: desempeño de la tarea, rendimiento contextual y comportamiento de trabajo contraproducente. Todas las preguntas son referidas a un periodo de trabajo de 3 meses atrás, y una escala de calificación de 5 puntos ("rara vez" a "siempre" para la tarea y el rendimiento contextual, "nunca" a "a menudo" para el comportamiento de trabajo contraproducente).

Para medir estas dimensiones se utilizaron las calificaciones de frecuencia, en lugar de las calificaciones de acuerdo/desacuerdo. Las clasificaciones de frecuencia requieren que los individuos recuerden y calculen mentalmente la frecuencia con la que uno se involucra en cada comportamiento (Schwartz y Oyserman, 2001), y por lo tanto, se consideraron más válidas. Un problema con las autoevaluaciones de desempeño, es que las personas se inclinan a juzgar favorablemente su propio desempeño (el efecto de clemencia); Un método para contrarrestar este efecto es desplazar el centro de la escala, de modo que el punto promedio no se encuentre en el centro sino a la izquierda de la escala (Steiner y Norman, 2008). Por esta razón, las dimensiones de desempeño de la tarea, contexto y adaptativos se

califican con: 1= "raramente", 2 = "a veces", 3 = "frecuentemente", 4= "a menudo", 5= "siempre". Como los comportamientos contraproducentes, se esperaba que produjeran efectos contrarios a los anteriores (juzgados desfavorablemente en vez de favorables), el centro de esta escala se desplaza hacia la derecha, desde 1 = "nunca", 2 = "rara vez", 3 = "a veces", 4 = "con frecuencia" y 5 = "a menudo".

El cuestionario de desempeño laboral se desarrolló como un instrumento de autoreporte, se han reportado algunos inconvenientes asociados a este tipo de recabación de datos ya que las autoevaluaciones tienen una menor correlación con el desempeño objetivo que las que otorgan los gerentes (Jaramillo et al., 2005). En segundo lugar, se sabe que las autoevaluaciones muestran efectos de indulgencia (Van der Heijden y Nijhof, 2004). Es decir, las personas están naturalmente motivadas para presentarse en una óptica socialmente deseable.

Koopmans et al., (2011), por su parte mencionan, que la autoevaluación es más efectiva por varias razones. Primero, en muchas ocupaciones, las medidas objetivas de desempeño no son fáciles de obtener (Jaramillo et al., 2005). Especialmente para trabajos de conocimiento o trabajos de alta complejidad, las medidas directas de comportamientos contables o resultados, como la cantidad de producción o la cantidad de errores cometidos, son casi imposibles. En segundo lugar, los empleados suelen tener más oportunidades de observar sus propios comportamientos que los compañeros o gerentes (Van der Heijden y Nijhof, 2004). Esto puede ser especialmente cierto para los comportamientos contraproducentes, porque la mayoría de estos comportamientos están destinados a ser privados y, por lo tanto, no observables. De ello, se deduce que los compañeros o supervisores tienen poca base para juzgar muchos comportamientos contraproducentes (Dalal, 2005). Finalmente, en comparación con las medidas objetivas o las calificaciones de gestión, los auto informes tienen ventajas prácticas como la facilidad de recopilación, cuestiones de confidencialidad y menos problemas con los datos faltantes (Schoorman y Mayer, 2008).

El IWPQ es el primer instrumento que incorpora todas las dimensiones relevantes de IWP en un solo cuestionario. Una ventaja de esto, es que el contenido de cada escala se ajusta al contenido de las demás. Como resultado, las escalas no incluyen elementos que se superponen en el contenido. Otra ventaja de la IWPQ es que es de aplicación genérica. El IWPQ se puede usar para trabajadores de la salud, de la industria de la construcción, trabajadores de servicios, entro otros.

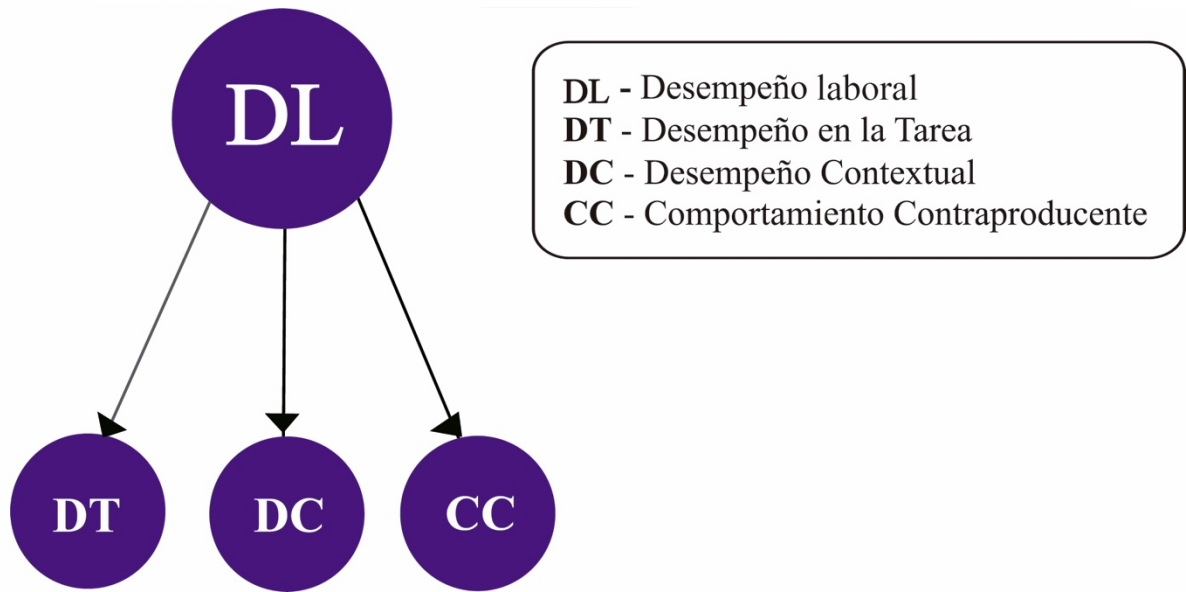


Figura 8. Modelo de desempeño laboral. Fuente: Koopmans et al., (2011).

Tabla 19. Escala de desempeño laboral

Escala	Escala original	Ítems adaptados al idioma español
	Task Performance	Desempeño de la tarea
TP1	I was able to plan my work so that I finished it on time.	Pude planear mi trabajo para terminarlo a tiempo.
TP2	I kept in mind the work result I needed to achieve.	Tuve presentes mis objetivos en el trabajo.
TP3	I was able to distinguish main issues from side issues.	Pude distinguir las cuestiones más importantes de las secundarias.
TP4	I was able to carry out my work well with minimal time and effort.	Pude realizar bien mi trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo.
TP5	I planned my work optimally.	Planifiqué mi trabajo de manera óptima.
	Contextual	Contexto
CP1	On my own initiative, I started new tasks when my old tasks were completed.	Por mi propia iniciativa, comencé nuevas tareas al completar las anteriores.
CP2	I took on challenging tasks when these were available.	Asumí tareas difíciles cuando se presentó la oportunidad.
CP3	I worked on keeping my job-related knowledge up-to-date.	Me esforcé para mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo.
CP4	I worked on keeping my work skills up-to-date.	Me esforcé para mejorar mis habilidades en el trabajo.
CP5	I came up with creative solutions for new problems.	Propuse soluciones creativas a nuevos problemas.
CP6	I took on extra responsibilities.	Asumí responsabilidades extras a mi trabajo habitual.

CP7	I continually sought new challenges in my work.	Busqué nuevos retos en mi trabajo.
CP8	I actively participated in meetings and/or consultations.	Participo activamente, dando mis sugerencias en reuniones o cuando me consultaron.
	Counterproductive Work Behaviours	Comportamientos contraproducentes
CWB1	I complained about unimportant issues at work.	Realicé quejas sobre problemas menores en el trabajo.
CWB2	I made problems at work bigger than they were.	Hice ver los problemas más grandes de lo que realmente eran.
CWB3	I focused on the negative aspects of a situation at work instead of the positive aspects.	Me centré en los aspectos negativos en lugar de ver los positivos en una situación en el trabajo.
CWB4	I talked to colleagues about the negative aspects of my work.	Externé con mis compañeros algunos aspectos negativos de mi trabajo.
CWB5	I talked to people outside of the organization about the negative aspects of my work.	Externé con personas fuera de la empresa algunos aspectos negativos de mi trabajo.

*Fuente: Koopmans et al., (2011).*

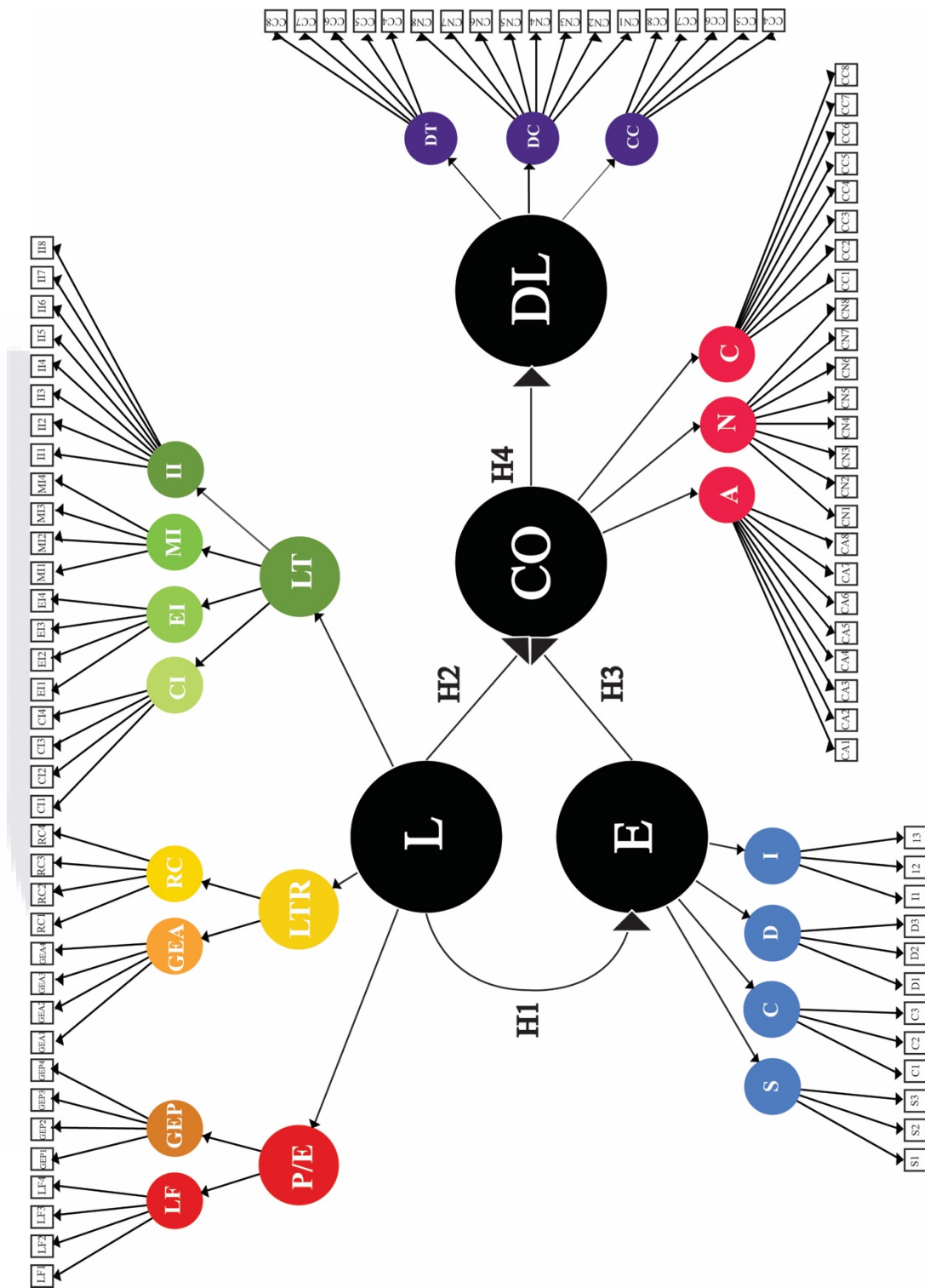


Figura 9. Modelo teórico. Fuente: Elaboración propia.



### ***Recogida de la Información; Fases de la investigación***

Las fases de la investigación se dividieron en tres etapas, una de carácter cualitativo y las dos siguientes de tipo cuantitativo.

El desarrollo de estas fases fue de la siguiente manera:

**Entrevista no estructurada** con especialistas en el área económico-administrativa de las Universidades Autónomas de Aguascalientes y San Luís Potosí, con el propósito de dar revisión al instrumento y generar los ajustes pertinentes para su correcta aplicación dentro del contexto mexicano en la prueba piloto. Este tipo de entrevista utiliza preguntas abiertas sin un orden preestablecido y las respuestas que surgen dan paso a nuevas preguntas de forma improvisada. Dentro de los puntos importantes a destacar dentro de esta etapa se encuentran: la disposición de los especialistas en el apoyo a la investigación, la convergencia en cuanto a ideas de mejoras que facilitaba la toma acertada de decisiones, y valiosas aportaciones de referencias bibliográficas que permitieron la adaptación de algunos ítems.

Para la realización de estas entrevistas se contó con una guía básica de preguntas, las cuales fueron planteadas a los expertos y se enlistan a continuación:

- ¿Considera usted, que la redacción del párrafo introductorio de la encuesta, plantea adecuadamente las instrucciones que se deben de seguir?
- ¿Considera que las preguntas descriptivas dentro de la sección: “Datos generales del entrevistado”, son pertinentes para la investigación?
- ¿Considera que las preguntas descriptivas dentro de la sección: “Datos de la empresa”, son pertinentes para la investigación?
- ¿Según su experiencia, agregaría o eliminaría alguna de las preguntas descriptivas del cuestionario?

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- ¿Considera que la redacción de los ítems en cada una de las secciones, es la adecuada dentro del contexto sociodemográfico de nuestra unidad de análisis?
  - ¿Considera usted, que el formato de la encuesta, permite al lector acceder a la información de forma amigable?
  - ¿Considera la longitud de la encuesta pertinente para este tipo de investigación?
  - ¿Considera usted pertinente el mantener las escalas de medición tal cual se presentan en el cuestionario o hacer alguna modificación?

**Prueba piloto.** Una vez revisado el instrumento se aplicó la encuesta a 15 colaboradores, con la cual se ajustó la redacción de un par de ítems y se incluyó una pregunta dentro de la sección de descriptivos en el perfil de la encuesta.

**Trabajo de campo.** Se aplicaron 384 encuestas, dentro de los obstáculos enfrentados en el trabajo de campo se puntualizan:

- Oposición a responder la encuesta por cuestiones de tiempo, amplitud de la misma, ignorancia en cuanto a la finalidad del uso de la información, no saber leer y escribir.
- Tardanza en el llenado del cuestionario principalmente por interrupciones en las actividades laborales y en el menor de los casos por problemas en la comprensión de los ítems.
- Desgaste de tiempo y dinero en los traslados a las diferentes unidades de negocios.
- Imposibilidad de aplicar la encuesta a personas que no cubrían el perfil necesario para la unidad de análisis.

### ***Instrumento de medición***

El diseño del cuestionario consta de las siguientes secciones:

- *Perfil del entrevistado*  
Preguntas de opción múltiple para conocer el género, edad, escolaridad, tiempo laborando en la empresa, puesto(s) desempeñado(s),
- *Perfil de la organización*  
Edad de la empresa, número de empleados, número de sucursales, edad del gerente o dueño, experiencia del gerente en el mismo puesto (meses/años).
- *Medición de Variables*  
La tercera sección corresponde a la medición de las variables que conforman el modelo teórico, a través de una escala Likert de 5 puntos para cada ítem.

**Encuesta a Colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes, acerca de los efectos del liderazgo y empoderamiento sobre el compromiso organizacional y el desempeño laboral.**

Gracias por apoyarnos al contestar esta encuesta. Estamos realizando una tesis doctoral y la información que proporciones es de carácter **confidencial y para uso exclusivamente académico**. Por tal motivo, te solicitamos total honestidad en las respuestas que brindes, ya que de ello depende el éxito de la investigación. No hay preguntas correctas o incorrectas o preguntas “truco”. **Tu primera respuesta, comúnmente es la más exacta.**

Esta investigación se lleva a cabo como parte del programa de posgrados perteneciente a la Universidad Autónoma de Aguascalientes y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Con tu apoyo podremos determinar aspectos relevantes sobre liderazgo y otros conceptos de importancia para el crecimiento de las empresas.

**Datos de contacto del investigador**

Mtro. Héctor Muñoz López Velarde. Doctorante de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

E-mail: hector.lopezvelarde@hotmail.com.

**SECCIÓN 1. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO**

Marca por favor tus respuestas y en su caso rellena los cuadros en blanco.

