

Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ciencias Sociales



Estilo de liderazgo e identificación con el equipo de trabajo

Trabajo de graduación presentado por
Andrea Lucía González Menocal
para optar al grado académico de Licenciatura en Psicología

Guatemala,
2014

Estilo de liderazgo e identificación con el equipo de trabajo

Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ciencias Sociales

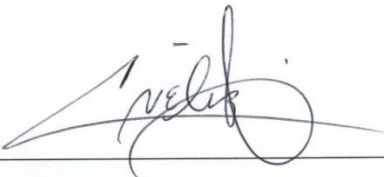


Estilo de liderazgo e identificación con el equipo de trabajo


Trabajo de graduación presentado por
Andrea Lucía González Menocal
para optar al grado académico de Licenciatura en Psicología


Guatemala,
2014


Vo. Bo. :

(f) 
MA. Claudia Patricia Veliz

Tribunal Examinador:

(f) 
Msc. Pablo Estuardo Barrientos Marroquín

(f) 
MA. Claudia Patricia Veliz

(f) 
MA. Claudia Castañeda

Fecha de aprobación: Guatemala 09 de Diciembre de 2014 /

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a mis padres Juan Luis y Ana Lucía por darme la oportunidad de tener una educación excelente y por apoyarme en mi desarrollo profesional. A mi papá por ser mi ejemplo a seguir, y a mi mamá por darme su apoyo y amor incondicional. A José Jorge por ser parte de mi vida, apoyarme en las buenas y en las malas, y por todo su amor. Le agradezco a mi abuela Annabella por su paciencia, dedicación de tiempo y por motivarme a seguir adelante siempre. Gracias Claudia Véliz por compartir sus conocimientos conmigo; por su dedicación, tiempo y confianza en el proceso de asesorar este trabajo de graduación.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Lista de gráficas..... | viii |
| Lista de tablas..... | ix |
| Resumen..... | x |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 3 |
| A. La empresa..... | 3 |
| 1. Antecedentes históricos de las organizaciones..... | 5 |
| 2. Empresa viviente..... | 7 |
| 3. La empresa como sistema de interacción social..... | 9 |
| 4. Cultura organizacional..... | 10 |
| 5. Clima organizacional..... | 11 |
| 6. Gestión estratégica en las organizaciones..... | 13 |
| a. Planeación estratégica..... | 14 |
| 7. Comportamiento organizacional..... | 14 |
| a. Satisfacción laboral..... | 16 |
| b. Motivación laboral..... | 17 |
| c. Identificación organizacional..... | 20 |
| d. Contrato psicológico..... | 22 |
| B. Trabajo en equipo de alto desempeño..... | 23 |
| 1. Proceso de formación de equipos de trabajo..... | 25 |
| 2. Tipos de equipo de trabajo..... | 26 |
| 3. Tendencias de equipo de trabajo..... | 27 |
| C. Liderazgo organizacional..... | 28 |
| 1. Teorías de liderazgo organizacional..... | 31 |
| 2. Destrezas de liderazgo..... | 33 |
| D. Estilos de liderazgo organizacional..... | 33 |
| 1. Liderazgo transformacional..... | 34 |
| 2. Liderazgo transaccional..... | 36 |
| 3. Modelo de liderazgo transaccional y transformacional..... | 37 |
| E. Liderazgo transformacional y la identificación con el equipo de trabajo..... | 39 |

| | |
|--------------------------------|----|
| III. METODOLOGÍA..... | 43 |
| A. Participantes..... | 43 |
| B. Criterios de inclusión..... | 43 |
| C. Criterios de exclusión..... | 43 |
| D. Tipo de investigación..... | 43 |
| E. Objetivos..... | 44 |
| 1. General..... | 44 |
| 2. Específicos..... | 44 |
| F. Hipótesis..... | 44 |
| G. Variables..... | 45 |
| H. Instrumentos..... | 46 |
| I. Procedimiento..... | 48 |
| J. Consideraciones éticas..... | 49 |
| K. Asesor del proyecto..... | 50 |
| IV. RESULTADOS..... | 51 |
| V. DISCUSIÓN..... | 64 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 70 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 72 |
| VIII. REFERENCIAS..... | 74 |
| IX. APÉNDICE..... | 79 |

LISTA DE GRÁFICAS

| <i>Gráfico</i> | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| Gráfica 1. Dimensiones del clima laboral..... | 13 |
| Gráfica 2. Proceso de formación de grupos y equipos por etapas..... | 25 |
| Gráfica 3. Habilidades de liderazgo..... | 33 |
| Gráfica 4. Rangos de edad de los participantes de la muestra..... | 53 |
| Gráfica 5. Distribución por género de los participantes de la muestra..... | 53 |
| Gráfica 6. Escolaridad de los participantes de la muestra..... | 54 |
| Gráfica 7. Distribución por rango de años laborados en la empresa de los participantes de la muestra..... | 55 |
| Gráfica 8. Agrupación por estilo de liderazgo predominante de los participantes en la escala de liderazgo..... | 57 |

LISTA DE TABLAS

| <i>Tabla</i> | <i>Página</i> |
|---|---------------|
| Tabla 1. Constructos, factores y escalas de MLQ5x..... | 48 |
| Tabla 2. Frecuencias y porcentaje de la edad de los participantes..... | 52 |
| Tabla 3. Frecuencias y porcentaje de la escolaridad de los participantes..... | 54 |
| Tabla 4. Frecuencias y porcentaje del estilo de liderazgo predominante de los participantes..... | 56 |
| Tabla 5. Comparación de medias entre liderazgo transaccional y transformacional..... | 57 |
| Tabla 6. Correlación entre el estilo de liderazgo y la identificación organizacional..... | 58 |
| Tabla 7. Correlación entre subescalas del MLQ-5X y la identificación organizacional... | 60 |
| Tabla 8. Correlación entre el estilo de liderazgo y los resultados de liderazgo..... | 63 |

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo estudiar y describir la relación entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional con la identificación al equipo de trabajo en la empresa, pues el liderazgo transformacional ha tenido auge durante los últimos años en el ámbito de la psicología industrial y organizacional. También busca describir la relación entre los componentes del liderazgo como el manejo por dirección y la estimulación por medio de refuerzos positivos y negativos con base al desempeño del seguidor, en el caso del liderazgo transaccional; y en el transformacional: estimulación intelectual, consideración individualizada, influencia positiva, motivación e inspiración, con la identificación con el equipo organizacional. Por último, esta investigación tiene el objetivo de determinar si existe diferencia significativa entre la relación de cada estilo de liderazgo con la identificación organizacional, para indicar cuál es el adecuado para conseguir un mayor compromiso del seguidor y elevar los resultados del desempeño, satisfacción laboral y personal; y eficacia del equipo de trabajo.

Para brindar un análisis de estas variables y tener una aproximación a conocer cuál es la tendencia de dichos liderazgos en una empresa, se aplicaron dos escalas a una muestra de 120 empleados de una empresa privada ubicada en la ciudad de Guatemala, con el propósito de conocer sobre los estilos de liderazgo y la identificación organizacional por medio de dos escalas. Los resultados demostraron que hubo una mayor predominancia del estilo de liderazgo transformacional en la empresa según la percepción de los empleados. No se encontró diferencia significativa entre los dos estilos de liderazgo en relación a la identificación con el equipo de trabajo.

I. INTRODUCCIÓN

En el campo de la psicología organizacional, el liderazgo en equipos de trabajo ha sido estudiado por un largo tiempo. Este constructo está relacionado con variables como desempeño, habilidades, intereses, motivación, entre otras. Sin embargo, no se ha investigado mucho sobre la relación que tiene con la identificación organizacional o identificación con el equipo. El estilo de liderazgo transaccional se basa en que el líder crea transacciones interpersonales mediante asignación de tareas, expectativas y premios por cumplir metas; no en transformar a los seguidores sino solamente en asegurarse que cumplan con los resultados esperados. Mientras que el transformacional ayuda a los seguidores a buscar premios por ellos mismos y a conseguir un crecimiento personal. No se tienen metas personales sino que los seguidores crean metas en conjunto colaborando con los demás y el líder los motiva a identificar una visión de la organización desde su propio interés (Ruggieri y Abbate, 2013:1172).

Los investigadores creen que en el liderazgo transformacional habrá una mayor identificación con el equipo porque el líder los motiva a cambiar sus intereses y valores para alinearlos con su grupo y con la organización.

La importancia de hacer el presente estudio en una organización privada en Guatemala, es brindar información empírica sobre los estilos de liderazgo predominantes en la organización, y al mismo tiempo conocer sobre los niveles de identificación con el equipo de trabajo, con la intención de generar un plan de estrategias de apoyo para potencializar el estilo de liderazgo transformacional y altos niveles de identificación con el equipo de trabajo. El problema reside en la falta de alineación de las metas e intereses de los equipos de trabajo con los de la organización. Los empleados no están identificados ni comprometidos y esto resulta en falta de satisfacción, desempeño y

eficacia laboral generando alta rotación, clima laboral inadecuado e incumplimiento de metas organizacionales. A partir de los resultados de esta investigación se puede proponer que se promueva un estilo de liderazgo transformacional para mejorar los equipos de trabajo dentro de la empresa. Esta investigación, tiene como propósito aportar al campo de la psicología industrial y organizacional a través de la administración de recursos humanos en las empresas privadas y públicas de Guatemala, brindando las características de un buen líder que pueden lograr una mayor identificación de los empleados con su equipo de trabajo.

Además, busca aportar información acerca de liderazgo y de niveles de identificación organizacional en los equipos de trabajo en las organizaciones privadas en la ciudad de Guatemala. La publicación de investigaciones científicas en el ámbito de la psicología industrial y organizacional es escasa, por lo que es necesario publicar evidencias sobre el liderazgo y su relación con el sentimiento de pertenencia a la organización.

II. MARCO TEÓRICO

A. La empresa

Una organización es una asociación de personas que coordina sus actividades con el objeto de lograr fines comunes con la máxima eficiencia posible. Sin embargo, esta coordinación no es tan fácil, pues influye el comportamiento de las personas en el grupo. Para lograr las metas, cada miembro debe colaborar en busca de los fines que persigue la organización y no en interés propio. La investigación en el tema de organizaciones se puede dividir en tres etapas: primero la época mecanicista, en que el ser humano en el ámbito de trabajo se encontraba en un nivel inferior a los recursos industriales. Luego se introdujo el término de factor humano y su importancia en las empresas, eliminando los esquemas mecanicistas. Por último, la sociología de las organizaciones desarrolló conceptos como la motivación, comunicación, comportamiento grupal, liderazgo, entre otros; dándole una posición relevante al ser humano en el ámbito laboral. Esta etapa fue evolucionando hasta que aparecen nuevas tecnologías en la actualidad. Definiendo a la organización actual como un conjunto de componentes establecidos para conseguir un plan, la comunidad de personas utiliza recursos materiales, tecnológicos y financieros para realizar tareas que beneficien el fin de la empresa (Porret, 2010:23).

Según Ahumada (2004:55), una organización puede definirse como un sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por un proceso decisorio que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno. Es importante tomar en cuenta que los sistemas sociales tienen un componente histórico (acontecimientos como crisis políticas o económicas, avances tecnológicos o incorporación de nuevos procesos productivos). La organización tiene un sentido, es decir, un origen que se encamina a la consecución de objetivos y fines que se ven

reflejados en las actividades que se llevan a cabo en la organización. Se debe tomar en cuenta que la organización posee una estructura organizacional que se ha definido con base en la razón de ser y la visión del negocio, su tamaño, tecnología, entre otros; y está formada por múltiples departamentos o equipos de trabajo y esto puede llevar a que haya contradicciones en el sentido o dirección de esta. Esto se debe a que en la empresa hay una amplia diversidad de intereses y visiones del mundo. El hecho de que una organización esté desarrollándose en un entorno en el cual debe competir, le exige adaptarse constantemente a cambios por medio de la elaboración de estrategias. Una gran cantidad de organizaciones fracasan al poco tiempo de comenzar su ciclo de vida por la falta de adaptación al entorno, la competencia con otras organizaciones y la globalización. Los anteriores factores externos son de mucha importancia para entender el liderazgo y la importancia que los equipos de trabajo tienen hoy en día en la organización. Ahumada (2004:59) dice:

«El equipo de trabajo permite enfrentar el contexto inevitable del cambio, haciéndose parte de él; esto implica no solo adaptarse a los cambios del entorno, sino que también conformar un grupo humano que constantemente debe decidir quién asume el liderazgo, cómo se apoyan y motivan los integrantes del equipo y cómo se resuelven los problemas a los que diariamente se enfrentan.»

Las empresas u organizaciones se encuentran en un entorno complejo donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. La característica que más se ha observado durante los años en el ambiente organizacional es el constante cambio, en la economía, tecnología, reformas legales, fuerza de trabajo y su estructura, entre otros. Esto le exige a la organización varios requerimientos de información y acción para lograr una mejor adaptación al entorno. Desde el punto de vista del trabajo en equipo, lo relevante es el entorno que perciben los

miembros de la organización. La percepción que tienen los miembros del entorno organizacional guía las decisiones y acciones que asumen como organización. Desde este enfoque, Ahumada (2005:18) define el entorno organizacional como

«...conjunto de factores, generales o específicos, externos a la organización y que son percibidos como especialmente relevantes en el decidir de la misma; dentro de los factores externos están las condiciones tecnológicas, legales, económicas, políticas, demográficas y culturales, clientes, proveedores, propietarios y competidores.»

Puesto que las organizaciones tienen el fin de cumplir objetivos que sean beneficiosos para ellas mismas o para la sociedad, se pueden analizar los objetivos desde tres niveles: a nivel de entorno, la organización recibe entradas de productos, energía e información, los cuales transforma mediante la acción tecnológica o de los recursos humanos para devolverlo posteriormente a su entorno. Es decir, la sociedad y naturaleza se benefician del progreso, bienestar, ocupación laboral, distribución de riqueza con impuestos y respeto al medio ambiente. A nivel organizacional, los objetivos son beneficios para los accionistas, proveedores, empleados y profesionales. Son formulados por medio de una negociación sobre cómo repartir los beneficios y se cumplen de forma gradual según el tiempo y experiencia de la organización. Aquí es necesario que un sistema de administración de los recursos luche por conseguir los fines. Y a nivel individual, los objetivos satisfacen los intereses de los empleados que conforman la organización, pues si no perderán interés en cumplirlos y la abandonarán. En este nivel influyen las compensaciones económicas y sociales, expectativas personales, posibilidades de crecimiento y clima laboral (Porret, 2010:29).

1. Antecedentes históricos de las organizaciones. Según Chiavenato (2007:8), las organizaciones sufren cambios a diario por las tecnologías nuevas, modificando sus productos o servicios o por la alteración del comportamiento de sus procesos internos.

Estos cambios han causado efectos en la sociedad y las personas en el transcurso del siglo XX y se pueden categorizar en tres eras: industrialización clásica, industrialización neoclásica y la era de la información. En el periodo de 1900 a 1950 se dio la industrialización clásica que inicia con la Revolución Industrial. En esta etapa la estructura organizacional era piramidal y centralizadora, había departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de las decisiones en la alta dirección, establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar el comportamiento. En cuanto a la cultura, estaba orientada al pasado y a seguir con las tradiciones y valores por mucho tiempo. Los gerentes veían a las personas como recursos de producción al igual que las maquinas y el capital. La tecnología regulaba todo y la administración de personas era tradicionalmente llamada relaciones industriales.

