

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



El estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en
personal operativo de una empresa
comercializadora. Un acercamiento mediante el
modelo camino-meta.

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

PRESENTA
L.C. LEYDA NALLELY SEGUNDO HERNÁNDEZ

PH.D. Daniel Arturo Cernas Ortiz
TUTOR ACADÉMICO

(mayo, 2021)

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue conocer el grado de influencia que el estilo de liderazgo de los supervisores del área de operaciones tiene en la satisfacción laboral de las empacadoras (surtidoras) en una empresa comercializadora de venta directa.

Este estudio se encuentra basado en el modelo de liderazgo camino-meta de Robert House (1977, 1996). Se utilizó la estadística descriptiva y el análisis de correlación y regresión con interacciones para probar moderación.

Con base en el análisis de una muestra de 132 surtidoras, los resultados muestran que el liderazgo más apropiado es el orientado a la consecución. Esto, debido al efecto positivo que tiene en la satisfacción laboral. Así también, se detecta que es importante trabajar con las surtidoras en el locus de control. Se generan propuestas para mejorar el estilo de liderazgo de los supervisores y para ajustar el locus de control del personal de surtido.

Palabras clave: Liderazgo, satisfacción laboral, venta directa

ABSTRACT

The purpose of this research study was to assess the degree of influence that supervisor leadership style has on the job satisfaction of the packers (surtidoras) working in the operations department of a direct-sales trading company.

This study is based on Robert House's path-goal leadership model (1977-1996). Descriptive statistics, correlation, and regression analysis with interactions were employed to test moderation.

Based on a sample of 132 packers, the results show that the achievement-oriented style is the most appropriate in the situation under analysis due to its positive effects on job satisfaction. It is also important to work with the packers on their locus of control. Several proposals are drawn in order to improve the supervisors' leadership style and to adjust the packers' locus of control.

Keywords: Leadership, job satisfaction, direct sales

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	XIII
 Capítulo 1: Marco contextual y planteamiento del problema	
1.1 La industria de la venta directa en México.....	1
1.2 La empresa objeto de estudio	2
1.2.1 El departamento de operaciones de la empresa	6
1.3 Planteamiento del problema	7
 Capítulo 2: Marco teórico	
2.1 Liderazgo: Historia y modelos	10
2.1.1 Diferentes acepciones del término liderazgo	10
2.1.2 Modelos de liderazgo	12
2.1.3 Teorías de los rasgos	12
2.1.4 Teorías basadas en el comportamiento	14
2.1.5 Teorías situacionales o de contingencia	16
2.1.5.1 Modelo de contingencia de Fiedler	16
2.1.6 Teoría situacional de Hersey y Blanchard (TLS)	17
2.1.7 El modelo de liderazgo camino-meta	18
2.1.8 Enfoques inspiracionales de liderazgo: carismático y transformacional	22
2.2 Satisfacción laboral	24
2.3 El modelo teórico empleado en este trabajo	25
 Capítulo: 3 Método de investigación	
3.1 Hipótesis	27

3.2	Diseño de investigación	28
3.3	Participantes	28
3.4	Procedimiento de recolección de datos	29
3.5	Instrumento de medición y operacionalización de variables	30
3.6	Análisis de datos	31
Capítulo 4: Resultados		
4.1	Descriptivos y prueba de hipótesis 1	32
4.2	Prueba de las hipótesis 2, 3, 4 y 5	33
4.3	Diagnóstico breve	35
Capítulo 5: Propuestas		
5.1	Propuestas para mejorar el estilo de liderazgo orientado a la consecución	37
5.2	Propuestas para influir en el locus de control del personal de surtido	39
Discusión		41
Conclusiones		43
Referencias		44
Anexos		48

Índice de tablas

Tabla 1. Descriptivos y correlaciones	32
Tabla 2. Resultados de regresión	35

Índice de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la empresa comercializadora.....	5
Figura 2. Organigrama de la empresa comercializadora	5
Figura 3. Modelo del liderazgo camino-meta	19
Figura 4. Operacionalización del modelo camino-meta	25

Introducción

Sin duda alguna, el liderazgo es uno de los tópicos con mayor interés en el mundo del trabajo y las organizaciones; es también uno de los más investigados pues es un tema multidisciplinario y socialmente relevante. El interés por los líderes y sus rasgos, capacidades y talentos, ha marcado distintos períodos a lo largo de la historia (Robbins y Judge, 2019). Por ello, la dirigencia resulta ser un tema vigente, que día a día se adapta a las nuevas condiciones de las distintas sociedades, culturas y disciplinas académicas y científicas. Al día de hoy, el liderazgo, sin lugar a dudas, sigue siendo cautivador en la práctica y en el estudio.

En las organizaciones, un liderazgo efectivo es importante porque se requiere de un timón confiable e inspirador para alcanzar objetivos y metas, misiones y visiones de negocios. Se espera que el líder sea un estratega que aprovecha con eficiencia las capacidades y destrezas de sus seguidores para conseguir propósitos organizacionales. Sin embargo, no en todos los casos resulta ser de esta manera, pues un elemento primordial en la ecuación es el factor humano. Se ha documentado que la satisfacción laboral es una variable importante cuando del gusto por el trabajo, el alto desempeño del personal y hasta la ciudadanía en organizaciones se trata (Cernas Ortiz, Mercado Salgado y León Cazares, 2018).

Por lo anterior, una pregunta pertinente teórica y prácticamente es ¿En qué medida el liderazgo influye en la satisfacción del personal? ¿Existe alguna correlación significativa entre estos dos términos? El propósito fundamental de este trabajo es indagar sobre el efecto que tiene el estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de las surtidoras del departamento de operaciones en una empresa comercializadora en el Estado de México.

La empresa comercializadora en la que se lleva a cabo el presente estudio se instaló en Toluca en el año 2000. Desde entonces, dicha organización ha tenido una trayectoria de éxito y

rentabilidad en el sector de la venta directa. No obstante, en el departamento de operaciones se han reportado quejas de las surtidoras con respecto al trato que reciben de sus supervisores. Por ello, investigar la conexión entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral se considera adecuado para la elaboración de este Trabajo Terminal de Grado.

Para los propósitos de este documento se utiliza el modelo de liderazgo camino-meta (House, 1996). Éste se presenta como una alternativa para ayudar a responder las preguntas planteadas. Dicho modelo consiste en elegir el estilo de liderazgo más apropiado en función de los factores ambientales (P.ej. grado de estructura de la tarea) y las características de los subordinados (P.ej. locus de control) para maximizar el desempeño y la satisfacción (Lussier y Achua, 2011). Se llevó a cabo una encuesta con las surtidoras del departamento de operaciones para analizar la tendencia de los datos y obtener recomendaciones para el departamento en cuestión.

Este documento se compone de cinco capítulos. En el primer capítulo se presentan los antecedentes de la industria de la venta directa y de la empresa comercializadora objeto de estudio; también se plantea el propósito del presente Trabajo Terminal de Grado. En el segundo capítulo, se abordan los antecedentes teóricos, las diferentes acepciones del liderazgo y se da un breve recorrido por los diferentes modelos y teorías que atañen al término; también se dan los pormenores del modelo camino-meta. En el tercer capítulo se presentan las hipótesis y se muestra la metodología utilizada con base en el planteamiento del problema. En el cuarto capítulo se presentan los resultados. En el quinto capítulo se plantean algunas propuestas de mejora para la organización; unas enfocadas a mejorar el estilo de liderazgo y otras para ajustar el locus de control interno de las surtidoras. Finalmente, se presentan la discusión y las conclusiones.

Capítulo 1: Marco contextual y planteamiento del problema

1.1 La industria de la venta directa en México

La Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. (AMVD, 2018) define a la venta directa (denominada también como industria del marketing directo, venta por catálogo o venta directa) como un canal de distribución cuyo desarrollo ha contribuido al fortalecimiento de las economías de los diferentes países en los que se desarrolla. Esto, mediante la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores, lo que significa que no existe un intermediario – mayoristas, minoristas y publicistas (AMVD, 2018).

La venta por catálogo es una industria que existe en el mercado desde hace mucho tiempo y tiene una amplia cobertura geográfica. Su origen se remonta a casi dos siglos. Entre sus pioneras destacan marcas reconocidas: Avon (1886), Fuller Brush (1906), SwissJust (1930), Stanhome (1932), Tupperware (1946), Jafra (1956) Amway (1959), Yves Rocher (1959), Mary Kay (1963), Oriflame (1967), Yanbal (1967), Belcorp (L'bel- 1968), Natura (1969), Forever Living Products (1978), Herbalife (1980), NuSkin (1984), entre otras, cuyas sedes se encuentran en EUA, Suiza, Francia, Suecia, Perú, Brasil y México. Estas empresas siguen abriendo mercado en Latinoamérica, China, Asia, Europa del Este, y Norteamérica (García, 2018).

La AMVD (2018) indica que existe un gran número de productos que son manejados bajo el sistema de venta directa. Entre estos productos se encuentran los cosméticos, la perfumería, los artículos de tocador y de higiene personal, los enseres domésticos, los artículos para el hogar y decorativos, los productos de limpieza para el hogar, los suplementos alimenticios, la ropa, la joyería, los accesorios de moda, el calzado, y muchos más. La venta de todos estos productos se da bajo un común denominador: La comercialización de bienes de consumo y servicios

directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, o fuera de un local comercial (AMVD, 2018).

A mediados del siglo pasado, diversas empresas dedicadas a la actividad de venta directa (provenientes de Estados Unidos), llegan a nuestro país para expandir dicho sistema. Esto, en un momento trascendental para México en lo que respecta a la igualdad de derechos desde el punto de vista político y económico, como lo es el voto de la mujer. Dicho escenario fue fundamental para la actividad de la venta directa pues el modelo está enfocado en la independencia económica de las mujeres (García, 2018). Avon, una de las empresas pioneras en el ramo, inició operaciones en México en 1956 (Avon Cosmetics, 2019). En el año 2000, Avon inauguró la planta más grande de la compañía en Celaya, México. Fuller, por su parte, consolidó su expansión en México durante 1967, estableciéndose en el centro del país (Fuller Cosmetics, 2018).

De acuerdo con cifras de la AMDV (2018), el crecimiento de la industria de la venta directa en México, de 2016 a 2017, fue del 2.4%. Los ingresos por ventas netas reportados a AMVD ascendieron de \$69,420,000 a \$71,060,000 pesos. Se observa que esta industria sigue vigente, creciendo y adaptándose al entorno actual. Factores como la necesidad de buscar ingresos económicos, en momentos en el que muchas compañías están desapareciendo y en el que están cambiado los esquemas de negocios, activan esta industria.

1.2 La empresa objeto de estudio

La compañía sobre la que se desarrolla este trabajo de investigación es una empresa mexicana de venta directa que comercializa productos de belleza, fragancias, enseres domésticos,

artículos para el hogar y decorativos, productos de cuidado de la piel, artículos de lencería, utensilios de cocina, ropa, calzado, artículos de higiene personal, entre otros.

La empresa en cuestión tuvo sus inicios en marzo de 1991, en el corazón de la Ciudad de México. Según información de la misma entidad, en un principio se contó con la participación entusiasta de una decena de empleados, quienes con su trabajo, dedicación y compromiso lograron incrementar la demanda de pedidos de una manera acelerada. Por ello, la empresa se vio en la necesidad de ampliar las instalaciones en diversos puntos de la ciudad. En el año 2000, la empresa construyó su nuevo centro de operaciones en el Parque Industrial Toluca Dos Mil, en el Estado de México. A partir de esa fecha, se comenzó una ruta de éxitos que llevó a la compañía más allá de sus fronteras expandiendo sus operaciones a Centroamérica.

Dicho lo anterior, y de acuerdo con la misma compañía, su misión es la de ser la empresa de mayor crecimiento y productividad de venta directa en México y Centroamérica. Asimismo, se trabaja con la visión de ser la empresa de venta directa que mejor entienda las oportunidades del negocio y las necesidades de su consumidor, ofreciendo una amplia gama de productos a través de sus catálogos y excelentes promociones e incentivos para que sus damas obtengan grandes beneficios. El término ‘dama’ se refiere al personal femenino de ventas que no está directamente contratado por la compañía pero que, sin embargo, recibe un porcentaje de comisión de acuerdo a las ventas realizadas.