Género:	1. Hombre	2. Mujer	Edad:	
Estudios:	1. Sin estudios	2. Primaria	3. Secundaria	4. Bachillerato
	5. Universidad	6. Posgrado	7. Otro:	
Estado Civil:	1. Soltero	2. Casado		
Puesto dentro de la empresa:				
Tiempo laborando en la empresa:				
¿Tienes algún parentesco con el dueño/gerente del restaurante?	1. Si	2. No	¿Cuál?	
¿En cuantos restaurantes trabajaste anteriores a este?:	1. Cero	2. Uno	3. Dos	4. Tres o más
Ingreso Mensual:	1. De 0 a \$3,000	2. De \$3,001 a \$6,000	3. De \$6,001 a \$10,000	4. Más de \$10,000

**1.2 Datos de la empresa**

Antigüedad de la empresa:	1. Menor a un año	2. De 1 a 4 años	3. de 5 a 24 años	4. Más de 25 años
Número de empleados de la empresa:	1. De 0 a 10	2. De 11 a 50	3. De 51 a 250	4. Más de 250
Tipo de empresa:	1. Familiar	2. No familiar	3. No sabe	

Marca únicamente la casilla de tu elección. Es importante que la opción que señales revele la **situación ACTUAL acerca de tu empresa y NO sobre lo que te GUSTARÍA que estuviera sucediendo**. Recuerda responder de manera espontánea y honesta.

**SECCIÓN 2. LIDERAZGO**

De acuerdo a la siguiente escala, selecciona la opción que describa de mejor manera tu percepción a las siguientes afirmaciones referentes a tu jefe (gerente y/o dueño).

Siendo: **1** = Nunca, **2** = Rara Vez, **3** = A Veces, **4** = A Menudo, y **5** = Siempre.

1= Nunca ... 5= Siempre

Clave	Enunciado	Señala un número de la escala				
		1	2	3	4	5
II1	Me siento orgulloso(a) de que se me relacione con el(ella).			3	4	5
II2	Es capaz de ir más allá de sus intereses personales por el bienestar del grupo.					
II3	Actúa de modo que se gana mi respeto.					
II4	Se muestra confiable y seguro(a).					
II5	Expresa sus valores y creencias más importantes.					
II6	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
II7	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones que toma.					
II8	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
MI1	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
MI2	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
MI3	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
MI4	Construye una visión motivante del futuro.					
EI1	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos en la forma de trabajar, para ver si son los apropiados o se deben cambiar.					
EI2	Cuando mi jefe(a) resuelve problemas, trata de verlos de formas distintas, buscando las mejores soluciones.					
EI3	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
EI4	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
CI1	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo.					
CI2	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
CI3	Dedica tiempo a enseñarme y orientarme.					
CI4	Mi jefe(a) considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas y valiosas.					
RC1	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.					
RC2	Me brinda asistencia y ayuda en base al esfuerzo que percibe de mí.					
RC3	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
RC4	Expresa su satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
GEA1	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
GEA2	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
GEA3	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
GEA4	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para mejorar y alcanzar los estándares.					

GEP1	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.						
GEP2	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.						
GEP3	Mantiene la creencia de que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.						
GEP4	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.						
LF1	A mi jefe(a) le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.						
LF2	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.						
LF3	A mi jefe(a) le cuesta tomar decisiones.						
LF4	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.						

**SECCIÓN 3. EMPODERAMIENTO**

De acuerdo a la siguiente escala, ¿qué tan desacuerdo o acuerdo estas con los siguientes enunciados relativos a la situación que ocurre actualmente en tu empresa?

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Algo en desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = Algo de acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

1= Totalmente en desacuerdo ... 5= Totalmente de acuerdo

Clave	Enunciado	Señala un número de la escala				
				3	4	5
S1	El trabajo que hago es muy importante para mí.			3	4	5
S2	Las actividades que realizo en el trabajo me resultan personalmente valiosas.					
S3	El trabajo que realizo tiene mucho significado para mí.					
C1	Confío en mi aptitud para hacer mi trabajo.					
C2	Confío en mi capacidad para desarrollar las tareas que se requieren en mi trabajo.					
C3	He adquirido dominio en las habilidades necesarias para desarrollar mi trabajo.					
D1	Tengo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo.					
D2	Puedo decidir por mí mismo como organizar mi trabajo.					
D3	Tengo suficiente libertad e independencia para decidir cómo hacer mi trabajo.					
I1	Mi trabajo es importante para el funcionamiento de mi espacio de trabajo.					
I2	Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi espacio de trabajo.					
I3	Tengo suficiente influencia en lo que ocurre en mi espacio de trabajo.					

**SECCIÓN 4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a la siguiente escala, ¿qué tan desacuerdo o acuerdo estas con los siguientes enunciados relativos a la situación que ocurre actualmente en tu empresa?

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Algo en desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = Algo de acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

1= Totalmente en desacuerdo ... 5= Totalmente de acuerdo

Clave	Enunciado	Señala un número de la escala					
		1	2	3	4	5	
CA1	Estaría feliz si continuara trabajando en la empresa en el futuro a largo plazo.	1	2	3	4	5	
CA2	Realmente siento como si los problemas de la empresa fueran míos.	1	2	3	4	5	
CA3	Me siento integrado plenamente a mi empresa.	1	2	3	4	5	
CA4	Me siento ligado emocionalmente a mi empresa.	1	2	3	4	5	
CA5	Esta empresa significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5	
CA6	Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi empresa.	1	2	3	4	5	
CC1	Sería muy complicado para mi dejar esta empresa, aún si así lo quisiera.	1	2	3	4	5	
CC2	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera que quiero dejar de trabajar en la empresa en estos momentos.	1	2	3	4	5	
CC3	Hoy, permanecer en esta empresa es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5	
CC4	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, para considerar salir de la empresa.	1	2	3	4	5	
CC5	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta empresa, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	1	2	3	4	5	
CC6	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la empresa, podría haber considerado conseguir otro trabajo.	1	2	3	4	5	
CN1	Siento que no tengo obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.	1	2	3	4	5	
CN2	Tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que laboran en mi empresa, por ello no abandonaré mi trabajo en estos momentos.	1	2	3	4	5	
CN3	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi empresa ahora.	1	2	3	4	5	
CN4	Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	
CN5	Me sentiría culpable si dejara mi empresa ahora.	1	2	3	4	5	
CN6	Estoy en deuda por trabajar en esta empresa.	1	2	3	4	5	

**SECCIÓN 5. DESEMPEÑO LABORAL**

De acuerdo a la siguiente escala, en los últimos tres meses, ¿Con qué frecuencia realizaste las siguientes actividades referentes a la situación actual de tu empresa?

1= Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4= A menudo, 5= Siempre.

1= Nunca ... 5= Siempre

Clave	Enunciado	Señala un número de la escala					
		1	2	3	4	5	
DT1	Pude planear mi trabajo para terminarlo a tiempo.	1	2	3	4	5	
DT2	Tuve presentes mis objetivos en el trabajo.	1	2	3	4	5	
DT3	Pude distinguir las cuestiones más importantes de las secundarias.	1	2	3	4	5	

DT4	Pude realizar bien mi trabajo optimizando tiempo y esfuerzo.	1	2	3	4	5	
DT5	Planifiqué mi trabajo de manera óptima.	1	2	3	4	5	
DC1	Por mi propia iniciativa, comencé nuevas tareas al completar las anteriores.	1	2	3	4	5	
DC2	Asumí tareas difíciles cuando se presentó la oportunidad.	1	2	3	4	5	
DC3	Me esforcé para mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5	
DC4	Me esforcé para mejorar mis habilidades en el trabajo.	1	2	3	4	5	
DC5	Propuse soluciones creativas a nuevos problemas.	1	2	3	4	5	
DC6	Asumí responsabilidades extras a mi trabajo habitual.	1	2	3	4	5	
DC7	Busqué nuevos retos en mi trabajo.	1	2	3	4	5	
DC8	Participo activamente, dando mis sugerencias en reuniones o cuando me consultaron.	1	2	3	4	5	
DCC1	¿Con que frecuencia se realizan quejas sobre problemas menores en el trabajo?	1	2	3	4	5	
DCC2	¿Con que frecuencia se hacen ver los problemas más grandes de lo que realmente son?	1	2	3	4	5	
DCC3	¿Con que frecuencia se dirige la atención a los aspectos negativos en lugar de ver los positivos en una situación en el trabajo?	1	2	3	4	5	
DCC4	¿Con que frecuencia se externa entre compañeros algunos aspectos negativos del trabajo?	1	2	3	4	5	
DCC5	¿Con que frecuencia se externa con personas fuera de la empresa algunos aspectos negativos del trabajo?	1	2	3	4	5	



## RESULTADOS

En el presente capítulo, se exponen los resultados derivados del trabajo de campo. En una primera etapa, se plantea el procedimiento de análisis de los datos, el cual busca describir estadísticamente el comportamiento del perfil de la muestra, primero a través de los datos descriptivos y posteriormente con la contrastación de las hipótesis teóricas planteadas. Los datos descriptivos permitirán ampliar el contexto de los resultados y conclusiones.

Con la finalidad de dar solución a las hipótesis a través de las ecuaciones estructurales, se plantea seguir el procedimiento planteado por Gerbing (1988), primero a través de determinar la fiabilidad (el grado de correlación de los diversos ítems que componen un constructo y que miden una misma variable latente). Para medir la fiabilidad se utiliza el coeficiente Alfa de Cronbach, que según Nunnally y Bersntein (1994), al ser inferior a 0,7 constata la falta de fiabilidad en la escala utilizada.

Una vez confirmada la fiabilidad de las escalas de medida, se debe constatar su validez. De acuerdo con Vila, Kuster y Aldas, (2000), una escala es válida cuando mide aquel concepto para el cuál ha sido diseñada. Existen diversos tipos de validez que se sugiere constatar: validez de contenido, convergente, discriminante y nomológica.

Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), el cual valida el instrumento, para posteriormente analizar el modelo a través de los modelos de estructura de covarianza (SEM).

El software propuesto para la realización de los cálculos es por una parte el programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo de la información y el Alfa de Cronbach y el EQS, para los AFC y SEM.

De tal forma, una vez presentado el diseño metodológico, señalado en el apartado anterior, y después de haber expuesto los resultados que darán respuesta a las hipótesis de

investigación, se procederá a dar una aportación concreta dentro del apartado de conclusiones.

En la siguiente tabla resumen, se muestran las etapas del análisis de los datos con la finalidad de dar claridad al lector sobre el desarrollo del apartado.

*Tabla 20. Etapas de análisis de los datos*

<b>Fase</b>	<b>Elementos de análisis</b>	<b>Técnica utilizada</b>
Fase 1	Análisis cualitativo	Entrevista de profundidad no estructurada
Fase 2	Análisis de la información cuantitativa descriptiva	Estadística descriptiva
Fase 3	Análisis de la calidad de la información: fiabilidad y validez	AFC
Fase 4	Análisis del modelo global propuesto	SEM

*Fuente: elaboración propia.*

***Fase 1: Análisis cualitativo***

El análisis cualitativo tuvo como objetivo el determinar la idoneidad del cuestionario dentro del contexto mexicano, en este sentido se realizaron 4 entrevistas con expertos del área económica administrativa de la Universidad Autónoma de Aguascalientes y la de San Luís Potosí. En cuanto al perfil de los entrevistados, se encuentran hombres y mujeres de 34 a 63 años, profesores investigadores de tiempo completo en áreas de administración, recursos

humanos, mercadotecnia, administración de operaciones y estadística. A continuación, se muestra un condensado de las recomendaciones recabadas en estas entrevistas.

- Modificar El párrafo de instrucciones de modo que sea más comprensible para el lector: "Selecciona la opción que mejor describa las siguientes afirmaciones".
- Incluir columna con clave para cada uno de los ítems, identificándolas por dimensión.
- Incluir el significado para cada uno de los números de la escala.
- Mejorar la comprensión de cada ítem agregando las palabras "mi jefe" en el caso de los referentes a liderazgo.
- Modificar los ítems redactados en negativo convirtiéndolos en positivo.
- Modificar el párrafo con información extra que contextualice cada oración.
- Mantener escalas como se recopilaron de los papers, no es necesario unificar.
- Tropicalizar ítems de desempeño puesto que pueden sesgar las respuestas.
- Los datos generales de la empresa, pueden no conocerlos los trabajadores, quizás sea pertinente conseguir la información por otra fuente.
- Homologar espacios de filas en formato.
- Modificar los ítems redactados en negativo convirtiéndolos en positivo.
- En cuanto a los ítems de desempeño en base a Malhotra (2008), cambiar de primera a tercera persona, por ejemplo: ¿Con que frecuencia haces ver los problemas más grandes de lo que realmente son?, a ¿Con que frecuencia se hacen ver los problemas más grandes de lo que realmente son? En la técnica de la tercera persona, se presenta al participante una situación verbal o visual, y se le pide que relacione las creencias y las actitudes de una tercera persona, en vez de expresar de manera directa creencias y actitudes personales. El hecho de pedirle al individuo que responda a nombre de una tercera persona reduce la presión social por dar una respuesta aceptable.

Las recomendaciones vertidas por los expertos permitieron generar información valiosa para la adecuada adaptación de las escalas, se eliminaron las palabras “rebuscadas”, y poco

comprensibles para la unidad de análisis y se evitó cualquier confusión en la respuesta de los encuestados. Además de eso, se aplicaron herramientas de investigación de mercados para evitar el sesgo de los resultados en ítems contextualizados de forma negativa.

Finalmente, este ejercicio cumple con su objetivo de adaptar el instrumento al contexto en particular, y genera con ello una mayor calidad en la información recabada lo cual se constatará en apartados posteriores.

***Fase 2: Análisis Cuantitativo: Descriptivos***

El análisis cuantitativo descriptivo, busca hacer uso de la estadística descriptiva para conocer el perfil de la muestra y sus características sociodemográficas, las cuales son: género, edad, nivel académico, estado civil, puesto desempeñado dentro de la organización, tiempo laborado en la empresa, parentesco con el dueño de la empresa, experiencia previa, ingreso mensual, antigüedad de la empresa, número de empleados de la empresa y tipo de empresa (familiar o no familiar).

En la tabla se muestra una distribución de frecuencias de las variables mencionadas para una muestra total de 384 encuestas. Con este análisis se pretende contar con las herramientas necesarias para poder contrastar resultados y dar respuesta a las hipótesis de investigación.

*Tabla 21. Tabla perfil de la muestra*

<b>Variable</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Total= 384</b>
Género	Hombre	45.8%
	Mujer	<b>54.2%</b>
Edad	Menos de 18 años	19.8%
	De 19 a 29 años	<b>67.2%</b>
	De 30 a 39 años	7.6%
	De 40 a 49 años	3.6%

	De 50 a 59 años	1.8%
Nivel académico	Sin estudios	1.8%
	Primaria	5.2%
	Secundaria	21.1%
	Bachillerato	<b>41.9%</b>
	Universidad	25.3%
	Posgrado	0.5%
	No contestó	4.2%
Estado civil	Soltero	<b>69.3%</b>
	Casado	21.9%
	No contestó	8.9%
Puesto dentro de la empresa	Empleado General	<b>28.6%</b>
	Ventas	3.1%
	Administración	1.0%
	Sub Gerente	3.4%
	Encargado de turno/sucursal	8.1%
	Cajero (a)	6.0%
	Otros (Repartidor, Hostess)	4.9%
	Mesero, Garrotero	27.6%
	Cocinero(a)	12.8%
	Barista	4.4%
Tiempo laborado en la empresa	Menos de 1 mes	9.4%
	de 1 a menos de 3 meses	14.8%
	de 3 meses a menos de 6 meses	11.5%
	de 6 meses a menos de 1 año	13.3%
	de 1 año a menos de 2 años	<b>20.1%</b>
	más de 2 años	15.9%
	No contestó	15.1%
Parentesco con el dueño	Si	7.6%
	No	<b>90.4%</b>
	No contestó	2.1%
Experiencia previa	Cero	<b>45.8%</b>
	Uno	22.1%
	Dos	15.6%
	Tres o más	15.1%
	No contestó	1.3%

Ingreso mensual	De 0 a \$3000	38.0%
	De \$3001 a \$6000	<b>50.8%</b>
	De \$6001 a \$10000	4.4%
	Más de \$10000	0.8%
	No contestó	6.0%
Antigüedad de la empresa	Menor a un año	<b>27.6%</b>
	De 1 a 4 años	<b>28.6%</b>
	De 5 a 24 años	31.8%
	Más de 25 años	9.9%
	No contestó	2.1%
Número de empleados	De 0 a 10	41.9%
	De 11 a 50	<b>43.5%</b>
	De 51 a 250	8.1%
	Más de 250	1.3%
	No contestó	5.2%
Tipo de empresa	Familiar	<b>49.2%</b>
	No familiar	19.8%
	No sabe	31.0%

*Fuente: elaboración propia.*

Como se puede observar en la tabla anterior, de las 384 encuestas válidas, el género predominante es el femenino con el 54.2%, como se mencionó en el apartado de metodología, la industria restaurantera emplea en mayor proporción a personal del sexo femenino, por lo que este resultado puede ser un reflejo de lo antes planteado. Los estudios que relacionan el género con las variables de CO y DL, no han encontrado al mismo como un predictor significativo de estos constructos (Al-Ajmi, 2006), sin embargo, deberá contrastarse con los resultados de la investigación.