La segunda era, la de industrialización neoclásica, comprende los años de 1950 a 1990, comenzando al final de la Segunda Guerra Mundial. En este momento todo estaba cambiando rápidamente y las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, y de regionales a internacionales. El modelo anterior de estructura organizacional ya no era funcional, pues todo resultaba lento y rígido. Por esta razón se comenzaron a utilizar nuevos modelos innovadores conocidos como la organización matricial, que buscaba adaptarse a estas transformaciones. Existía también un sistema lateral de departamentalización por productos o servicios para alcanzar un mayor nivel de competitividad. En lugar de las “relaciones industriales”, una nueva visión era “administración de recursos humanos”, que consideraba a las personas como recursos vivos y no de producción. La tecnología seguía causando cambios muy acelerados.

En 1990 comienza la actual era de la información que se caracteriza por cambios aun más rápidos e impredecibles. La tecnología de la información causo el surgimiento de

la globalización de la economía mundial y global, causando incluso una mayor competitividad entre empresas. En este nuevo modelo, la estructura organizacional matricial ya no era suficiente para adaptarse a cambios y enfrentarse a las nuevas amenazas y oportunidades. Lo más importante en esta nueva etapa eran los procesos organizacionales, los departamentos se volvieron transitorios, los puestos y funciones se redefinen continuamente, los productos y servicios se ajustan a la demanda del cliente. La estructura que predomina ya no es organización en áreas estables, sino en equipos multifuncionales de trabajo con objetivos y metas bien definidas. Entre otros cambios que se realizan en esta época están: organización virtual sin papeleo, el conocimiento es el recurso principal en lugar del capital financiero, migración del sector industrial al sector de servicios, trabajo manual se convierte en trabajo mental, entre otros. El cambio más importante en cuanto al recurso humano es que se transforma el concepto de administración de recursos humanos a “gestión del talento humano”, que considera a los individuos con inteligencia, conocimientos, habilidades, necesidades, personalidad, aspiraciones y percepciones. Esta era viene llena de nuevo espíritu e interés principal en las personas (Chiavenato, 2007:10).

2. Empresa viviente. Alvin Toffler (1996:29) publica su obra *La Creación de la Nueva Civilización* y expresa la necesidad de las organizaciones de adaptarse a cambios rápidos desmantelando sus estructuras burocráticas. En la era industrial las compañías utilizaban organigramas piramidales, monolíticos y burocráticos pero hoy cambia el mercado, la tecnología y las necesidades humanas a gran velocidad exigiendo un modelo fuera de la uniformidad burocrática. Las organizaciones han comenzado la reingeniería definiendo nuevas formas de gestión y estructurando la empresa en torno a los procesos y no a mercados o especialidades parceladas. En lugar de estructuras uniformes se

implementan organizaciones matrices, equipos de proyectos específicos, centros de beneficios, gran diversidad de alianzas estratégicas, inversiones conjuntas, entre otros.

El concepto de empresa viviente desarrollado por Arie de Geus (1998:197) representa a una compañía que tiene personalidad propia y que todos dentro de esta saben quiénes son, cuál es su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas y mantienen su capital para asegurar su futuro. Resumiendo, una empresa viviente debe tener financiamiento conservador, conciencia de su identidad, sensibilidad del mundo cambiante y tolerancia a nuevas ideas. Para lograr sobrevivir, la empresa debe adaptarse a cambios nuevos y permitir el crecimiento de las personas que son parte de la comunidad organizacional. A continuación se describen las características básicas de la filosofía de una empresa viviente: primero es necesario valorar a las personas y no a los activos, pues el activo es solamente el medio para ganarse la vida, mientras que las personas harán que la empresa camine a pesar de las amenazas y transformaciones. Otra característica esencial es soltar el control y dirección, escuchando las opiniones e ideas de otros para ser innovadores y creativos. Debe existir más libertad por parte del control y del castigo por fracasar. Un tercer factor es formar una comunidad humana, es decir, poner más atención al desarrollo de los empleados sobre todas las demás consideraciones, dándole prioridad al éxito de la empresa de generación en generación. Este concepto se basa en que las empresas de las que solo se benefician algunas personas, los demás colaboradores no son miembros reales; y este contrato de negociar tiempo por dinero no inspira a las personas para dar esfuerzos extras ni a sentirse leales a la empresa o su líder. En la empresa viviente, los directores consideran la optimización del capital como un cumplimiento necesario para la optimización del personal, logrando así que la empresa viva por mucho tiempo y sea rentable. Los procesos son establecer valores, reclutar personas, evaluar el

potencial humano, desarrollar a los empleados, alentar a firmar contratos humanos y psicológicos (de Geus 1998:198).

El fin de las empresas vivientes es validar una identidad organizacional, en la cual los valores sean practicados y compartidos por todos sus miembros, generando un sentimiento de pertenencia en todos los empleados. Los contratos representarán la confianza mutua: a cambio del esfuerzo y compromiso del colaborador, la empresa lo ayudará a desarrollar al máximo su potencial. En esta premisa, el incentivo económico no es el motivador principal, antes de usarlo como motivador se debe mostrar un interés genuino y verdadero en ellos como persona para que ellos se interesen en el futuro de la empresa. Incluso en los procesos de reclutamiento y selección del personal se procura evaluar a las personas con base a su identificación con los valores y principios de la empresa, aparte de los demás requisitos del puesto. Este concepto de empresa ha adoptado una visión más sensible con espacio para el aprendizaje, innovación, riqueza intelectual, oportunidades de crecimiento y compromiso organizacional (de Geus, 1998:199).

3. La empresa como sistema de interacción social. Según Acosta (2008:15), las empresas son sistemas abiertos que deben mantener su equilibrio entre las influencias externas del mundo y las exigencias y necesidades internas. La cultura cambia de manera natural en respuesta a los cambios que se hagan en la empresa, en los miembros o en el entorno. Desde un punto de vista de la organización interna, el enfoque de recursos y capacidades destaca que la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores y que confieran a una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa trata de identificar qué recursos pueden proporcionarle una ventaja competitiva sustentable y una

corriente de renta a largo plazo. Desde el punto de vista externo, las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a las tendencias y cambios del entorno, y deben responder a las presiones que se generan en el ámbito externo. Cada vez el entorno es más complejo, dinámico e interrelacionado, por lo que la empresa está obligada a cambiar para lograr la supervivencia. Esto se logra a través del desarrollo de una cultura adaptativa en dónde destaca el papel del liderazgo.

Las organizaciones son sistemas abiertos que se enfrentan a la incertidumbre que está causada por las coacciones y exigencias externas impuestas por el ambiente. En este nivel se busca la eficacia en la toma de decisiones para aprovechar oportunidades ambientales, defenderse de amenazas y alcanzar situaciones satisfactorias. Las organizaciones son sistemas cerrados pues a nivel operacional funcionan en términos de certeza y previsibilidad empleando la tecnología basados en criterios de racionalidad. En este nivel se busca la eficiencia de las operaciones que se realizan dentro de programas, rutinas, procedimientos estandarizados, para lograr situaciones óptimas (Chiavenato, 2007:27).

4. Cultura organizacional. La cultura en un ambiente empresarial es definido por Schein (1988) como:

«...un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna; que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser enseñadas a los nuevos miembros con el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.»

La cultura de una empresa se va integrando por los valores, misión y visión que se definen. Los empleados se rigen por los valores para definir sus formas de actuar, vincularse a la comunidad empresarial e identificarse con la organización. La constitución

de la cultura es compleja y diferente en cada organización, depende de varios factores como los líderes, la dinámica que generan entre grupos y el entorno de la organización. Estos factores influyen en crear los principales componentes de la cultura: valores, historias de la organización, mitos, premios y sanciones, ritos y rituales, lenguaje, ceremonias, edificios u oficinas (Porret, 2010:33).

La cultura organizacional también puede verse como el conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad, pues establecen una atmosfera afectiva y un marco cognitivo común. La cultura es la que constituye un modo de vida y define las formas de relación entre los miembros de la organización. La historia de la organización y como se fueron desarrollando las relaciones entre los miembros, al igual que la estructura y condición de vida son partes importantes de la cultura que influye en las conductas de los miembros. Mendoza (2006:123) expresa:

«La cultura es a la organización lo que la personalidad es a un individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización.»

También se ve reflejada la importancia del liderazgo en la cultura organización, pues es necesario que el líder esté consciente de su papel y de las consecuencias simbólicas y reales que sus acciones tienen sobre sus seguidores, logrando de manera intencional fomentar valores deseados para la organización.

5. Clima organizacional. Según Sandoval (2004:83), el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran y esto se considera el clima organizacional. La forma en que se comportan los individuos depende de sus características individuales y de la forma en la que ellos perciben su clima de trabajo y los

componentes de la organización. Entonces el ambiente interno puede reflejar sentimientos de confianza, progreso, temor o inseguridad. Sandoval también plantea que a pesar de las diferentes definiciones de clima, una de las primeras fue la del enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer:

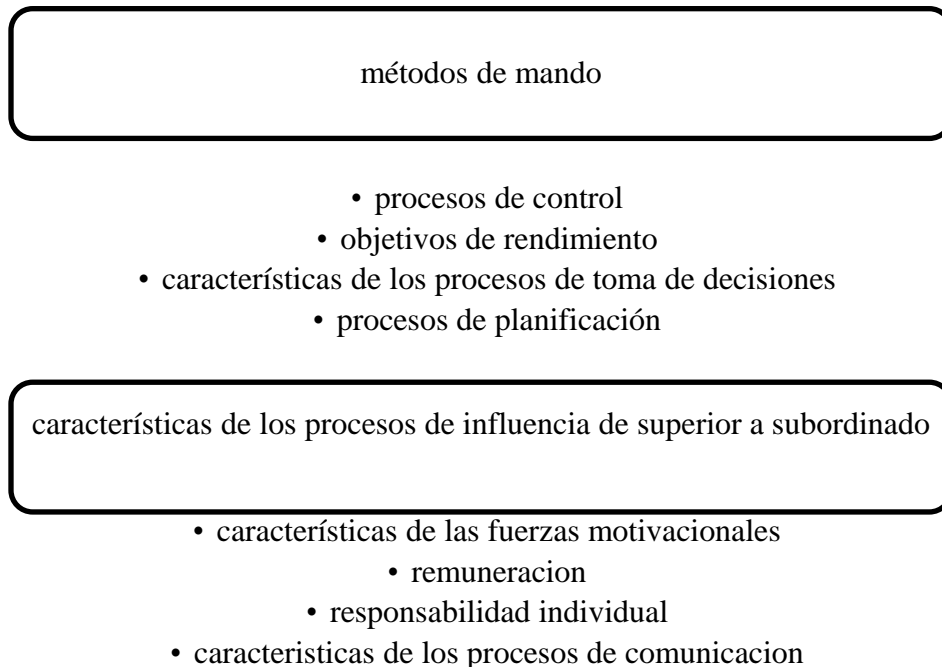
«...el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman»

(Sandoval, 2004:84).

Otros autores han planteado el clima desde la percepción del empleado, siendo el ambiente de trabajo percibido por los miembros que incluye la estructura formal, el estilo informal de los administradores, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, valores y creencias, y todo lo que ejerza influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos de la organización. El clima organizacional ha tomado parte de la investigación organizacional ya que funciona como un entorno social que existe e influye en el comportamiento laboral. Establece un marco para la motivación y la satisfacción influyendo sobre la organización como un sistema de personas que trabajan. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, satisfacción y acción.

A continuación se presentan las dimensiones del clima según Sandoval (2004:85):

Gráfica 1. Dimensiones del clima laboral.



Fuente: Elaboración propia.

6. Gestión estratégica en las organizaciones. La gestión estratégica de una corporación es el comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda. Generalmente está definida por el nivel institucional de la organización y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados. Esta gestión está proyectada a largo plazo y definirá el futuro de la organización; incluye su misión, visión y objetivos organizacionales. También puede entenderse como un mecanismo de aprendizaje mediante el cual la empresa aprende de la retroalimentación obtenida de errores y aciertos en las decisiones y acciones globales. Puede decirse que la gestión estratégica es la manera en la que la empresa se comporta analizando sus fortalezas y debilidades, habilidades y capacidades, para aprovechar las oportunidades potenciales del ambiente y reducir las amenazas que rondan sus negocios. Debe ser

manejada por los miembros de la organización para que conozcan el sentido de esfuerzo y dedicación personal para que la organización triunfe (Chiavenato, 2007:62).

a. Planeación estratégica. La planeación estratégica de recursos humanos es el proceso de decisiones relacionadas a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos organizacionales anticipándose la fuerza laboral y los talentos humanos que favorecen a la organización. Algunos factores que influyen en la planeación de recursos humanos son el ausentismo, la rotación del personal y los cambios en los requisitos de la fuerza laboral (Chiavenato, 2007:74). Los cuatro objetivos de la planificación según Paris (2005:22) son: reflexionar sobre los objetivos a medio y largo plazo de la organización y sobre las estrategias más adecuadas para alcanzarlos. Segundo, establecer y fijar para toda la organización esos objetivos y estrategias para que sea una guía para la gestión diaria de los colaboradores. También es un fin de la planificación estratégica motivar a los trabajadores de la organización a alcanzar las metas establecidas. Y por último, estar preparado para el futuro haciendo un análisis de la situación actual de la empresa y estrategias para reducir los riesgos. Para lograr este objetivo se puede establecer un sistema de seguimiento y control permanente, que busque aprovechar los recursos al máximo y reaccionar a tiempo ante las amenazas que se presenten.

7. Comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional permite identificar el proceso de desarrollo personal, grupal y organizacional aplicando habilidades y conocimientos que contribuyan al desarrollo de las organizaciones. El comportamiento organizacional se puede ver como una herramienta que proporciona los elementos necesarios para el buen funcionamiento en las organizaciones (Pérez, 2007:102).

Según Robbins (2004:8) el comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. En resumen, el comportamiento organizacional estudia todo lo que las personas hacen en la organización que puede repercutir en el desempeño de la misma. Puesto que su principal interés es en relación al empleo, también se interesa en los temas de trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. A lo largo de los años se ha concluido que los temas centrales del CO son motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo. Los retos y oportunidades principales del CO son responder a la globalización, manejo de la diversidad laboral, mejoramiento de la calidad y la productividad, respuesta a la escasez de mano de obra, mejoramiento del servicio al cliente, mejoramiento de las capacidades del personal, facultar al personal, estímulo de la innovación y el cambio, mejoramiento de la conducta ética, y ayudar a los empleados a equilibrar conflictos entre la vida y el trabajo.

Las metas del comportamiento organizacional son describir el modo en que se conducen las personas, comprender por qué se comportan como lo hacen, predecir la conducta de los empleados y controlar parcialmente las actividades humanas. Los factores claves que se deben explicar o predecir y que son afectados por otros se pueden entender como las variables dependientes. Entre las variables dependientes está la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción. Estas variables pueden ser afectadas por el comportamiento individual y por el comportamiento de los grupos. Dentro de una

empresa, los gerentes buscan explicar los comportamientos de los empleados para definir formas de accionar en la empresa, tomando en cuenta la forma en que ellos responderán a las medidas que se tomen (Robbins, 2002:256).

a. Satisfacción laboral. La satisfacción en el trabajo está relacionada con el grado de conformidad del recurso humano con el entorno de trabajo. Esta variable ha sido estudiada anteriormente relacionándola con el puesto de trabajo, las tareas, los jefes, modificación del contrato psicológico entre la empresa y el recurso humano, y su dinámica evolutiva adaptada a la vida laboral del recurso humano. Dentro de la definición de satisfacción laboral se pueden incluir variables como remuneración, actividades, relaciones humanas, seguridad, condiciones ambientales, entre otras. Lo que es indudable, es que el análisis de la satisfacción laboral es indispensable para la empresa, pues la insatisfacción o satisfacción se asocian con indicadores como la calidad del desempeño y el rendimiento laboral. Se puede entender la satisfacción laboral desde varios puntos de vista: primero, desde la relación expectativas-recompensas; si la recompensa obtenida por el rendimiento en el trabajo excede de la que considera adecuada el empleado, alcanzará el estado de satisfacción. De lo contrario, generará estado de insatisfacción. Cabe mencionar que recompensa se refiere no solo a la remuneración económica, sino también a reconocimientos, ascensos, valoración de superiores (Sánchez, 2013:540).