Notablemente, la empresa garantiza la calidad en el servicio. Esto, gracias a su filosofía que promueve la honestidad, la humildad, la confianza, el trabajo en equipo y los altos estándares en todos los niveles de la organización. De acuerdo con datos de la compañía, actualmente ésta cuenta con más de 2,000 empleados y más de 230,000 damas en México y Centroamérica. Las damas son de suma importancia para la compañía debido a que conforman la estructura de la fuerza

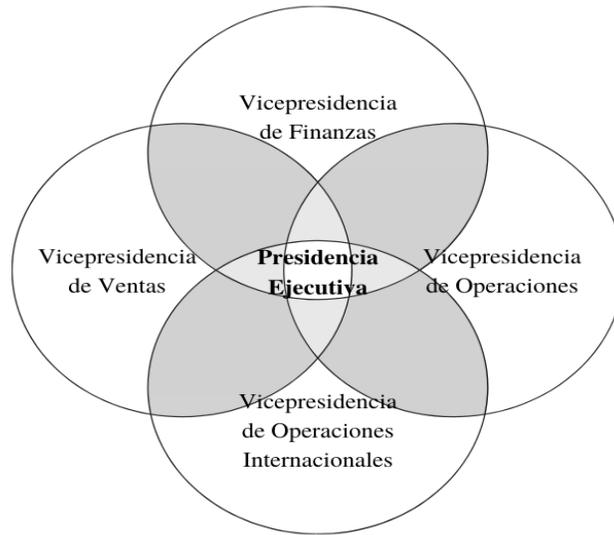
de ventas; ellas reportan a la Gerente de Desarrollo de Campo. Esta gerente, que a diferencia de las damas sí está contratada por la empresa, se encarga de concentrar los pedidos por zona asignada para reportarlo a la compañía y que, en turno, se envíen los productos solicitados. Las gerentes, a su vez, le reportan al director divisional encargado de cumplir las metas de ventas de las diferentes gerentes a su cargo.

La empresa se divide en cinco grandes áreas: La Presidencia Ejecutiva que abarca la Dirección de Mercadotecnia y la Gerencia Sr. de Recursos Humanos. A su vez, a esta unidad le reportan las Vicepresidencias. La primera de ellas es la Vicepresidencia de Finanzas, quien tiene a su cargo la Dirección de Contraloría, la Gerencia Sr. de Jurídico, la Gerencia de Políticas y Procedimientos y la Gerencia de Impuestos. A la Vicepresidencia de Operaciones le reportan la Dirección de Suministros, la Dirección de Logística, la Dirección de Distribución y Porteo, la Gerencia Sr. de Recuperación de Crédito y la Gerencia de Estimados. Por su parte, la Vicepresidencia de Operaciones Internacionales tiene a su cargo todas las operaciones de la compañía en Centroamérica. A la Vicepresidencia de Ventas le reportan más de 650 zonas de venta organizadas con 33 direcciones divisionales clasificadas en cuatro direcciones regionales de ventas. Este diseño organizacional ha ido creciendo, a lo largo del tiempo y adaptándose no sólo a cambios de estructura sino de personal. La mencionada estructura organizacional se aprecia en la Figura 1. En la figura 2 se observa el organigrama general de la comercializadora.

En términos generales, la empresa se define a sí misma como una organización rentable, siendo ejemplo de una adecuada planeación estratégica, financiera y administrativa. Año con año, las ventas y las utilidades han ido aumentando, siendo reflejo de esta afirmación el hecho que, de acuerdo con archivos de la misma organización, al año 2020 el monto de la Participación de los

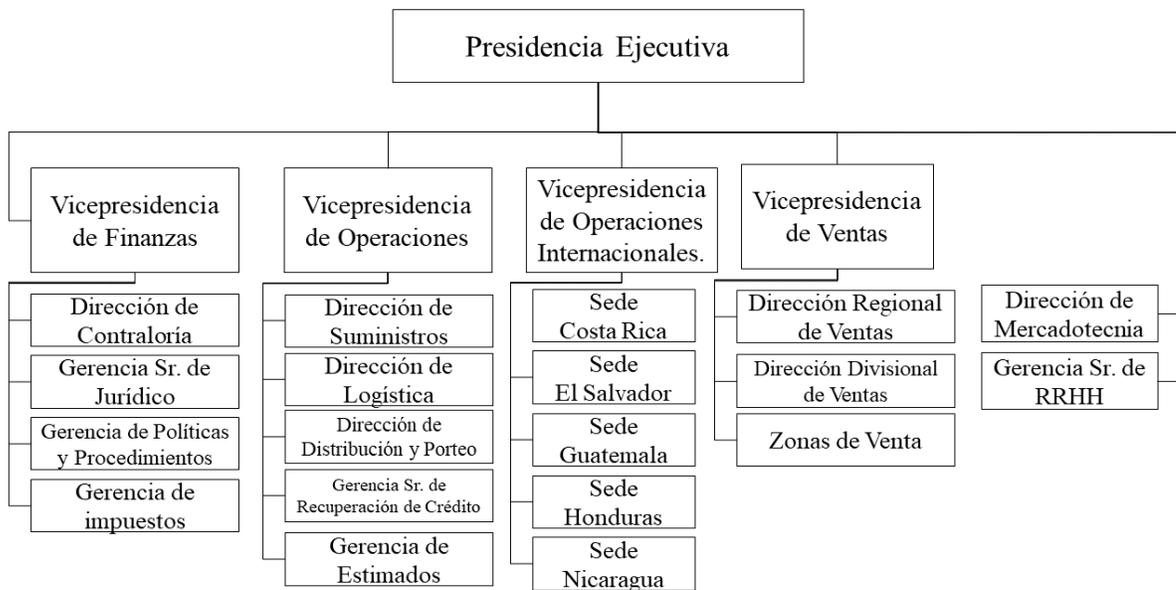
Trabajadores en las Utilidades (PTU) , esto aún con la pandemia del corona virus que ha afectado tantas industrias no sólo en México sino a nivel mundial.

Figura 1. Estructura organizacional de la empresa comercializadora



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la empresa

Figura 2. Organigrama de la empresa comercializadora



Fuente: Elaboración propia con base a datos de la empresa

1.2.1 El departamento de operaciones de la empresa

Dentro de las áreas que conforman a la compañía comercializadora, una de las más grandes es la de operaciones. Esta área le reporta a la Dirección de Logística, que es la responsable de garantizar la calidad de todos los productos ofrecidos por la empresa, organizando y distribuyendo todos los pedidos en tiempo y forma.

El departamento de operaciones se encarga de surtir los pedidos a todos los clientes en México. Esta área cuenta con, aproximadamente, 240 colaboradores clasificados en personal de confianza y sindicalizados y que, en su conjunto, conforman el proceso de surtido. El personal de confianza lo integran: Un director que se encarga de establecer metas genéricas de la dirección, un gerente que establece las estrategias necesarias para cumplir las metas, y seis supervisores que coordinan las actividades del personal sindicalizado para cumplir con los pedidos requeridos. El personal sindicalizado del área se integra por las siguientes figuras: Los abastecedores, quienes se dedican a proporcionar los productos necesarios en las líneas de surtido para cubrir los pedidos. Las surtidoras, cuya función es empacar dentro de una caja el listado de productos requeridos por las gerentes de desarrollo de campo. Los cerradores, quienes se encargan del armado de las cajas que pasan a través del transportador de rodillos para que las surtidoras vayan ingresando los productos y, una vez culminado el proceso de surtido, se encargan de sellar las cajas para envío al área de calidad para inspección aleatoria.

El departamento en cuestión es de gran importancia para la organización, pues está directamente relacionado con el departamento de ventas y compras. Asimismo, esta unidad organizativa debe planificar las temporadas de mayor y menor afluencia para cumplir con las metas establecidas en los tiempos pactados.

1.3 Planteamiento del problema

En la empresa comercializadora antes descrita, a través de la observación directa por parte del área de recursos humanos, y de pláticas informales con surtidoras y jefes sobre las dinámicas del departamento de operaciones, se ha detectado un aumento de quejas entre empleados y supervisores del área en cuestión. Los supervisores indican que el personal operativo (concretamente, en la posición de empacamiento de productos es decir, las surtidoras) ha venido en decaimiento. Esto debido a que, en sus bitácoras, el personal no ha ejecutado sus labores con el cuidado debido y el esmero apropiados. De hecho, en el récord de surtido existen equivocaciones frecuentes (por lo menos en registros de una zona a la semana), lo que demerita la calidad del surtido en los productos de la compañía y, como consecuencia, causa quejas por parte de las damas y los clientes al no contar con el producto solicitado. Esta situación implica contratiempos en las fechas de entrega de la mercancía y la cancelación de los pedidos en algunas zonas, ya que los clientes, al tener en el mercado distintas alternativas, optan por adquirir productos de los competidores debido al tiempo de respuesta. Claro está que todo esto significa pérdidas para la empresa

Por su parte, las surtidoras argumentan que el trato de sus supervisores no es el adecuado. Ellas indican que los supervisores les alzan la voz, que existen preferencias y favoritismos entre el grupo de trabajo, que no cuentan con el apoyo por parte de sus superiores para solicitar permisos y que no puede establecerse una comunicación fluida con ellos. Esto, por supuesto, afecta la calidad de surtido y también la moral del personal. Se cree que los empleados toman el problema personal y que, en ocasiones de forma deliberada, cometen tales omisiones y errores. También se observa que el personal se siente abrumado por las constantes reprimendas de su jefe inmediato, lo que disminuye la completa atención en las actividades desempeñadas y eleva la proclividad a

cometer errores y recibir regaños, lo que, por supuesto, va en detrimento del bienestar ocupacional y la satisfacción laboral.

Con la problemática previamente descrita, se considera provechoso identificar el estilo de liderazgo de los supervisores del departamento de operaciones y saber si este liderazgo está de acuerdo con la situación y las características de las trabajadoras que les reportan. En la medida en que estos factores se estudien, podrían encontrarse alternativas para disminuir los errores de empaclado y, por lo tanto, aumentar la satisfacción laboral

En razón de lo anterior, el propósito general de este trabajo es conocer el grado de influencia que el estilo de liderazgo tiene en la satisfacción laboral de las surtidoras del departamento de operaciones.

Los objetivos particulares de este estudio son los siguientes:

- Determinar el estado de la satisfacción laboral en el departamento de operaciones.
- Conocer el tipo de liderazgo de los supervisores en el departamento de operaciones
- Determinar el efecto del liderazgo en la satisfacción laboral.
- Formular cursos de acción para mejorar el estilo de liderazgo y, con ello, mejorar la satisfacción de los empleados.

Derivado de los objetivos anteriores, las preguntas de investigación que se busca responder en este documento son:

- ¿Cuál es el estado de la satisfacción laboral del personal de surtido?
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo de los supervisores en el departamento de operaciones?
- ¿Qué efecto tiene el liderazgo en la satisfacción laboral?

En general, este documento se realiza por varias razones. Por supuesto, una de ellas es el de ayudar a resolver el problema al que se enfrenta la organización descrita en este capítulo. Sin

embargo, el trabajo se realiza también a razón de las implicaciones prácticas que pudieran ser extensivas a otros departamentos de operaciones con problemas similares. Además, también existe una razón teórica debido a que el liderazgo es un tema bastante mencionado en la administración, que se cree que tiene un efecto importante en la productividad y el bienestar de los colaboradores. Sin embargo, investigar las variables que con base en el modelo camino-meta puedan impulsar un liderazgo más efectivo, es, sin duda, un tema que debe abordarse un poco más en la industria de la venta directa. Finalmente, en el sentido social, esta investigación beneficia a las colaboradoras del área de operaciones, debido a que los problemas generados impactan de manera negativa en su bienestar económico y subjetivo (felicidad), así como el de sus familias.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Liderazgo: Historia y modelos

2.1.1 Diferentes acepciones del término liderazgo

El liderazgo se ha abordado a lo largo de la historia desde diferentes disciplinas. Los estudios sobre el liderazgo muestran la importancia del tema hasta nuestros días. El término suele relacionarse con la idea de personas poderosas, seguras, dominantes, decisivas, aguerridas, que trascienden fronteras en ámbitos como la economía, la política, la religión, la milicia, en lo empresarial, etcétera. Estos individuos, normalmente, son vinculados con hechos históricos de remembranza. A través de la historia, se han tenido algunos personajes icónicos como Alejandro el Grande, Julio César, Moisés, Jesucristo, Buda, Napoleón Bonaparte, Winston Churchill, Simón Bolívar, Vladimir Lenin, Nelson Mandela, Margaret Thatcher, entre otros.