En cuanto a la edad media de los entrevistados en promedio fue de 23 años, la mínima de 16 años y la máxima de 53, predominan con el 67.2% las personas de 19 a 29 años de edad. En este sentido, varios estudios mencionan a la edad como un mediador importante de variables como el CO, por lo que pudiera ser fuente de futuras líneas de investigación. Los

argumentos generales para vincular tales variables demográficas con el compromiso se basaron tanto en la teoría del rol como en la del intercambio (Stevens et al., 1978). Por ejemplo, la teoría de apuestas secundarias (Becker, 1960), sugiere que ciertos factores, como el aumento de la edad aumentan la inversión individual en la organización y el costo asociado con la partida.

La escolaridad, o nivel académico de los entrevistados, también mostró una tendencia marcada dentro de la muestra, ya que en su mayoría los declarantes manifestaron tener educación de nivel básico. 15% mencionaron tener estudios de secundaria, 42% dijeron tener únicamente el bachillerato. Por su parte, solamente el 33.5% habrían terminado la licenciatura. Estudios han encontrado que el compromiso y el nivel de educación están negativamente relacionados (Angle y Perry, 1983), ya que el aumento en el nivel de educación da posibilidad para mejorar las alternativas laborales (Chughtai y Zafar, 2006).

Referente al estado civil, 69.3% de los encuestados mencionó ser soltero, mientras que sólo el 21.9% de la muestra respondió afirmativamente a la opción “casado”. Según Angle y Perry (1983), la necesidad de seguridad laboral y estabilidad para mantener a su familia, hace que las personas casadas estén más comprometidas con su organización, sin embargo, otros estudios muestran poca correlación del estado civil con los factores de la investigación (Chughtai y Zafar, 2006). En cuanto al puesto desempeñado dentro de la empresa, la mayoría declaró ser empleado general, realizando labores diversas, entre ellas la atención al cliente, mientras que el 27.6% mencionó dedicarse únicamente a ser mesero o garrotero.

La antigüedad promedio de los entrevistados dentro de sus empresas fue de 1.5 años, esta información nos podría dar indicios de deserción laboral temprana, por lo que podría ser interesante analizarla en combinación con los diferentes factores. Según Meyer y Allen (1997), la relación positiva sugiere que los empleados altamente comprometidos permanecen en la organización mientras que los empleados no comprometidos se van. La inversión personal es considerada por los años invertidos, la promoción, el pago y la

posición tal como se propone en la teoría de la apuesta de Becker (1960). Estas inversiones personales aumentan el nivel de compromiso y convencen a los empleados de no abandonar la organización (Iqbal et al., 2011).

En cuanto al parentesco de los trabajadores con el gerente o dueño del negocio, el 90.4 % mencionaron no tener ninguno, mientras que el 8.5% comentó que si tienen parentesco de algún tipo con el dueño de la empresa. Esta información contrastada con las variables de antigüedad, CO, E y DL podrían arrojar resultados valiosos para la investigación puesto que los lazos consanguíneos influyen directamente en las variables de comportamiento.

Respecto a la variable de experiencia previa dentro del mismo puesto de trabajo, el 45.8% de los encuestados mencionó no contar con ningún tipo de experiencia previa dentro del giro al momento de la encuesta, 22.1% dijo tener experiencia previa únicamente en un establecimiento similar, 15.6% en dos y 13% en tres o más establecimientos. De igual forma, la investigación permitirá contrastar esta información con las diferentes variables de resultado, para de esta forma determinar si las experiencias pasadas determinan de alguna forma la permanencia de los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo.

Una de las variables determinantes del compromiso de continuidad, es el ingreso mensual, ya que como lo describen Allen y Meyer (1990), es este último el predictor más importante del deseo de permanencia dentro de las empresas. Específicamente hablando, el sector restaurantero cuenta con salarios bajos, ya que como lo arrojan las encuestas, de los 384 entrevistados, el 38% mencionó percibir de \$0 a \$3000 pesos mensuales, y el 50.8% de los mismos comentó ganar de \$3000 a \$6000 pesos por mes. En conjunto, casi el 90% de los entrevistados estaría percibiendo por debajo de los \$6000 pesos de salario mensual, lo que podría ser un predictor importante del compromiso y desempeño laboral.

En cuanto a los datos de la organización, los entrevistados mencionaron trabajar en empresas jóvenes. El 27.6% con menos de un año de creación, el 28.6% de 1 a 4 años, lo que en conjunto representa más del 50% de las empresas analizadas dentro de la muestra.



Por su parte, el 31.8% de los encuestados mencionó trabajar en empresas de 5 a 24 años de creación. En materia de empleo, el sector de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas (sector 72) es el líder en generación de empleo y autoempleo dentro de los servicios no financieros. El 97% de las empresas del sector se encuentra dentro del estrato de micro y pequeñas empresas, ocupando a 10 o menos personas por unidad económica. Los resultados de la encuesta realizada dentro de la investigación son un reflejo de los datos mostrados por el INEGI, pues el 41.9% de los encuestados mencionó ser parte de una micro empresa, el 43.5% de una pequeña empresa, sólo el 8.1% resultó ser parte de una empresa mediana y el 1.3% de una grande. Finalmente, los encuestados mencionaron trabajar en empresas del tipo familiar en un 49.2% de los casos, y no familiar en un 19.8%. Por su parte, un 31% de los entrevistados mencionó no tener conocimiento del tipo de empresa.

Los resultados de la tabla 20 nos arrojan información relevante en cuanto a la percepción de los colaboradores respecto a las características de líderes y de sí mismos. En este sentido, se puede observar que los colaboradores evalúan de mejor manera el E y DL, en comparativa con el L y el CO, siendo el E el mejor evaluado con una media de 4.27 puntos, mientras que el CO apenas rebasa los 3.29 puntos.

En este sentido los colaboradores consideran que tienen las capacidades para desempeñar su trabajo de forma correcta, y que a su vez, existe una reciprocidad entre sus valores y creencias con los de la empresa, por lo tanto, los factores de competencia y significado son los más altos. Posterior a estos, en orden descendente sería la determinación, la cual habla del control que siente el colaborador sobre sus propias tareas y finalmente el impacto el cual se encuentra en el sexto lugar de los 18 factores evaluados. Este último se refiere a la influencia e importancia de los resultados del colaborador junto con los de la organización (Herazo et al., 2005).

En contraste, el compromiso fue el de menores puntuaciones, siendo el compromiso afectivo el menos afectado con una media de 3.58. Los colaboradores respondieron que

están algo de acuerdo en cuanto al apego emocional con la empresa y su identificación con la misma, sin embargo, no en cuanto al apego material el cual es muy poco, puesto que el costo que implicaría salir de la empresa no es tan alto.

En cuestión de L, los empleados plantean a la Influencia Idealizada como el factor mejor evaluado dentro de las habilidades gerenciales de sus jefes. Estos resultados vienen en concordancia con los estudios arrojados por Lo et al., (2010), y Bass (1997), los cuales mencionan que la estimulación intelectual, la influencia idealizada y la motivación inspiracional influyen directamente en el compromiso afectivo y normativo de los trabajadores, los cuales se alinean con los problemas y valores de la organización, adquiriendo un propósito compartido. Dentro de la muestra, se mostró un puntaje más alto en la calificación de estos dos tipos de compromiso.

De igual modo, en cuanto al DL, este demostró encontrarse en niveles altos, en concordancia con lo dicho por Koopmans et al., (2011), los cuales afirman que, al haber una correcta gestión del capital humano, este demostrará mejores niveles de desempeño. En este caso el desempeño mejor evaluado es el de la tarea, dejando al contextual por debajo, lo cual resulta coherente con los resultados referentes al compromiso. Podría considerarse que, al aumentar el nivel de compromiso afectivo, el desempeño contextual (demostración de afecto, trabajo en equipo, cooperación y comunicación) aumentaría, más no lo fue así dentro de la muestra, es decir, los colaboradores corresponden al compromiso al realizar mejor sus labores relativas a la tarea.

*Tabla 22. Análisis descriptivo de las medias de los constructos.*

<b>Estadísticos descriptivos de todos los constructos</b>			
	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
Índice de empoderamiento psicológico	384	4.27	0.71
Índice de desempeño laboral	384	3.77	0.57
Índice de liderazgo	384	3.53	0.61

Índice de compromiso organizacional 384 3.29 0.77

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 23. Análisis descriptivos en orden descendente de las medias de los factores

**Estadísticos descriptivos en orden descendente de todos los factores**

<b>Constructo</b>	<b>Factor</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
Empoderamiento	Competencia	4.49	0.78
Empoderamiento	Significado	4.28	0.91
Desempeño	Desempeño de la tarea	4.23	0.73
Empoderamiento	Determinación	4.19	0.81
Liderazgo	Influencia Idealizada	4.12	0.81
Empoderamiento	Impacto	4.10	0.88
Liderazgo	Motivación Inspiracional	4.05	0.95
Desempeño	Desempeño contextual	4.05	0.72
Liderazgo	Gestión por excepción activa	3.96	0.93
Liderazgo	Recompensa Contingente	3.93	0.99
Liderazgo	Estimulación intelectual	3.86	0.96
Liderazgo	Consideración Individualizada	3.77	1.02
Compromiso	Compromiso afectivo	3.58	0.96
Compromiso	Compromiso normativo	3.20	0.90
Liderazgo	Gestión por excepción pasiva	3.14	1.05
Compromiso	Compromiso de continuidad	3.11	0.89
	Desempeño de comportamiento		
Desempeño	contraproducente	3.03	0.97
Liderazgo	Laissez-faire	2.27	1.13

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 24. Análisis descriptivos de las medias de los factores divididos por constructo.

**Estadísticos descriptivos por constructo y factores**

Constructo	Factor	Media	Desv. típ.
Liderazgo	Influencia Idealizada	<b>4.12</b>	0.81
	Motivación Inspiracional	4.05	0.95
	Estimulación intelectual	3.86	0.96
	Consideración Individualizada	3.77	1.02
	Recompensa Contingente	3.93	0.99
	Gestión por excepción activa	3.96	0.93
	Gestión por excepción pasiva	3.14	1.05
	Laissez-faire	2.27	1.13
Empoderamiento	Significado	4.28	0.91
	Competencia	<b>4.49</b>	0.78
	Determinación	4.19	0.81
	Impacto	4.10	0.88
Compromiso	Compromiso afectivo	<b>3.58</b>	0.96
	Compromiso normativo	3.20	0.90
	Compromiso de continuidad	3.11	0.89
Desempeño	Desempeño de la tarea	<b>4.23</b>	0.73
	Desempeño contextual	4.05	0.72
	Desempeño de comportamiento		
	contraproducente	3.03	0.97

Fuente: Elaboración propia.

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LOS DATOS**

Este apartado de la tesis busca determinar la calidad de los datos arrojados por las escalas de medida utilizadas. Como se mencionó en el apartado anterior se realizará un análisis de la calidad de los datos al determinar la fiabilidad de los mismos (el grado de correlación de los diversos ítems que componen un constructo y que miden una misma variable latente), con el uso del alfa de Cronbach (Nunnally y Bersntein, 1994).

*Tabla 25. Análisis de la fiabilidad de los datos a través del  $\alpha$  de Cronbach*

<b>Todos los datos</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.95	84
<b>Liderazgo</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.932	36
<b>Empoderamiento psicológico</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.921	12
<b>Compromiso Organizacional</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.885	18
<b>Desempeño laboral</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.863	18

*Fuente: Elaboración propia.*

Según lo dicho por Anderson y Gerbing (1988), el primer paso para poder utilizar los modelos de ecuaciones estructurales es la constatación de la fiabilidad. La fiabilidad de una escala es un indicador del grado en que los diversos ítems que la componen, al estar correlacionados entre sí, miden una misma variable latente (Hair et al., 2005), los tres indicadores utilizados para la evaluación de la fiabilidad de los instrumentos de medida han sido normalmente el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (Cronbach, 1951), el Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (Fornell y Larcker, 1981), y el Índice de Varianza Extraída (IVE).

Como se puede observar en la tabla, el análisis de los datos arroja un  $\alpha$  de 0.95 para el total de los Ítems (84, en su escala original), de 0.932 para el índice de L, 0.921 para el índice de E, 0.885 para el índice de CO, y 0.863 para el índice de DL, por lo que se puede constatar el grado de correlación de los ítems como componentes de una misma variable latente. El coeficiente  $\alpha$  de Cronbach se puede definir como la proporción de la varianza total de la escala que es atribuible a la variable latente (Marín, 2015). Según Nunnally y Bersntein (1994), un  $\alpha$  inferior a 0.7 resulta en una falta de fiabilidad en la escala utilizada.

En cuanto al Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC), Fornell y Larcker (1981), mencionan que permite analizar la influencia sobre la fiabilidad de una escala de medida de los diversos constructos con los cuáles se interrelaciona; valores iguales al del  $\alpha$  de Cronbach y por lo tanto valores menores a 0.7 indican una falta de fiabilidad en la escala. Por otro lado, estos autores proponen una tercera medida de la fiabilidad de un instrumento de medida, una más exigente denominada Índice de Varianza Extraída. El IVE se define como el ratio entre la varianza que es capturada por un factor y la varianza total debida al error de medida de ese factor (Fornell y Larcker, 1981). Estos autores mencionan que es deseable que el valor mínimo del IVE sea 0.5, es decir, que sea mayor la varianza capturada por el factor que la debida al error de medida (Marín, 2015).

Tabla 26. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de la escala de medida

Constructo	Factor	Ítem	Carga			Alfa de Cronbach	IFC	IVE
			Factorial	Error	al ^2			
L	LT	II1	0.655	0.571	0.429	0.949	0.703	0.529
		II3	0.735	0.460	0.540			
		II4	0.709	0.497	0.503			
		II5	0.705	0.503	0.497			
		II6	0.680	0.538	0.462			
		II7	0.705	0.503	0.497			
		II8	0.727	0.471	0.529			
		MI1	0.788	0.379	0.621			
	MI2	0.761	0.421	0.579				
	MI3	0.756	0.428	0.572				
	MI4	0.768	0.410	0.590				
	EI2	0.739	0.454	0.546				
	EI3	0.645	0.584	0.416				
	EI4	0.722	0.479	0.521				
	CI2	0.783	0.387	0.613				
	CI3	0.730	0.467	0.533				
CI4	0.733	0.463	0.537					
LTR	RC1	0.780	0.392	0.608	0.920	0.779	0.591	
	RC2	0.820	0.328	0.672				
	RC3	0.819	0.329	0.671				
	RC4	0.771	0.406	0.594				
	GEA1	0.751	0.436	0.564				
	GEA2	0.759	0.424	0.576				
	GEA3	0.723	0.477	0.523				
	GEA4	0.720	0.482	0.518				
P/E	LF1	0.686	0.529	0.471	0.858	0.795	0.606	
	LF2	0.819	0.329	0.671				
	LF3	0.802	0.357	0.643				

		LF4	0.799	0.362	0.638			
		S1	0.832	0.308	0.692			
	S	S2	0.843	0.289	0.711	0.891	0.909	0.730
		S3	0.888	0.211	0.789			
		C1	0.884	0.219	0.781			
	C	C2	0.904	0.183	0.817	0.872	0.894	0.711
E		C3	0.731	0.466	0.534			
		D1	0.766	0.413	0.587			
	D	D2	0.707	0.500	0.500	0.7	0.722	0.543
		I1	0.768	0.410	0.590			
	I	I2	0.814	0.337	0.663	0.811	0.784	0.595
		I3	0.730	0.467	0.533			
		CA1	0.653	0.574	0.426			
		CA2	0.643	0.587	0.413			
	CA	CA3	0.648	0.580	0.420	0.876	0.730	0.552
		CA4	0.780	0.392	0.608			
		CA5	0.851	0.276	0.724			
	CO	CA6	0.847	0.283	0.717			
		CC1	0.917	0.159	0.841			
	CC	CC2	0.662	0.562	0.438	0.752	0.828	0.640
		CN4	0.776	0.398	0.602			
	CN	CN5	0.610	0.628	0.372	0.639	0.646	0.487
		DT1	0.682	0.535	0.465			
		DT2	0.799	0.362	0.638			
	DT	DT3	0.747	0.442	0.558	0.855	0.740	0.558
		DT4	0.753	0.433	0.567			
		DT5	0.749	0.439	0.561			
	D	DC5	0.730	0.467	0.533			
	DC	DC6	0.777	0.396	0.604	0.721	0.753	0.568
		DCC2	0.716	0.487	0.513			
	DCC	DCC3	0.743	0.448	0.552	0.83	0.735	0.554
		DCC4	0.802	0.357	0.643			



DCC5 0.712 0.493 0.507

---

$N = 384$ .  $NNFI = 0.894$ ;  $CFI = 0.902$ ;  $IFI = 0.904$ ;  $Y RMSEA = 0.040$ .