Robbins (2004:78) define la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo. El interés principal de una organización en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño. Las empresas con empleados satisfechos son más efectivas que las que tienen empleados que no están satisfechos. También hay una correlación entre satisfacción y ausentismo, pues trabajadores insatisfechos tienden a faltar al trabajo. Esto nos lleva a la tercer variable: rotación, pues

es común cuando los empleados de una organización no están satisfechos. Cuando los empleados no están satisfechos lo demuestran con las siguientes cuatro respuestas: salida de la organización, vocear mejoras para tratar de analizar los problemas, demostrar lealtad esperando pasivamente a que mejoren las condiciones, o actúan con negligencia esperando a que todo empeore ausentándose y bajando su desempeño.

Algunos estudios han orientado a comprender cómo lograr que los empleados se sientan satisfechos en el trabajo, la administración debe enfocarse en los siguientes factores para lograrlo: exigir trabajo mentalmente estimulante para que las personas apliquen destrezas y capacidades, y se sientan estimulados a realizar tareas variadas. Otro factor importante es la remuneración equitativa que ofrezca esquemas de pago y ascensos justos. Un tercer factor son las condiciones laborales de apoyo: que sea un ambiente cómodo, que facilite la realización de un buen trabajo, que el entorno no sea peligroso, que sea limpio y moderno con las herramientas y equipo adecuado. El último factor incluye las relaciones con compañeros que los respalden, pues la necesidad de contacto social también es un motivador del humano. Cuando hay compañeros de trabajo amigables y jefes comprensivos que escuchan y elogian el desempeño de los empleados, existe mayor satisfacción laboral (Robbins, 2004:85).

b. Motivación laboral. Motivación es lo que influye en el comportamiento para lograr cierto resultado; una búsqueda de beneficio personal. Existe evidencia que hacer más felices y sanos a los empleados aumenta su desempeño y productividad, esta satisfacción además promueve un buen comportamiento de ciudadanía, ir más allá, de cumplir con su deber. Un líder debe velar porque los empleados estén motivados a marcar una diferencia positiva (Lussier y Achua, 2010:290).

A continuación se presentan los modelos psicológicos que han establecido paradigmas de la motivación. La teoría de contenido de la motivación se enfoca en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas. Los empleados actúan para satisfacer sus deseos. La clave de un liderazgo exitoso es satisfacer las necesidades de los empleados al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos organizacionales. La teoría del proceso de motivación se enfoca en entender como las personas eligen el comportamiento para satisfacer sus necesidades. Un líder debe comprender que los individuos tienen diferentes necesidades, porqué las cambian, cómo y por qué eligen satisfacer las necesidades de diferentes formas. Para motivar a los individuos, el líder define objetivos y asocia el desempeño de estos con una recompensa que tenga valor para el empleado. La teoría de la fijación de metas, por medio del reforzamiento, explica que para motivar a los empleados no es necesario entender las necesidades, sino entender el vínculo entre las conductas y sus consecuencias para luego reforzar las conductas convenientes y desalentar las indeseables. Es decir, el líder puede controlar el comportamiento por medio de las consecuencias de este. Los teóricos cognitivo conductuales piensan que la conducta es causada por el ambiente. No hay que preocuparse por hechos mentales, pues el control del comportamiento está en los reforzadores: cualquier consecuencia que si sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta (Robbins, 2004:310). El comportamiento se refuerza a través de diferentes formas: Reforzamiento positivo o recompensa, negativo o regaño, eliminación del comportamiento o omisión de un reforzamiento o mediante castigos (Lussier y Achua, 2010:154).

Además de la teoría de conductista, existen otras teorías importantes en psicología de la motivación como los modelos de aprendizaje social. La jerarquía de necesidades de

Maslow afirma que los individuos tienen una escala de necesidades que deben cumplir. Entre estas están las necesidades fisiológicas (hambre, sueño, respirar), necesidades de seguridad (empleo, familia, moral, salud), necesidades de afiliación (amistad, amor, afecto), necesidades de reconocimiento (éxito, logro, respeto) y necesidades de autorrealización (moralidad, creatividad, logros). Según esta teoría de motivación es necesario cubrir todas las necesidades para pasar a la siguiente y llegar a la cúspide de autorrealización. La teoría X y teoría Y de Douglas McGregor en 1960 concluyó que los gerentes tratan a sus empleados de una de las dos formas. Los X suponen que sus empleados no gustan de su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar. En contraste, los Y suponen que sus empleados son creativos, les gusta lo que hacen y buscan responsabilidades. En la teoría X las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) dominan a los individuos, mientras que en la Y las necesidades de orden superior (afiliación, reconocimiento y autorrealización) son las que dominan. McGregor propone la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad, buenas relaciones en los grupos y estimulantes para aumentar la motivación laboral de los empleados. Otra, llamada teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, postula que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral y los extrínsecos con la insatisfacción (Robbins, 2004:315).

Dentro de las teorías contemporáneas de la motivación esta la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Clayton Alderfer, que explica las necesidades básicas de Maslow de otra manera. Explica que hay tres grupos principales que son: existencia, relación y crecimiento. La diferencia con lo que postuló Maslow es que no exige una progresión gradual rígida donde se debe cumplir una necesidad para seguir al próximo nivel. Alderfer también agrega la dimensión de frustración, al quedarse en cierto

nivel y no satisfacer la necesidad, se frustra la persona y se despierta el deseo de pensar en una necesidad inferior. McClelland desarrolló la teoría de las necesidades, en donde se enfoca en tres necesidades: logro o impulso por sobresalir y conseguir el éxito, poder o necesidad de hacer que otros actúen de cierto modo, y afiliación o deseo de tener relaciones amistosas cercanas. La última de las teorías principales de motivación es la teoría de expectativas de Victor Vroom. Esta afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que la persona encuentra atractivo. En otras palabras, el empleado se siente motivado para hacer un mayor esfuerzo si sabe que tendrá una buena evaluación del desempeño y una recompensa de la organización. Se enfoca principalmente en tres relaciones: esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, y recompensa y metas personales (Robbins, 2004:217).

c. Identificación organizacional. En comparación con variables psicológicas importantes en contextos organizacionales como habilidad, satisfacción y motivación, la identificación organizacional ha sido estudiada muy poco hasta investigaciones recientes. La identificación organizacional ha sido conceptualizada por Ashforth y Mael (Riketta, 2005:362), como la percepción de pertenencia a la organización o el proceso de incorporar la percepción de uno mismo como miembro de una organización en nuestra autodefinición personal. En otras palabras, se puede decir que la identificación organizacional incluye los sentimientos de solidaridad con la organización, conductas de apoyo a la organización y percepción de compartir características con otros miembros de la organización.

Brown en 1969 fue el primero en conceptualizar la identificación organizacional, caracterizándola como la relación entre el empleado y la organización. Para él, los

aspectos fundamentales de la identificación con la organización son la atracción a la organización, lealtad, congruencia entre las metas personales y las organizacionales, y un sentimiento de pertenencia a la organización. Cuando un empleado se siente identificado con la empresa percibe que comparte algunas características con esta, se siente solidario con los demás y da un apoyo sincero a la organización. Más tarde Ashforth y Mael definen la identificación organizacional como la percepción personal de pertenecer a un agregado humano, pues ellos consideran que esta característica es una forma de identificación social en donde los individuos se categorizan entre una categoría social. Según estos autores la categoría social se deriva de la organización para la cual trabaja la persona, pero también puede ser su equipo de trabajo o departamento dentro de la empresa. La identificación sucede cuando el miembro de la organización comienza a definir sus conceptos con las mismas características con las que define la organización. Mientras más atributos de la organización sean utilizados para definir la identidad personal como un miembro de esta, mayor es la identificación organizacional (Humphrey, 2012:254).

Van Knippenberg y van Schie (2000:139) argumentaron que la identificación con el equipo de trabajo es más fuerte que la identificación con la organización. Debido a que los equipos de trabajo son más pequeños que la organización completa, hay más enfoque en la identificación. Generalmente las personas se identifican más con grupos relativamente pequeños porque el identificarse con un grupo grande conlleva una amenaza a poder distinguir individualmente a cada uno. Además, las personas tienen más características en común con su equipo de trabajo que con la organización como tal, en cuanto a contenido e historia de trabajo. Finalmente, las personas pasan la mayoría del tiempo de su vida laboral con su equipo de trabajo, convirtiéndolo así en una familia para

la persona, creando niveles altos de identificación. Van Knippenberg y van Schie (2000:144) concluyeron en su estudio que la identificación con el equipo de trabajo de los empleados es más fuerte que con la organización entera.

Se ha observado constantemente evidencia de que la identificación social lleva a un mayor esfuerzo del grupo. Los líderes que forman parte de un grupo deben tomar en cuenta que la identificación con el equipo sirve como un motivador para que los miembros trabajen para beneficiar al grupo.

d. Contrato psicológico. La reorganización del mundo laboral en las últimas décadas ha dado relevancia al contrato psicológico dentro de la psicología organizacional. Este término hace referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado que se comprometen en una relación laboral. El contrato psicológico incluye las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, las obligaciones implícitas de la relación; que está basado en la reciprocidad y la integración de la persona a la organización para satisfacer sus necesidades y lograr tener salud mental. Es necesario que en éste se incluyan expectativas explícitas e implícitas sobre lo que deben dar y obtener de la otra parte en la relación. El contrato psicológico se debe crear durante el proceso de reclutamiento y selección para definir salario, horas de trabajo, beneficios, obligaciones, aparte de las características psicológicas (Tena, 2002:92).

El contrato psicológico viene definido por la buena comunicación y relación que existe entre trabajador y empresa, influenciado por factores positivos y negativos que intervienen en la relación, lo cual inicia desde el primer día laboral a través de la inducción al nuevo trabajador. Los empleados buscan trabajar en una organización donde se les ofrezca confianza, respeto comunicación, trato, entre otras. El contrato psicológico

ayuda a que se establezcan los siguientes factores en una relación de trabajo: compromiso que conduce a la cooperación, reduce el índice de abandono y aumenta la rentabilidad; se espera que sea una relación a largo plazo. Primero, la confianza, pues es necesaria para el buen funcionamiento de la relación que llevará a ambas partes a actuar en buena voluntad. A través de la confianza se logra un desempeño eficaz y responsable, y se establece la creencia de que cada parte estará realmente interesado en el bienestar del otro y motivado a buscar el bien común. Un segundo factor es la comunicación, indispensable para evitar conflictos y malentendidos, pero también establece que el empleado pueda expresarse libremente. Por último, la cooperación es un factor que influye positivamente en la satisfacción del empleado y en el desempeño que tenga en su puesto. El mantenimiento de un contrato psicológico por parte del empleado ayuda a desarrollar niveles altos de compromiso, confianza, satisfacción, desarrollo profesional, reducción de conflictos, mayor rendimiento, mayores posibilidades de promoción y retribuciones. Si los trabajadores están satisfechos, la empresa se beneficia pues serán más rentables en las tareas, serán más eficientes y se logrará una mayor productividad y rendimiento empresarial (Reyes, 2007:13).

B. Trabajo en equipo de alto desempeño

Para Ahumada (2004:59), un equipo de trabajo es definido como una comunidad de personas que comparten significados y unas metas comunes, cuyas acciones son interdependientes y situadas sociohistóricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca. Para lograr esta cultura de trabajo en equipo deben existir actividades conjuntas que faciliten la integración social, características afectivas como amistad, lealtad, responsabilidad, amor y confianza; y la competencia social y

participación social. Dentro de un equipo de trabajo es importante que se permita a cada uno expresar libremente lo que piense, sienta y perciba, de esta manera se logra una cohesión en el grupo. La cohesión facilita la comunicación y la eficacia del equipo ya que no solo confían en capacidades individuales sino también la del grupo. Desde esta perspectiva, el liderazgo es transitorio ya que líder y seguidores determinan quién es la persona más indicada para coordinar las acciones y actividades del grupo para resolver problemas y desafíos que surgen en la organización. El liderazgo sería entonces un reto compartido por el equipo donde las responsabilidades son recíprocas.

Es evidente que el trabajo en equipo fomenta el éxito de una organización, por lo tanto, las empresas buscan implementar este tipo de cultura. A continuación se definen las características que deben incluirse en una cultura de trabajo en equipo según Porret (2010:75). Debe existir liderazgo participativo, que consiste en alentar a los trabajadores a tomar decisiones importantes en tareas de la empresa, pues favorece a que ayuden a otros. Esto va de la mano con la descentralización de la toma de decisiones para que el asumir ciertas responsabilidades cree cohesión y compromiso de los colaboradores. Debe existir una comunicación clara y fluida para que la gestión del conocimiento sea exitosa y esta información pueda llegar a todos los empleados y departamentos de la empresa. Es importante la flexibilidad para poder adaptarse a cambios emergentes y utilizar incentivos para premiar el trabajo. Sin embargo, en este tipo de cultura, se prefiere utilizar premios al trabajo de equipo y no individuales.

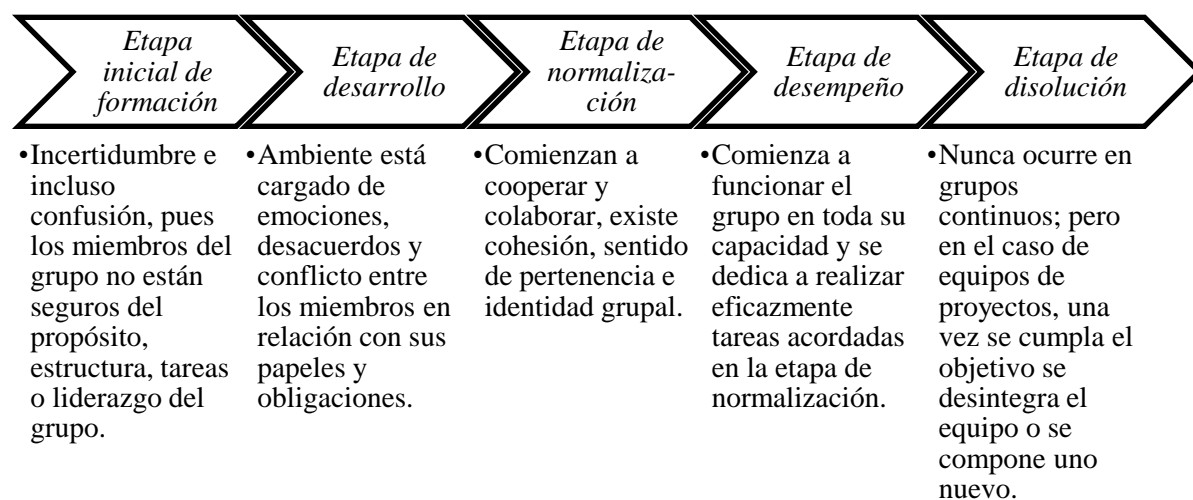
Especialistas en psicología organizacional coinciden en que la mayoría de veces trabajar en equipo es más productivo que el trabajo individual. La ventaja es que hay más facilidad y asertividad en la toma de decisiones, al igual que un mayor compromiso de los integrantes con su trabajo. Lo que se pretende de un equipo no es que todos tengan la

misma forma de pensar y habilidades, sino que cada integrante aporte lo mejor de sí mismo en la búsqueda de una meta común. Según Solórzano (2005:108), para que un trabajo en equipo sea eficaz se debe tomar en cuenta lo siguiente: cohesión, comunicación, interdependencia, asignación de tareas, definición de objetivos, asunción de roles, interacción cara a cara, procesamiento de grupo, interdependencia positiva, habilidades sociales, responsabilidad individual, apreciar y respetar el trabajo de otros.