En las definiciones académicas existe una multitud de acepciones del término “líder” que, a pesar de tener similitudes, también tienen algunas diferencias. De tal manera, hasta el momento no existe una definición específica y ampliamente aceptada, aunque durante los últimos años, diversos autores han coincidido en que el liderazgo es la capacidad de influencia que una persona ejerce sobre otras para lograr una meta u objetivo en común.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) definen al liderazgo como la interacción entre los miembros de un grupo. Para ellos, los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de éstas, ocurriendo el liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. Esta definición transmite que los líderes son personas natas, con una personalidad extrovertida; característica que, por supuesto, facilita la comunicación entre el grupo.

En otra definición, Kinicki y Kreitner (2003) mencionan que el liderazgo es un proceso de influencia social en que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo para alcanzar objetivos organizacionales. Los autores, en esta definición, muestran al liderazgo como un proceso social, al involucrar al grupo como elemento sobresaliente.

Un año más tarde, y bajo la misma tesitura, House, Hanges, Javidan, y Dorfman (2004) indican que el liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto.

En un patrón similar, Yukl (2008) define el liderazgo como el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, así como facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes. En esta definición, el autor destaca el consentimiento entre líder y seguidor para poder alcanzar los objetivos. Esto, claro, a diferencia de las definiciones anteriores.

Con la misma esencia, en un contexto más organizacional, Robbins y Judge (2019) definen liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización (Robbins y Judge, 2019).

De forma complementaria, la Real Academia Española RAE (2018) define el término 'líder' como una palabra de origen inglés que tiene los siguientes significados: "Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva."

Asimismo, el diccionario inglés Merriam-Webster (2019) indica que el término ‘leader’(líder) tiene, entre otros, los siguientes significados: “Guía, conductor. Una persona que dirige una fuerza o unidad militar. Una persona que tiene autoridad o influencia dominante, básicamente alguien que guía a otras personas, alguien o algo que está por delante de otros en una carrera o competición. Una persona poderosa que controla o influye en lo que hacen otras personas: que dirige un grupo, organización, país, etc.” En la misma fuente, ‘leadership’ (liderazgo) está relacionado con “El cargo de un líder. El acto o instancia de liderar”. En un análisis sencillo de los conceptos anteriores, se hacen evidentes las similitudes con respecto a la definición de liderazgo como *la capacidad de influencia del líder en los seguidores, algunos como proceso motivador y otros como agente de cambio.*

2.1.2 Modelos de liderazgo

En esta sección se describen algunas de las contribuciones teóricas de mayor relevancia sobre el tema en cuestión. Esto, ya que el liderazgo es un tema que ha incitado el interés por su discusión en la historia de las civilizaciones humanas. De tal suerte, su percepción, estudio e investigación se han modificado a lo largo del tiempo y numerosos autores han desarrollado teorías para identificar, clasificar, e incluso proponer un liderazgo efectivo.

En la presente sección se abordan las teorías que buscan los rasgos de los líderes, las que se inclinan por la conducta de éstos, las que consideran el entorno para la eficacia del liderazgo y, finalmente, aquéllas que comprenden el carisma e influencias idealizadas.

2.1.3 Teorías de los rasgos

La teoría de los rasgos es uno de los primeros estudios sistemáticos sobre el liderazgo; se basa en la búsqueda de atributos de personalidad que describen a los líderes y los diferencien de quienes no lo son. Este enfoque destaca atributos de los líderes como la personalidad, los motivos,

los valores y las competencias. Esta perspectiva subyace desde el planteamiento de que algunas personas nacen siendo líderes con capacidades extraordinarias como una energía sin límite, una intuición penetrante, anticipación fuera de lo común y un poder de persuasión irresistible (Yukl, 2008). Según Soto (2001), el enfoque de los rasgos sugiere que ciertas características podrían aumentar la probabilidad de que el líder sea efectivo, indicando rasgos universales de la personalidad que poseen los líderes.

Lussier y Achua (2011) clasifican a la personalidad de los líderes partiendo de que los *rasgos* son características individuales distintivas. La personalidad es una combinación de rasgos que define el comportamiento de un individuo. Como conjunto de características distintivas, cada individuo tiene una personalidad diferente, por lo que Lussier y Achua (2011) realizan una clasificación y citan los nueve rasgos de los líderes efectivos: dominio, gran energía, confianza personal, locus de control interno, estabilidad, integridad, inteligencia y sensibilidad hacia los demás.

Un modelo importante en cuanto a los rasgos que definen el liderazgo es el de los cinco grandes de la personalidad (The Big Five Model). Este modelo, de acuerdo con Mount, Barrick y Strauss (1994), es una forma de clasificación de personalidad con gran aceptación y consiste en dividir la personalidad en cinco grandes dimensiones con el acrónimo inglés O.C.E.A.N.: *Openness to experience* (apertura a la experiencia), *conscientiousness* (escrupulosidad), *extraversion* (extroversión), *agreeableness* (afabilidad, adaptabilidad), y *neuroticism* (neurotismo, inestabilidad emocional). Según Lussier y Achua (2011), quienes realizaron un meta análisis sobre la correlación entre las dimensiones de la personalidad y el liderazgo, la extroversión destaca como el principal rasgo asociado con la capacidad de dirigir.

Ante los supuestos anteriores, es pertinente preguntarse por qué la extroversión es un rasgo importante como predictor del liderazgo. Esta explicación se puede ilustrar desde la experiencia anecdótica estudiantil, en donde aquéllos estudiantes que son más sociables, sin miedo a hablar en público, con mayor seguridad, optimistas y asertivos, normalmente son considerados en el grupo donde se desenvuelven como personas dominantes, que saben qué hacer y, dado a que la mayor parte de los individuos comunes tienen la propensión a ser dirigidos (Nicholson, 2015), se hace evidente que las personas dominantes sobresalen y son consideradas dirigentes (líderes).

2.1.4 Teorías basadas en el comportamiento

A diferencia de la teoría de los rasgos que sostiene que los líderes poseen ciertas características natas, no adquiridas sino heredadas, la teoría de comportamiento parte de que el liderazgo se puede alcanzar a través del aprendizaje. Según Yukl (2008), el enfoque conductista surgió a principios de 1950, donde se observan dos categorías: la primera analiza la forma en que los directivos dividen su tiempo en las actividades, y la segunda se centra en la identificación de las conductas de liderazgo más eficaces.

La principal fuente de este enfoque fueron los estudios de la Ohio State University. Con este enfoque se buscó identificar el comportamiento de los líderes a través de dos dimensiones: La primera: *la estructura de iniciación*, que es el grado en que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados en busca del logro de las metas. Y la segunda, *la consideración*, que es el grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de los sentimientos de los seguidores (Robbins y Judge, 2019). Lussier y Achua (2011) identifican cuatro estilos de liderazgo:

- *Baja estructura y alta consideración.* Es aquella persona que en lugar de trabajo fomenta las relaciones humanas dejando las metas laborales en segundo término.
- *Alta estructura y alta consideración.* Es el estilo ideal, en donde el líder se preocupa tanto por las metas organizacionales como por el fomento de las relaciones humanas.
- *Baja estructura y baja consideración.* Éste es un estilo en el que tanto los objetivos organizacionales como las relaciones humanas son irrelevantes.
- *Alta estructura y baja consideración.* El líder aporta directrices de cómo deben desarrollarse las tareas, pero no fomenta las relaciones humanas.

La Universidad de Michigan también hizo aportaciones al enfoque del comportamiento. En estas aportaciones se distinguieron dos dimensiones de la conducta del líder: los comportamientos centrados en el empleado y aquellos centrados en el trabajo. Los líderes orientados a los empleados destacan las relaciones entre las personas, se interesan por sus necesidades, creando un ambiente laboral de apoyo. En contraste, los orientados al trabajo se inclinan por los aspectos técnicos o por las tareas del empleo (Gibson e Ivancevich, 2001).

A pesar de los intentos por demostrar la existencia de un patrón de características universales para diferenciar a los líderes de los seguidores, o de enlistar ciertas habilidades para forjar el liderazgo, al momento ningún rasgo personal explica el surgimiento de un líder o predice su éxito. La investigación en la teoría de los rasgos y de la conducta no lograron identificar, hasta el día de hoy, las características definitivas de un líder, aunque sí generalizar algunos rasgos de comportamiento. Al respecto, personajes contemporáneos del ámbito empresarial como Chris Gardner, Jack Welch, Richard Branson, George David, entre otros, dedican su tiempo libre a dar conferencias porque creen que liderazgo sí se puede forjar mediante la dedicación y el esfuerzo.

2.1.5 Teorías situacionales o de contingencia

Las teorías situacionales del liderazgo se centran en determinar qué variables de la situación influyen en el liderazgo y en predecir cuál es el liderazgo más efectivo y deseable en una determinada circunstancia. La eficacia del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales (Yukl, 2008). Este enfoque deriva de los intentos fallidos de las teorías de los rasgos y ofrece una visión más completa de lo que constituye un liderazgo eficaz, asumiendo que diferentes patrones de conducta (o de rasgos) serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos patrones adecuados en situaciones distintas. De esta forma, los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, la tarea y los seguidores (Yukl, 2008).

2.1.5.1 Modelo de contingencia de Fiedler

Este modelo es una de las primeras teorías del liderazgo situacional y fue desarrollada por Fred Fieldler. Ésta es la primera teoría en su tipo en especificar cómo las variables situacionales interactúan con la personalidad y el comportamiento del líder. La teoría fue llamada “Teoría por contingencia de la eficacia del líder” (Fieldler, 1967).

Según Robbins y Judge (2019), la teoría de la contingencia sostiene que un factor clave es, en primera instancia, identificar el estilo de liderazgo por medio del cuestionario CMP (Cuestionario del Compañero Menos Preferido) e identificar si dicho estilo se orienta a las tareas o a las relaciones. También hay que identificar si la situación (relación entre líder y miembro, la estructura de la tarea y el poder de la posición) concuerda con el estilo de liderazgo para maximizar el desempeño.

Según el modelo de Fiedler, la situación es más favorable para el líder cuando las relaciones con los subordinados son buenas, si el líder tiene un poder de cargo sustancial y si la tarea está

muy estructurada (Yukl, 2008). Debido a que el modelo se basa en la puntuación del cuestionario para medir la eficacia del líder, ha tenido varias críticas por las ponderaciones utilizadas, además de que el modelo como tal no proporciona ninguna directriz para formar líderes sino sugiere cambiar la situación para adaptar a los líderes.

2.1.6 Teoría situacional de Hersey y Blanchard (TLS)

De acuerdo a sus autores, este modelo se centra en los seguidores y su nivel de desarrollo (madurez) y disponibilidad (disposición). El nivel de desarrollo es la combinación específica de la tarea, de la aptitud laboral del empleado y de su motivación de desempeño.

De acuerdo con Gibson e Ivancevich (2001), Hersey y Blanchard utilizaron los estudios de la Estatal de Ohio para desarrollar los cuatro estilos de liderazgo siguientes:

- *De indicación*: El líder define las funciones en el equipo y dice a los seguidores qué hacer.
- *De venta-entrenamiento*: El líder proporciona instrucciones y respaldo.
- *De participación-apoyo*: El líder y los seguidores comparten decisiones para completar el trabajo.
- *De delegación*: El líder proporciona pocas especificaciones.