*Fuente: Elaboración propia.*

Una vez confirmada la fiabilidad de las escalas de medida, se debe constatar su validez. De acuerdo con Vila et al., (2000), una escala es válida cuando mide aquel concepto para el cual ha sido diseñada. Existen diversos tipos de validez que se sugiere constatar: validez de contenido, convergente, discriminante y nomológica.

La tabla 26 muestra el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de los datos; una vez eliminados los ítems cuyas cargas factoriales fueron inferiores a lo establecido en la literatura (Bagozzi y Yi, 1988). Así pues, para el constructo de L se mantuvieron únicamente 29 de los 36 ítems originales, en el caso de la variable de E se eliminó únicamente un ítem quedando con 11 de los 12 que lo conformaban originalmente. En cuanto al compromiso organizacional se eliminaron 8 ítems y para la variable de Desempeño laboral se eliminaron 7 ítems de la escala original. En total el ajuste de la escala resultó en un instrumento de 61 preguntas.

De esta forma, el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (Cronbach, 1951), el Índice de Fiabilidad Compuesta (Fornell y Larcker, 1981) y el Índice de Varianza Extraída (IVE), cumplen con los parámetros establecidos por la literatura para la validación de los datos, a excepción del factor de compromiso normativo dentro de la variable CO, el cual obtuvo parámetros ligeramente inferiores. Sin embargo, diversos investigadores estiman que esta regla no debería ser tan estricta, así cargas factoriales de 0,5 o 0,6 podrían ser aceptables en situaciones como: fases iniciales del desarrollo de escalas (Chin, 1998), y cuando las escalas se aplican en diferentes contextos (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). Por tratarse de una investigación realizada en un contexto distinto al original se decidió mantener el factor, y con ello la escala original, ya que la eliminación de unos cuantos ítems débiles puede hacernos perder información válida para el modelo (Cepeda y Roldán, 2004). Del mismo modo, Chin (1998), aconseja que, en el caso de que existan pocos ítems

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con cargas factoriales débiles, estos se mantengan en el modelo, salvo que el peso de los mismos no sea significativamente distinto de 0 (Chin, 1998).

Las medidas de bondad de ajuste también cumplen con los valores recomendados por Hair et al., (2005), arriba de 0.8 para considerarlo un buen ajuste y de 0.9 para considerarlo un modelo súper ajustado. El indicador RMSEA que de acuerdo a Steiger (1990) debe ser inferior a 0.08, también se encuentra dentro de los rangos aceptables (NNFI= 0.894 ; CFI= 0.902; IFI= 0.904; Y RMSEA= 0.040).

Para continuar con los análisis de validez, se realizaron las pruebas de intervalo de confianza y varianza extraída. Los resultados de la tabla muestran validez en el instrumento de medida, dado que en el primero de los casos (números en letra cursiva), ninguno de los datos incluye el valor 1 en alguno de sus límites, y en el segundo, los valores del IVE (datos en la diagonal marcados, son superiores al cuadrado de la covarianza. Por esta razón se puede afirmar que la información recabada, está midiendo correctamente lo planteado por las escalas en apartados anteriores.

Tabla 27. Análisis de Validez discriminante e Intervalos de valor

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13
F1	0.529	0.449	0.027	0.118	0.062	0.062	0.064	0.103	0.055	0.166	0.061	0.031	0.003
F2	0.526 0.814	0.591	0.049	0.127	0.058	0.061	0.071	0.117	0.081	0.226	0.067	0.028	0.010
F3	-0.239 -0.091	-0.32 -0.124	0.606	0.006	0.006	0.000	0.000	0.000	0.016	0.005	0.001	0.004	0.189
F4	0.225 0.461	0.236 0.476	-0.16 0.004	0.73	0.219	0.146	0.183	0.194	0.164	0.213	0.112	0.048	0.000
F5	0.142 0.354	0.127 0.355	-0.156 -0.004	0.292 0.644	0.711	0.259	0.154	0.048	0.013	0.060	0.102	0.026	0.002
F6	0.143 0.355	0.139 0.355	-0.088 0.068	0.234 0.53	0.343 0.675	0.543	0.177	0.037	0.005	0.036	0.138	0.051	0.001
F7	0.152 0.352	0.158 0.374	-0.066 0.098	0.268 0.588	0.231 0.555	0.275 0.567	0.595	0.076	0.059	0.112	0.103	0.055	0.004
F8	0.215 0.427	0.224 0.46	-0.087 0.093	0.303 0.579	0.109 0.329	0.098 0.286	0.168 0.384	0.552	0.007	0.370	0.052	0.043	0.003
F9	0.122 0.346	0.152 0.416	-0.013 0.267	0.279 0.531	0.012 0.22	-0.033 0.171	0.132 0.352	-0.0776 0.2424	0.64	0.006	0.015	0.052	0.035
F10	0.278 0.538	0.333 0.617	-0.194 0.054	0.317 0.605	0.118 0.37	0.075 0.307	0.198 0.47	0.458 0.758	-0.099 0.249	0.487	0.090	0.049	0.007
F11	0.152 0.34	0.161 0.357	-0.115 0.041	0.219 0.451	0.224 0.416	0.27 0.474	0.217 0.425	0.137 0.321	0.007 0.239	0.18 0.42	0.558	0.105	0.000
F12	0.175 0.175	0.166 0.166	0.061 0.061	0.22 0.22	0.161 0.161	0.226 0.226	0.234 0.234	0.207 0.207	0.228 0.228	0.222 0.222	0.324 0.324	0.568	0.050
F13	-0.238 0.13	-0.369 0.167	-0.297 1.167	-0.128 0.132	-0.204 0.12	-0.078 0.154	-0.055 0.177	-0.028 0.132	-0.048 0.424	-0.007 0.169	-0.083 0.125	0.223 0.223	0.554

Fuente: Elaboración propia.

**COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

Una vez realizados los análisis de fiabilidad y validez de los datos, se procedió con la contrastación del modelo teórico a través del sistema de ecuaciones estructurales. Para realizar estos cálculos se utilizó el software EQS 6.2 y el SPSS versión 22.

*Tabla 28. Relación estructural de hipótesis planteadas*

<b>RELACIÓN ESTRUCTURAL</b>		<b>Coefficientes</b>	
		<b>Estandarizados</b>	<b>Valor t</b>
H1	Liderazgo --> Empoderamiento	0.502***	8.137
H2	Liderazgo --> Compromiso organizacional	0.325***	5.359
H3	Empoderamiento --> Compromiso organizacional	0.321***	5.054
H4	Compromiso organizacional --> Desempeño laboral	0.485***	6.074

N = 384, \*\*\* p< .01; \*\* p< .05; \*p< .10;

$\chi^2$  (p)= 3031.4085 df=1748; NNFI=0.873; CFI=0.878; IFI=0.879; RMSA = 0.044

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se observa en la tabla, los coeficientes estandarizados y el valor de t darían respuesta a las hipótesis planteadas en este documento, de igual forma se plasman los resultados en la figura dando solución estructural a las relaciones entre variables.

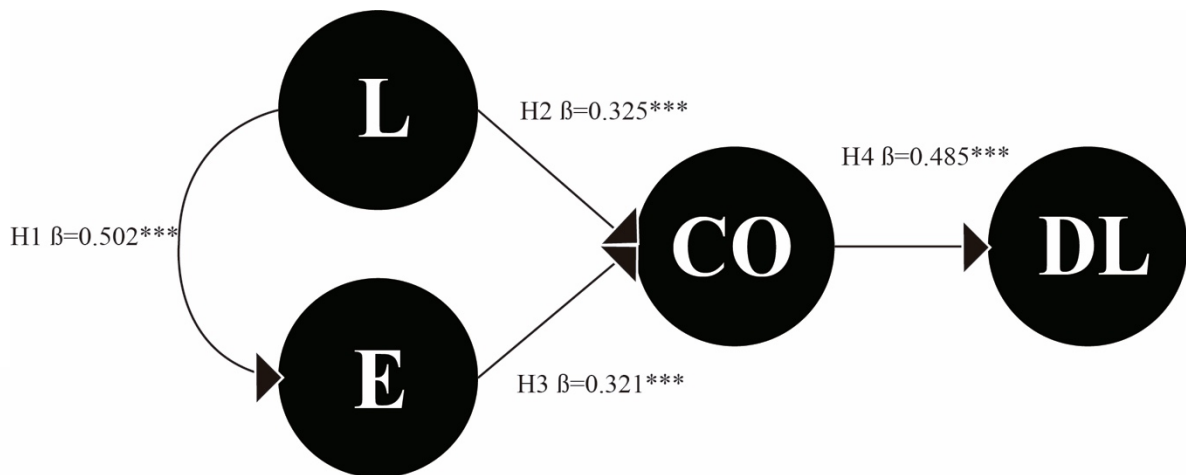


Figura 10. Solución estructural al modelo teórico. Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia, se puede afirmar la existencia de una relación directa y positiva entre los constructos de L y E, por tal motivo se acepta la H1 ( $H1 \beta=0.502^{***}$ ), y se concluye que, ante un mayor L de los gerentes, habrá como consecuencia un mayor E de los colaboradores de empresas de restaurantes de la ciudad de Aguascalientes. Con estos resultados, se da respuesta a la pregunta de investigación: *¿Existe evidencia empírica que demuestre la relación directa del liderazgo del directivo sobre el empoderamiento de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes?*, y confirma lo dicho por Blanchard (1997), en el sentido de que el E es un proceso multidimensional en el que el L interviene de manera significativa. Noland (2005), por su parte define a los líderes como piezas clave para influir de manera positiva en sus colaboradores a través del E, el cual es visto como un papel mediador para logro de los objetivos de la organización.

En cuanto a la variable de L en relación al CO, se puede concluir que existe un enlace directo y positivo entre ambos constructos, aunque un poco más débil que la relación de L con E. Es así que se acepta la H2 ( $H2 \beta=0.325^{***}$ ), a mayor L, mayor será el CO de los colaboradores de este tipo de empresas en la ciudad de Aguascalientes. Así mismo, damos respuesta a la pregunta de investigación: *¿Existe evidencia empírica que demuestre la relación directa del liderazgo del directivo sobre el compromiso organizacional de los*

*colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes?* Chen (2004), afirma que existen investigaciones previas que corroboran este planteamiento, al demostrar que los diferentes estilos de L generan un impacto en el nivel de CO de los subordinados. Estos resultados aportan a la investigación en temas de cultura organizacional, en contextos geográficos de países latinoamericanos, en los cuales, el comportamiento de las personas es muy distinto a lo registrado en Estados Unidos o Europa (Kesting et al., 2016).

Los datos también corroboran lo planteado por la H3 ( $H3 \beta=0.321^{***}$ ), en cuanto a que el E influye de manera directa y positiva en el CO de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes. Varios autores están de acuerdo con esta investigación, ya que se ha comprobado que los colaboradores que registran altos niveles de compromiso, desempeño y productividad, han demostrado de igual forma un alto grado de E (Mowday y Steers 1979), como se mencionó en apartados anteriores, esto se puede lograr si el directivo cuenta con la habilidad para fomentar la autosuficiencia de los colaboradores en sus conocimientos, capacidades y habilidades, haciéndolo consciente de su importancia y potencializando el compromiso requerido para el crecimiento organizacional (Ríos, et al., 2010).

Finalmente, a través de los resultados planteados, se puede dar respuesta a la pregunta: *¿Existe evidencia empírica que demuestre la relación directa del compromiso organizacional de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes, sobre el desempeño laboral de los mismos?* La H4 ( $H4 \beta=0.485^{***}$ ), confirma la existencia de una relación directa y positiva entre las variables CO y DL. A mayor CO, mayor será el DL de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes, México. Meyer et al., (2002); Yousef (2000), y Suliman e Iles (2000), confirman esta premisa, al afirmar que el CO tiene una fuerte relación positiva con el DL, ya que el CO es la fuerza motriz detrás del desempeño de una organización.

## CONCLUSIONES

Para finalizar este documento, resulta pertinente el recapitular cuales fueron los objetivos iniciales que motivaron a la realización de esta investigación, y el proceso de desarrollo con el cual se dio respuesta a dichas interrogantes. En este sentido, se presentarán las conclusiones de la información teórica recabada para los cuatro constructos principales, comenzando por el L y sus 3 dimensiones (liderazgo transformacional, transaccional y pasivo evitativo), CO, E psicológico y DL. En este mismo capítulo, se reflexionará sobre las conexiones existentes entre los diferentes constructos y como estas conexiones pavimentaron el planteamiento de una posible solución a la problemática organizacional.

Posterior a la revisión teórica, se describirán los aspectos metodológicos que fueron utilizados, así como las contribuciones que este documento pudiese aportar a la ciencia, en la aplicación de las distintas escalas de medición en el contexto mexicano. Además de esto, el autor busca enfatizar las implicaciones gerenciales, no sólo hacia la comunidad científica, sino también a los empresarios, que de alguna u otra forma, se puedan beneficiar de la información.

Finalmente, se plantearán las limitaciones con las que cuenta este trabajo académico, así como las futuras líneas de investigación en el campo de la administración, con la finalidad de puntualizar la importancia de germinar estrategias que impulsen el desarrollo de las MiPyMEs en temas de L y CO y no solamente el de empresas medianas y grandes como tradicionalmente se hacía.

## INTRODUCCIÓN

El planteamiento inicial de la investigación se dio, primeramente, por la necesidad de encontrar herramientas palpables, que contribuyeran al buen funcionamiento de las MiPyMEs, puesto que, según datos del INEGI, existe una enorme tasa de mortandad en este tipo de organizaciones. Sin embargo, y aunque muchas investigaciones se centran en

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

coadyuvar al crecimiento de las pequeñas empresas, lo hacen basándose en conceptos complejos, y muchas veces difíciles de comprender para el microempresario promedio, quedando concentrado el conocimiento, en grupos académicos y/o de investigación que difícilmente permean en el mundo empresarial. Un ejemplo de estas variables son el financiamiento, la innovación tecnológica, logística, rendimiento financiero, aspectos operativos, por mencionar algunas, sin darse cuenta que, el centro y a la vez el tema más complejo de la investigación organizacional, y que, además nace y depende del mismo empresario, es el liderazgo (Kesting et al., 2016).

Otra problemática recurrente, que además surge de las inquietudes de los mismos empresarios, y se sustenta con la literatura científica, es el tema de la ineficiente gestión del capital humano dentro de las MiPyMEs. Los directivos no están siendo preparados para enfrentar los constantes cambios económicos, acentuados por una competencia cada vez más globalizada (Fornieles et al., 2014). Los trabajadores están migrando a empresas grandes, con condiciones laborales evidentemente más atractivas, salarios competitivos y prestaciones aparentemente imposibles de solventar para una pequeña empresa. Los que deciden quedarse mantienen un desempeño deficiente, altos niveles de ausentismo y motivación, así como un bajo compromiso organizacional, lo que genera un círculo vicioso, en el que la empresa no está siendo lo suficientemente competitiva, y los trabajadores no se ven beneficiados, puesto que las condiciones laborales no cuentan con el sustento suficiente para motivarlos.

Partiendo de esta premisa, se comenzó a revisar la literatura, en referencia a cuáles de los estilos de L serían los más adecuados para enfrentar estos grandes cambios políticos, económicos y sociales, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe et al., 1996), y con ellos los constructos adyacentes, los cuales posiblemente, tendrían relación con nuestra variable principal.



Se realizó una revisión profunda de las distintas teorías, las cuales brindaron sustento científico a la posterior explicación de los hallazgos. Los últimos 50 años han sido testigos de la intensa investigación en el campo del L, sin embargo, no es sino hasta años recientes, en los que el L se ha vuelto un tema importante como variable de influencia en la función de los miembros de las empresas (Wu, 2009). La adaptación al cambio que requieren las organizaciones del siglo XXI, comienza con la redefinición de las políticas organizacionales, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal y equipos de trabajo y de un mayor LT (Feinberg et al., 2005), y es precisamente en esos aspectos, en los que el directivo que se encuentre leyendo este documento, puede influir positivamente, apuntalando la transformación de sus esquemas de trabajo.

Retomando la importancia del constructo de L, se analizaron las teorías encontradas desde principios del siglo XX, la teoría de Lippitt y White de 1939, decía que los tipos de L se pueden categorizar como autocrático, democrático y laissez-faire (Bass y Stogdill, 1990), separando por primera vez los estilos de L, lo que daría pie, a otras teorías como la de Conger y Kanungo (1987), la cual describe a un L carismático caracterizado por su capacidad de inspirar y motivar. Sin embargo, esta teoría hablaba de directivos dotados de cualidades extraordinarias y heroicas, las cuales fueron descartadas posteriormente.

Otras de las teorías que dominaron la literatura en temas de L durante años, fueron la de rasgos, de comportamiento y situacional, las cuales implicaban, al igual que la carismática, características innatas de personalidad, inteligencia, dominación, entre otros, catalogando a los directivos según su orientación personal, ya sea, hacia la tarea, o la consideración del personal. La teoría situacional hacía referencia a las características intrínsecas y extrínsecas del medio ambiente, y explica como los líderes debían adaptarse a las necesidades, nivel de madurez y motivaciones del grupo de trabajo al momento de aplicar un estilo de L. Otras teorías como el modelo de contingencia y el de camino-objetivo, fueron antecesoras de la que finalmente desarrollaría en una primera etapa el científico político James McGregor Burns.