Robbins (2004:258) hace la distinción entre grupo y equipo de trabajo indicando que el grupo se relaciona para compartir información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse en sus responsabilidades. Mientras que un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado, resultando en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de las contribuciones individuales.

1. Proceso de formación de equipos de trabajo. La psicología social clásica explica cómo sucede el proceso de formación de grupos y equipos por etapas (Luthans, 2008:309).

Gráfica 2. Proceso de formación de grupos y equipos por etapas.



Fuente: Elaboración propia.

La creación de equipos comienza con el entendimiento de que los grupos de trabajo requieren tiempo y capacitación antes de ser entidades productivas y unidas. Al principio, puede que algunos empleados no quieran integrarse o participar en el grupo; pero esto cambiará cuando observen el éxito y satisfacción de los miembros del equipo. Una vez se establece el equipo, debe existir alguna política de responsabilidad para que el equipo madure, los miembros aprendan fundamentos de trabajo en equipo, comprendan su papel dentro del equipo y persigan metas grupales. Cuando se logra la creación de un equipo eficaz se puede lograr aumentar el sentido de propiedad, asociación y permite que los miembros vean al equipo como una unidad y organización de trabajo atractiva. Para lograr el éxito, es importante que los miembros compartan una inteligencia colectiva y que experimenten la sensación de *empowerment* o facultamiento en toma de decisiones. Los encargados de promover la cultura de trabajo en equipo deben concordar en la cultura corporativa, tener metas establecidas y permitirles a los empleados expresarse libremente (Luthans, 2008:324).

2. Tipos de equipo de trabajo. Los equipos de trabajo pueden realizar distintas funciones como crear productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones. Existen cuatro tipos de grupos comunes dentro de las organizaciones según Robbins (2004:259): equipos de solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos multidisciplinarios, equipos virtuales. Los equipos de solución de problemas trabajan para discutir métodos de mejora de calidad, eficiencia y clima laboral. Aquí los miembros comparten sus ideas y ofrecen soluciones a implementar. Los equipos de trabajo autodirigidos son los que realizan trabajos relacionados o interdependientes y se hacen cargo de muchas responsabilidades. Planean y programan trabajo, asignan tareas, llevan control sobre el ritmo de trabajo,

toman decisiones operativas y trabajan junto con clientes y proveedores. Los equipos multidisciplinarios tienen como objetivo mejorar la comunicación y el seguimiento del trabajo para incrementar la productividad y tener clientes satisfechos. Ellos creen que deben organizar todos los aspectos relacionados a un cliente en un equipo más que en departamentos separados. Luthans (2008:321) define este tipo de grupos como interfuncionales y argumenta que los individuos de diversos departamentos o especialidades funcionales deben integrarlos. Por último, los equipos virtuales son los que usan tecnología computacional para reunir a sus miembros que están dispersos para lograr un fin común. Logran hacer las mismas actividades que otros equipos como tomar decisiones, completar tareas, intercambiar información, conectarse con proveedores y socios.

3. Tendencias de equipo de trabajo. Las modalidades de equipos de trabajo han existido en las organizaciones desde los años ochenta del siglo pasado. Su efectividad llevaba al logro de objetivos, mejora de calidad y éxito organizacional. En la primera década del siglo XXI se conocieron cambios rápidos en el mundo laboral como tecnologías nuevas, globalización, incertidumbre de los escenarios económicos y políticos, entre otros. Esto mostró una exigencia a reformular el funcionamiento de los equipos en organizaciones y hoy en día se utilizan para resolver errores, completar tareas complejas, y para aclarar los contextos de forma grupal cuando el esfuerzo individual no es suficiente. La sociedad en la que vivimos es sumamente compleja y dinámica, por lo que el aumento de tareas y problemas imprevistos dependen ahora de los equipos de trabajo y trabajo colaborativo (Alcover, 2011:13).

Algunos temas contemporáneos en el manejo de equipos son la administración de la calidad, la diversidad de la fuerza laboral y formas de inyectar energía a los equipos

que se van quedando estancados (Robbins, 2004:271). En cuanto a la administración de la calidad, los equipos proveen nuevas ideas y mejoras recomendadas por cada individuo. Desde 1980 se comenzaron a utilizar los equipos como el mecanismo principal de la organización pues eran capaces y eficientes, podían ser capacitados de manera adecuada en lo que cada miembro requería, tienen tiempo para trabajar en los problemas que surgen y tienen el poder de tomar decisiones. Otro tema en la tendencia de equipos de trabajo es la diversidad de la fuerza laboral. La diversidad en los equipos es un reto que deben superar porque les dificulta la unión y el logro de acuerdos. En la actualidad es una necesidad que los grupos sean heterogéneos para que aporten distintas perspectivas a un problema y que se enfoquen en encontrar soluciones creativas y únicas. Este es un tema actual que está presente en los equipos pues estudios demuestran que los miembros de los equipos cohesivos tienen mayor satisfacción, menor ausentismo y menos fricciones en el grupo. Ha surgido actualmente la necesidad de revigorizar equipos maduros pues muchos equipos eficaces se llegan a estancar y pueden existir conflictos o apatía. Para lograr inyectarles nueva energía a estos grupos se debe preparar a los miembros para lidiar con los problemas que traerá la madurez, motivarlos a no perder la esperanza y confianza en su equipo cuando surjan conflictos. También se debe ofrecer capacitación constante y avanzada. Por último, es importante motivarlos a tratar su desarrollo como una experiencia de aprendizaje constante, así busquen mejorar y enfrentar las frustraciones y miedos.

C. Liderazgo organizacional

El liderazgo es un fenómeno universal que ha sido observado en la civilización humana y en especies animales. Muchos antropólogos en el siglo XX argumentaban que la organización social y el liderazgo son la vértebra de grupos de seres vivos. El concepto

ha sido definido varias veces, existen al menos 221 clasificaciones de liderazgo, pero según Bass y Bass (2009:3):

«...liderazgo es la interacción entre dos o más miembros de un grupo que usualmente implica la estructuración o reestructuración de la situación, percepción y expectativas de los miembros.»

En una organización, el liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos. Es importante enfatizar que el líder tiene un impacto directo en los seguidores para inducirlos a actuar de cierta forma. Este proceso de influencia se da en un contexto grupal (Clegg, Hardy, Lawrence y Nord, 2006:450). Desde que comenzaron a investigarse las consecuencias del liderazgo en las empresas se ha demostrado que el éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. Los líderes y gerentes de las empresas no pueden manejar una empresa por sí solos, en cambio, necesitan la mentalidad de liderazgo en toda la organización (Lussier y Achua, 2010:288).

Para entender los procesos de liderazgo se debe entender este en los niveles: individual, grupal y organizacional. En el nivel individual o proceso diádico se estudia la relación del líder con cada uno de sus seguidores. El liderazgo debe entenderse examinando como un líder y un seguidor se influyen entre sí con el paso del tiempo. En el nivel grupal el enfoque está en el líder y un grupo colectivo de seguidores. El proceso grupal de liderazgo explica como un líder contribuye a la efectividad del grupo de trabajo. Y a nivel organizacional los individuos y los equipos contribuyen al éxito de la organización. El liderazgo influye en el desempeño organizacional fomentando la adaptación eficaz al entorno. Esos tres niveles se interrelacionan porque el desempeño grupal y organizacional afectan el desempeño individual, en otras palabras, si los

miembros del grupo o el grupo en si están muy motivados y son productivos, también hay probabilidades de que el individuo sea productivo (Lussier y Achua, 2010:290).

Uno de los objetivos de liderazgo consiste en alinear la cultura organizacional con sus estrategias. La cultura, a través de la misión y valores, define los siguientes aspectos: la forma en que deben actuar los empleados, una cultura de respeto, confianza y contribución. Esto dará como resultado un mejor desempeño de los empleados; puede transformar la fuerza de trabajo de una empresa en un lugar de trabajo inspirador donde se permite la creatividad y soluciones innovadoras. Para crear este tipo de cultura los líderes deben iniciar los siguientes procesos organizacionales: formulación de la estrategia, autoridad e influencia del líder, proceso de motivación, control administrativo, manejo de conflictos y manejo del cliente (Lussier y Achua, 2010:292).

Pedraja y Rodríguez (2004:64) argumentan que el liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. El estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad, de forma directa el liderazgo también influye sobre la productividad. Se ha planteado que el liderazgo tiene efectos sobre variables como flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad, compromiso y clima organizacional. Lo que es fundamental es que el liderazgo influye sobre los subordinados, pues el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización. El desempeño de la organización se ve influido por la cultura, y la cultura se ve influenciada por el estilo de liderazgo; por ende el liderazgo afecta el desempeño de la organización a través de la cultura. En conclusión, los resultados de las organizaciones son a causa del estilo de liderazgo, los procesos y productos, los servicios y las personas.

1. Teorías de liderazgo organizacional. Existen diversas bases teóricas que han definido el liderazgo, primero se creía que los líderes nacían no se hacían, pero después se fue analizando la interacción de ambas situaciones para tomar en cuenta la genética y la interacción con el ambiente como influencias del liderazgo. El análisis científico comienza entonces con el modelo de los rasgos universales que poseía todo líder. Sin embargo, al aplicarlo al ámbito organizacional fue muy ambiguo definir las características del líder exitoso. Después de este modelo se comenzó a estudiar las teorías situacionales, que analizaban los estados y habilidades que tenían potencial para desarrollar liderazgo. Esta teoría resaltó que estos estados serían optimismo, esperanza, resiliencia, inteligencia emocional y autoeficacia. Otro campo fue el estudio de las competencias del líder siendo las más importantes la iniciativa, motivación, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento del negocio e inteligencia emocional. Más adelante se desarrolló la teoría de grupo e intercambio de liderazgo que postulaba que el líder proporciona beneficios o recompensas a sus seguidores a cambio del logro de las metas para lograr un intercambio positivo entre ambos. Esta teoría da importancia al proceso recíproco de influencia, donde los líderes cambian autoconceptos de sus seguidores para lograr metas y cambios; y al mismo tiempo los seguidores modifican autoconceptos de sus líderes por medio de sus respuestas y reacciones grupales (Luthans, 2008:420).

Después de la teoría de intercambio, se introduce la teoría de contingencia del liderazgo que se enfocaba en los aspectos situacionales y contextuales de este. El principal objetivo era estudiar las variables situacionales que influyen en las habilidades, comportamiento, desempeño y satisfacción de los seguidores. Su principal aporte es la definición de la situación favorable para un liderazgo eficaz: los seguidores deben aceptar y respetar al líder, las tareas deben estar muy estructuradas y detalladas, y se atribuye

formalmente una gran autoridad y poder a la posición del líder. Solo de esta forma se podrá conseguir un liderazgo exitoso. A partir de este modelo, surge después la teoría de la trayectoria-meta. Esta teoría trata de explicar el impacto que el comportamiento del líder produce en la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados. Define cuatro tipos de liderazgo principales: directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro. El papel del líder es estimular las necesidades del grupo, aumentar los beneficios al cumplir metas, facilitar el camino a la obtención de los beneficios, ayudar a aclarar expectativas, disminuir barreras frustrantes y aumentar las oportunidades de satisfacción personal. En resumen, el líder facilita la trayectoria del seguidor hacia las metas (Luthans, 2008:421).

La teoría moderna del liderazgo surge en los últimos años con los modelos carismático, transformacional y transaccional, y cognitivo social. Primero el liderazgo carismático expone que los líderes se caracterizan por la confianza en sí mismos y en sus empleados, altas expectativas para sus empleados, visión ideológica y el uso del ejemplo personal. Los seguidores de líderes carismáticos se identifican con él y con su misión, son leales y confían en él, comparten sus valores y obtienen autoestima en la relación con él. Todas estas características hacen que el seguidor se sienta estimulado y que vaya más allá de las expectativas básicas que se le exigen para cumplir con su compromiso y la misión compartida. Luego surgen las teorías de liderazgo transaccional que es tradicional y se basa en el intercambio entre líder y seguidor, y transformacional que está enfocado al cambio que hacen los líderes en los valores y necesidades de los seguidores. La investigación de esta teoría ha demostrado que los líderes transformacionales emplean con más frecuencia tácticas de legitimación y consiguen mayores niveles de identificación, desempeño y desarrollo de sus seguidores. Luego surge el modelo cognitivo social, reconociendo el papel de los procesos cognitivos como la autoeficacia.

Los seguidores y el líder están enfocados en los comportamientos, las contingencias ambientales y sus cogniciones. El líder identifica variables que controlan su comportamiento, trabaja con el empleado para descubrir sus contingencias ambientales que regulan su comportamiento, tratan de describir juntos cómo administrar el comportamiento para conseguir mejores resultados; y por medio de experiencias exitosas, imitación y realimentación positiva se consigue un mejor desempeño y eficacia de los seguidores (Luthans, 2008:426).

2. Destrezas de liderazgo. Vásquez describe algunas habilidades del liderazgo para lograr el éxito tanto del equipo como de la organización (2004:144).

Gráfica 3. Habilidades de liderazgo.

Flexibilidad cultural: celebrar el valor de la diversidad.

- *Empowerment*: es la delegación de autoridad y responsabilidad en los trabajadores, con el fin de que se sientan únicos responsables y autónomos en su trabajo favoreciendo una mayor satisfacción, motivación y aumento de la autoestima.

Creatividad: solución de problemas, innovación, aprendizaje continuo de nuevos conocimientos y habilidades.

- *Coaching*: consiste en una relación profesional continuada y limitada entre *coach* y *coachee* que facilita el aprendizaje del empleado y el logro de resultados. Es un entrenamiento en herramientas que eleva la autoconfianza y el desempeño de los seguidores.

Manejo de conflictos: instituye procedimientos para mejorar las tareas y relaciones de los seguidores; mejorando la calidad del servicio, reduciendo costos, elevando la eficacia del liderazgo y estimulando el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

D. Estilos de liderazgo organizacional

Un estilo de liderazgo es la combinación de rasgos habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores. J.M. Burns fue el primero

en exponer la idea del liderazgo transformacional en 1978 y una década después Bernard Bass fue quien amplió el enfoque de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional (Lussier y Achua, 2010:299). Los líderes transaccionales son los que ofrecen recompensas económicas por productividad. Por el otro lado, los líderes transformacionales son los que estimulan e inspiran a sus seguidores a conseguir resultados extraordinarios, mientras desarrollan su propia capacidad para ser líderes. Ellos ayudan a las personas a crecer y responden a las necesidades individuales de cada seguidor, empoderándolos y alineando sus metas con las del grupo y la organización. Cada vez existe más evidencia que demuestra que el liderazgo transformacional ayuda a exceder el desempeño esperado y a tener niveles altos tanto de satisfacción como de compromiso con la organización. Antes no se tomaba en cuenta el sentido de valía propia del seguidor, pero los líderes transformacionales aportan a esto, pues les proponen a los seguidores que alcancen un alto desempeño retándolos con nuevas expectativas (Bass y Riggio, 2006:152).

En las últimas dos décadas, el liderazgo transformacional ha sido uno de los conceptos más investigados en el campo de la psicología organizacional. En las organizaciones, los líderes transformacionales alcanzan mayores niveles de satisfacción, motivación, productividad y desempeño. Esto se logra porque hay un interés genuino en construir una relación de confianza que ayudará a sobrepasar los obstáculos con trabajo y sacrificio (Bass y Bass, 2009:166).

1. Liderazgo transformacional. Para entender la visión del liderazgo transformacional, se puede decir que sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización. Mientras que el liderazgo transaccional pretende

mantener la estabilidad dentro de la organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para líderes como seguidores (Lussier y Achua, 2011:298).