Por su simplicidad y atracción, el modelo en cuestión acentúa un factor significativo al considerar a los seguidores. El modelo de Hersey y Blanchard ha sido criticado por sus limitaciones en demostrar qué estilo es mejor y la adaptabilidad de los líderes para considerar a sus seguidores.

2.1.7 El modelo de liderazgo camino-meta

Esta teoría fue desarrollada en 1971 por Robert House, con base en una versión previa de la teoría de M. G. Evans. Según Lussier y Achua (2011), este modelo se utiliza para elegir el estilo

de liderazgo apropiado en función de los factores ambientales y las características de los subordinados para maximizar el desempeño y la satisfacción.

El término *camino-meta* se deriva de la creencia de que los líderes eficaces maximizan el desempeño de sus subordinados hacia el logro de sus metas de trabajo, haciendo su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino (Robbins y Judge, 2019).

De acuerdo a la descripción que presenta Yukl (2008), se describen los cuatro estilos de liderazgo del modelo de House:

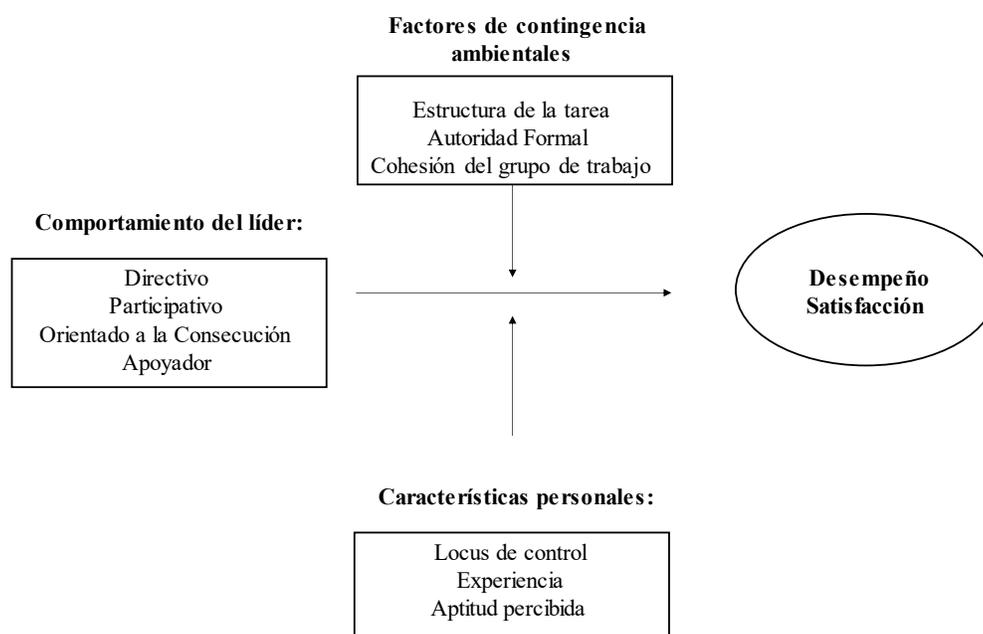
- El *líder directivo* hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, dando órdenes concretas, haciendo que sus subordinados sigan normas y procedimientos, proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas y mantiene normas de rendimiento.
- El *líder apoyador/alentador* se preocupa por las necesidades de sus seguidores, mostrando preocupación por su bienestar, creando un entorno agradable en la unidad de trabajo.
- El *líder participativo* consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. En este estilo, los empleados con un locus de control interno estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- El *líder orientado a la consecución* establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. El logro de las metas incrementa las expectativas de los empleados acerca de que el esfuerzo conducirá a un desempeño alto si las tareas se estructuran en forma no ambigua.

La teoría camino-meta postula la moderación de la relación entre el estilo de liderazgo, el desempeño y la satisfacción laboral de los seguidores. Según Robbins y Judge (2019), este modelo propone dos clases de factores de contingencia: las que están en el ambiente fuera del control del empleado (estructura de la tarea, autoridad formal y grupo de trabajo) y las que son parte de las

características personales del trabajador (locus de control, experiencia y aptitud percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como complemento si han de maximizar los resultados del seguidor. Las características personales del seguidor determinan la forma en que se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder. Por tanto, la teoría propone que el comportamiento del líder será ineficaz si es redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del empleado (Yukl, 2008)

En palabras simples, el modelo bajo análisis se utiliza para identificar el tipo de liderazgo adecuado para la situación, con el fin de maximizar tanto el desempeño como la satisfacción laboral, contemplando factores de contingencia y las características personales de los subordinados (véase la Figura 3).

Figura 3. Modelo del liderazgo camino-meta.



Fuente: Adaptado de Robbins y Judge. (2019)

Dicho lo anterior, Lussier y Achua (2011) presentan tres factores del entorno relevantes para la teoría de House:

- *La estructura de la tarea* son las funciones asignadas a una posición en particular, éstas pueden ser estructuradas o poco estructuradas, definiéndose la estructura como el grado de repetición de un trabajo. Por ejemplo, existen puestos en las organizaciones que no requieren que el jefe tenga que indicar constantemente qué hacer, pues la actividad es formal, repetitiva y estandarizada. Por ejemplo: operador de maquinaria, auxiliar contable, cajero, analista de nóminas, secretaria, etc. Esto, a diferencia de una labor no tan estructurada como la de un diseñador, programador, o incluso posiciones gerenciales en donde normalmente no existe algún antecedente y se necesitan resolver problemas nuevos o desarrollar ideas para afrontar desafíos emergentes.
- *La autoridad formal* se refiere a la influencia basada en la posición que se ocupa en la organización. Esta es la autoridad que da la empresa, que viene con el cargo y que no depende de la persona que lo ocupa. Por ejemplo, en las organizaciones existen claras líneas jerárquicas y de comunicación, normalmente, en un sistema piramidal.
- *Cohesión del grupo de trabajo* es el grado en que los miembros se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo Robbins y Judge (2019). Según Carless y De Paola, (2000) la cohesión es "*el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros para permanecer en el grupo*". Estas fuerzas pueden depender en mayor o menor medida de la atracción o el prestigio del grupo, o de las actividades en las que el grupo participa. Por lo tanto, la cohesión generalmente se ha puesto en práctica como la atracción para permanecer en el grupo y es evaluada por cómo los integrantes se llevan con sus

compañeros, si tienden a tener un alto desempeño, o bien son un grupo de trabajo conflictivo.

Además, Robbins y Judge (2019) enuncian tres factores de las características de los empleados que moderan la relación entre el estilo de liderazgo y los resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

- *Locus de control.* Para Spector (1988), el locus de control es la creencia sobre el control del propio destino (interno), o si éste es controlado por otros factores ajenos (externo). En el ámbito de la organización, el destino incluye las recompensas o los resultados, que a su vez abarcan ascensos, circunstancias favorables, aumentos salariales y promociones. Spector (1988) indica que en comparación con los individuos cuyo locus de control es externo, aquellas personas con un locus de control interno tienden a estar más satisfechas con sus trabajos cuando perciben a sus supervisores como altos, tanto en consideración como en estructura de iniciación. Los empleados con un locus de control interno reportan menos estrés en sus roles, perciben más autonomía y control, asimismo disfrutan de una mayor permanencia en el empleo (Spector, 1988). Por ejemplo, en una organización, cuando pasan situaciones satisfactorias en un área determinada, el trabajador atribuye que es por sus habilidades y conocimientos. De igual manera se atribuyen al empleado aquellas situaciones desfavorables como el incumplimiento de las metas. Esta atribución puede fomentar el aprendizaje y la autorregulación pues el empleado es consciente de la necesidad de mejorar.
- *La experiencia.* Ésta se concibe, simple y llanamente, como la cantidad de tiempo que una persona ha tenido en un trabajo.

- *La aptitud percibida*. Ésta se refiere a la autopercepción que el empleado tiene de su capacidad para desarrollar una actividad de forma eficiente y exitosa.

2.1.8 Enfoques inspiracionales de liderazgo: Carismático y transformacional

El término carisma, según la RAE (2019), proviene del latín tardío *charisma*, y éste del griego χάρισμα *chárisma*, de χαρίζεσθαι *charízesthai* 'agradar', 'hacer favores'.

De acuerdo a Yukl (2008), las primeras aportaciones en relación al carisma fueron las del sociólogo Max Weber, quien sugirió que durante una crisis social suele emerger un líder que ofrece una solución. Los seguidores suelen percibir a estas personas como unos individuos extraordinarios.

Según Conger y Kanungo (1987), Robert House realizó aportaciones importantes pues conceptualizó a un líder carismático como la atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias a la dirigencia cuando los seguidores observan ciertos comportamientos. Estos mismos autores exponen que House destaca cuatro características claves de este liderazgo: Visión y articulación (un futuro mejor), riesgo personal (realizar esfuerzos más allá del alcance de su ámbito), sensibilidad a las necesidades de los seguidores y comportamiento no convencional (inusual y/o contra las normas).

De una manera más simple, Kinicki y Kreitner (2003) mencionan que el liderazgo carismático consiste en transformar a los empleados para que persigan los objetivos organizacionales por encima de sus intereses personales. Algunos de los rasgos particulares que destaca el enfoque en cuestión con respecto a los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder.

House y Aditya (1997) indican, por su parte, que el carisma tiene aún más fuerza y significado cuando se le añade un componente ideológico e incertidumbre.

Más allá del carisma, según Yukl (2008), el liderazgo transformacional actúa sobre los seguidores en cuestiones éticas. Robbins y Judge (2019) comentan que los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para alcanzar los intereses de la organización anteponiendo los intereses personales. Bass (1990) menciona cuatro características de los líderes transformacionales:

- *Carisma*: Cuando el líder conoce las necesidades emocionales de cada empleado y proporciona visión, sentido de misión, infunde orgullo, gana respeto y la confianza de sus subordinados.
- *Motivación inspiradora*: Acontece cuando los líderes entusiasman a sus subordinados con la idea de que pueden lograr grandes cosas con un esfuerzo extra.
- *Estimulación intelectual*: Promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución cuidadosa de problemas. La estimulación intelectual ocurre cuando los líderes muestran a sus subordinados nuevas maneras de afrontar los problemas de una manera más simple o mejor.
- *Consideración individualizada*: Promueve la atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, entrena y asesora.

En conclusión, el líder carismático tiene la capacidad de inspirar e influir en los seguidores a realizar esfuerzos más allá de su alcance común. Los líderes transformacionales ayudan, inspiran y motivan a sus seguidores para lograr mejores resultados que los previstos (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001). Los líderes transformacionales logran un cambio profundo en la estructura de valores de los seguidores, y lo hacen en una forma tal que éstos terminan volviéndose como su líder (Robbins y Judge, 2019).

2.2 Satisfacción laboral

Al igual que el liderazgo, la satisfacción laboral es uno de los tópicos más abordados y multifacéticos en las organizaciones por su presunta relación con diferentes variables de importancia tales como la productividad, el compromiso, la motivación, la permanencia, e incluso la salud. El origen del término data de los muy afamados estudios de Hawthorne (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001).

Uno de los pioneros en el desarrollo del término satisfacción laboral fue Robert Hoppock, quien en 1935 publicó el libro *Job Satisfaction* (Satisfacción Laboral). Este autor postuló que en la satisfacción intervienen factores externos tales como cualquier número de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales que llevan a una persona a expresar su satisfacción con su empleo.

Por la naturaleza del término, existen diversas aportaciones hechas por profesionales y expertos de distintas áreas del conocimiento. Tal es el caso de Spector (2002), quien menciona que la satisfacción laboral anida en un vínculo estrecho entre los empleados y las organizaciones debido a factores como el desempeño, la salud y la longevidad. Por su parte, Vroom (1964) define a la satisfacción laboral como aquellas orientaciones afectivas por parte de los individuos hacia los roles laborales que desempeñan en la organización (Vroom, 1964). Para Oshagbemi (2000), la satisfacción laboral es una reacción afectiva a un trabajo que resulta de la comparación que hace una persona de los resultados reales con los deseados, anticipados o merecidos.