Burns (1978), hablaba de un proceso de L transformador, que implicaba el que líderes y seguidores se apoyaran genuinamente hacia niveles superiores de moral y motivación. Concordaba con la teoría camino-objetivo, en el sentido de que se debía incentivar a los seguidores, con un liderazgo participativo, de apoyo y que estuviera orientado al logro.

Estas bases teóricas, apoyaron la investigación de Bernard Bass y Bruce Avolio, los cuales definieron al L desde una perspectiva transcultural, puesto que, debido a la globalización, la mano de obra se volvió altamente diversificada, por lo que resultó necesario el contar con dimensiones generales que trascendieran las barreras nacionales. Con este precepto, desarrollaron el Modelo de Rango total de L, el cual se sigue usando en los tiempos actuales. Este modelo incluye variables como el LTR (relacionado a la tarea y el intercambio de recompensas a través del cumplimiento de objetivos; resalta la importancia de cubrir las necesidades básicas de los colaboradores a través de procesos de costo-beneficio), el LT (identificación con la visión compartida del líder, para trascender el interés propio por el bien de las organizaciones y así obtener niveles óptimos de desempeño), y finalmente el L laissez-faire, que en francés significa “dejar hacer”, y que permite a los seguidores alcanzar su potencial sin la intromisión de la gerencia.

La razón por la que se decidió utilizar la teoría de Bass y Avolio sobre LT como parte de esta investigación, fue porque esta propuesta, a diferencia de las demás, considera al L como un constructo relacional, en el que intervienen factores como los colaboradores y su entorno, así como la cultura organizacional, lo que le da más importancia, volviéndolo un tema social estratégico (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013). Dentro de su teoría, Bass incluye aspectos situacionales, en los que el L debería ser aplicado dependiendo de la situación y en cantidades diferentes, haciendo énfasis en la capacidad de adaptación al cambio y a la modelación de una cultura organizacional inspiradora.

Para poder medir la escala de L, se utilizó el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), el cual enlista las conductas atribuidas a la transformación, y enfatiza el desempeño y desarrollo de las cualidades potenciales de los seguidores, alineadas a los ideales del líder



(consideración individualizada, influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual). La lógica al aplicar los constructos del FRL es de gran ventaja, si el líder transaccional puede utilizar también características de liderazgo transformacional, como desarrollar el potencial de su equipo de colaboradores, buscar el pensamiento creativo, y de resolución de problemas en situaciones que lo ameriten (Avolio, 2011).

En resumen, un líder transformacional es el encargado de incrementar el capital psicológico de los colaboradores, con resultados organizacionales saludables (desempeño intra y extra rol, los productos y servicios de excelencia), obteniendo del equipo el compromiso necesario para dirigir a la empresa hacia un objetivo en común. Si hacemos una reflexión acerca de la situación de las MiPyMEs mexicanas, nos damos cuenta de la conveniencia de aplicar este estilo de L en todos los niveles de la compañía, para poder hacer frente a los cambios internos y externos, turbulencias comerciales y transformaciones tecnológicas. Específicamente al hablar de empresas de servicios, y puntualmente como lo marca el caso de estudio, en el giro de restauración resulta primordial el fomentar una administración flexible, preparada para la solución de problemas. El carisma, la atención al desarrollo individual y la habilidad y disposición para proveer estimulación intelectual son importantes en empresas que enfrentan renovaciones y cambios. En estas organizaciones, el fomentar buenas políticas de reclutamiento, selección promoción, entrenamiento y desarrollo, impactará en el bienestar y correcto desempeño de la empresa (Bass, 1990).

Por su parte los líderes transaccionales promueven la motivación de los seguidores con disciplina y recompensas al participar activa o pasivamente en la supervisión de los comportamientos en busca de fallas. La estrategia de este estilo de L, es crear un ambiente predecible, donde la correcta realización del trabajo sea el principal objetivo por encima del rendimiento. En algunas situaciones el LTR resulta más apropiado que el LT, en general, las empresas que trabajan en mercados estables, como lo son instituciones bancarias y universidades, pueden disponer de un líder transaccional que provea sólo el soporte necesario para la realización de las actividades. Mientras exista un medio ambiente estable, donde la normativa y regulaciones para la realización de tareas sea bien entendida y



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

aceptada por los empleados, y la tecnología y el capital humano trabajen adecuadamente, las cosas funcionarán sin la necesidad de un líder transformacional (Bass, 1990).

Según la información brindada en este documento, para contribuir al mejoramiento del desempeño de los colaboradores, es importante el combinar la gestión de los dos estilos de L. La habilidad de obtener un desempeño sobresaliente más allá de las expectativas de los trabajadores es la llamada “hipótesis del aumento” (Waldman, Bass, y Yammarino, 1990). Gracias a la revisión de la literatura, podemos concluir que los líderes transformacionales deben ser consistentes en el cumplimiento de los consensos transaccionales, y construir la confianza de sus seguidores, la cual es base para el desarrollo de la teoría del aumento, ya que estipula, que el LT agrega valor al transaccional, contribuyendo al esfuerzo extra y al desempeño de los colaboradores.

Como se mencionó en párrafos anteriores, el constructo de L fue la variable ancla para nuestra investigación, y se partió de ella para desarrollar la problemática organizacional. Es así como la revisión de la literatura condujo a la inclusión del E como variable con posible influencia en el desempeño organizacional. Algunos investigadores consideran al E como un papel mediador en el desarrollo del potencial de los colaboradores, se entiende que para lograr el E se necesita generar una cultura de participación, promoviendo la eliminación de paradigmas y la propensión al cambio. Ríos, et al., (2010), retoman estos conceptos acotando la definición de E al nivel de independencia que posee un individuo para desarrollar las actividades que le son encomendadas. Lee y Koh (2001), por su parte, definen al E como el estado psicológico de un subordinado percibiendo cuatro dimensiones de significado, competencia, determinación e impacto.

Cada una de las cuatro dimensiones del E en el colaborador, se analizó con base en los resultados que produce en la conducta y en la eficiencia administrativa. El significado: brinda altas dosis de energía, la competencia aporta el esfuerzo y la persistencia en situaciones de cambio para superar expectativas, la determinación genera el interés y la

flexibilidad para enfrentar los problemas, y el impacto se asocia con la ausencia para evadir situaciones complejas y generar alto desempeño (Thomas y Velthouse, 1990).

El “Ciclo del éxito” propuesto por Schlesinger y Heskett (1991), encontró que los empleados que sienten un alto nivel de E, se encontrarán más satisfechos con sus empleos, tendrán un mejor sentido de control sobre sus tareas, facilitándoles la realización de cambios para aumentar la calidad del servicio en sus respectivos restaurantes.

Sin embargo, existe un debate en la literatura, de si se debe dotar o no, a los colaboradores con las facultades para la toma de decisiones y la generación de grupos auto dirigidos, particularmente hablando en las empresas de servicios. Por una parte, existen los investigadores que mencionan, que el empoderar a los colaboradores que atienden directamente al público puede jugar un papel clave para la mejora de la calidad en el servicio (Berry y Parasuraman, 1992). Otros mencionan la importancia de la flexibilidad para las empresas que involucran producción simultánea y estandarización en la entrega del servicio, ya que los clientes cambiarán constantemente los requerimientos y demandas de sus productos y la respuesta pronta y eficiente a los problemas se da gracias al E (Zeithaml et al., 1990). El empoderar al staff de atención al cliente a tomar decisiones y lidiar con los clientes es uno de los factores cruciales para mejorar los niveles de desempeño (Ghobadian et al., 1994; Lin y Darling, 1997; Rafiq y Ahmed, 1998).

Por otra parte, existen los autores que se muestran renuentes a relacionar el L y el E, debido a varios factores. Rafiq y Ahmed (1998), mencionan que, el dar un servicio personalizado, tiende a disminuir la rapidez con la que se debe entregar el servicio y con ello la productividad. De igual forma, puede causar inconsistencias en la entrega del producto de ser el caso. Estos aspectos pueden generar insatisfacción por parte de los clientes. Además, los empleados con poca capacitación, motivación o supervisión pueden tomar decisiones que no cubran o sean deseables para el directivo de la organización (Martin y Adams, 1999).

Ueno (2008), menciona que se debe considerar que el alto E no representa necesariamente una alta calidad en el servicio, así como el bajo E, no corresponde a una baja calidad del servicio. Existen diferentes grados de E para las diferentes empresas de servicios. A su vez, Bowen y Lawler (1995), mencionan las consecuencias del E, ya que, dependiendo de la complejidad del servicio, será el costo de la selección y el entrenamiento para poder empoderar a los colaboradores. Finalmente, Lashley (1998), menciona que, el bajo E se da a los empleados que tienen tareas relacionadas con la estandarización (casos de bancos, hoteles restaurantes, transporte entre otros), pero debe existir cierta discreción para permitir que esos mismos colaboradores interpreten y cumplan con las necesidades y quejas de los clientes. Los servicios que involucren una entrega rápida y estandarizada, y un control importante de costos, deben asumir un factor de control más que de empoderamiento (Martin y Adams, 1999).

Los resultados de esta investigación, arrojan una relación directa y positiva del L sobre el E, y a su vez del E sobre el CO de los colaboradores, por lo que se podría dar respuesta, al menos parcialmente, a la discusión planteada anteriormente. En párrafos posteriores se hará una reflexión más detallada de los resultados.

Para cerrar el apartado de marco teórico, se analizaron las variables de resultado: CO y DL. El constructo de CO es considerado un factor determinante del comportamiento y los resultados laborales, Chen et al., (2006); Yousef (2000); y Meyer y Allen (1991, 1997), identificaron tres componentes en la conceptualización del compromiso: orientación afectiva, orientación al costo y a la obligación o responsabilidad moral, las cuales fueron nombradas como compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

Kanter (1968), describe el compromiso afectivo como el apego emocional que mantiene unido a un individuo con la organización. Los empleados comprometidos se identifican con la empresa y permanecen en ella porque quieren hacerlo. El compromiso de continuidad se refiere al deseo de permanecer en la empresa debido a la consciencia del costo asociado con dejarla (Allen y Meyer, 1990). A diferencia del afectivo, en el compromiso de continuidad,

los empleados permanecen en la organización porque necesitan hacerlo. Los líderes transformacionales buscan detonar el compromiso afectivo, ya que este desencadena el desempeño extra rol, el cual está vinculado con a la teoría del aumento. Finalmente, el tercer concepto de compromiso es el llamado normativo. Meyer y Parfyonova (2010), creen que el compromiso normativo se compone de dos aspectos: "deber moral y obligación endeudada", Por lo tanto, los empleados con un fuerte compromiso normativo permanecen en la organización porque deberían hacerlo (p.284).

Finalmente, se decidió medir el desempeño laboral debido a que las MiPyMEs no tienen la capacidad de planificar sistemáticamente las metas, y al no haber registros financieros formales, la satisfacción o insatisfacción por el funcionamiento a partir de una percepción organizacional será la opción más viable para medir el desempeño. Sharma et al., (2005), proponen la medición del desempeño desde la perspectiva no financiera (subjetiva), la cual propone medir el desempeño a través de las percepciones de los integrantes de las organizaciones.

El DL es un tema relevante en la investigación sobre temas ocupacionales. En las últimas décadas, Koopmans et al., (2011), desarrollaron un modelo de DL multidimensional, que contempla los comportamientos de los colaboradores más allá de la tarea, el cual fue tradicionalmente, el de más interés para la investigación. A este modelo le llamó IWP (Desempeño Individual de Trabajo por sus siglas en inglés), y se basa en un marco conceptual de 3 dimensiones las cuales son: desempeño de la tarea, contexto y comportamiento de trabajo contraproducente.

El desempeño sobre la tarea se puede definir como: la competencia con la que los individuos realizan las tareas sustantivas o técnicas centrales para su trabajo. La dimensión de contexto se refiere a los comportamientos que apoyan al desarrollo del medio ambiente organizacional, social y psicológico de la empresa en la que la tarea se debe desarrollar. Algunos ejemplos de este desempeño contextual serían: demostración de afecto, trabajo en equipo, cooperación y comunicación. Por su parte, el comportamiento de trabajo

contraproducente se define como las acciones que dañan el bien estar de la organización, en estos se incluye e abstencionismo, comportamiento fuera de la tarea, deuda, y abuso de sustancias (Koopmans et al., 2011).

Para Zeithaml et al., (2006), involucrarse con el desempeño de los empleados es indispensable, debido a que los empleados son los que mantienen viva la marca ante los clientes y aseguran el éxito de las marcas de servicios.

## METODOLOGÍA

Posterior al análisis bibliográfico, se establecieron los fundamentos metodológicos de la investigación. En cuanto al tipo de estudio, fue de tipo causal transaccional, orientado a la comprobación de las hipótesis causales, así como el análisis de las relaciones entre variables. El objetivo de la metodología es generar la explicación a un fenómeno y en qué condiciones se presentó.

En cuanto al análisis cuantitativo, se decidió trabajar bajo el esquema de ecuaciones estructurales, la cual es una técnica rigurosa, compatible con los objetivos de la investigación. Las escalas de medición utilizadas fueron: Multifactor Leadership Questionnaire, de Bass y Avolio (2006), escala de empoderamiento psicológico de Spreitzer (1995), compromiso organizacional de Meyer y Allen (1990), y la escala de desempeño individual de trabajo de Koopmans et al., (2011).

Se entrevistó a 384 trabajadores de primera línea (cajeros, ventas de mostrador, meseros, o cualquier empleado que tenga contacto directo con los clientes), que laboren en micro, pequeñas y medianas empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes. Se consideró esta unidad de análisis, puesto que sus características la vuelven pertinente para el estudio de nuestras variables de investigación, ya que presenta mayor estrés de rol, demanda emocional y tendencia al desarrollo de agotamiento (MacKenzie et al., 2001). Cabe mencionar que se segmentó a establecimientos dedicados



exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas, excluyendo a las ramas de preparación de alimentos por encargo, y centros nocturnos, bares, cantinas y similares, es decir, la investigación está enfocada a restaurantes tradicionales.

Se decidió trabajar con el ramo restaurantero, ya que es la rama más significativa en cuanto al número de establecimientos y personal ocupado, dentro del sector de servicios no financieros, sólo por debajo del comercio al por menor. Esta industria, aporta más de 177 mil millones de pesos anuales al Producto Interno Bruto del país (INEGI, 2014), y además de su importancia económica, está vinculada a alrededor del 48% de las 303 ramas clasificadas en el SCIAN 20136, lo cual reafirma su dinamismo en la matriz de actividades productivas a nivel nacional. En noviembre de 2010, la gastronomía mexicana fue declarada por la UNESCO, patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, por considerarse una actividad con profundas raíces sociales y culturales.

## RESULTADOS

Para el apartado de resultados, era preciso detallar el perfil de la muestra, la cual define el contexto sociodemográfico sobre el cual se desarrolló la investigación. Nuestra muestra está conformada en mayor proporción por mujeres (54%), la edad promedio fue de 23 años, la escolaridad de nivel básico y el estado civil soltero(a). En cuanto a la experiencia dentro del puesto, los colaboradores mencionaron no haber trabajado en establecimientos similares con anterioridad y haber permanecido dentro de su actual empresa en un promedio de 1.5 años. En cuanto al salario percibido, la mayoría de los entrevistados mencionó ganar de \$3000 a \$6000 pesos mensuales.

Posterior al análisis del perfil de la muestra, se realizó el cálculo de las medias de los constructos, con el objetivo de obtener una postura general de las percepciones de los colaboradores sobre los distintos constructos a analizar. De las cuatro variables principales, el E fue el mejor evaluado, lo que nos hace reflexionar sobre el posible efecto de indulgencia (Van der Heijden y Nijhof, 2004), abordado en apartados anteriores, es decir,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los colaboradores son propensos a presentar una óptica socialmente deseable de sí mismos, así como de su desempeño, el cual fue el segundo mejor evaluado. La media para el constructo de E fue de 4.27, lo que significa que los colaboradores sienten una fuerte orientación positiva hacia el rol de trabajo, caracterizada por una percepción de control y competencia en las labores desempeñadas.

Según la información recabada, los colaboradores aportarían altas dosis de energía, esfuerzo y persistencia para enfrentar los problemas surgidos y superar las expectativas de desempeño de la gerencia. Si estos resultados, se encuentran relacionados con las variables de resultado como lo dice la literatura, se comenzarían a gestar nuevas interrogantes sobre los posibles factores que influyen en la insatisfacción y deserción laboral de dichas empresas.

Por el lado contrario, la variable de compromiso fue la que obtuvo menores puntuaciones positivas (con una media de 3.58), en comparación con los 3 restantes. Por lo tanto, en caso de que existiera una influencia por parte de las variables indirectas, el compromiso, particularmente el normativo y el de continuidad serían los menos influenciados por estas. Parecieran obvios estos resultados, en cuanto a que las condiciones salariales de este sector son poco competitivas en comparación a otros como los servicios financieros o automotriz, sin embargo parte de la problemática inicial planteada dentro de la investigación es precisamente la falta de recursos dentro de las MiPyMEs, por lo que un plan de remuneraciones sensato, en conjunto con una serie de estrategias ligadas al L así como al compromiso afectivo podrían aminorar los problemas de insatisfacción laboral.