Debido a los desafíos y avances globales en el ámbito organizacional, las empresas se han enfrentado al reto de encontrar líderes que implementen estrategias que transformen las fortalezas y debilidades de la empresa con oportunidades de surgimiento. El entorno externo en constante cambio, ha llevado al auge del liderazgo transformacional, pues consiste en un proceso de influencia positiva que cambia y transforma a los empleados, organizaciones y comunidades. Un líder transformacional influye en sus seguidores para que los intereses y necesidades individuales, se conviertan en colectivos del grupo y organización. Ellos comprenden que es necesario tener una relación de confianza, construida a través de carisma, inspiración y motivación; para crear un compromiso con los resultados orientados a la misión. Tienen un enfoque hacia el futuro y motivan a otros con emoción, energía y ejemplo (Lussier y Achua, 2011:238).

Es importante mencionar que el liderazgo transformacional surgió como respuesta al nuevo tipo de situaciones organizacionales, con un ambiente dinámico y cambiante. Este liderazgo considera los rasgos, el poder y la conducta, y las variables situacionales. Enfatiza la importancia de las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a su visión trascendente y subraya los procesos colectivos de motivación tales como identificación con el equipo. Lleva a los miembros del equipo a la autorrealización. Los líderes transformacionales estimulan intelectualmente al personal y prestan atención a las diferencias individuales entre los individuos. La motivación juega un rol importante en el liderazgo transformacional, pues el líder consigue motivar a sus empleados haciendo

que se impliquen. Esto lo hace interesándose por ellos, por sus diferencias, analizando su potencial y buscando el modo de desarrollo (Esparcia, Noguera y Pitarch, 2011:303).

Además, el liderazgo transformacional toma en cuenta el desarrollo del empleado a largo plazo, aumentando el compromiso creando un sentimiento de autoestima en el empleado, lo que provoca que ellos interioricen actitudes favorables hacia el desempeño del éxito colectivo. En este ambiente, las personas se involucran y buscan activamente cómo sacar adelante la organización sintiéndose parte de esta, se busca constantemente el trabajo y desarrollo en equipo y el progreso de la organización (Esparcia, Noguera y Pitarch, 2011:305).

Contreras y Barbosa (2013:159) definen el liderazgo transformacional desde la perspectiva del cambio organizacional; explicando que estos líderes van más allá de las tareas, lo que los hace ser más efectivos en tiempo de crisis. Las cualidades de carisma que poseen los líderes transformacionales exacerbaban en esos momentos de transformaciones importantes de la organización, potencializando la supervivencia y desarrollo de la organización.

«En tiempos de cambio el líder transformacional logra incidir en la percepción de éxito por parte de los colaboradores y esta a su vez, incrementa la motivación, dedicación y el compromiso de los colaboradores, aspectos importantes en momentos de cambio caracterizados por inestabilidad y escasa posibilidad de predicción. Estos líderes canalizan mejor la incertidumbre y los temores de las personas en cuanto infunden confianza y generan entusiasmo a través de la visión y el logro de metas»

Contreras y Barbosa (2013:160).

2. Liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional o de transacción considera que el líder ayuda a los seguidores para que logren los resultados esperados. Este líder antepone sus necesidades a las de sus colaboradores y no consigue unir los esfuerzos de los miembros para alcanzar las metas comunes, sino que se centra principalmente en los

intereses individuales o grupales de forma aislada. Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder premia o castiga al trabajador dependiendo la calidad de su trabajo, fundamentando la relación con el trabajador en transacciones económicas. Muchas veces el líder se enfoca en dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca al plan establecido desde un principio (Palomo, 2010:42).

Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas, están acorde con la visión tradicional del cambio planificado, en donde los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Utilizan un estilo instruccional y directivo en donde se premian los comportamientos esperados y se busca la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo. Es decir, se refuerza el reconocimiento de las personas cuando se logran metas pre establecidas por el líder. La dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica el intercambio explícito o negociación implícita entre unos y otros. En este tipo de liderazgo se motiva a los seguidores a través de una relación mediada por la posición dentro de la organización (niveles jerárquicos) y se fundamenta en comportamientos asignados de las tareas que según sus resultados serán castigadas o premiadas (Contreras, 2013:159).

3. Modelo de liderazgo transaccional y transformacional. Bass veía los estilos de liderazgo transformacional y transaccional como constructos complementarios, siendo el estilo más efectivo una exhibición de conductas de ambos. En este modelo, el liderazgo transaccional se divide en tres dimensiones: recompensa, manejo de dirección activa y manejo de dirección pasiva. Mediante las recompensas, el líder transaccional usa su autoridad para reforzar el cumplimiento de tareas asignadas. Por medio de este proceso de

negociación, los líderes proveen recompensas materiales, económicas o símbolos que pueden ser inmediatos o a largo plazo; parciales o completos; implícitos o explícitos. Los líderes transaccionales clarifican expectativas, intercambian recursos, acuerdan metas, negocian recursos, intercambian ayuda por esfuerzo y proveen elogios a seguidores exitosos. La perspectiva es que la recompensa es una transacción constructiva (Bass, 2009:172).

La segunda dimensión en liderazgo transaccional es el manejo de la dirección activa y consiste en que el líder monitorea el desempeño del seguidor y cuando este no es el esperado, se toma una acción para corregirlo. El líder observa al seguidor para evaluar si se desvía, concentra su atención en fracasos para lograr pautas. La última dimensión, el manejo de la dirección pasiva, explica la intervención del líder solamente en momentos donde las expectativas no son cumplidas por el seguidor. De otra forma, el líder está contento con que el seguidor trabaje solo siempre y cuando cumpla con el desempeño establecido. Aunque la recompensa impacte de forma positiva en los seguidores, el manejo de dirección de un líder transaccional tiende a mostrar un impacto negativo en desempeño y satisfacción laboral. Es aquí donde el liderazgo transformacional viene a complementar el liderazgo transaccional, pero no a reemplazarlo (Bass, 2009:173).

En el modelo de liderazgo de Bass (2009:175) se definen cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación e inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Influencia idealizada hace énfasis en la confianza y compromiso que debe existir incluso en momentos difíciles. El líder debe basarse en justicia e integridad para que el seguidor lo perciba como confiable, ético, consistente y poderoso. La motivación e inspiración se provee por medio de entusiasmo, estímulos positivos, comunicación consistente y carisma. Los líderes transformacionales

proveen estimulación intelectual a las nuevas ideas de sus seguidores para que sigan creando nuevos métodos de reformular y resolver problemas. La última dimensión es la consideración individualizada que el líder tiene para lograr conocer las habilidades, necesidades y aspiraciones de cada seguidor. El líder escucha, aconseja, enseña y entrena al seguidor basándose en sus talentos, conocimientos y experiencia.

Además del liderazgo transaccional y transformacional, Bass y Avolio definieron un estilo de liderazgo *laissez faire*. Estos líderes muestran escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo para mantener su puesto y cumplir sus tareas. El grupo tiende a ser estable y se trata de evitar conflictos y problemas. Este estilo se caracteriza por ser pasivo, representa ausencia de liderazgo porque el directivo evita las decisiones y está ausente. Se ha demostrado que el estilo *laissez faire* correlaciona negativamente con los estilos de liderazgo activo, con el desempeño de los subordinados, el esfuerzo y los indicadores actitudinales (Ramos, 2011:62).

E. Liderazgo transformacional y la identificación con el equipo de trabajo

El liderazgo transformacional ha sido parte de muchas investigaciones científicas, principalmente se ha encontrado que está relacionado positivamente con desempeño de servicio del empleado, compromiso organizacional y satisfacción laboral. También se encontró relación positiva entre las variables: cambio en el compromiso de los empleados y los efectos del liderazgo transformacional. Estudios también han demostrado que los empleados con supervisores con alto liderazgo transformacional experimentan emociones más positivas a lo largo de la jornada de trabajo, en la interacción con los compañeros de trabajo y los clientes; sumándole una creciente satisfacción laboral. También se ha estudiado como el liderazgo transformacional aumenta el empoderamiento y la eficacia

de los equipos. A nivel grupal, este tipo de liderazgo también influye en el desempeño y potencial del equipo (Lussier y Achua, 2011:299).

La influencia del liderazgo en identificación con el equipo ha sido estudiada, siendo líderes efectivos los que promueven que sus seguidores se sientan identificados. Zhu, Sosik, Riggio y Yang (2012:190), establecieron que los líderes transformacionales enfatizan en la contribución individual que hace cada miembro al equipo, creando de esta forma una mayor identificación organizacional. A través de actividades de grupo, los líderes pueden aumentar la identificación colectiva del equipo. En el liderazgo transformacional se crea un ambiente de apoyo para atender a las necesidades y sentimientos de los seguidores, ofreciendo crítica constructiva y comentarios positivos que incrementan sentimientos positivos de pertenecer a la organización en el seguidor.

Zhu, *et al.* (2012:191), también argumentaron que los líderes efectivos presentan algunas conductas del liderazgo transaccional como el uso de recompensas y el manejo de la dirección activa. Cuando los líderes le proveen recompensas a los seguidores y supervisan su desempeño para corregir los errores que cometen, les clarifican las expectativas que tienen de ellos. Esta clarificación les permite a los seguidores entender cuál es su rol en la organización y como sus valores personales se identifican con la organización.

En el estudio de Portalanza (2013:79), se define equipo de trabajo como un proceso cooperativo que permite a los miembros alcanzar resultados extraordinarios. El equipo tiene propósitos en común y los miembros desarrollan relaciones efectivas para alcanzarlos. Los equipos deben compartir los mismos valores de la organización, tener una dirección clara y liderazgo que les permita gestionar las relaciones interiores, concentrar los esfuerzos y lograr la gestión eficaz de los recursos para cumplir con sus

metas. La evidencia de las investigaciones han demostrado que para aumentar la eficacia de los equipos se deben crear equipos de trabajo, motivar a que haya colaboración, implementar liderazgo y comprender los aspectos culturales del entorno. El liderazgo ayuda a los equipos de trabajo pues mediante este se establecen relaciones basadas en confianza, protección mutua, apoyo, comunicación abierta, intercambio de objetivos comunes, valores, creencias, y un interés prioritario por los intereses del grupo subordinando los propios. Cabe resaltar que el liderazgo ya no se considera responsabilidad de una sola persona que desarrolla una visión y que todos deben compartir; sino que se considera un conjunto de habilidades y atributos que deben ser compartidos entre un grupo de personas que conforman los equipos de trabajo, con el fin de obtener beneficio no solo para las organizaciones, sino para los individuos que las conforman, generando procesos de aprendizaje e identificación organizacional.

Humphrey (2012:250) muestra evidencia de que el liderazgo transformacional está correlacionado positivamente con los resultados del trabajo, pues las investigaciones en este campo han sido consistentes en cuanto a concluir que existe una relación entre este estilo de liderazgo y las actitudes o conductas hacia el trabajo. También se han reportado correlaciones positivas entre liderazgo transformacional y compromiso con la organización, y con satisfacción laboral. El liderazgo transformacional puede predecir una mayor identificación organizacional ya que el carisma que caracteriza a estos líderes ayuda a que los seguidores se sientan identificados, influenciando sus intereses propios y uniéndolos a los intereses de la organización; dándoles mayor relevancia. Bajo esta premisa, la principal acción del liderazgo transformacional es transformar los intereses personales a intereses colectivos. Al adoptar los intereses de la organización como

intereses propios, el líder logra que los seguidores hagan esfuerzos extras, que su desempeño sea mayor a lo esperado y que sobrepasen las expectativas de rendimiento.

Los empleados que se identifican con su organización se sienten personalmente involucrados con ella y tienden a experimentar sus logros y fracasos como si fuesen propios. Como consecuencia, están más motivados a tratar de hacer su mejor esfuerzo para beneficiar al grupo. Esto sucede tanto en líderes como en seguidores. El estudio de Schuh, *et al.* (2012:423) concluye que los líderes que puntúan alto en identificación organizacional demuestran conductas del liderazgo transformacional que benefician a la organización y a sus miembros. Para demostrar esto exponen cuatro rutas por las cuales la identificación organizacional puede influenciar conductas de liderazgo: primero, los líderes que se identifican más con la organización están motivados a incrementar su éxito, sacrificando sus propios intereses para lograrlo. Segundo, estos líderes actúan como modelos para los empleados dando el ejemplo de coraje y dedicación por el grupo. Tercero, los líderes que tienen una alta identificación enfatizan en las metas e intereses colectivos cuando hablan con sus seguidores. También puede que enfatizan en la historia del grupo y los éxitos del pasado para motivar a un mejor futuro. Por último, para aumentar el desempeño de sus seguidores, dedican su tiempo para entrenarlos y capacitarlos.

III. METODOLOGÍA

A. Participantes

Los participantes fueron 120 empleados de una empresa privada de la ciudad de Guatemala que ofrece servicios de transporte de carga y logística, que trabajan tiempo completo. La empresa fue fundada en 1990 como la primera empresa de transporte integrado en Centro América con el objetivo de ofrecerle a los clientes la combinación de todos los servicios de transporte de carga y logística que una empresa pueda necesitar.

La muestra es no probabilística, pues la elección de los participantes no depende de la probabilidad sino del objetivo de la investigación. Esta muestra fue intencionalmente elegida, por lo que no permite la extrapolación o generalización de resultados hacia la población empresarial total (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2006).

B. Criterios de inclusión

Participaron empleados de la empresa elegida de ambos sexos y de todas las edades. La escolaridad mínima para participar fue primaria completa. Se tomaron en cuenta todos los puestos operativos y empleados que llevaran como mínimo un año de laborar en la empresa.

C. Criterios de exclusión

Únicamente se excluyó la participación de empleados en puestos gerenciales de alto mando.

D. Tipo de investigación

El diseño fue no experimental pues no hubo ninguna manipulación intencional ni asignación al azar en la investigación. Los participantes ya pertenecen a un grupo determinado y las variables no se manipulan porque ya han sucedido. Fue un estudio

transeccional correlacional porque describe la relación entre dos variables en un momento determinado (Hernández-Sampieri, *et al.*, 2006). Fue una investigación cuantitativa pues buscaba comprobar una hipótesis mediante la recolección de datos numéricos de los participantes y analizarlos mediante un procedimiento estadístico.

E. Objetivos

1. Objetivo general

Determinar si existe diferencia significativa entre los estilos de liderazgo (transaccional y transformacional) y su relación con la identificación con el equipo en empleados de una organización privada de la ciudad de Guatemala.

2. Objetivos específicos

- a. Conocer qué estilo de liderazgo predomina en la empresa.
- b. Analizar si existe relación entre estilo de liderazgo e identificación con el equipo organizacional.
- c. Determinar si existe diferencia significativa entre la identificación con el equipo de trabajo y los estilos de liderazgo
- d. Estudiar si existe relación entre los componentes de liderazgo con la identificación organizacional.

F. Hipótesis

Hipótesis nula. No existe una mayor estadística entre liderazgo transformacional e identificación con el equipo que entre el liderazgo transaccional e identificación con el equipo con un alfa de $\alpha=0.05$.

Hipótesis de investigación. Existe una mayor estadística entre liderazgo transformacional e identificación con el equipo que entre el liderazgo transaccional e identificación con el equipo con un alfa de $\alpha=0.05$.

G. Variables

| <i>Variables</i> | <i>Definición conceptual</i> | <i>Definición operacional</i> |
|-------------------------------|---|---|
| Liderazgo transformacional | Sirve para cambiar el estado de las cosas al articular a los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva del futuro a través de una relación de confianza, construida a través de carisma, inspiración y motivación. | Se identificó mediante las escalas de la prueba “Multifactor Leadership Questionnaire” de Bass y Avolio (1995) 5X-Short form (MLQ 5X-Short), que indicaron si este estilo fue predominante al transaccional. |
| Liderazgo transaccional | Mantiene la estabilidad dentro de una organización mediante intercambios económicos y sociales que logran objetivos específicos para los líderes y seguidores. | Se identificó mediante las escalas de la prueba “Multifactor Leadership Questionnaire” de Bass y Avolio (1995) 5X-Short form (MLQ 5X-Short), que indicaron si este estilo fue predominante al transformacional. |
| Identificación organizacional | La percepción de pertenencia a la organización o el proceso de incorporar la percepción de uno mismo como miembro de una organización en nuestra autodefinición personal. | Se midió el nivel de identificación organizacional con la escala de Ashforth y Mael (1992) van Knippenberg y van Schie (2000). |

Fuente: Elaboración propia.