Con relación a la definición del término satisfacción laboral, se puede presumir la existencia de dos aspectos fundamentales: el trabajador y el entorno o condiciones de la organización donde se desempeña. Dado que todas las organizaciones son diferentes, es posible que ésta sea una de las razones por las cuales los antecedentes de la satisfacción laboral

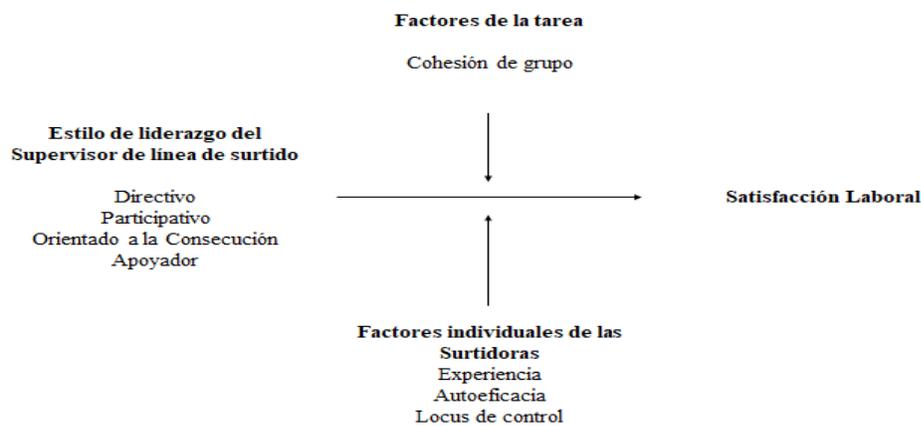
documentados en la literatura tienden a variar. No obstante, si en algo concuerdan todos los autores, es que la satisfacción laboral es un término orientado a las reacciones emotivas del empleado en su entorno laboral.

2.3 El modelo teórico empleado en este trabajo

Con base en la problemática detectada en el Capítulo I de este trabajo, y en los antecedentes teóricos abordados en el presente capítulo, en este estudio se emplea el modelo camino-meta. Este modelo es pertinente para la empresa comercializadora puesto que se trata de liderazgo circunscrito en un área de trabajo muy estructurada y formal en donde raramente se puede alterar la situación para mejorar la efectividad del trabajo (como lo propondría Fiedler), o se permite la influencia desmedida de la personalidad y/o el carisma de los dirigentes (como lo sugieren los enfoques inspiracionales de liderazgo). Se considera que el modelo de liderazgo camino-meta es el más apropiado pues se basa en procurar la adecuación del estilo de liderazgo del supervisor a las características de los trabajadores, y de la situación, para que el trabajo se realice satisfactoriamente.

No obstante, el modelo esquematizado por Robbins y Judge (2019) (que se presentó antes en la Figura 3), se operacionaliza para este estudio como se observa en la Figura 4.

Figura 4. Operacionalización del modelo camino-meta



Fuente: Elaboración propia

Importantemente, los ajustes al modelo se justifican por las siguientes razones. En primera instancia, la variable de salida del modelo sólo es satisfacción laboral porque la problemática descrita en la comercializadora sólo se enfoca en este concepto. En el modelo camino-meta, el estilo adecuado de liderazgo afecta la satisfacción laboral puesto que el líder ayudará al empleado a cumplir sus objetivos bajo las circunstancias organizacionales y laborales imperantes (Robbis y Judge, 2019). Claro está que la experiencia positiva de lograr objetivos laborales mejora la satisfacción (Vroom, 1964).

En segunda instancia, ya no se toma en cuenta la variable de estructura de la tarea porque el trabajo analizado (las surtidoras del departamento de operaciones de la comercializadora) es, per se, altamente estructurado y sin variación. Finalmente, la aptitud percibida se cambia a autoeficacia debido a que este término es mucho más sólido y preponderante en la literatura que el de aptitud percibida. La autoeficacia se define como la confianza en las propias capacidades y destrezas para cumplir ciertas metas o logros (Bandura, 1982) Este factor se asocia a la motivación y a la creencia de la persona en su habilidad para lograr un desempeño apropiado en una tarea. Cuando la autoeficacia es alta, la persona se autopercibe cómo apta y hábil. Cuando la autoeficacia es baja, la persona se autopercibe como incompetente, inepta y/o incapaz.

Capítulo 3: Método de investigación

3.1 Hipótesis

Con base al planteamiento del problema descrito en el Capítulo 1, y a los antecedentes teóricos descritos en el Capítulo 2, se formulan las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: El estilo de liderazgo más relacionado con la satisfacción laboral de las surtidoras del departamento de operaciones es el estilo orientado a la consecución.
- Hipótesis 2: El estilo de liderazgo orientado a la consecución está más relacionado con la satisfacción laboral cuando la cohesión grupal es alta.
- Hipótesis 3: El estilo de liderazgo orientado a la consecución está más relacionado con la satisfacción laboral cuando el locus de control es interno.
- Hipótesis 4: El estilo de liderazgo orientado a la consecución está más relacionado con la satisfacción laboral cuando la experiencia es alta.
- Hipótesis 5: El estilo de liderazgo orientado a la consecución está más relacionado con la satisfacción laboral cuando la autoeficacia es baja.

Como justificación para las hipótesis anteriores, considérese que el estilo orientado a la consecución es el más adecuado para la situación de las surtidoras debido a que la tarea es muy estructurada. Se considera que este estilo sería más efectivo cuando el grupo de trabajo se apoye mutuamente y esté a gusto trabajando junto (cohesión alta), cuando las empleadas consideren que el éxito o fracaso es atribuible a su esfuerzo y habilidades (locus de control interno), cuando ya tengan una amplia experiencia en sus labores y cuando se consideren aptas para ello (alta autoeficacia).

3.2 Diseño de investigación

La investigación a desarrollar es aplicada, pues busca resolver un problema mediante la aplicación de un conocimiento básico existente, también es cuantitativa ya que se cuantifican las variables y se expresan en forma numérica. De igual modo, el estudio es propositivo ya que pretende sugerir estrategias para que, a partir de recursos internos, la empresa en estudio se fortalezca y continúe su crecimiento a partir de sustentos firmes y recursos sólidos. La presente es una investigación no experimental derivado de que no existe la manipulación de variables, es correlacional puesto que sólo determina relaciones estadísticas más no se prueban causas y efectos, y es transversal porque el instrumento sólo se aplica a los participantes una vez en el tiempo. Se aplicó una encuesta autoadministrada.

3.3 Participantes

En esta investigación participaron 132 surtidoras, lo que representa el 92% de la plantilla de los trabajadores de esta categoría. Todas las participantes fueron mujeres. De las 132 respuestas originales se eliminaron 25 debido a que el cuestionario estaba incompleto. Esto es, la tasa efectiva de respuesta fue de 81 % (107 respuestas). Esta muestra final representa el 74% de la plantilla de la categoría de empleados en cuestión.

El estado civil de las respondientes fue: 55% solteras, 28% casadas, 14% en unión libre y 3% separadas. En cuanto a edad, ésta fue de los 18 a los 53 años con un promedio de 29. El personal trabaja de tiempo completo. La antigüedad de las participantes varió, dominando el personal de nuevo ingreso con un 33% de la plantilla es, esto es, las participantes con antigüedad menor a seis meses. El 14% de las participantes tuvo una antigüedad mayor a seis meses, pero menor a un año, el 25% mayor a un año, pero menor a tres años, el 13% mayor a tres años, pero menor a cinco años, el 8%, mayor a cinco años, pero menor de diez años, el 1% mayor de diez años, pero menor

de quince años. El 3% fueron respondientes con una antigüedad mayor a quince años, pero menor de veinte años. El 3% no registra datos referentes a la antigüedad dentro de la empresa. En cuanto al nivel educativo, las surtidoras indicaron tener estudios de secundaria con un 49%, 38% señaló contar bachillerato y un 9% tener nivel técnico.

3.4 Procedimiento de recolección de datos

Para la aplicación de los cuestionarios se tuvo, en primera instancia, una reunión con el Director de Logística, el Gerente de Operaciones y la Gerente Senior de Recursos Humanos. Esto, con la finalidad de obtener su autorización para la aplicación, asimismo para la programación de fechas. En todos los casos, además, se hizo una solicitud expresa de autorización del área participante, dejando constancia del compromiso de la investigadora de entregar una copia de los resultados para conocimiento de la organización.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa comercializadora. El cuestionario se aplicó en forma grupal después de los cursos de superación personal ANSPAC (Asociación Nacional Pro Superación Personal, A.C.) que se llevaron a cabo los días 15 y 29 de octubre de 2019. La aplicación se realizó en dos días, conforme al calendario de ANSPAC. Para no interrumpir el proceso de surtido en la compañía, primero se encuestó al personal del turno matutino y posteriormente al del turno vespertino. En ambos casos, se indicó que la finalidad del estudio era académica garantizándoles la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. Asimismo, las surtidoras recibieron instrucciones sobre la mecánica de la respuesta en los cuestionarios y fueron estimuladas de manera expresa para ofrecer respuestas sinceras y a no dejar ningún reactivo en blanco. Las dudas surgidas se aclararon individualmente durante la recolección de datos y en forma personalizada. A las surtidoras se les indicó no demorarse más de veinte minutos para no afectar la operación de área y volver a sus labores.

3.5 Instrumento de medición y operacionalización de variables

En el instrumento de recolección de datos se solicitaron datos demográficos (P.ej. edad, estado civil, antigüedad, etc.) y se integraron seis secciones para medir diferentes variables como la percepción del estilo de liderazgo del superior jerárquico, autoeficacia, cohesión de grupo, locus de control y satisfacción laboral

Todas las variables se midieron mediante escalas previamente publicadas en la literatura especializada. Estas escalas se describen a continuación.

Estilo de liderazgo. Para esta variable se utilizó el cuestionario Path-Goal Leadership Questionnaire de J. Indvik (1988), que consta de veinte preguntas en formato Likert de siete graduaciones, donde 1 es “nunca” y 7 es “siempre”. Un ejemplo de la escala es “Escucho abiertamente las ideas y sugerencias de mis subordinados” Los autores de la escala reportan un estimado de confiabilidad de 0.75.

Autoeficacia. Para medir esta variable se utilizó la escala Schyns y Collani (2002) que consta de ocho preguntas en formato Likert de siete graduaciones, donde 1 es “para nada cierto” y 7 es “muy cierto”. Un ejemplo de la escala es “No importa lo que se me presente en el trabajo, usualmente puedo manejarlo”. Los autores de la escala reportan un estimado de confiabilidad de 0.89.

Cohesión de grupo. Para medir esta variable se utilizó la escala de Carless y De Paola (2000), que consta de diez preguntas en formato Likert de siete graduaciones, donde 1 es “Completamente desacuerdo” y 7 es “Completamente de acuerdo”. Esta escala tiene tres dimensiones: Cohesión en la tarea (cuatro preguntas). Cohesión social (cuatro preguntas) y atracción individual al grupo (dos preguntas). Un ejemplo de la escala en la dimensión de cohesión en la tarea es: “Nuestro equipo está unido en el intento de alcanzar los objetivos de rendimiento”.

Los autores de la escala reportan un estimado de confiabilidad de 0.74 para cohesión en la tarea, 0.81 para cohesión social y 0.63 para atracción individual al grupo. La medida unificada de cohesión utilizada en este estudio se obtuvo del promedio de las tres dimensiones en cuestión.

Locus de control. Para medir esta variable se utilizó la escala Spector (1988) que consta de dieciséis preguntas en formato Likert de seis graduaciones, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 6 es “Completamente de acuerdo”. Un ejemplo de la escala es “Un trabajo es lo que haces con él. Por ejemplo, si quieres un trabajo entretenido, tú haces lo posible para que así sea”. Los autores de la escala reportan estimados de confiabilidad en un rango de 0.75 a 0.85 en diferentes muestras.