En cuanto al constructo de L, si bien no fue el mejor evaluado, resaltaron los resultados de dos de sus dimensiones, una de ellas, la Influencia idealizada. Los colaboradores consideraron a los altos niveles de conducta moral y ética como determinantes para el L de las organizaciones. La influencia idealizada es atribuida a líderes consistentes, más que arbitrarios, carismáticos y comprometidos con una base emocional hacia los seguidores, lo

que concuerda con la literatura, que afirma la existencia de una relación entre esta dimensión y el compromiso afectivo (Lo et al., 2010).

Para continuar con la discusión acerca del comportamiento de los diferentes constructos de investigación, se procedió a analizar la calidad de los datos a través de la determinación de la fiabilidad y validez de los diversos ítems que componen las escalas de medición, y que miden una misma variable latente. En cuanto a las variables observables que presentaron una carga factorial más alta respecto al constructo de L se encuentran: MI1 (Coeficiente Path: 0.788). “Mi jefe dirige la atención al futuro de modo optimista”. Los colaboradores perciben la importancia de contar con líderes con conductas atribuidas a la transformación y una perspectiva positiva hacia el futuro. El énfasis de este comportamiento es articular una visión que inspire y motive a los seguidores a alcanzar objetivos y metas organizacionales (Antonakis et al., 2003; Avolio y Bass, 1991). CI2 (Coeficiente Path: 0.783). “Mi jefe me ayuda a desarrollar mis fortalezas”. Esta premisa, tiene que ver también con un enfoque positivo e individualizado a las necesidades particulares de los colaboradores, un aspecto esencial, según la literatura, para detonar el esfuerzo extra rol y la satisfacción de los empleados.

Por su parte, en cuanto a la dimensión de LTR, la variable observable con la carga factorial más alta fue la RC2 (Coeficiente Path: 0.820) “Mi jefe me brinda asistencia y ayuda en base al esfuerzo que percibe de mi”. Habla sobre la reciprocidad que debe existir entre la conducta esperada de un empleado, con los requerimientos del empleo en sí mismo, y la recompensa esperada por la realización del trabajo. Como se mencionó anteriormente, la remuneración económica juega un papel importante en la gestión efectiva del L, puesto que la mayoría de los casos, los seguidores cumplen las expectativas de los líderes por el intercambio de recompensas, y no por su devoción al trabajo (Rusliza y Fawzy, 2016). La congruencia entre el trabajo bien realizado y la remuneración por el mismo, es un factor predominante. El ítem RC3 (Coeficiente Path: 0.819) “Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño”, va de la mano con la variable anterior. Además de existir una reciprocidad de recompensas, el líder deberá

especificar la estructura de la tarea con la forma correcta de hacer las cosas de tal forma que mantenga la dependencia de los colaboradores para resolver problemas clave.

Finalmente, y en contraparte a lo mencionado con anterioridad, los colaboradores mencionaron la importancia de contar con un líder que esté presente cuando surgen problemas importantes, así como en la toma de decisiones oportunas. El ítem LF2 (Coeficiente Path: 0.819), y LF3 (Coeficiente Path: 0.802), son también dos cargas factoriales predominantes, de la dimensión Pasivo-evitativo del constructo de L. Los resultados nos permiten reflexionar sobre las múltiples teorías mostradas en la literatura, podríamos comenzar a corroborar lo dicho por Bass et al., (2003), en el sentido de que los empleados buscan expectativas claras que contribuyan a su desempeño, el aclarar estos objetivos y promover la retroalimentación de los resultados, ofrece certidumbre a los colaboradores en cuanto al camino que deben seguir hacia la superación y les da un sentido de prosperidad en el tiempo. Bass y Avolio (1990), describen la importancia de un LT, que interactúe activamente con sus colaboradores para poder supervisar los estándares de rendimiento, esto le permite tomar medidas correctivas inmediatas cuando los estándares de calidad caen por debajo de las expectativas.

Así pues, como primeras conclusiones, podríamos afirmar que, efectivamente, los colaboradores consideran importante lo dicho por Bass (1998), el comenta que existen razones teóricas para creer que los líderes transformacionales deben usar el LTR e indica que el ser consistente en el cumplimiento de los consensos transaccionales construye la confianza, y la percepción de congruencia con los líderes y seguidores, lo cual es la base para la construcción de un LT. Específicamente hablando del sector restaurantero, podemos afirmar la importancia de contar con un esquema de recompensas y penalizaciones definido, flexible y oportuno para la solución de problemas. Es crucial el complementar acciones transaccionales con transformacionales para de esta forma hacer frente al entorno cambiante. Para lograr que los colaboradores se muevan más allá de sus expectativas, de acuerdo a Bass (1998), se requiere de un LT. Esto entonces sugiere que, sin las bases de un LTR, no sería posible generar un LT.

Continuando con el análisis de las cargas factoriales de los diferentes constructos de investigación, en cuanto a E se refiere, los coeficientes resultaron más altos que en el caso del L. El ítem C2 (Coeficiente Path: 0.904), “Confío en mi capacidad para desarrollar las tareas que se requieren en mi trabajo”, hace referencia a la competencia física e intelectual que los colaboradores dicen tener. El ítem C1 (Coeficiente Path: 0.884) “Confío en mi aptitud para hacer mi trabajo”, se mantiene el mismo sentido. Sin embargo, al cuestionarles sobre la libertad e independencia que se les brinda para decidir cómo realizar su trabajo, el grado de correlación de los resultados no fue satisfactorio. Una de las reflexiones que nos dejan estos resultados, es la falta de entendimiento que existe entre gerentes y empleados en cuanto al nivel de E que se les brinda. Para los empleados es importante el que se otorgue la confianza suficiente para la toma de decisiones, como menciona Jaffe y Scott (2007), resulta primordial el fomentar la confianza, responsabilidad y autoridad en los colaboradores para servir y dar mejor atención al cliente. Herazo et al., (2005), ya mencionaban a la cultura organizacional como parte crucial del E, es decir, las organizaciones comprometidas con sus colaboradores, asumen el riesgo y brindan el soporte y la confianza necesaria para la consolidación de los equipos de trabajo.

El CO contrario al E, obtuvo las cargas factoriales más bajas en comparación a los demás constructos, inclusive se tuvieron que eliminar varios ítems debido a que no contaban con la calidad suficiente para permanecer en la escala. Entre los más altos se encuentran el CA5 (Coeficiente Path: 0.851) “Esta empresa significa personalmente mucho para mí” y el CA6 (Coeficiente Path: 0.847) “Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi empresa”. Sin embargo, dentro de la dimensión de compromiso afectivo, existen varios ítems que apenas alcanzaron el grado de correlación mínimo aceptado de .6, como por ejemplo el ítem CA1 (Coeficiente Path: 0.653) “Estaría feliz si continuara trabajando en la empresa en el futuro a largo plazo”. Es decir, los colaboradores están de acuerdo en el significado personal que puede representar un equipo de trabajo y la pertenencia al mismo, pero no se sienten como suyos los problemas de la empresa. Probablemente los colaboradores de este sector consideran el empleo como algo pasajero, o temporal y por lo

tanto no imprimen el mismo compromiso al largo plazo, como lo podrían hacer en otros sectores. Esto hace sentido, ya que la mayoría de las empresas entrevistadas no cuentan con la infraestructura necesaria para ofrecer a sus colaboradores el crecimiento al que ellos aspiran en el mediano y largo plazo, y al no existir estas opciones, les resulta complicado adquirir un alto sentido de compromiso.

Finalmente, en cuanto a la variable de desempeño laboral, la dimensión de desempeño de la tarea obtuvo varios ítems con cargas factoriales altas, como la DT2 (Coeficiente Path: 0.799) “Tuve presentes mis objetivos en el trabajo”, DT4 (Coeficiente Path: 0.753) “Pude realizar bien mi trabajo optimizando tiempo y esfuerzo”, y la DT3 (Coeficiente Path: 0.747) “Pude distinguir las cuestiones más importantes de las secundarias”. En cuanto a la dimensión de desempeño contextual, la variable DC6 (Coeficiente Path: 0.777) “Asumí responsabilidades extras a mi trabajo habitual”, fue la que obtuvo cargas factoriales más altas.

El coadyuvar a la generación de estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de primera línea, es parte fundamental de los objetivos de esta investigación. Campbell (1990), mencionaba a los comportamientos de los colaboradores como relevantes para la consecución de los objetivos de las organizaciones, la muestra recabada acentúa la importancia de tener objetivos claros para la consecución de dichos objetivos, además de la capacidad para priorizar las actividades con la finalidad de optimizar energía y tiempo en su realización. En empresas del sector servicios como es el caso de los restaurantes, la capacidad de organización, planeación y priorización de actividades es primordial para la correcta prestación del servicio, del mismo modo, los empleados valoran esta capacidad de gestión.

Como lo menciona Gillespie y Mann (2000), el rol del liderazgo Transformacional tiene precisamente un papel fundamental en la predicción de la confianza de los subordinados, los procesos efectivos de culminación de proyectos en el tiempo fijado y los altos niveles de creatividad e innovación. Así mismo la variable DC6, guarda relación con el constructo



de compromiso, como se mencionó en apartados anteriores, los empleados que están comprometidos dedican más de su tiempo, energía y talento a la organización y harán un mejor trabajo debido a su disposición a realizar más de lo que se les pidió.

Finalmente, y después de haber analizado las cargas factoriales de los distintos ítems de la escala de medición, se muestra una reflexión acerca de los resultados obtenidos en las ecuaciones estructurales, así como las diferentes hipótesis y sus respectivas comprobaciones, dando paso con ello, a una serie de cuestionamientos que se plasmarán posteriormente en el apartado de futuras líneas de investigación.

La información arrojada por la investigación, dio como resultado la comprobación de las 4 hipótesis de investigación, lo que de inicio resulta un hallazgo, debido al contexto socio demográfico, el cual no había sido abordado con anterioridad. Con estos resultados podemos corroborar, que los trabajadores de primera línea del sector restaurantero, con ubicación en la ciudad de Aguascalientes, México., responden directa y positivamente ante los esfuerzos de liderazgo y empoderamiento de sus respectivos empleadores, mostrando un cierto nivel de compromiso organizacional, particularmente del tipo “afectivo”, y que, a su vez, este compromiso contribuye directa y positivamente en el desempeño laboral de los mismos.

Analizando los resultados en su conjunto, así como de manera particular, podemos abordar algunas conclusiones pertinentes. La primera hipótesis de la investigación se describe como: *hipótesis 1. “El liderazgo del directivo tiene una relación directa con el empoderamiento de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes”*. El análisis de los datos permitió corroborar la relación directa y positiva del liderazgo del directivo sobre el empoderamiento de los colaboradores (L-->E. Coeficiente Path: 0.502\*\*\*), de las 4 relaciones planteadas, esta es la que tienen una mayor relación entre variables, es decir, existe una mayor relación entre el liderazgo y el empoderamiento, que de estos sobre el compromiso organizacional.

Este hallazgo se podría traducir en estrategias para los directivos de las MiPyMEs, ya que dependiendo del nivel de empoderamiento que se requiera de los diferentes puestos de trabajo, es la intensidad y periodicidad con la que se deberá gestionar el liderazgo. Los empleados sobresalientes, pueden ser propensos a una mayor retroalimentación debido a su capacidad para tomar decisiones ante imprevistos, flexibilidad en la elaboración de producto, trato con el cliente, manejo de reclamos, entre otros, a diferencia de los colaboradores inexpertos, los cuales deberán regirse mediante una normativa más estructurada, con menores intervenciones por parte del líder. El tiempo y esfuerzo que se dedique a la transmisión del liderazgo a los colaboradores, se verá reflejado en su capacidad para adquirir empoderamiento en sus áreas de trabajo, sin embargo, el conocer y entender a los diferentes perfiles, le permitirá al gerente, el gestionar de forma más eficiente su tiempo y esfuerzos de capacitación y liderazgo.

El efecto de los constructos de liderazgo y empoderamiento, coincide con los hallazgos encontrados en la literatura, lo que permite darle solidez a la investigación. Ueno (2008), menciona que se debe considerar que el alto empoderamiento no representa necesariamente un alza en la calidad en el servicio, así como el bajo empoderamiento, no corresponde con una baja calidad del servicio. Si trasparamos esta idea a los resultados que arroja nuestra investigación, nos damos cuenta que, del mismo modo, el liderazgo y empoderamiento de los colaboradores no representará necesariamente un aumento igual de elevado en el compromiso organizacional de los empleados.

Los resultados obtenidos de la *hipótesis 2*. “*El liderazgo del directivo tiene una relación directa con el compromiso organizacional de los colaboradores de empresas del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes*”, nos confirman lo antes dicho, (L-->CO. Coeficiente Path: 0.325\*\*\*), si bien existe una relación directa y positiva entre el liderazgo del directivo con el compromiso organizacional del colaborador, el impacto o relación entre estas dos variables es menor a la presentada entre el L y E. Por lo tanto, podríamos inferir que, se puede influir positivamente en el compromiso de los colaboradores a través de la correcta gestión del liderazgo, pero que, existen otros factores, los cuales influyen en su



capacidad para comprometerse, o no, con los objetivos organizacionales. Anteriormente se mencionaron algunos ejemplos como, la edad, factores sociodemográficos, e incluso culturales al considerar este tipo de trabajos como temporales o de “medio tiempo”.

Un resultado similar arrojó la relación presentada en la *hipótesis 3*. “*El empoderamiento de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes, tiene una relación directa con el compromiso organizacional de los mismos.*”. La ecuación estructural muestra una relación directa y positiva entre variables, por lo que se acepta dicha hipótesis, sin embargo, y en comparativa con las demás relaciones estructurales, esta es la más débil (E-->CO. Coeficiente Path: 0.321\*\*\*). En base a estos resultados podemos concluir, que, si bien es importante atender la correcta gestión del liderazgo y empoderamiento para lograr el compromiso organizacional de los colaboradores de primera línea de empresas restauraneras, existen otros factores, cuya influencia en el grado de compromiso es directa y deben ser analizados.

Finalmente, analizando los resultados de la última hipótesis de investigación, *hipótesis 4*. “*El compromiso organizacional de los colaboradores de empresas del sector restauranero de la ciudad de Aguascalientes, tiene una relación directa y positiva con el desempeño laboral de los mismos*”. Podemos observar de nueva cuenta un incremento en el coeficiente (CO-->D. Coeficiente Path: 0.485\*\*\*), lo que nos indicaría que, efectivamente el CO está fuertemente relacionado con el desempeño laboral de los colaboradores, por lo que, lograr un buen nivel de lealtad hacia la organización, nos aseguraría un incremento en el desempeño, tanto a nivel operativo, como contextual de los colaboradores. Es importante reconocer la complejidad y multidimensionalidad de las variables de investigación, particularmente hablando del constructo de desempeño laboral. El “Ciclo del éxito” de Schlesinger y Heskett (1991), hace mención de esto, al contemplar a la satisfacción laboral, como pieza medular de un mejor desempeño, no sólo laboral, sino también financiero de las empresas.

Al analizar en su conjunto a este grupo de variables, podemos dimensionar el valor que esta tesis aporta a las ciencias administrativas. Los hallazgos sitúan la importancia del liderazgo y el empoderamiento como detonadores (al menos parcialmente), de una cultura de compromiso hacia las organizaciones y los equipos de trabajo, que invariablemente resultaran en mayores índices de desempeño y servicio al cliente. Parte importante de ser un buen líder es conocer a profundidad las necesidades personales de los colaboradores, puesto que existirán problemáticas ajenas a la organización que deberán ser abordadas con la mayor flexibilidad posible, apoyadas de una estructura sólida de trabajo, con una normativa justa y propositiva, que incentive en ellos un efecto multiplicador.



## LIMITACIONES

Durante la elaboración de este documento, fueron varias las limitantes que se presentaron. De entrada, la información recabada proviene únicamente del personal de primera línea de las empresas, por lo que pudiera prestarse a subjetividades, ya que refleja únicamente la percepción de los mismos sobre las variables de investigación, dejando de lado las contribuciones de los gerentes. Además de esta limitante, pudieron haberse emitido opiniones sesgadas debido a las complicaciones de tiempo, atención y disposición de los informantes a contestar; por esta razón, los resultados obtenidos no pueden ser considerados concluyentes.

Las escalas de medición utilizadas son adaptaciones de idiomas distintos al español, y no habían sido probadas algunas de ellas en el contexto mexicano, por lo que los entrevistados pudieron haber tenido problemas de interpretación de los ítems, aun cuando se contempló una prueba piloto previa al trabajo de campo. Continuando con el trabajo de campo, durante las visitas a las empresas, se encontró con una constante negativa por parte de los gerentes, los cuales manifestaban su desconfianza para con un servidor, y el uso que se pudiera dar a la información y datos personales, por lo que se tuvo que hacer un esfuerzo de concientización acerca de la importancia de la investigación, así como de las preguntas, las cuales eran meramente sobre percepciones.