H. Instrumentos

Identificación con el equipo. Los participantes respondieron una encuesta de Identificación Organizacional de seis ítems ($\alpha = .71$) de Ashforth y Mael (1992) van Knippenberg y van Schie (2000), en una escala de Likert desde 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). La respondieron pensando en su equipo de trabajo. (Ver anexo 2).

Estilo de liderazgo. La percepción de los empleados sobre el estilo de liderazgo fue medida por la escala “Multifactor Leadership Questionnaire” de Bass y Avolio (1995) 5X-Short form (MLQ 5X-Short). El cuestionario tiene 45 ítems ($\alpha = .78$) que se contesta en una escala de Likert donde 0 es nunca y 4 es siempre. Fue contestado según su percepción sobre el estilo de liderazgo del líder. (Ver anexo 4).

El *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) es desde hace dos décadas uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología Organizacional. Más de 180 investigaciones que emplean el MLQ han sido publicadas desde 1985, de las cuales 140 aproximadamente han sido en los últimos diez años. El cuestionario está fundamentado en la teoría de B.M. Bass que defiende la existencia del liderazgo transaccional y el transformacional. Su aporte principal con el cuestionario es la capacidad de medir el liderazgo transformacional, que ha sido el nuevo paradigma en los estudios de liderazgo estos últimos años. Desde que se creó el MLQ ha pasado por diversas versiones y cambios, tomando en cuenta las críticas y nuevos aportes teóricos modificaron el original para crear la última versión denominada MLQ-5X (*short form*) (Molero, 2010:496).

La conceptualización original del instrumento de Bass incluye 142 ítems que recopilan información sobre líderes. Después de varias revisiones, la versión actual

contiene 45 ítems que generan información sobre nueve factores de liderazgo y además evalúa tres escalas de resultados de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad). A pesar de que ambos estilos están relacionados al éxito organizacional grupal e individual, estudios anteriores han demostrado que el liderazgo transformacional genera una mayor efectividad, satisfacción y esfuerzo extra que el liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional también genera resultados efectivos de liderazgo pero el liderazgo transformacional produce niveles más altos de estos tres resultados. Estas tres escalas miden la eficiencia del liderazgo basado en las percepciones de los seguidores, que ven a sus líderes como motivadores, con habilidades eficientes de interacción en la organización y generando satisfacción con sus métodos de trabajo. La escala de esfuerzo extra identifica a los líderes que son capaces de generar un esfuerzo extra de sus seguidores, que puede ser definido como el deseo de alcanzar un mayor desempeño que el esperado para superar las expectativas del líder y de su grupo en la organización. Un alto puntaje en esta escala indica que el líder está motivando a sus seguidores a cumplir y superar objetivos. La escala de efectividad identifica a líderes que son eficientes porque satisfacen las necesidades de sus seguidores y de la organización. Son eficientes para representar al grupo frente a la gerencia de la empresa y en cumplir los objetivos. Por último, la escala de satisfacción, indica si el líder es capaz de generar satisfacción personal y laboral en sus seguidores. Esta es una característica de un líder que está abierto, es auténtico, honesto, carismático y que posee buenas habilidades sociales e interpersonales (Avolio, 2004:36).

Cada uno de los 9 factores de la escala está compuesto por los ítems descritos en la tabla. Los constructos medidos se definen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Constructos, factores y escalas de MLQ5x.

| <i>Constructo de liderazgo</i> | <i>Factor</i> | <i>Número de ítems</i> | <i>Ítems</i> |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------|
| Liderazgo transformacional | Estimulación intelectual | 4 | 2,8,30,32 |
| | Consideración individualizada | 4 | 15,19,29,31 |
| | Conductas idealizadas | 4 | 6,14,23,34 |
| | Influencia idealizada | 4 | 10,18,21,25 |
| | Motivación e inspiración | 4 | 9,13,26,36 |
| Liderazgo transaccional | Recompensa | 4 | 1,11,16,35 |
| | Manejo de dirección | 4 | 4,22,24,27 |
| Liderazgo <i>Laissez-Faire</i> | Pasivo | 4 | 3,12,17,20 |
| | <i>Laissez-Faire</i> | 4 | 5,7,28,33 |
| Resultados de liderazgo | Satisfacción | 2 | 38,41 |
| | Esfuerzo extra | 3 | 39,42,44 |
| | Efectividad | 4 | 37,40,43,45 |

Fuente: (Avolio, 2004:119), Elaboración propia.

I. Procedimiento

El primer paso fue proponerle a la junta directiva el proyecto a realizarse, con el cual estuvo de acuerdo y aceptaron que la empresa fuera presentada en un trabajo de graduación.

Una vez aprobado el anteproyecto, se llevó a cabo una prueba piloto en una empresa similar en la ciudad de Guatemala, que se dedica a la distribución de lubricantes y gasolina, con una muestra de 35 participantes. Esto se realizó con el objetivo de evaluar la confiabilidad estadística de las escalas a utilizar en el trabajo de campo.

Posterior al estudio piloto se procedió a la recolección de los datos en la empresa elegida para la investigación en agosto de 2014. Los participantes llenaron los cuestionarios en un espacio acondicionado para la evaluación, silencioso y con iluminación adecuada. Se entregó un consentimiento informado (ver anexo 1) en donde se explicaba el propósito del estudio, los beneficios que implica la participación y que sus respuestas serán anónimas. Luego se entregó a cada participante los dos cuestionarios explicados anteriormente con detalle. Se solicitó a los participantes que pensarán en su líder y reportaran su estilo de liderazgo respondiendo a la encuesta. También se les pidió que llenaran una segunda escala pensando en su equipo de trabajo para reportar la identificación que tienen con este. La duración para contestar ambos cuestionarios fue de 45 minutos aproximadamente. Se recolectaron los cuestionarios y los datos fueron almacenados y codificados en Excel para poder llevar a cabo el análisis estadístico de los datos cuantitativos.

Para codificar y analizar los datos se utilizó el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 20. Los participantes contestaron 4 preguntas de las que se obtuvieron datos demográficos (ver anexo 3). Los instrumentos físicos utilizados en esta investigación serán destruidos dos años después de la fecha de aplicación.

J. Consideraciones éticas

Previo a realizar el anteproyecto del trabajo de graduación y de comenzar la recolección de datos, la investigadora realizó un curso de ética en investigación con humanos “Collaborative Institutional Training Initiative (CITI) Human Research Curriculum” para tomar en cuenta las consideraciones éticas que son importantes en la investigación social y conductual. Este curso incluye la historia y los principios éticos, los

problemas que pueden anticiparse en la investigación social, los requisitos para reportar resultados y problemas en la investigación y la realización de un consentimiento informado (ver anexo 5).

El consentimiento informado de esta investigación fue presentado a los participantes de la investigación, tanto en la prueba piloto como en la recolección de datos en la empresa elegida. Este explicaba el propósito del estudio y los beneficios que implica la participación. También incluía un párrafo que indicaba a los participantes que sus respuestas serán anónimas y confidenciales para evitar que ellos respondan sesgadamente lo que consideran más adecuado.

Los gerentes de la empresa firmaron una carta para indicar que si están de acuerdo en que el nombre de la empresa aparezca en la publicación final del trabajo de graduación, si decidiera publicarse, para evitar cualquier problema ético.

K. Asesor del proyecto

La asesora de este trabajo de graduación fue la MA. Claudia Patricia Véliz Méndez.

IV. RESULTADOS

El objetivo de este trabajo fue determinar si había correlación positiva entre el estilo de liderazgo y la identificación con el equipo en empleados de una organización privada de la ciudad de Guatemala. Para esto se evaluó a 120 empleados que respondieron las escalas para indicar si el líder que ellos identificaban en la empresa tenía un estilo de liderazgo transaccional o transformacional, y luego indicaron en qué nivel se identifican ellos con su equipo de trabajo. Para obtener algunos datos demográficos de la muestra se utilizó una breve hoja de datos demográficos elaborada por la investigadora.

A continuación se detallan los resultados obtenidos a través del presente estudio. Como primer punto se indica el índice de confiabilidad de ambos instrumentos utilizando el alpha de Cronbach para validar el uso de las escalas en este estudio. Luego se presenta la estadística descriptiva, la cual describe las características demográficas de la muestra y las medias obtenidas de ambos instrumentos aplicados. Posteriormente se presenta el análisis paramétrico para discutir las correlaciones llevadas a cabo entre las variables evaluadas.

Análisis de confiabilidad de instrumentos

El coeficiente de confiabilidad “alpha de Cronbach” de la escala de identificación organizacional con la escala de Ashforth y Mael (1992) van Knippenberg y van Schie (2000) utilizada para medir la identificación de los empleados con el equipo de trabajo y la organización fue de *0.748* para los 6 ítems administrada a los 120 empleados. Un coeficiente alpha mayor a 0.7 se interpreta como aceptable (Morgan, 2012:131). Para el “Multifactor Leadership Questionnaire” de Bass y Avolio (1995) 5X-Short form (MLQ 5X-Short), que se utilizó para conocer el estilo de liderazgo obtuvo un coeficiente de

confiabilidad “alpha de Cronbach” de 0.889 para los 45 items administrados a los 120 empleados. Un coeficiente alpha mayor a 0.8 se interpreta como bueno (Morgan, 2012:131).

Estadística descriptiva

Se llevó a cabo un análisis de frecuencias para los datos demográficos obtenidos de la muestra. Se utilizó la distribución de frecuencias para obtener el porcentaje de hombres y mujeres, edades, nivel educativo, y años de laborar en la empresa de los participantes obtenidas en la encuesta de identificación organizacional. A continuación se presentan los resultados.

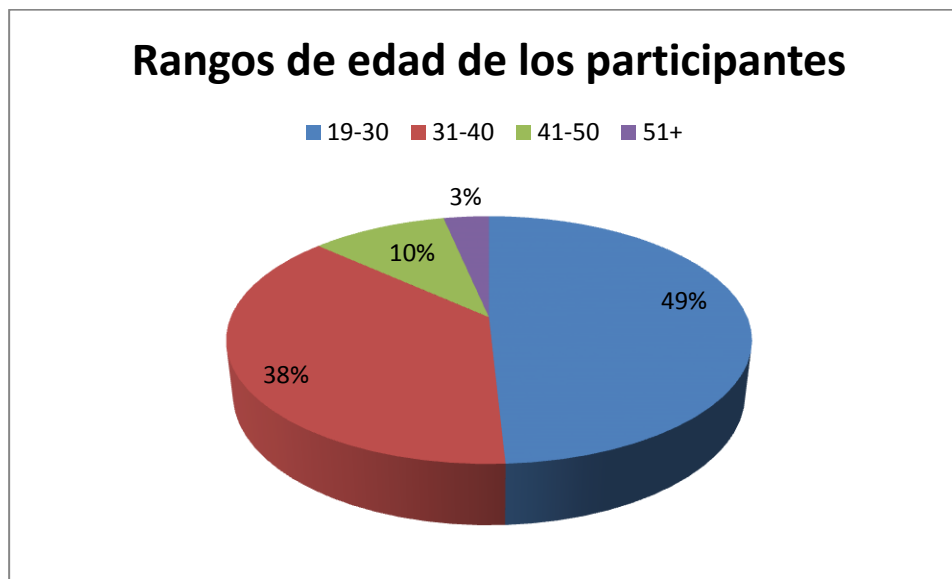
Los rangos de edad de los participantes, muestran que la mayoría de edades de los empleados se encuentran entre 19 y 30 años, que representa el 49% de la muestra. Un 38% de empleados con edades entre 31 y 40, el 10% entre 41 y 50, y 3% de 51 años o más.

Tabla 2. Frecuencias y porcentaje de la edad de los participantes.

| EDAD | Frecuencia y porcentaje | |
|----------|-------------------------|-----|
| | N=120 | % |
| 19-30 | 59 | 49% |
| 31-40 | 45 | 38% |
| 41-50 | 12 | 10% |
| 51 o más | 4 | 3% |

Fuente: Elaboración propia.

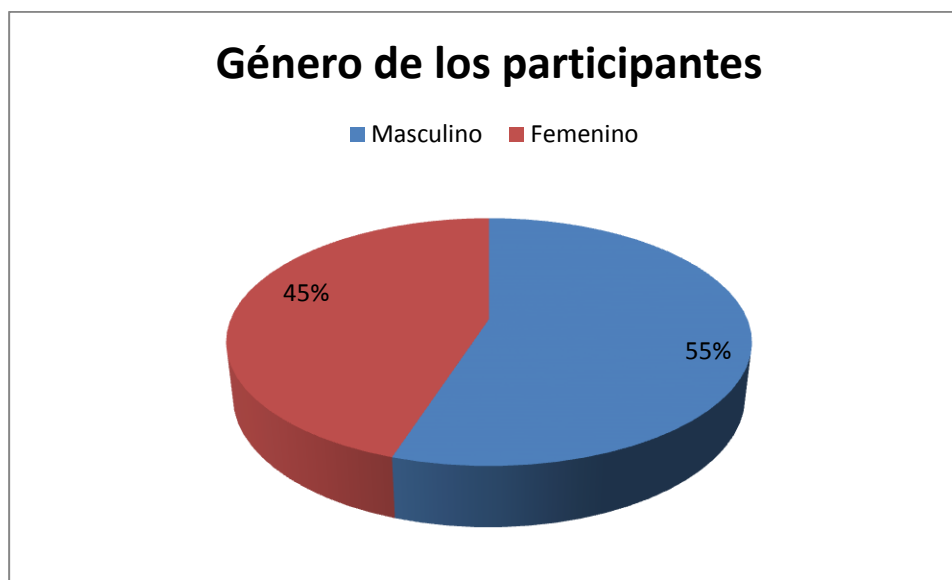
Gráfica 4. Rangos de edad de los participantes de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

De la muestra de 120 empleados, el 55% eran hombres y el 45% mujeres, esto se muestra en la Gráfica 2. Más de la mitad de los empleados son hombres.

Gráfica 5. Distribución por género de los participantes de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

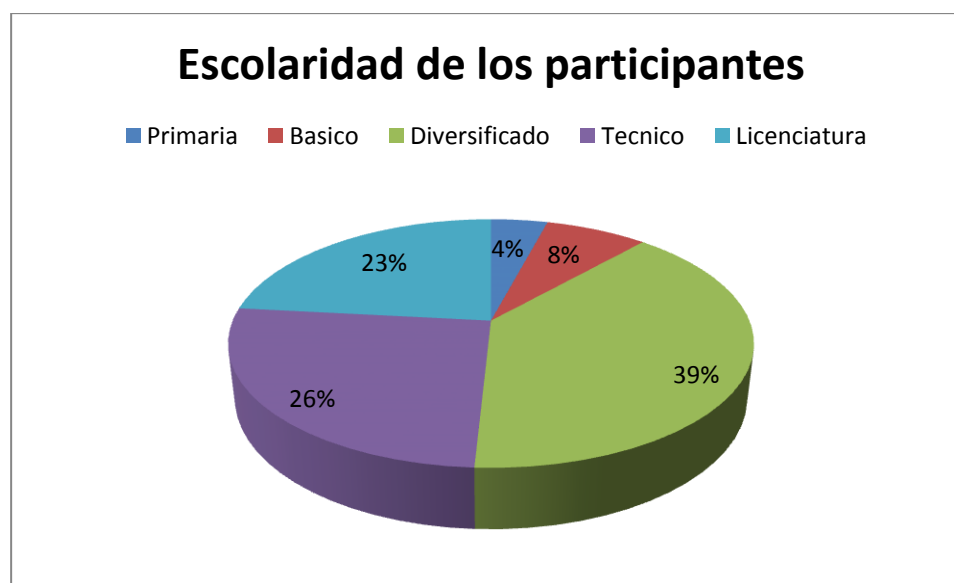
En relación a la escolaridad de los empleados, el 4% de los participantes tiene escolaridad primaria, un 8% completó estudios de nivel básico, la mayoría llegó a nivel diversificado (39%), 26% completó estudios a nivel técnico y 23% posee estudios a nivel de licenciatura.