Satisfacción laboral. Para medir esta variable se utilizó la escala global de satisfacción adaptada del índice Brayfield and Rothe (1951), que consta de cinco preguntas en formato Likert de siete graduaciones, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 7 es “Completamente de acuerdo”. Un ejemplo de la escala es “Me siento bastante satisfecha con mi trabajo actual”. Los autores de la escala reportan un estimado de confiabilidad de 0.90.

3.6 Análisis de datos

El análisis de los datos se llevó a cabo en dos partes: 1) la estadística descriptiva para entender la estructura de los datos y 2) la estadística inferencial (análisis de regresión) para poder establecer una relación entre las variables y probar las hipótesis planteadas.

Para el procesamiento de los datos se utilizaron los programas computacionales: Microsoft Office Excel ® y SPSS ®.

Capítulo 4: Resultados

4.1 Descriptivos y prueba de la hipótesis 1

La Tabla 1 muestra la media y la desviación estándar de las variables medidas en esta investigación. Como se observa, de los estilos de liderazgo, la media más alta es la del liderazgo participativo, seguido muy de cerca por el liderazgo alentador y más de lejos por el orientado a la consecución y el directivo. En otras palabras, y dando respuesta a una de las preguntas de investigación de este trabajo, las surtidoras consideran que el estilo más prevalente en los supervisores del departamento de operaciones es el participativo.

Tabla 1. Descriptivos y correlaciones

Variables	Media	Desviación estándar	α												
				1	2	3	4	6	7	8	9				
1 Liderazgo directivo	5.16	1.13	0.67												
2 Liderazgo alentador	5.80	1.13	0.75	0.47**											
3 Liderazgo participativo	5.81	1.27	0.55	0.40**	0.50**										
4 Liderazgo orientado a la consecución	5.31	1.22	0.58	0.21**	0.43**	0.61**									
6 Cohesión de grupo	3.21	1.71	0.50	-0.13	0.06	0.05	0.11								
7 Locus de control	5.60	0.17	0.67	0.61**	0.70**	0.80**	0.65**	-0.00							
8 Experiencia (antigüedad)	2.47	1.43	-	0.08	-0.21*	-0.15	-0.08	-0.03	-0.15						
9 Autoeficacia	2.83	2.73	0.43	-0.03	0.00	-0.06	-0.14	-0.35**	-0.04	0.07					
10 Satisfacción laboral	5.57	1.07	0.56	0.04	0.18	0.26**	0.28**	0.08	0.38**	-0.05	0.14				

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a satisfacción laboral, la Tabla 1 muestra que la media de esa variable es de 5.57. Esta cifra se considera alta ya que la media teórica de la escala en la que se midió esa variable fue de 3.5. Esta observación, notablemente, se sostiene aún si se toma en cuenta el rango alrededor de la media que marca la desviación estándar. Dando respuesta a otra de las preguntas planteadas al inicio de este trabajo de investigación, se puede decir en cuanto al estado de la satisfacción laboral en el departamento de operaciones bajo análisis, que es alta.

Descriptivos interesantes de las otras variables consideradas en este estudio también se muestran en la Tabla 1. Con respecto a la cohesión de grupo y la autoeficacia, las medias son bajas si se considera que la media teórica de ambas escalas fue de 3.5. Las surtidoras, por lo tanto, no

parecen formar un grupo muy cohesivo ni, sobre todo, tener mucha confianza en sus capacidades y recursos para lograr un desempeño alto en su trabajo. En cuanto a experiencia, ésta es más bien poca, pues se encuentra alrededor de dos años y medio. Llama la atención el locus de control, pues la media es alta si se toma en cuenta que el valor máximo de esa variable fue de 6. Ello implica que la mayoría de las surtidoras tienen un locus de control interno y, en consecuencia, que asumen que lo bueno y malo que les acontece en su trabajo depende de ellas principalmente.

La confiabilidad de las escalas también se aprecia en la Tabla 1. Desafortunadamente, sólo la escala de liderazgo alentador cumple con el valor mínimo convencionalmente aceptado de 0.7. La confiabilidad más baja es la de la escala de autoeficacia. Con base en los valores de confiabilidad, se recomienda tomar con cautela los resultados de este trabajo.

Además de lo anterior, en la Tabla 1 se muestran correlaciones entre las variables estudiadas. En general, se observan algunas asociaciones fuertes entre los estilos de liderazgo que hacen dudar un poco sobre la validez discriminante de tales variables. La cohesión de grupo sólo tuvo correlación significativa con la autoeficacia. Fuera de esta correlación, la autoeficacia no tuvo alguna otra correlación significativa. Por otro lado, el locus de control tuvo correlaciones fuertes con todos los estilos de liderazgo. La experiencia sólo tuvo una correlación negativa con el liderazgo alentador. La satisfacción laboral tuvo correlaciones significativas con el liderazgo participativo y el orientado a la consecución, así como con el locus de control. Por el valor de la correlación, el estilo de liderazgo más asociado con la satisfacción laboral es el liderazgo orientado a la consecución. La Hipótesis 1 se acepta con base en esta evidencia.

4.2 Prueba de las hipótesis 2, 3, 4 y 5

Las hipótesis 2, 3, 4 y 5 se refieren al efecto amplificador que las variables de cohesión grupal, locus de control, experiencia y autoeficacia tienen en la relación positiva entre el estilo de

liderazgo orientado a la consecución y la satisfacción laboral de las surtidoras del departamento de operaciones bajo análisis. Una vez que se aceptó la Hipótesis 1, se puede proceder a la prueba de las hipótesis 2, 3, 4 y 5 –que son contingentes a la aceptación de la Hipótesis 1. En resumen, las hipótesis mencionadas indican que el estilo orientado a la consecución estará más relacionado con la satisfacción laboral cuando la cohesión grupal sea alta, cuando el locus de control sea interno y cuando la experiencia y la autoeficacia sean altas.

En la Tabla 2, el Modelo 1 confirma que el efecto del estilo orientado a la consecución en la satisfacción laboral es positivo y significativo. De hecho, la R^2 del modelo es muy alta (0.80), lo que resalta la importancia del estilo de liderazgo en mención para mantener y mejorar la satisfacción laboral de las surtidoras del departamento en cuestión. El Modelo 2 muestra que la interacción entre el liderazgo orientado a la consecución y la cohesión de grupo es muy pequeña y no significativa. Por ello, se rechaza la Hipótesis 2.

En la Tabla 2, el Modelo 3 muestra que la interacción entre el liderazgo orientado a la consecución y el locus de control es positiva y significativa. En otras palabras, la relación del estilo de liderazgo en cuestión y la satisfacción laboral es más fuerte entre más interno es el locus de control de las surtidoras. La Hipótesis 3 se acepta en consecuencia. El Modelo 4 de la misma tabla indica que la interacción entre el liderazgo orientado a la consecución y la experiencia es pequeña y no significativa. El Modelo 5 sugiere que la interacción entre el liderazgo orientado a la consecución y la autoeficacia también es muy pequeña y no significativa. Las hipótesis 4 y 5 se rechazan.

Tabla 2. Resultados de regresión

Variables	Modelos				
	1	2	3	4	5
Constante	4.25**	3.99**	6.73**	4.92**	2.86**
Liderazgo orientado a la consecución	0.25**	0.28*	-0.89	0.16	0.47**
Cohesión de grupo		0.11			
Liderazgo orientado a la consecución X cohesión de grupo		-0.02			
Locus de control			-0.28		
Liderazgo orientado a la consecución X locus de control			0.17**		
Experiencia (antigüedad)				-0.25	
Liderazgo orientado a la consecución X experiencia				0.03	
Autoeficacia					0.35*
Liderazgo orientado a la consecución X autoeficacia					-0.05
F	8.93**	2.10*	7.44**	3.56**	5.58**
R ²	0.80	0.82	0.90	0.82	0.84
ΔR^2		0.02	0.10*	0.02	0.04

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

Como comentario adicional, nótese en el Modelo 5, de la Tabla 2, que el coeficiente del término principal de la autoeficacia es positivo y significativo. Ello revela que, una vez descontado el efecto de liderazgo, la autoeficacia es un factor importante para la satisfacción del personal. En otras palabras, si se quita el efecto del liderazgo en la satisfacción, a mayor autoeficacia mayor satisfacción de las surtidoras del departamento de operaciones. Y ya que el liderazgo y la autoeficacia no interactúan, se puede decir que ambas son variables independientes importantes para mantener una alta satisfacción laboral.

No se detectaron problemas de multicolinealidad graves ($VIF > 10$) en los modelos de regresión de la Tabla 2.

4.3 Diagnóstico breve

Con base en los resultados anteriores, se puede indicar que, aunque las surtidoras del departamento de operaciones perciben que sus supervisores son, mayormente, líderes participativos, haría falta reforzar en ellos las conductas y rasgos de un líder orientado a la consecución. Esto, debido a que el estilo de liderazgo orientado a la consecución es el que más efecto positivo tiene en la satisfacción laboral. Por supuesto, ello no implica que los supervisores dejen de ser percibidos como participativos. De lo que se trata es de que los supervisores sean altos en ambos estilos de liderazgo. También es importante detectar y trabajar con las surtidoras cuyo locus de control tienda más a externo. Debe de actuarse en estas surtidoras para que cambien sus atribuciones causales con respecto a la vida y el trabajo. En la medida de lo posible, entre más las surtidoras puedan atribuir lo que les acontece a su esfuerzo y habilidades, más fuerte será el efecto del liderazgo orientado a la consecución en su satisfacción laboral.

Capítulo 5: Propuestas

En el presente capítulo se abordan algunas propuestas con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico del capítulo anterior. Las propuestas que a continuación se abordan van dirigidas a los dos tipos de protagonistas de este trabajo: supervisores y surtidoras. Es necesario señalar que las propuestas podrían, en algún momento, implicar una desviación en el presupuesto de la empresa debido a los incentivos sugeridos; así también, en el presupuesto de capacitación y del departamento de operaciones de la empresa comercializadora.

5.1 Propuestas para mejorar el estilo de liderazgo orientado a la consecución

La primera hipótesis planteada en este trabajo fue aceptada y respaldada con base a los resultados expuestos, siendo el liderazgo más conveniente para la labor particular del departamento de operaciones el orientado a la consecución. Este tipo de liderazgo intenta motivar a un grupo de personas y comunicar la visión de acuerdo a sus expectativas, lo que incrementará el desempeño de los empleados (Bass, 1990).

En este sentido, la propuesta va enfocada a los supervisores de la línea de surtido. De acuerdo con la literatura, en términos de desempeño laboral, las metas específicas son más motivadoras que las metas generales (Locke y Latham, 1990). Por lo tanto, se considera conveniente establecer metas por campaña de venta, es decir, de manera catorcena, al igual que la campaña de venta comercial, pues derivado de que la capacidad de empaque está estrictamente relacionada con las ventas, es necesario que el área comercial proporcione información de las proyecciones de pedidos a alcanzar en la campaña de venta para que el supervisor comunique y programe con las surtidoras a su cargo la estrategia y la meta a alcanzar con antelación y poder cumplir cabalmente con el requerimiento. Con base en la teoría de la fijación de objetivos o metas

(Locke y Latham, 1990). el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas, o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen.

En el contexto anterior, para que un líder pueda conseguir las metas y los objetivos de cualquier proyecto, lo primero que debe hacer es cultivar las características que garanticen una empatía entre él y sus seguidores (Hernández et. al, 2011). Por ello, se considera necesaria la intervención del departamento de capacitación de la empresa en cuestión, para que a los cuatro supervisores de surtido se les programen cursos encaminados al desarrollo del liderazgo a la consecución y de inteligencia emocional. Esto, por supuesto, con la finalidad de fortalezcan su capacidad de respuesta ante los retos presentados, incrementen su desempeño dentro de la empresa comercializadora y estén más preparados para el día a día, lo cual les dará mayor confianza al desarrollarse y guiar al personal a su cargo.