Varios ítems se eliminaron de la escala final de medición por no contar con los requisitos de calidad que marca la metodología. Específicamente, los ítems con más problemas fueron aquellos que estaban redactados con una connotación negativa. En el documento se aborda esta problemática, ya que, si bien se contemplaron las recomendaciones vertidas por los expertos en cuanto a la adaptación de las escalas y la aplicación de herramientas de investigación de mercados para evitar el sesgo de los resultados en ítems contextualizados de forma negativa, al menos en el contexto mexicano, las personas tienden a dar respuestas socialmente aceptables por temor a ser reprendidos.

Debido a las limitaciones de tiempo y objetivos académicos, no se incluyeron análisis de las variables en comparación con el perfil sociodemográfico de la muestra, lo que podría arrojar información valiosa para la comprensión de la problemática organizacional general, sin embargo, estos análisis se podrán incluir en futuras líneas de investigación.

Inminentemente, el trabajo de investigación realizado, abre nuevas interrogantes en las distintas ramas de las ciencias administrativas, por lo que, derivado de este estudio, surgirán nuevas preguntas de investigación que fortalecerán el desarrollo académico en temas de liderazgo y desarrollo de capital humano de las MiPyMEs. Por esta razón, en el siguiente apartado se abordarán las líneas futuras de investigación derivadas de la presente investigación.

## FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos, traen consigo más interrogantes, puesto que las variables con las que se trabajaron como el desempeño, compromiso organizacional y el liderazgo, son consideradas multidimensionales, y su medición depende de factores tanto internos como externos a la organización. Si bien, el propósito de la tesis era probar la relación de los constructos generales de la investigación, existen múltiples relaciones que podrían brindar información valiosa para resolver el problema de investigación.

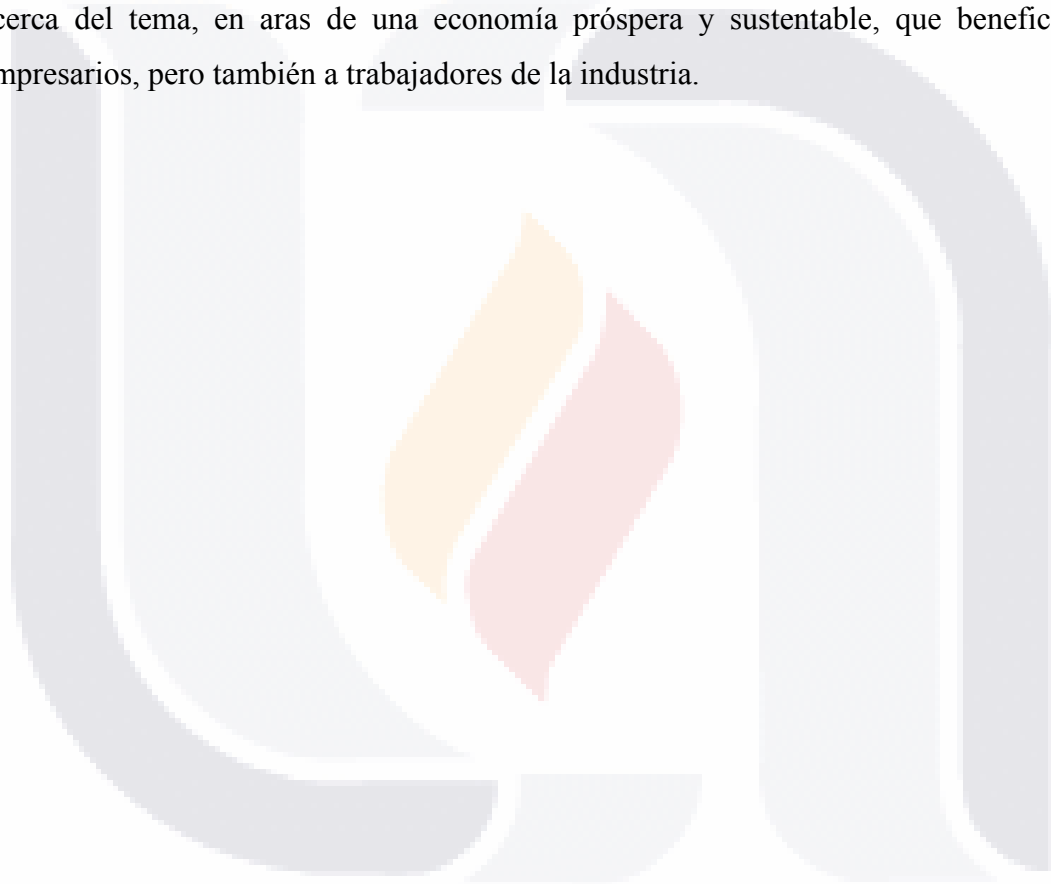
Como futura línea de investigación se recomienda el analizar las dimensiones y subdimensiones de liderazgo más a detalle, puesto que este constructo en particular cuenta en sí mismo con una cantidad importante de información, la cual por motivos de tiempo no fue pertinente incluir en este documento; así mismo, es recomendable hacer pruebas de hipótesis bivariadas entre los cuatro constructos, a través de regresiones lineales, esto nos permitirá conocer más a profundidad el fenómeno observado.

Las variables descriptivas, pueden ser también una fuente importante de información, estudios de género, nivel de ingresos, escolaridad, estado civil, puesto desempeñado y antigüedad en la empresa, pueden ser sólo algunos ejemplos de factores de influencia en el compromiso organizacional principalmente, pero también en el desempeño de los colaboradores. Además, el aplicar las escalas de medición en sectores económicos y perfiles laborales distintos, permitiría analizar con más profundidad las repercusiones del liderazgo y empoderamiento, sobre las variables de resultado.

Son diversos los cuestionamientos que surgen al término de la investigación, algunos de ellos podrían ser: ¿Qué influencia ejercen en particular, los distintos estilos de liderazgo en el comportamiento de los colaboradores?, ¿Cuáles son las subdimensiones que sería pertinente priorizar para mejorar el liderazgo de los tomadores de decisiones de este sector en particular?, ¿Cuáles son las necesidades, aspiraciones y motivaciones de los colaboradores de este tipo de servicios, y como una empresa con recursos limitados puede

solventar esas necesidades?, ¿Cuáles aspectos sociodemográficos tienen mayor impacto en el desempeño y satisfacción laboral de los colaboradores de este sector?, ¿Qué estrategias de prevención se pueden aplicar para anteponerse a los factores externos que impactan en la rotación del personal?.

Sin duda el estudio del liderazgo resulta pertinente en tiempos de cambio, se espera que este documento despierte la curiosidad de académicos y empresarios para conocer más acerca del tema, en aras de una economía próspera y sustentable, que beneficie a los empresarios, pero también a trabajadores de la industria.



## REFERENCIAS

- Aarons, G.A. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice, *Psychiatric Services*, 57 (8), 1162-1169.
- Abdul Rashid, M.Z., Sambasivan, M., y Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance, *Journal of Management Development*, 22 (8), 708-728.
- Al-Ajmi, R. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait, *International Journal of Management*, 23 (4), 838-943.
- Albritton, R. L. (1998). A new paradigm of leader effectiveness for academic libraries: An empirical study of the Bass (1985) model of transformational leadership. In T. F. Mech y G. B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians*, 66–82.
- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anderson, M., y Sunl, P. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *Department of Management, College of Business, Iowa State University*.
- Angle, H. y Perry, J. (1981), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), 1-13.
- Angle, H., y Perry, J. (1983), Organizational commitment: individual and organizational influences, *Work and Occupations*, 10 (2), 123-146.

Antonakis, J., Avolio, B., y Sivasubramaniam, N. (2004). Context and leadership: an examination of the nine-factor fullrange leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

Arciniega, I. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* México: Limusa.

Ashness, D., y Lashley, C. (1995). Empowering service workers at Harvester restaurants. *Personnel Review*, 24 (8), 17-32.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA.

Avolio, B. J. (2007), Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62 (1), 25-33.

Avolio, B. J. (2011), Full range leadership development (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Avolio, B.J., y Bass B.M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J.G. Hunt, B.R. Baglia, H.P. Dachler, y C.A. Schriesheim (eds.), *Emerging leadership vistas*, 29- 50. Lexington, MA: Lexington Books.

Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1991). The full range leadership development programs. *Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio y Associates.

Avolio, B.J., y Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden.

Avolio, B.J., Bass, B.M., y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (441).

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009), Leadership: Current theories,



research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Avolio, B. J., y Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead (2nd ed.). UK: Emerald Group Publishing Limited.

Aydin, A., Sarier, Y. and Uysal, S. (2011), The effect of gender on organizational commitment of teachers: a meta analytic analysis, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11 (2), 628-632.

Bagozzi, R. P. y Yi (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1), 74-94.

Balfour, D.L., y Wechsler, B. (1996), Organizational commitment: antecedents and outcomes in public organizations, *Public Productivity & Management Review*, 19 (3), 256-277.

Barclay, C. Higgins, y R. Thompson (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling, personal computer adoption and use as an illustration, *Technol. Stud.*, 2 (2), 285–309.

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

Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52 (2), 130.

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

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

- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 1–23.
- Bass, B. M., Avolio, B.J. (1990). Transformational Leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass B. M., Avolio, B. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Bass, B. M., Avolio, B. (1997). Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, C. A.: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. (2004). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. *Consulting Psychologists Press*. Palo Alto, CA.
- Bass, B. M., Avolio, B. (2004), Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set. *Mind Garden*, Redwood City, CA. 3rd ed.
- Bass, B. M., Avolio, B. (2006). Manual for the multiplicator leadership questionnaire. *Consulting Psychologist Press*. Estados Unidos.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B. M., Stogdill, R. M., Handbook of leadership (Vol. 11). 1990, New York: Free Press.
- Becker. H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, H. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66 (2), 32-40.
- Berry, L.L., y Parasuraman, A. (1992). Service marketing starts from within. *Marketing*

*management, 1(1), 11-25.*

Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A., and Shaikh, F.M. (2012). “The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction”, *International Business Research, 5 (2), 192.*

Bititci, U. S., Carrie, A. S. y McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management, 17(5), 522–534.*

Blanchard, J. y Randolph, A. (1997). Empoderamiento. Tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma.

Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. Griesser, D. (2007), Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders, *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13 (3), 15-26.*

Bracho, O., García, G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 15 (2), 165-177.*

Breaugh, J. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38 (6), 551-570.*

Brown W., Birnstihl E., Wheeler D. (1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension, 34 (5).*

Brymer, R. A. (1991). Employee empowerment: A guest driven leadership strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 32, 58-68.*

Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment: The socialization of managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly 19. 533-546*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

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

Burns, T., Stalker, GM. (1961). *The management of innovation*. Chicago: Quadrangle Books.

Bycio, P., Hackett, R. D., y Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

Camps, J. and Rodriguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40 (4), 423-442.

Casado, José (2003). *El valor de la persona: nuevos principios para la gestión del capital humano*. Pearson Educación de Chile Ltda.

Cepeda, G. y J. Roldán (2004). Aplicando en la práctica la Técnica PLS en la Administración de Empresas. Actas del XIV. Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE), 1-30.

Certo, M. (2000). *Administración moderna*. Pearson Educación de Colombia, Bogotá. 8° edición.

Chan, K. Y., y Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 481-498.

Chaudhry, A.Q., Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez-faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7).

Chen, H-F (2008). The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment: Examining the Moderating Effects of Locus of Control and Perceived Psychological Contract Breach. *Department of International Business*,

*Soochow University, 18 (2), 1-26.*

Chen, J., Silverthorne, C., Hung, J. (2006), Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal, 27 (4), 242-249.*

Chen, L.Y. (2004), Examining the effect of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 5, 432-438.*

Chin, W. (1998), The partial least squares approach for structural equation modeling. Marcoulides, G. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence, 295-336.

Cho, S. y MorBarak, M.E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: a study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work, 32 (4), 100-126.*

Chonko, L.W. (1986) Organizational commitment in the sales force. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 6 (3), 19-27.*

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psycometrika, 16, 297-334.*

Chughtai, A.A. and Zafar, S. (2006), Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied HRM Research, 11 (1), 39-64.*

Clark, M. D. Hartline y K. C. Jones. (2009). The effects of leadership style on hotel employee's commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly, 50 (2), 209-231.*

Cohen, A., y Kirchmeyer, C. (1995). A multidimensional approach to the relation between

organizational commitment and nonwork participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46(2), 189-202.

Colquitt, J.A., LePine, J.A. and Wesson, M.J. (2010), *Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment*, McGraw-Hill Irwin, New York, NY.

Conger, J., y Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), 637–647.

Conger, J., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger, J., Riggio, R (2006). *Transformational leadership* Mahwah. Lawrence Erlbaum Associate, Inc. Publishers. Estados Unidos de América.

Cooper, D.J. (2003), *Leadership for Follower Commitment*, Butterworth-Heinemann.

Covey, S. (2007). *The transformational leadership report*, 1–19.

Coyle, I.T. (1997): Sampling in qualitative research: purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26, 623-630.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M, y Martínez, I. (2011), liderazgo transformacional y su relación con el Capital psicológico positivo grupal, sesión de cartel presentado en la III Jornada de emociones y bienestar, Madrid.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional investigación actual y retos futuros, *Universidad y Empresa*, 25, 13-32.

Cuoto R. (1997). Social capital and Leadership. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. *Academy of Leadership Press*.

Darolia, C.R., Kumari, P. Darolia, S. (2010), Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance.

*Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 36 (1), 69-78.*

- Davis, k. y Nwstrom, j. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- Dee, J., A. B. Henkin y L. Duemer (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Journal of Educational Administration, 4 (1), 257-277.*
- DeCotiis, T.A. and Summers, T.P., (1977). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations, 40 (7), 445-70.*
- Douglas, D. (2004). Entrepreneurship Research and Grounded Theory. Some Methodological Reflections. 3rd. European Conference on Research Methods in Business and Management. Reading University. UK.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., y Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79 (3), 370-380.*
- English, B., Morrison, D. y Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development, 29 (4), 394-408.*
- Erhart, M.G. and Nauman, S.E. (2004), Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of Applied Psychology, 89 (6), 960-974.*
- Farrell, D., y Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments. *Organizational behaviour and human performance, 27, 78-95.*
- F. Stinglhamber, G., Marique, G., Caesens, D., Hanin F. D., Zanet. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment. *Career Development International, 20 (6), 583-603.*

- Feinberg, B. J., Ostroff, C. y Burke, W. W. (2005), The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (3), 471-488.
- Fiaz, M., Ikram, A., Saqib, A., (2017). Leadership styles and employee's motivation: Perspective from an emerging economy, *The Journal of Developing Areas*, 51 (4).
- Fornell C, y Larker D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18, 39-50.
- Fornes, S.L., Rocco, T.S. Wollard, K.K. (2008). Workplace commitment: a conceptual model developed from integrative review of the research, *Human Resource Development Review*, 7 (3), 339-357.
- Fornieles. A., Penelo, E., Berbel, G. y Prat, R. (2014). Escala para la calidad de los servicios y lealtad del consumidor en tiendas de alimentación. *Universitas Psychologica*, 13 (3), 985-994.
- Fulford, M. D., y Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7, 161-175.
- Ganga, C. F., Navarrete, A. E., (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 19 (67).
- García, D., Martínez, M., Maldonado, G., Madrid, A., González, M., Vivanco y Aguilera, L. (2009). Innovación y Cultura Empresarial de las MIPYME. Aguascalientes, México. *Universidad Autónoma de Aguascalientes y Universidad Politécnica de Cartagena*.
- Gazzoli, G., Hancer, M., Park, Y. (2010). The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment on Customers, Perception of Service Quality: a Study in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34-56
- Geralis, M., y Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between



empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management*, 14, 45-62.

Gillespie, N. A., y Mann, L. (2000). The building blocks of trust: The role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. *Academy of Management*. Canada.

Ghobadian, A., Speller, S., y Jones, M. (1994). Service quality: Concepts and models. *International Journal of Quality & Management*, 11 (9), 43–66.

Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity. Mill Valley. CA: *Sociology Press*. California.

Glaser, B. G. (1992). Basics of grounded theory analysis: Emerge vs. Forcing. Mill Valley. CA: *Sociology Press*. California.

Glaser, B.G. Y Straus, A.L. (1967). The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research. Aldine, New York.

Goodwin, V.L., Wofford, J. and Whittington, J.L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759–774.

Gómez, G. (2006). K Sigma: Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza (cómo identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico). México: WK Educación.

Gordon, J. R., (2001). *Organizational Behavior*, 7th edition. Englewood. Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Goulet, L.R. y Frank, M.L. (2002), Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31 (2), 201-210.

Gozubenli, M. (2009). An investigation of leadership styles in large American police department: Effects on officer's extra effort, perceptions of leader effectiveness, and

satisfaction with leaders, *Spalding University*: ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

Graham, J.W. (1988). Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (eds.), *Emerging*.