Tabla 3. Frecuencias y porcentaje de la escolaridad de los participantes.

| ESCOLARIDAD | Frecuencia y porcentaje | |
|---------------|-------------------------|-----|
| | N=120 | % |
| Primaria | 47 | 4% |
| Basico | 31 | 8% |
| Diversificado | 28 | 39% |
| Tecnico | 9 | 26% |
| Licenciatura | 5 | 23% |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6. Escolaridad de los participantes de la muestra.

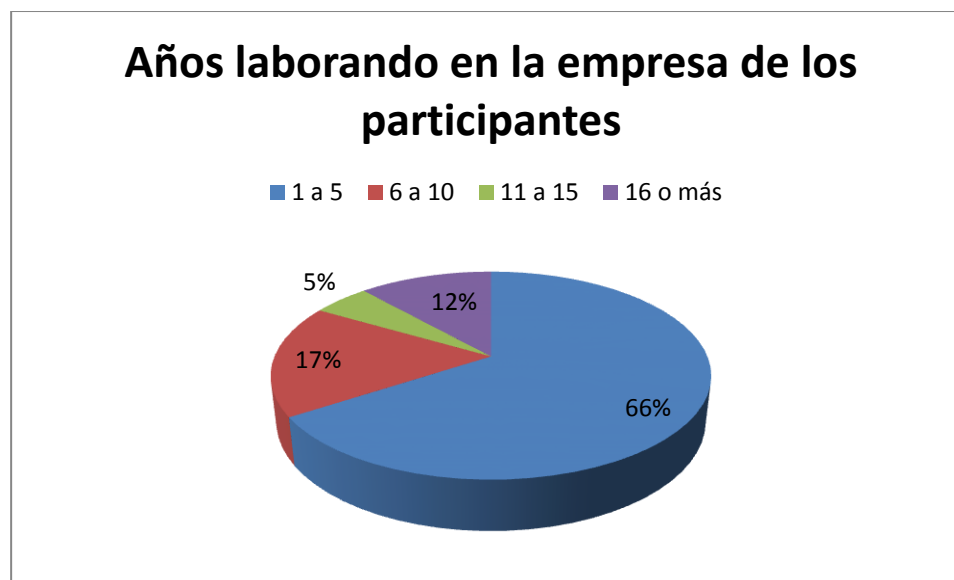


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados se muestran en la Gráfica 4, siendo el mayor porcentaje los empleados que llevan de 1 a 5 años laborando en la empresa (66%), representa más de la

mitad de la muestra total. Un 17% que han laborado en la empresa de 6 a 10 años, el 5% de 11 a 15 años y un 12% que lleva 16 o más años laborando en la empresa.

Gráfica 7. Distribución por rango de años laborados en la empresa de los participantes de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

Comparación de medias

Después de obtener la estadística descriptiva, se dividió a los participantes en dos grupos. Primero se sumaron los ítems de la escala de liderazgo transformacional y transaccional para obtener el puntaje de cada uno. Se separaron en un grupo los participantes que obtuvieron un mayor puntaje en la escala de liderazgo transformacional que en la transaccional, y los que puntuaron mayor en liderazgo transaccional conformaron el segundo grupo. De los 120 participantes, se descartaron 12 porque seis obtuvieron el puntaje más alto en la escala de liderazgo *laissez-faire* y los seis restantes obtuvieron el mismo puntaje en ambas escalas transaccional y transformacional. De los

participantes restantes (108), 85 puntuaron más alto en liderazgo transformacional que en transaccional y 23 puntuaron más alto en transaccional. El mayor porcentaje de participantes (71%) perciben un estilo de liderazgo transformacional predominante en la empresa (ver Gráfica 5). El 19% perciben un estilo de liderazgo transaccional predominante, el 5% percibió un estilo de liderazgo *laissez-faire* y un 5% no percibió predominancia de ninguno de los tres estilos de liderazgo.

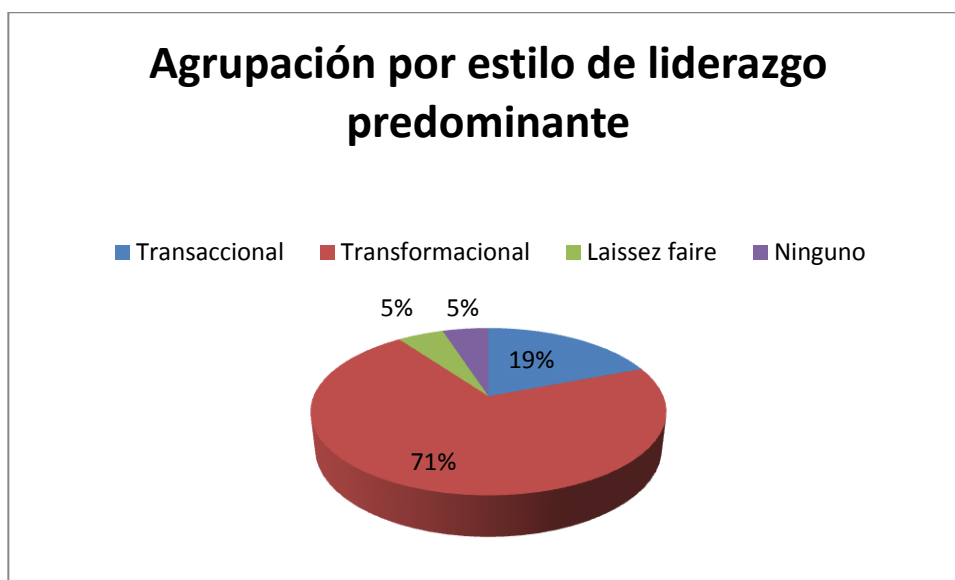
Para encontrar diferencias de medias de la identificación organizacional por grupos transformacional y transaccional se llevó a cabo un análisis utilizando la prueba T de muestras independientes. Los resultados (ver Tabla 5) indican que no existe una diferencia significativa entre la media de identificación de las personas que perciben un liderazgo transaccional ($\bar{x} = 4.22$) y los que perciben un liderazgo transformacional ($\bar{x} = 4.37$). Una significancia mayor a 0.05 indica que no hay una diferencia significativa entre las medias de los dos grupos (Morgan, 2012:187).

Tabla 4. Frecuencias y porcentaje del estilo de liderazgo predominante de los participantes.

| ESTILO DE LIDERAZGO | Frecuencia y porcentaje | |
|----------------------|-------------------------|-----|
| | N=120 | % |
| Transaccional | 23 | 19% |
| Transformacional | 85 | 71% |
| <i>Laissez-faire</i> | 6 | 5% |
| Ninguno | 6 | 5% |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. Agrupación por estilo de liderazgo predominante de los participantes en la escala de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Comparación de medias entre liderazgo transaccional y transformacional.

| Escala | Estilo de liderazgo | N | \bar{x} | SD | t | Sig. |
|--------|---------------------|----|-----------|------|--------|-------|
| MLQ-5X | Transaccional | 23 | 4.22 | 0.74 | -1.013 | 0.155 |
| | Transformacional | 85 | 4.37 | 0.59 | -0.891 | 0.064 |

Nota: \bar{x} = media, SD = desviación estándar, t = diferencia de medias, Sig. = nivel

de significancia. Fuente: Elaboración propia.

Correlaciones entre variables

Se llevó a cabo correlaciones entre las variables de investigación utilizando el coeficiente de correlación de Pearson. También se realizaron correlaciones entre los componentes de liderazgo y la identificación organizacional. Posteriormente se analizó la correlación entre los resultados de liderazgo de la escala MLQ-5X con los dos tipos de

liderazgo (transaccional y transformacional) de la misma escala. A continuación se presentan las correlaciones analizadas.

Según los datos obtenidos en la correlación entre ambas escalas (ver Tabla 6), existe una correlación lineal entre liderazgo transformacional e identificación organizacional no significativa (correlación Pearson: 0.129 , Sig. 0.159). Hay una correlación lineal inversa entre liderazgo transaccional e identificación organizacional pero tampoco es significativa (correlación Pearson: -0.033 , Sig. 0.724).

Tabla 6. Correlación entre el estilo de liderazgo y la identificación organizacional.

| | | Identificación organizacional | Liderazgo transaccional | Liderazgo transformacional |
|----------------------------------|------|----------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| | R | 1 | | |
| Identificación organizacional | Sig. | | | |
| | N | 120 | | |
| | R | -.033 | 1 | |
| Liderazgo transaccional | Sig. | .724 | | |
| | N | 120 | 120 | |
| | R | .129 | .593 | 1 |
| Liderazgo transformacional | Sig. | .159 | .000 | |
| | N | 120 | 120 | 120 |

Nota: r=correlación de Pearson, Sig.= nivel de significancia. Fuente:

Elaboración propia.

Debido a que no se encontró correlación significativa entre las escalas globales de las variables evaluadas, se prosiguió a correlacionar entre las subescalas del instrumento de liderazgo con el puntaje en la escala de identificación organizacional. Se correlacionaron las ocho subescalas principales del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) (ver Tabla 7). Se encontró una correlación lineal significativa entre la subescala motivación e inspiración, e identificación organizacional (correlación Pearson: 0.193 , Sig. 0.035). En cuanto a la subescala de manejo pasivo, existe una relación lineal inversa con identificación organizacional (correlación Pearson: -0.203 , Sig. 0.026). También se encontró una relación lineal inversa entre la subescala *laissez-faire* e identificación organizacional (correlación Pearson: -0.219 , Sig. 0.016). No se encontró ninguna otra correlación significativa entre identificación organizacional y las demás subescalas de liderazgo que indica la escala MLQ-5X.

Tabla 7. Correlación entre subescalas del MLQ-5X y la identificación organizacional.

| | | Identificación organizacional | Estimulación intelectual | Consideración individualizada | Conductas idealizadas | Influencia idealizada | Motivación e inspiración | Recompensa | Manejo de dirección | Manejo Pasivo | <i>Laissez-faire</i> |
|-------------------------------|------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|------------|---------------------|---------------|----------------------|
| Identificación organizacional | r | 1 | | | | | | | | | |
| | Sig. | | | | | | | | | | |
| | N | 120 | | | | | | | | | |
| Estimulación intelectual | r | .093 | 1 | | | | | | | | |
| | Sig. | .313 | | | | | | | | | |
| | N | 120 | 120 | | | | | | | | |
| Consideración individualizada | r | -.008 | .484 | 1 | | | | | | | |
| | Sig. | .934 | .000 | | | | | | | | |
| | N | 120 | 120 | 120 | | | | | | | |
| Conductas idealizadas | r | .092 | .569 | .522 | 1 | | | | | | |
| | Sig. | .316 | .000 | .000 | | | | | | | |
| | N | 120 | 120 | 120 | 120 | | | | | | |
| Influencia idealizada | r | .150 | .500 | .526 | .573 | 1 | | | | | |
| | Sig. | .103 | .000 | .000 | .000 | | | | | | |
| | N | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | | | | | |
| Motivación e inspiración | r | .193 | .520 | .406 | .664 | .684 | 1 | | | | |
| | Sig. | .035 | .000 | .000 | .000 | .000 | | | | | |
| | N | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | | | | |

Continuación Tabla 7. Correlación entre subescalas del MLQ-5X y la identificación organizacional.

| | | Identificación organizacional | Estimulación intelectual | Consideración individualizada | Conductas idealizadas | Influencia idealizada | Motivación e inspiración | Recompensa | Manejo de dirección | Manejo Pasivo | <i>Laissez- faire</i> |
|------------------------|------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------|------------------------|------------------|---------------------------|
| Recompensa | r | .080 | .582 | .599 | .537 | .576 | .609 | 1 | | | |
| | Sig. | .385 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | | | |
| | N | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | | | |
| Manejo de dirección | r | -.130 | .259 | .240 | .214 | -.008 | -.006 | .158 | 1 | | |
| | Sig. | .156 | .004 | .008 | .019 | .933 | .951 | .085 | | | |
| | N | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | | |
| Manejo Pasivo | r | -.203 | .338 | .232 | .184 | -.003 | -.035 | .131 | .349 | 1 | |
| | Sig. | .026 | .000 | .011 | .044 | .977 | .708 | .154 | .000 | | |
| | N | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | |
| <i>Laissez-faire</i> | r | -.219 | .099 | .100 | -.100 | -.207 | -.261 | -.185 | .276 | .697 | 1 |
| | Sig. | .016 | .284 | .279 | .279 | .023 | .004 | .043 | .002 | .000 | |
| | N | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |

Nota: r = correlación de Pearson, Sig. = nivel de significancia. Fuente: Elaboración propia.

Luego se prosiguió a evaluar la correlación entre los tipos de liderazgo y las escalas de respuestas de liderazgo que se obtuvieron con el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X); para analizar si el estilo de liderazgo transformacional produce mayores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad que el estilo de liderazgo transaccional. Los resultados (ver Tabla 8) demuestran que sí hubo correlación lineal significativa entre liderazgo transformacional y los tres resultados de liderazgo: satisfacción (correlación Pearson: *0.719*, Sig. *0.000*), esfuerzo extra (correlación Pearson: *0.696*, Sig. *0.000*), y efectividad (correlación Pearson: *0.695*, Sig. *0.000*). También se encontró correlación lineal significativa entre liderazgo transaccional y los tres resultados de liderazgo: satisfacción (correlación Pearson: *0.468*, Sig. *0.000*), esfuerzo extra (correlación Pearson: *0.500*, Sig. *0.000*), y efectividad (correlación Pearson: *0.446*, Sig. *0.000*). Los coeficientes de correlación de Pearson muestran una correlación positiva más fuerte entre los resultados de liderazgo y liderazgo transformacional que con liderazgo transaccional.

Tabla 8. Correlación entre el estilo de liderazgo y los resultados de liderazgo
(satisfacción, esfuerzo extra y efectividad).

| | Transaccional | Transforma- cional | Satisfacción | Esfuerzo Extra | Efectividad |
|------------------|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Transaccional | r Sig. N | 1 120 | | | |
| Transformacional | r Sig. N | .593 .000 120 | 1 120 | | |
| Satisfacción | r Sig. N | .468 .000 120 | .719 .000 120 | 1 120 | |
| Esfuerzo Extra | r Sig. N | .500 .000 120 | .696 .000 120 | .810 .000 120 | 1 120 |
| Efectividad | r Sig. N | .446 .000 120 | .695 .000 120 | .815 .000 120 | .726 .000 120 |

Nota: r= correlación de Pearson, Sig.= nivel de significancia. Fuente:

Elaboración propia.

V. DISCUSIÓN

La discusión de los resultados se hará en distintos bloques de acuerdo al análisis estadístico que se realizó. Primero se discuten los resultados de los datos demográficos de la muestra de los empleados de la empresa. Luego se explica el análisis de comparación de medias realizado entre estilos de liderazgo (transaccional y transformacional) y la identificación con el equipo organizacional, para saber si se pudo comprobar la hipótesis planteada por esta investigación. Por último se discuten los resultados de las correlaciones que se realizaron entre las variables de investigación, y entre los componentes de liderazgo y la identificación organizacional. También se discuten las correlaciones entre ambos estilos de liderazgo y los resultados de liderazgo. Es importante mencionar que la discusión de los resultados se basa en información sobre estudios realizados en otros países, pues no existe información actualizada sobre liderazgo transformacional y transaccional que se haya publicado para las organizaciones en Guatemala.