Una propuesta adyacente a la anterior va enfocada a mejorar el desempeño de las surtidoras con el modelo orientado a la consecución. Aquí se considera adecuado implementar un programa de mentoría. Según Valverde, Ruiz, García y Romero (2004), la mentoría es el proceso de ayudar al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo. En este sentido, como se indicó en el capítulo de resultados, alrededor de un tercio de las surtidoras son de nuevo ingreso. Ahora, considerando que el número de colaboradoras por línea de surtido corresponden a 36 empacadoras, se cree que una alternativa es que las colaboradoras con mayor antigüedad de la línea de surtido instruyan al personal de nuevo ingreso para la pronta adaptación y logro de objetivos en cada línea; ellas deberían, en la medida de lo posible, ser incentivadas mediante un bono económico.

El equipo de reclutamiento y capacitación intervendría para la selección del personal mentor. Se valorarán aspectos como: En primera instancia, que las colaboradoras tengan más de tres años de antigüedad en la posición, que dentro de los seis meses anteriores a su selección no

cuenten con ausentismos, tengan un récord de surtido estable sin actas administrativas, y una entrevista por competencias para valorar que se puede apoyar al aprendizaje de una nueva integrante.

Las mentoras serán guiadas por el supervisor para que establezca la meta de las cajas a surtir y asegurará del cumplimiento del proceso. Adicionalmente, se implementarían evaluaciones de la mentoría, las cuales no reemplazarán las actuales evaluaciones de desempeño, sino que serían una valoración en forma escrita por parte del nuevo ingreso sobre el mentor. También se instaurarían, de forma clara y precisa, las limitaciones de tiempo, horario y dedicación a esta función. En general, la finalidad de la propuesta de mentoría es acortar la curva de aprendizaje e incrementar el compromiso de las surtidoras con su trabajo y con la organización.

5.2 Propuestas para influir en el locus de control del personal de surtido

Los resultados mostrados en el capítulo anterior indican que, aunque la mayoría de las surtidoras tienen un locus de control interno, hay personal cuyo locus de control puede mejorar en este sentido. Obviamente, esta propuesta iría dirigida a dichas personas, a las que primero habría que identificar mediante la aplicación de un instrumento de medición¹.

Actualmente, en el departamento de operaciones en cuestión se sanciona por los errores de surtido. Al respecto, Skinner (1953) indica que las acciones de “castigo” sólo tienen una efectividad pasajera y hacen surgir predisposiciones emocionales intensas como la culpa y la vergüenza. Esta situación está estrechamente relacionada con el desarrollo o reforzamiento del locus de control interno, pero en un sentido no beneficioso. Por tal motivo, resulta preciso modificar el esquema de castigos. La teoría skinneriana del aprendizaje pone especial énfasis sobre el control de la conducta mediante circunstancias que premian o refuerzan. El reforzamiento se

¹ Se dice que se tendría que aplicar un instrumento porque el utilizado en esta investigación fue anónimo y, por lo tanto, no hay forma de saber quiénes presentan el área de oportunidad con relación al locus de control.

refiere a un aumento de la conducta. Existen dos tipos básicos de reforzamiento: el continuo y el intermitente. En el reforzamiento continuo, cada una de las respuestas da lugar a la aparición de un reforzador (Skinner, 1966). Por ejemplo, en el caso de las surtidoras, tendríamos que, cada vez que realicen su trabajo impecablemente, es decir, sin errores en el empacamiento (o el porcentaje de errores sea mínimo), se les estaría premiando por ello. Por el contrario, en el reforzamiento intermitente, las respuestas sólo se refuerzan algunas veces; en el mismo ejemplo, a las surtidoras se les otorgaría un premio o incentivo esporádicamente (mensual o bimestral) bajo la misma condición.

Contrario a las prácticas actuales en la empresa comercializadora, se propone la implementación de la combinación de ambos tipos de esquema de reforzamiento, en dónde se rete y recompense a las surtidoras a realizar su trabajo impecable. El reforzamiento fijo serían palabras de reconocimiento por parte de los supervisores a la labor realizada, además de mamparas catorcenales donde se destaque al personal por línea de surtido que ha ejecutado su labor con esmero. El reforzamiento intermitente sería un incentivo económico esporádico adicional a las prerrogativas establecidas.

Se espera que, en un sentido beneficioso, el reforzamiento positivo ayude a aumentar o desarrollar el locus de control interno de las personas que lo necesiten. Los refuerzos, eventualmente, harían que las personas vean y se convenzan de que el premio, o la falta de él, se debe a su esfuerzo; siendo, por supuesto, esta atribución el *sine-qua-non* del locus de control interno. El reforzamiento continuo haría que se adquiriera la respuesta deseada en las surtidoras y el intermitente evitaría su extinción.

Discusión

Por décadas, el tema de liderazgo es y ha sido uno de los temas más investigados en el ámbito administrativo. Distintos paradigmas coexisten en la investigación en liderazgo: Los tradicionales que presumen la existencia objetiva de líderes y seguidores, los alternativos que postulan al liderazgo como un fenómeno subjetivo en el ojo de los seguidores, y los críticos que no sólo dudan de su existencia, sino que postulan que no es más que un discurso dominante que habría que derrocar (Cernas Ortiz y Mercado-Salgado, en prensa). En la primera categoría, uno de los modelos teóricos más investigados ha sido el camino-meta de Robert House (1977). Este modelo, de hecho, ha sido uno de los más influyentes en la literatura en liderazgo desde los años 80's del siglo anterior (Zhu, Song, Zhu y Johnson, 2019). El modelo camino-meta indica que tanto el alto desempeño como la satisfacción laboral se logran cuando el líder adecúa su estilo a las características de los empleados y a los elementos/factores del ambiente de trabajo.

Dicho lo anterior, el objetivo general de este trabajo terminal de grado fue conocer la influencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de las surtidoras del departamento de operaciones de la empresa bajo análisis. Se encontró que mientras que las empleadas perciben a sus supervisores como líderes participativos, el estilo que más influencia tiene en su satisfacción con el trabajo es el orientado a la consecución. También se encontró que la relación entre el estilo orientado a la consecución y la satisfacción laboral es más fuerte cuando el locus de control de las surtidoras es interno. En general, estos hallazgos respaldan al cuerpo de investigación que indica que el estilo orientado a la consecución se asocia a mejores indicadores organizacionales cuando los empleados se sienten responsables de los resultados del trabajo (Robbins y Judge, 2019). El estilo orientado a la consecución se basa en el establecimiento de metas y el apoyo de líder para

alcanzarlas. Por ello, es indispensable que las personas entiendan y asuman que el logro de las metas depende de su esfuerzo; lo que implica, por supuesto, un locus de control interno.

En este trabajo no se encontró que factores como la cohesión de grupo, la experiencia y la autoeficacia alteren la fuerza de la relación entre el estilo orientado a la consecución y la satisfacción laboral. Estos resultados contrastan con otros hallazgos previos de investigación. No obstante, dada la baja confiabilidad de las medidas que se tuvo en este trabajo, la falta de soporte para las hipótesis 2, 4 y 5 es algo que debería de investigarse más a fondo con otras muestras de trabajadores.

Como toda investigación, el presente trabajo terminal de grado tiene algunas limitaciones. Entre ellas, la ya mencionada baja confiabilidad de las medidas, el desbalance en cuanto a género de la muestra analizada, etc. Tales limitaciones, sin embargo, representan áreas de oportunidad para futuras investigaciones que ayuden a indagar con más profundidad y detalle sobre los efectos del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral bajo diferentes circunstancias laborales y personales.

Conclusiones

El liderazgo es uno de los fenómenos de mayor interés en las organizaciones; también es uno de los más abordados. Aunque toda compañía y organización tiene un liderazgo establecido, muchas veces éste resulta no ser el más adecuado para maximizar la satisfacción laboral. En el liderazgo intervienen un sinnúmero de factores personales y situacionales. En este Trabajo Terminal de Grado, en particular, se encontró que el mejor estilo de liderazgo para una determinada situación está en función de variables que muchas veces escapan al ámbito de la organización; entre ellas, el locus de control, que depende más de circunstancias y experiencias personales y familiares de los empleados. La organización, sin embargo, puede intervenir en tal variable mediante cursos de acción que, a través del condicionamiento de premios y recompensas (por ejemplo), cambien el patrón atribucional de las personas.

Dicho lo anterior, se reconoce que una de las consecuencias de un liderazgo poco efectivo es la insatisfacción laboral, que retrata la problemática descrita en el presente trabajo. De ahí, la importancia de analizar el liderazgo con la finalidad de que contribuya al mejoramiento, en este caso, del departamento de operaciones con un efecto dominó en la empresa. Esto, dado que una mejora del liderazgo en el departamento de operaciones traería ventajas a la Gerencia de Operaciones, a la Vicepresidencia de Operaciones y, evidentemente, a la empresa de manera general. Asimismo, se cree que este trabajo podría ser un marco de referencia para más áreas dentro de la comercializadora con problemáticas de dirigencia y satisfacción laboral.

Al final, si bien es cierto que con esta investigación no se descubrió el origen del “hilo negro” ni la “reinención de la rueda”, el presente trabajo resultó provechoso en identificar un área de oportunidad en la empresa objeto de estudio, pues siempre es posible, y deseable, implementar mejoras que satisfagan problemáticas humanas concretas.

Referencias

- Asociación Mexicana de Ventas Directas, A.C. (2018). *¿Qué es la Venta Directa?*, AMVD
 Recuperado el 31 de marzo de 2019. <https://amvd.org.mx/que-es-la-venta-directa>
- Avon Cosmetics®. (2019). *La historia de nuestra compañía*, Avon Cosmetics®, AVON,
 Recuperado el 26 de marzo de 2019. <https://www.avon.mx/avon-mx/empleos/la-historia-de-nuestra-compania.html>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanisms in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bass, B.M. (1990) *Bass and Stogdill's handbook of Leadership: theory, research and managerial applications*. 3rd ed New York: Free Press.
- Brayfield, A. H., y Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Carless, S. y De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.
- Cernas Ortiz, D.A. y Mercado Salgado, P. (en prensa). Teorías tradicionales y alternativas de liderazgo: Un análisis de su ubicación paradigmática y oportunidades de investigación. En P. Jiménez (Coord.), *Estudios Económico-Administrativos*. México: UACJ
- Cernas Ortiz, D.A., Mercado Salgado, P. y León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: Prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63, 1-23.
- Conger, J. y Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*. 12, 637-647.
- Fiedler F.E., *Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hil, 1967.

- Fester, C.B. and B.F. Skinner, Schedules of Reinforcement. 1957, New York: *Appleton-Century-Crofts*.
- Fuller Cosmetics®. (2018). *Nuestra historia, Fuller Cosmetics®*, FULLER, Recuperado el 26 de junio de 2019. <https://www.fuller.com.mx/nuestra-compania>
- García, G. (2018, 27 noviembre). *El nuevo panorama de negocios para la Venta Directa*. Noticias NEO. <https://www.revistaneo.com/articles/2018/11/27/el-nuevo-panorama-de-negocios-para-la-venta-directa>.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly Jr. J. (2001). *Líderes: ¿Nacen, se hacen o son los que saben responder adecuadamente a una situación? En Las organizaciones*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: enfoque latinoamericano*. Pearson.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., y GLOBE associates (2004). Leadership, culture and organizations: The globe study of 62 societies. *Journal of Applied Christian Leadership* 1(1)55-71.
- House,R.J.-Wright,N.S.-Aditya,R.N.(1997): Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P.C. Earley y M. Erez (Eds), *The New Lexington Press management and organization sciences series and New Lexington Press social and behavioral sciences series. New perspectives on international industrial/organizational psychology*. 1(1) 535-625.
- Indvik J. (1988) A more complete testing of path- goal theory Paper presented atthe Academy of Management, Anaheim, CA

- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. y Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.3.376>
- Kinicki, A. y Kreitner, R.. (2003). Liderazgo. En *Comportamiento Organizacional, Conceptos Problemas y Prácticas*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Locke, E. A., y Latham, G. P. A theory of goal setting and task performance Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.1990.
- Lussier, R. y Achua,C. (2011). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- M.K. Mount, M.R. Barrick y J.P. Strauss, “Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors”, *Journal of Applied Psychology*, 94, 272-276.
- Merriam-Webster. (n.d). Leader. En *Merriam-Webster.com dictionary*. Recuperado 7 de septiembre de 2019, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/leader>
- Nicholson, N. (2015). Evolution and Organizational Leadership, Wiley <https://doi.org/10.1002/9781119125563.evpsych251>
- Oshagbemi, T. (2000), “Is length of service related to the level of job satisfaction?”, *International Journal of Social Economics*, 27 (3) 213-26.
- Real Academia Española. (s.f). Carisma. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado 7 de mayo de 2020, <https://dle.rae.es/carisma>
- Real Academia Española. (s.f). Liderazgo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado 7 de septiembre de 2019, <https://dle.rae.es/?id=NH60fdB>
- Robbins, S. y Judge, T. (2019). *Organizational Behavior*. USA, Pearson Editions.