Guatleng, O., Ismail, A., y Cheekiong, T. (2007). Relationship between pay design features and job commitment: The mediation role of distributive justice. In *Proceeding of the Sixth Academy of Human Resource Development Conference (Asia Chapter)*, Beijing, China.

Hair Joseph F, Anderson Rolph E, Tatham Ronald, Black William (2005), *Análisis Multivariante*, 5ª edición, España.

Hancer, M., y George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27, 85-100.

Hancer, M., y George, R. T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 3-16.

Herazo, F., Morales, J.A. y Fang, Y. (2005). El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano. *Transformación I (2)*, 176-184.

Hernández S., Fernández C., y Baptista L., (1998). *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill, México.

Herrmann, D. y Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25, 209–227.

Hersey, P., y Blanchard, P. (1969). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.

Heskett J., Jones T., Loveman G, Sasser Jr WE, Schlesinger L. Hinkin, T.R. y Schriesheim, C.A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19, 501– 513.

Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.

House, R. J. (1971), A path goal theory of leader effectiveness. En *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-338.

House, R.J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University.

House R., Javidan, Mansour y Paul H, Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*. 31 (1), 3-10.

Howell, J. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.

Howell, J. M., y Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680–694.

Iqbal, A., Kokash, H.A. y AlOun, S. (2011), The impact assessment of demographic factors on faculty commitment in the Kingdom of Saudi Arabian universities, *Journal of College Teaching & Learning*, 8 (2), 1-13.

Ismail, A., Mohamed, H.A., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H. and Yusuf, M.H. (2011). An

empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment, *Business and Economics Research Journal*, 2 (1), 89-107.

Jaffe, D. T. y C. D. Scott (2007). *Empowerment*. México: Oxford University Press.

Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18 (1), 56-65.

Joiner, T.A. and Bakalis, S. (2006), The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics, *International Journal of Educational Management*, 20 (6), 439-452.

Jones, S.S., Jones, O.S., Winchester, N., and Grint, K. (2016). Putting the discourse to work: On outlining a praxis of democratic leadership development, *Management Learning*.

Judge, T., y Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5).

Judge, T., y Piccolo, R. y Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.

Jung, Y., Jeong, M.G., and Mills, T. (2016). Identifying the Preferred Leadership Style for Managerial Position of Construction Management, *International Journal of Construction Engineering and Management*, 3 (2), 47-56.

Kopperud, Martinsen y Humborstad (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self other agreement, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (1), 29-42.

Kahn, R. y Katz, D. (1960), Leadership practices in relation to productivity and morale. En D. Cartwright y A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*, 554-570 New York: Harper y Row.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A study of commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 22, 499-517.

Karatepe, O. M., Avci, T., y Arasli, H. (2004). Effects of job standardization and job satisfaction on service quality: A study of frontline employees in Northern Cyprus. *Services Marketing Quarterly*, 25, 1-17.

Kark, R., Shamir, B., y Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.

Kesting, P., Ulhøi J.P., Song, L.J., y Niu, H., (2016). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3, 22-41.

Kiesler, C. A. (1971). The Psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief. New York: Academy Press.

Klein Rex B. (1998). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, *Library of Congress Cataloging- in Publication Data. U.S.A*,

Kool, M. and van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25, 422-433.

Koontz, H. y Heinz, W. (2003), *Administración: Una perspectiva global*. McGraw Hill, México.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., J. Van der Beek, A., C.W. de Vet, H. (2011). Development of an individual Work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 62 (1), 6-28.

Krishna, Y. R. (2006). Psychological empowerment and organizational commitment: An

empirical study of software programmers in India, *Hyderabad Andhra Pradesh*, 1-16.

Kuhnert, K. W., y Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648–657.

Kumar, C.R. y Kaptan, S.S. (2007), *The Leadership in Management: Understanding Leadership Wisdom*, APH Publishing. New Delhi.

Kuokkanen, L., H. Leino-Kilpi y J. Katajisto (2003). Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18, (3), 184-192.

Lee, P.K.C., Cheng, T.C.E., Yeung, A.C.L. and Lai, K. (2011), An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks, *Omega*, 39 (3), 690-701.

Ligia (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Universidad de Zulia, Venezuela. Omnia*, 10 (2).

Limsila, K. y Ogunlana, S.O. (2008), Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15 (2), 164-184.

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M.H. y Veiga, J.F. (2008), The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 923-934.

Lo, M., Ramayah, T., Min, H.W. and Songan, P. (2010), The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange, *Asia Pacific Business Review*, 16, 79-103.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Lowe, K., Galen, K., Sivasubramaniam, N., (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A Meta-Analytic review of the MLQ literature. *Leadership quarterly*.

Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2007). *Effective Leadership*. Thomson South-Western, OH. 3rd ed.

L. J. Su, S. R Swanson, X. H. Chen (2016). The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role of relationship quality, *Tourism Management.*, 52, (1), 82-95.

Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J. Y Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (4), 527-545.

Lashley, C., y McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment: A critical assessment of human resource strategy for hospitality operations. *Empowerment in Organisations*, 2(3), 25–38.

Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: A framework for analysis. *Personnel Review*, 28 (3), 169-191.

Lebas, M.J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*. 41 (1-3), 23-35.

Lee, M., y Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 684-695.

Leithwood, Kenneth, Mascall, Blair, y Strauss, Tiiu (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press. EEUU.

Lerma, A. (2007) *Liderazgo emprendedor: como ser un emprendedor exitoso y no morir en el intento*. Ed. Thompson.

- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10 (2), 269-299.
- Lewis, B.R., y Gabrielsen, G.O.S. (1998). Intraorganisational aspects of service quality management: The employee’s perspective. *The Service Industries Journal*, 18 (2), 64–89.
- Likert, R., New patterns of management. (1961). Honewood, 111: Dorsey Press.
- Lin, B., y Darling, J. (1997). A processual analysis of customer service training. *The Journal of Services Marketing*, 11 (3), 193–205.
- López, Z., Michelena, E. (2012). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial*. La Habana, Cuba.
- MacKenzie S., Podsakoff P. y Rich G. (2001). Transformational and Transactional leadership and salesperson performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 29 (2), 115-134.
- Mannari. Y Marsh, R. M. (1977). Organizational commitment and turnover. A predictive study. *Administrative Science Quarterly* 22, 57-75.
- Masi, R. J. y Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on Subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 16–47.
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Maxwell, J. (2007). Liderazgo, Principios de Oro. Editorial Grupo Nelson. Estados Unidos de América



McGregor, D. and Cutcher-Gershenfeld, J., The human side of enterprise. (2006). McGraw Hill Professional.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C. y Adkins, C. L. (1989), A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 424-432.

Mendoza Sierra, M. I., León Jariego, J. C., Orgambidez Ramos, A. y Borrego Alés, Y. (2009). Evidencias de validez de la adaptación española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (1), 17-28.

Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.

Meyer, J. P (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre and post-entry influences. *Journal of Management*, 717.

Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1984), Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69 (2), 372-378.

Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (2), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N., Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*.

Meyer, J.P., y Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11 (4), 299-326.

Meyer, J. P., y N. J. Allen (1997). Commitment in the Workplace. Theory, research and application. Thousand Oaks, California: Sage publications, inc.

Meyer, J.P., y Parfyonova, N.M. (2010), Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization, *Human Resource Management Review*, 20 (4), 283-294.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.

Molina, R. (2006). Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda? México: Trillas.

Morreale, S. (2002). Analysis of perceived leader behaviors in law enforcement agencies. Nova Southeastern University

Mowday, R. y R. Steers (1979). Employee-Organization Linkages. *New York: Academic press.*

Mowday, R.T., Porter, L.M. and Steers, R.M. (1982), Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, Academic Press, New York, NY.

Mowday, R.T., L.W. Porter, y R. Steers (1982). Employee Organization linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.

N., L. Willenbrock, A. L Meinecke, J. Rowold and S. Kauffeld. (2015). How transformational leadership works during team interactions: a behavioral process analysis, *Leadership Quarterly*, 26 (6), 1017-1033.

N. W. Chi and S.Y. Pan. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: the mediating roles of perceived person (job fit and person) organization fit”, *Journal of Business and Psychology*, 27

(1), 43–56.

Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M. y Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.

Noland, A. K. (2005). The Relationship between Teacher Transformational Leadership and Student Outcomes. *Miami University*, Oxford, Ohio.

Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (Segunda edición). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Northouse, P.G. (2007), *Leadership Theory and Practice*, 4th ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, 3a ed. New York, McGraw-Hill.

Owen, H., Hodgson, V. and Gazzard, N. (2004), *The Leadership Manual: Your Complete Practical Guide to Effective Leadership*, Pearson Prentice Hall, Harlow.

Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & organizational Development Journal*, 24 (6), 335-344.

Page N. Y Czuba, C. (1999). Empowerment: What is it? *Journal of Extension*, 37 (5). Pirela.

Panopoulos, F. (1999). Gender differences in transformational leadership among the field leaders of New South Wales police students. *Presented at the Second Australasian Women and Policing Conference*.

Politis, J.D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance,

*Leadership & Organization Development Journal*, 23 (4), 186-197.

- Porter. L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., y Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, D.M. and Meyer, J.P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 65 (1), 157-177.
- Puni, A., Ofei, S.B. y Okoe, A. (2014). The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*. 6 (1), 177.
- Qi-Cgao, H., Qiao, A., Pu-xin, L. (2016). Transformational Leadership, psychological capital and frontline sales staffs service quality: psychological capital as a mediator international journal of u- and e-Service, *Science and Technology*. 9 (7), 309-316.
- Q. Yinan, M. Tang and M. Zhang (2014). Mass customization in flat organization: The mediating role of supply chain planning and corporation coordination, *Journal of Applied Research and Technology*. 12 (2), 171-181.
- Rafferty, A. E. y Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15 (3), 329-354.
- Rafiq, M., y Ahmed, P.K. (1998). A customer-oriented framework for empowering service employees. *The Journal of Barroso Castroa, C*.
- Ramírez, Marbelis (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*. 18 (1).
- Ríos, M., Rayo, M., Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las PyMEs. *Contaduría y Administración*, 231. 103-125.
- Riketta, M. (2002), Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-

analysis, *Journal of Organizational Behavior*. 23 (5), 257-266.

Robbins, Stephen, y DeCenzo, David (2008). Supervisión. Perason Education, 5° edic.

Rohrbaugh, J. (1981) Operationalizing the competing values approach: measuring performance in the employment service, a symposium on the competing values approach to organizational effectiveness public productivity review, 5 (2).

Runyan, R., Droge, C., y Swinney, J. (2008). Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 567-588.

Rusliza, Y. Fawzy, E. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review, *Journal of Management Development*, 35 (2), 190-216.

Sadler, P. (2003), *Leadership, 2nd ed.*, Kogan Page, London.

Sager, J.K. and Johnston, M.W (1989) Antecedents and outcomes of organizational commitment: a study of salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9 (1), 30-41.

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*: 1-54. Chicago: St Clair Press.

Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En *Palací, F.J., Psicología de la Organización*, 349-376.

Sánchez, A. (1996). Psicología comunitaria. *Bases conceptuales y métodos de intervención*. Universidad de Barcelona.

Sarver, M., y Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 37 (1), 126-143.

- Schafer, J. (2009). Developing effective leadership in policing: Perils, pitfalls, and paths forward. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 32 (2), 238–260.
- Schein, E.H., (2015). Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change., G. R. Bushe, & R. J. Marshak (Eds.). Berrett Koehler Publishers.
- Schlesinger, L., y Heskett, L. (1991). Breaking the cycle of failure in service. *Sloan Management Review*. 32, 17-28.
- Schneider, B., y Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schneider, B., y Bowen, D. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21, 39-52.
- Schriesheim, C., Tepper, B., y Tetrault, L. (1994). Least preferred co-worker score, situational control, and leadership effectiveness: A meta-analysis of contingency model performance predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 561–573.
- Seltzer, Joseph y Bass, Bernard (1987). Leadership is more than initiation and consideration. *American Psychological Association*. New York, NY.
- Sharma, M.K., Bhagwat, R. y Dangayach, G.S. (2005). Practice of performance measurement: experience from Indian SMEs. *International Journal of Globalization and Small Business*, 1 (2), 183-213.
- Silva, C. y Martinez, M., (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto Psykhe, 13 (2), 29-39.
- Simola, S.K., Barling, J. and Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *Leadership*

*Quarterly*, 21, 179–188.

Singh H., Chang S.J., (1993). Business turnover and corporate performance: Learning from exploration. *Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania*.

Singh, H., y Krishnan, V. (2005). Towards Understanding Transformational Leadership in India: A Grounded Theory Approach. *The Journal of Business Perspective*, 9 (2), 5-17.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., y Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66, 15-37.

Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., y Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58, 1330-1339.

Snodgrass, J. and Shachar, M. (2008), Faculty perceptions of occupational therapy program directors' leadership styles and outcomes of leadership, *Journal of Allied Health*, 37 (4), 225-235.

Sosik, J. (1997). Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Personnel Psychology*. 50 (1), 121-147.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Handbook of organizational Development*. Thousand Oaks: Sage.

Spreitzer, G., Kizilos, M., y Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain.

*Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Stebbins R. A. 1970. On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48, 526-529.

Steers, R.M. (1977), Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.

Steiger, J. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*. 25, 173-180.

Stevens, J.M., Beyer, J.M. and Trice, H.M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (3), 380-396.

Stoner, J.A.F., and Freeman, R.E., y Gilbert, D.R. Jr., (1996). *Management*, 6th edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall

Stogdill, R.M. (1948). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin* 47, 1-14.

Suliman, A. and Iles, P. (2000), Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship, a new look, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 407-422.

Swid, A. (2014). Police members perception of their leaders, leadership style and its implications. *Journal of Police Strategies and Management*, 37 (3), 579–595.

Taticchi, P., Balachandran, K., Botarelli, M. y Cagnazzo, L. (2008). Performance measurement and management for small and medium enterprises: an integrated approach. *Journal of Applied Management and Accounting Research*, 5 (2), 57-72.

Tims, M., Bakker, A.B. and Xanthopoulou, D. (2010), Do transformational leaders enhance their followers daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(2), 121-131.



- Tosi, H.J., Jr. (1982). Toward a paradigm shift in the study of leadership. In J.G. Hunt, U. Sekaran, & C.A. Schriesheim (eds.), *Leadership: Beyond establishment views* pp. 222-223. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Tsaur, S.-H., y Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25, 471-481.
- Van Looy, B., Van Dierdonck, R., & Gemmel, P. (1998). *Services management: An integrated approach*. London: Pitman.
- Van Vugt, M., Jepson, S.F., Hart, C.M. y De Cremer, D., (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40 (1), 1-13.
- Velásquez, Luis (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Editorial Ideas Propias. España.
- Velthouse BA. (1990). Creativity and empowerment: a complementary relationship. *Review of Business*, 13-8
- Vila, N., Kuster, I. y Aldás, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en Marketing. *Working Paper, Departamento de dirección de Empresas J. J. Renau Piqueras. Facultad de Economía, Universidad de Valencia*.
- Villegas Periñana, M. M. y Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational Leadership and Followers Attitudes: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (10), 1842-1863.
- Waldman, D., Bass, B., y Einstein, W. (1987). Effort, performance and transformational leadership in industrial and military service. *Journal of Occupational Psychology* 60, 1-10.
- Waldman, D., Bass, B., y Yammarino, F (1990). Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizations Studies*,

15 (4), 381-391.

- Waldman, D., Ramirez, G., House, R., y Puranam, P. (1994). Does 'leadership matter, CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*. 38 (4), 943- 974.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. and Lawler, J.L. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: a comparative study of Kenyan and US Financial firms, *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 235-256.
- Weber, K. y Patterson, B. R. (2000). Student Interest, Empowerment and Motivation. *Communication Research Reports*, 17 (1), 22.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations: A normative View. *Academy of management review* 7, pp. 418-428.
- Wiener, Y. and Vardi, Y., (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (1), 81-96.
- Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17(3), 601–17.
- Wong, S.I., and Giessner, S.R. (2015). The Thin Line between Empowering and Laissez-Faire Leadership an Expectancy-Match Perspective, *Journal of Management*.
- Wu, W., Liu, Y., Song, L.J. and Liu, J. (2006). Effects of organizational leadership on employee commitment: the moderating role of emotional intelligence, *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 7 (2), 283-306.
- Wu, F.Y. (2009). The relationship between leadership styles and foreign English teacher's job satisfaction in adult English cram schools: evidences in Taiwan. *The Journal of*



*American Academy of Business, 14 (2), 75-82.*

Yiing, L.H. and Ahmad, K.Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance, *Leadership & Organization Development Journal, 30 (1), 53-86.*

Yousef, D.A. (2000), Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology, 15 (1), 6-28.*

Yulk, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly, 10 (2), 285–305.*

Yulk, G.A. (2010), *Leadership in Organizations, 7th ed.*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Zeithaml, V. A., Bitner, M.J., y Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (4th ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Zimmerman, M.A. (2000). Empowerment theory: Psychological organizational, and community levels of analysis. In J. Rappaport y E. Seidman Eds. *Handbook of community psychology*. New York: Plenum Press.