- Schyns, B. y von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 219-241.
- Skinner, B.F., Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole. *American Psychologists*, 1953(8) 69-78
- Skinner, B.F., What is the experimental analysis of behavior? *J Exp Anal Behav*, 1966. 9(3) 213-218
- Soto, Eduardo. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*, Tomson Learning
- Spector, P. (1988). Development of the Work Locus of control scale. *British Psychological Society*, 6, 335-340.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Valverde, A., Ruiz, C., García, E., y Romero, S. (2004). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos Educativos* 6(7), 87-111. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1049470.pdf>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley y Sons.
- Wahba, M. A., y Bridwell, L. G. (1976). "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, (2), 212-240
- Yukl, Gary (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Zhu, J., Song, L., Zhu, L. y Johnson, R. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30, 215-232.

Anexos

Cuestionario para Supervisores de la Línea de surtido:

CUESTIONARIO SUPERVISORES

Le pedimos que al llenar este cuestionario sea franco en sus respuestas. Se agradece su participación.

Este cuestionario está dividido en dos partes:

Parte I Información demográfica:

NOMBRE: _____

ESTADO CIVIL: _____ EDAD: _____

NIVEL DE ESTUDIOS: _____ ANTIGÜEDAD: _____

LÍNEA DE SURTIDO A SU CARGO _____

TURNO: _____

Parte II Reacciones en cuanto a mis formas de trabajar

En los siguientes enunciados marca con **X** la reacción que más se apegue a tu estilo.

1)	2) Casi	3)	4)	5) A
6) Casi				7)

		1	2	3	4	5	6	7
1	En lo concerniente al trabajo, les hago saber a mis subordinados lo que se espera de ellos.							
2	Mantengo una relación de trabajo amigable con mis subordinados.							
3	Cuando se enfrenta a un problema consulta con sus subordinados.							
4	Escucho abiertamente las ideas y sugerencias de mis subordinados.							

5	Informo a los subordinados sobre lo que hay que hacer y la forma en que hay que hacer el trabajo.							
6	Les hago saber a mis subordinados mi expectativa de que desempeñen su trabajo en su más alto nivel.							
7	Actúo sin consultar a mis subordinados.							
8	Hago pequeñas cosas (detalles como recordar el cumpleaños los integrantes del equipo) para hacer agradable la estancia de los miembros del grupo.							
9	Pido a los subordinados seguir las normas y reglamentos de la compañía.							
10	Fijo metas retadoras de desempeño para mis subordinados.							
11	Digo cosas que hieren los sentimientos personales de los subordinados.							
		1	2	3	4	5	6	7
12	Pido sugerencias de los subordinados relativos a cómo llevar a cabo las tareas.							
13	Aliento a la mejora continua del desempeño de los subordinados.							
14	Explico el nivel de rendimiento que se espera de los subordinados.							
15	Ayudo a los subordinados a superar problemas que obstaculizan el cumplir con sus tareas.							
16	Expreso que tengo dudas sobre la capacidad de los subordinados para cumplir con la mayoría de los objetivos.							
17	Pido a los subordinados sugerencias sobre las tareas que deben hacerse.							
18	Doy vagas explicaciones de lo que se espera de mis subordinados en el trabajo.							
19	Siempre establezco metas desafiantes para los subordinados.							
20	Me comporto de una manera reflexiva ante las necesidades personales de los subordinados.							

PUNTUACIÓN: _____

Cuestionario para Surtidoras:

CUESTIONARIO SOBRE EL TRABAJO Y TU PERCEPCIÓN DE ÉL

Este cuestionario es totalmente confidencial y está dividido en seis partes. Te pedimos que al llenarlo seas franca en tus respuestas. Se agradece tu participación.

Parte I Información demográfica:

ESTADO CIVIL: _____

EDAD: _____

NIVEL DE ESTUDIOS: _____

TURNO: _____

LÍNEA DE SURTIDO : _____

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA: _____

¿EN QUE OTROS PUESTOS TE HAS DESEMPEÑADO? _____

Parte II. ¿Cómo es la forma de trabajo de mi jefe?

En los siguientes enunciados marca con X la percepción que tienes de tu jefe en lo relacionado al trabajo. Por favor usa la siguiente escala en donde 1 es **nunca** y 7 es **siempre**.

1)	2) Casi	3)	4)	5) A
	6) Casi		7)	

	1	2	3	4	5	6	7
1 En lo concerniente al trabajo, mi jefe me hace saber lo que espera de mí.							
2 Mi jefe mantiene una relación de trabajo amigable conmigo.							
3 Mi jefe, cuando se enfrenta a un problema nos lo hace saber.							
4 Mi jefe escucha abiertamente las ideas y sugerencias que le proponemos.							
5 Mi jefe nos informa sobre lo que hay que hacer y la forma en la que hay que hacer el trabajo.							

6	Mi jefe nos hace saber sus expectativas para desempeñar nuestro trabajo en su más alto nivel.								
7	Mi jefe actúa sin consultar a su equipo de trabajo.								
8	Mi jefe se esfuerza para hacer agradable la estancia de los miembros del grupo por ejemplo, (comidas, desayunos juntos).								
9	Mi jefe nos pide seguir las normas y reglamentos de la compañía.								
10	Mi jefe establece metas retadoras de desempeño.								
11	Mi jefe dice cosas que hieren mis sentimientos.								
12	Mi jefe nos pide sugerencias relativos a cómo llevar a cabo las tareas.								
13	Mi jefe nos alienta a mejorar nuestro desempeño constantemente.								
14	Mi jefe explica el nivel de rendimiento que se espera de nosotros.								
15	Mi jefe nos ayuda a superar problemas que obstaculizan el cumplir con nuestras tareas.								
16	Mi jefe expresa tener dudas sobre mi capacidad para cumplir con la mayoría de los objetivos que me son asignados.								
17	Mi jefe nos pide sugerencias sobre las tareas que deben hacerse.								
18	Mi jefe da pocas explicaciones de lo que se espera de mi trabajo.								
19	Mi jefe siempre establece metas desafiantes.								
20	Mi jefe se comporta de una manera reflexiva ante nuestras necesidades. (Por ejemplo, un lapso de descanso adicional a nuestra hora de comida)								

Parte III. Mis habilidades

En los siguientes enunciados marca con **X** la reacción que más se apegue a tu apreciación. Por favor usa la siguiente escala en donde 1 es **para nada cierto** y 7 es **muy cierto**.

1) Para nada es	2) No	3) Un poco "no es	4)
5) Un	6)	7) Muy	

	1	2	3	4	5	6	7
2 Gracias a mi ingenio sé cómo manejar situaciones 1 imprevistas en mi trabajo.							
2 Cuando tengo algún problema en el trabajo, usualmente 2 pienso en algo que hacer para solucionarlo.							
2 Cuando tengo dificultades en el trabajo permanezco 3 calmada, pues puedo confiar en mis habilidades.							
2 Cuando me afronta un problema en el trabajo, usualmente 4 puedo encontrar varias soluciones.							
2 No importa lo que se me presente en el trabajo, usualmente 5 puedo manejarlo.							
2 En mi trabajo, mis experiencias pasadas me han preparado 6 bien mi futuro laboral.							
2 En mi trabajo, cumplo con las metas que me pongo a mí 7 misma.							
2 Me siento preparada para enfrentar la mayoría de las 8 exigencias en mi trabajo.							

Parte IV. Mis compañeras

En los siguientes enunciados marca con **X** la reacción que más se apegue a tu apreciación. Por favor usa la siguiente escala en donde 1 es **completamente en desacuerdo** y 7 es **completamente de acuerdo**.

1) Completamente en 2) En 3) Ligeramente en

4) 5) Ligeramente de 6) De 7) Completamente de

	1	2	3	4	5	6	7
2 Nuestro equipo está unido en el intento de alcanzar los 9 objetivos de rendimiento.							
3 Estoy descontenta con el nivel de compromiso de mi equipo 0 con las tareas asignadas.							
3 Los miembros de nuestro equipo tienen aspiraciones 1 contradictorias para el desempeño del mismo.							
3 Este equipo no me da suficientes oportunidades para 2 mejorar mi rendimiento personal.							
3 A nuestro equipo le gustaría pasar tiempo juntos fuera de las 3 horas de trabajo.							
3 Los miembros de nuestro equipo no se mantienen unidos 4 fuera del horario de trabajo.							
3 Los miembros de nuestro equipo raramente se reúnen. 5							

3 6	Los miembros de nuestro equipo prefieren salir por su cuenta que reunirse como grupo.						
3 7	Para mí este equipo es uno de los grupos sociales más importantes a los que pertenezco.						
3 8	Algunos de mis mejores amigos están en este equipo.						

Parte V. Yo pienso que

En los siguientes enunciados marca con **X** la reacción que más se apegue a tu apreciación. Por favor usa la siguiente escala en donde 1 es **completamente en desacuerdo** y 6 es **completamente de acuerdo**.

1) Completamente en	2) En	3) Ligeramente en
4) Un poco de	5) De	6) Completamente de

		1	2	3	4	5	6
39	Un trabajo es lo que haces con él. Por ejemplo, si quieres un trabajo entretenido, tú haces lo posible por que lo sea.						
40	En la mayoría de los trabajos, las personas pueden lograr lo que se proponen lograr.						
41	Si sabes lo que quieres de un trabajo, puedes encontrar uno que te lo dé.						
42	Si los empleados no están satisfechos con una decisión tomada por su jefe, deben hacer algo con respecto a ello.						
43	Conseguir el trabajo que quieres es más que nada cuestión de suerte.						
		1	2	3	4	5	6
44	Ganar dinero es principalmente una cuestión de buena fortuna.						
45	La mayoría de las personas son capaces de hacer bien su trabajo si hacen el esfuerzo necesario.						
46	Para conseguir un buen trabajo es necesario tener familiares o amigos en puestos altos.						
47	Las promociones suelen ser una cuestión de buena suerte.						
48	Cuando se trata de conseguir un trabajo realmente bueno, a quién conoces es más importante que lo que tú sabes o puedes hacer.						
49	Los ascensos se otorgan a los empleados que se desempeñan bien en el trabajo.						

50	Para ganar mucho dinero hay que conocer a las personas correctas.						
51	En la mayoría de los trabajos se necesita mucha suerte para ser un empleado sobresaliente.						
52	Las personas que realizan bien su trabajo generalmente son recompensadas por ello.						
53	La mayoría de los empleados tienen más influencia sobre sus supervisores de lo que creen.						
54	La suerte es la principal diferencia entre la gente que gana mucho dinero y la gente que gana poco.						

Parte VI. Mi entorno

En los siguientes enunciados marca con **X** la reacción que más se apegue a tu apreciación. Por favor usa la siguiente escala en donde 1 es **completamente en desacuerdo** y 6 es **completamente de acuerdo**.

1) Completamente en	2) En	3) Ligeramente en	
4)	5) Ligeramente de	6) De	7) Completamente de

		1	2	3	4	5	6	7
55	Me siento bastante satisfecho con mi trabajo actual.							
56	La mayoría de los días soy entusiasta, respecto a mi trabajo.							
57	Siento gozo real mi trabajo.							
58	A mí me gusta mi trabajo más que a la persona promedio.							
59	Casi nunca estoy aburrido en mi trabajo.							

Muchas gracias por participar.