Datos demográficos

Con relación a la edad de los participantes, casi la mitad de los empleados (49%) tenían edades entre 19 y 30 años, demostrando que la mayoría de empleados que labora en la organización se encuentra en la etapa de adultez temprana, que va desde los 20 a los 40 años y que para muchos autores es la etapa en la que el ser humano llega a la cúspide en cuanto a calidad en todas las áreas del desarrollo. La capacidad intelectual está en el mejor momento y comienza a establecerse un juicio moral, por lo que el desempeño en el área profesional aumenta (Morris, 2001:393). El 38% tenía edades entre 31 y 40. Y únicamente el 14% de empleados tenía más de 40.

En cuanto a género, se puede decir que existe un buen equilibrio en la empresa, ya que el 55% de los empleados son hombres y el 45% son mujeres. En la empresa se

ofrecen oportunidades de crecimiento profesional y personal a ambos sexos por igual sin que afecten prejuicios sobre los roles de género.

Respecto a niveles de escolaridad, la mayoría de empleados han completado niveles de estudio de diversificado (88%), de este porcentaje: 39% terminó diversificado, 26% completó posteriormente un técnico y 23% realizó estudios a nivel universitario. El 4% tiene escolaridad primaria y el 8% escolaridad a nivel básico. Estos resultados indican que todos los empleados de la muestra posee algún nivel de escolaridad y la mayoría han completados sus estudios hasta nivel diversificado de la educación formal.

Como se había mencionado anteriormente, se tomaron en cuenta los participantes que tuvieran como mínimo un año de laborar en la empresa, pues se estaba midiendo la identificación organizacional y la formación de un equipo de trabajo lleva un proceso que toma tiempo para que los miembros formen un sentido de pertenencia (Luthans, 2008:309). Se encontró mediante los resultados que la mayoría de empleados (66%) llevan laborando de 1 a 5 años. Este porcentaje de la muestra probablemente representa al alto porcentaje de empleados jóvenes o en la adultez temprana que se mencionó anteriormente. El 17% lleva de 6 a 10 años en la empresa y un acumulado de 17% llevan 11 o más años. De este 17%, el 12% representa empleados que llevan más de 16 años laborando en la empresa; es decir, son empleados que han estado casi desde la fundación de la empresa. Se puede decir que estos empleados conforman un equipo de trabajo maduro, pues ha persistido a lo largo del tiempo y están más familiarizados con la cultura y dinámica de la empresa a lo largo de su historia (Luthans, 2008:324). Este dato también hace referencia a la satisfacción laboral pues un porcentaje total de 34% lleva laborando más de 6 años en la empresa.

Comparación de medias

Uno de los objetivos de esta investigación era conocer qué estilo de liderazgo percibían los empleados de la empresa como predominante. Los resultados demuestran que un 71% de los empleados reportaron predominancia del estilo de liderazgo transformacional, mientras que únicamente el 19% percibió un liderazgo transaccional predominante. Estos resultados demuestran que la empresa ha sido influenciada por el auge del liderazgo transformacional que ha cambiado y transformado a los empleados, organizaciones y comunidades. Se puede decir que la mayoría de las personas en la empresa perciben un interés genuino en sus necesidades por parte de los líderes. En cuanto a los líderes, se puede concluir que han transmitido confianza, carisma, inspiración y motivación a sus seguidores (Lussier y Achua, 2011:238).

En cuanto a las variables de investigación, no se encontró diferencia significativa entre ambos estilos de liderazgo evaluados (transaccional y transformacional) y la identificación con el equipo organizacional, pues la media de identificación de las personas que perciben un liderazgo transaccional fue $\bar{x} = 4.22$ y los que perciben un liderazgo transformacional la media fue $\bar{x} = 4.37$. A pesar de que la identificación con el equipo de trabajo fue mayor en el grupo de empleados que percibieron un liderazgo transformacional que el transaccional, la comparación de medias demuestra que esta diferencia no es significativa pues la significancia fue 0.314 . Con este resultado se puede concluir que la hipótesis de esta investigación no se puede comprobar. Esto confirma los resultados del estudio de Ruggieri (2013:1176), pues se encuentra que altos niveles de ambos estilos de liderazgo aseguran altos niveles de identificación con el equipo, y que el

liderazgo transformacional incrementa aún más la identificación de los seguidores aunque en ese estudio tampoco fue significativa la diferencia entre ambos grupos.

A partir de los niveles de identificación con el equipo de trabajo encontrado, se puede concluir que sin importar el estilo de liderazgo, los empleados de la empresa muestran altos niveles de identificación organizacional. Esto puede ser consecuencia de los valores de la empresa y de que un gran porcentaje de los empleados lleva más de 6 años involucrado con la cultura y misión de la empresa.

Correlaciones entre variables

Se encontró que no existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y la identificación con el equipo organizacional. Los resultados demuestran que hay correlación lineal entre liderazgo transformacional e identificación (correlación Pearson: 0.129 , Sig. 0.159), a pesar de que no es significativa. En cuanto al liderazgo transaccional, hay una correlación lineal inversa con la identificación (correlación Pearson: -0.033 , Sig. 0.724), pero tampoco es significativa. Uno de los objetivos de esta investigación era analizar si existía diferencia entre el nivel de correlación de ambos estilos; el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con identificación pero es débil, y el estilo de liderazgo transaccional tiene una relación negativa débil con identificación.

Ya que no se encontró correlación significativa entre las escalas de liderazgo y la escala de identificación con el equipo organizacional, se prosiguió a evaluar la correlación entre las subescalas del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) y la escala de identificación organizacional; y también entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional con tres resultados del liderazgo que evalúa el Multifactor Leadership Questionnaire.

Primero, entre las subescalas del MLQ-5X y la escala de identificación organizacional se encontró una correlación significativa positiva únicamente con la subescala de motivación e inspiración. Esta es una característica del liderazgo transformacional, pues este busca motivar a los empleados a dar más de lo que se espera de ellos y a creer en sus habilidades; que ayuda al individuo a elevar su nivel de autoconfianza y autoeficacia. La inspiración que transmite un líder transformacional es lo que propicia la identificación del subordinado con el líder (Bass, 2004:27). Los resultados demuestran que existe correlación lineal inversa entre las subescalas manejo pasivo y *laissez-faire* con identificación organizacional. Estas dos subescalas representan a un líder que es pasivo y que únicamente responde ante los problemas que ocurren en la empresa. Según el modelo de liderazgo de Bass y Avolio (2004:103), estas subescalas tienen efectos negativos en los resultados deseados del liderazgo, pues se puede decir que un liderazgo pasivo es igual a que no exista liderazgo. Este resultado demuestra una correlación negativa entre ambas subescalas e identificación organizacional, pues las conductas de un líder pasivo tienden a tener impactos negativos en los seguidores o empleados.

Segundo se evaluó la correlación entre los estilos de liderazgo y los resultados de liderazgo, los resultados demuestran que sí hay correlación lineal significativa entre el liderazgo transformacional y los tres resultados de liderazgo: satisfacción (correlación Pearson: 0.719, Sig. 0.000), esfuerzo extra (correlación Pearson: 0.696, Sig. 0.000), y efectividad (correlación Pearson: 0.695, Sig. 0.000); y también entre liderazgo transaccional y los tres resultados de liderazgo: satisfacción (correlación Pearson: 0.468, Sig. 0.000), esfuerzo extra (correlación Pearson: 0.500, Sig. 0.000), y efectividad (correlación Pearson: 0.446, Sig. 0.000). Los resultados coinciden con la investigación

que se ha realizado, pues se demuestra que el liderazgo transformacional lleva a niveles más altos de efectividad individual y organizacional, y satisfacción laboral. Avolio y Bass concluyen que a través de los constructos del liderazgo transformacional, los líderes consiguen producir niveles más altos de satisfacción interpersonal y laboral de los empleados, efectividad en cumplir con las necesidades de los seguidores y de la organización, y lograr que los seguidores den un esfuerzo extra para mejorar el desempeño individual y grupal (2004:32).

Se puede concluir que los empleados de la empresa en la cual se realizó este estudio, perciben que altos niveles de liderazgo transformacional generan resultados efectivos de liderazgo, pues los ven como motivadores, con habilidades de interactuar y representar al grupo efectivamente y creándoles satisfacción en su labor (Avolio, 2004:36). Los niveles de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad tuvieron una correlación positiva más fuerte con liderazgo transformacional que con liderazgo transaccional.

VI. CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis nula de esta investigación, pues no existe una estadística más significativa entre liderazgo transformacional e identificación con el equipo que entre el liderazgo transaccional e identificación con el equipo con un alfa de $\alpha=0.05$.
2. El estilo de liderazgo predominante en la empresa en la que se realizó la investigación es el liderazgo transformacional, pues el 71% de los empleados percibe a los líderes con las características de este estilo. El 19% de los empleados percibió un estilo de liderazgo transaccional predominante.
3. Únicamente 5% de los empleados reportó un estilo de liderazgo *laissez-faire* predominante en la empresa por lo que se concluye que son pocos los líderes pasivos en la empresa.
4. Un 5% de los participantes obtuvo puntuaciones iguales en las escalas de los tres estilos de liderazgo, indicando que no perciben dominancia de ninguno de los tres.
5. Se encontró que no existe relación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y la identificación con el equipo de trabajo dentro de la organización.
6. También se puede concluir que no hay una mayor correlación entre estilo de liderazgo transformacional e identificación con el equipo que entre estilo de liderazgo transaccional e identificación con el equipo, pues ambas correlaciones no fueron significativas.

7. La característica de un líder que más propiciará una alta identificación con el equipo organizacional es la motivación e inspiración, pues se encontró correlación entre ambas variables. El líder que crea en las capacidades del seguidor, motivándolo a siempre dar un esfuerzo más grande del esperado logrará que el seguidor confíe en su equipo y se identifique con las metas de este.
8. Un estilo de liderazgo pasivo en donde el líder evite involucrarse en las metas del equipo y en las necesidades de sus seguidores conseguirá bajos niveles de identificación organizacional, pues se encontró correlación negativa entre estas variables.
9. Respecto a los resultados de liderazgo, ambos estilos (transaccional y transformacional) tienen correlación positiva significativa con satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.
10. El liderazgo transformacional genera mayores niveles de satisfacción interpersonal y laboral, esfuerzo extra de los seguidores para cumplir metas en conjunto y efectividad en cumplir con las necesidades de la organización, pues la correlación positiva entre las escalas fue más fuerte que con el liderazgo transaccional.

VII. RECOMENDACIONES

Para la empresa:

- Continuar fomentando el liderazgo como un valor de la empresa y realizar actividades en la organización que fomenten la interacción entre líderes y seguidores para promover motivación, satisfacción y desempeño.
- Desarrollar programas y capacitaciones en el tema de liderazgo con el fin de fomentar el liderazgo transformacional en los empleados y así poder aumentar la percepción de predominancia de estos líderes en la empresa.
- Para aumentar tanto la identificación con el equipo de trabajo como la identificación con la organización entera, escoger un grupo o un programa del departamento que se dedique a fomentar la cultura organizacional, clima organizacional, misión y valores de la organización, historia de la organización, oportunidades de crecimiento y liderazgo.
- Enfocarse en fomentar las características de un líder transformacional, especialmente la motivación e inspiración, pues se encontró mayor relación de esta característica con la identificación organizacional.
- Mediante una evaluación, identificar líderes pasivos dentro de la empresa, con el fin de trabajar con ellos y su equipo de seguidores en habilidades de liderazgo y así evitar que se involucren únicamente cuando surjan problemas. De esta manera se puede aumentar el nivel de identificación con el equipo y la satisfacción de los empleados en dichos grupos.

- Evaluar a los líderes principales de la empresa utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire, para identificar individualmente las características del liderazgo que predominan en cada uno y capacitarlos en las que deban reforzar; de esta manera podrán tener un equipo de trabajo eficaz y motivado a hacer esfuerzos extras.

Para futuras investigaciones:

- Se recomienda agregar objetivos a esta investigación sobre establecimiento de programas que fomenten el liderazgo transformacional en las empresas.
- Ampliar la investigación, agregando el análisis de correlación por departamentos de las empresas para ver si se observan mayores correlaciones dividiendo a los empleados en pequeños equipos de trabajo.
- Realizar investigaciones que analicen otras variables que puedan influir en la identificación con el equipo de trabajo en la organización aparte del estilo de liderazgo.
- Debido a la relación que se observó entre el liderazgo transformacional y los resultados de liderazgo: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad; realizar un estudio del impacto que tienen estos líderes en el éxito de la organización y en la satisfacción de los empleados dentro de esta.
- Continuar con la investigación en el tema de liderazgo en organizaciones ya que es escasos los estudios realizados al respecto en Guatemala.

VIII. REFERENCIAS

- Acosta, J.; Oreja, J. 2008. «Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (1): 13-32.
- Ahumada, L. 2004. «Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional». *Ciencias Sociales Online*, 3 (1): 53-63.
- Ahumada, L. 2005. *Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como un red de relaciones y conversaciones*. Chile, Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Alcover, C.; R. Rico y F. Gil. 2011. «Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles». *Papeles del Psicólogo*, 32 (1): 7-16.
- Avolio, B. y B. Bass. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire: manual and sample set*. 3era ed. Estados Unidos, Mind Garden.
- Bass, B. M.; B. Avolio. 1995. *Multifactor Leadership Questionnaire leader form (5X-short)*. Redwood City, CA, Mind Garden.
- Bass, B. M.; R.E. Riggio. 2006. *Transformational leadership*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B.M.; R. Bass. 2009. *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York, Free Press.
- Chiavenato, I. 2002. *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia, McGraw Hill.
- Chiavenato, I. 2007. *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 8va ed. México, McGraw Hill.
- Clegg, S., et al. 2006. *The Sage handbook of organization studies*. New York

SAGE Publications.

- Contreras, F.; D. Barbosa. 2013. «Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional». *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39: 152-164.
- de Geus, A. 1998. «The living company: a recipe for success in the new economy». *Washington Quarterly*, *21* (1): 197-205.
- Esparcia, J.; J. Noguera y M. Pitarch. 2011. *Gestión y promoción del desarrollo local*. España, Universidad de Valencia.
- Hernández-Sampieri, R.; C. Fernández y P. Baptista. 2006. *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill.
- Humphrey, A. 2012. «Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: the role of organizational identification». *The Society of Psychologist-Manager Journal*, 15: 247-268.
- Jones, C.; E. Hamilton. 2010. «Organizational identification: extending our understanding of social identities through social networks». *Journal of Organization Behavior*, 32 (3): 413-434.
- Lussier, R.; F. Achua. 2011. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, Cengage Learning Editores.
- Luthans, F. 2008. *Comportamiento organizacional*. México, McGraw-Hill Interamericana.
- Mendoza, M.; C. Ortiz. 2006. «El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas». *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 14 (1): 118-134.
- Molero, F.; P. Recio y I. Cuadrado. 2010. «Liderazgo transformacional y liderazgo

- transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española». *Psicothema*, 22 (3): 495-501.
- Morgan, G. et al. 2012. *IBM SPSS for introductory statistics: use and interpretation*. Nueva York, Routledge.
- Morris, C.; A, Maisto. 2001. *Introducción a la psicología*. México, Pearson Educación.
- Palomo, M. 2010. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, ESIC Editorial.
- Paris, F. 2007. *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. España, Editorial Paidotribo.
- Pedraja, L.; E. Rodríguez. 2004. «Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas». *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A.* 12 (2): 63-73.
- Porret, M. 2010. *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, ESIC Editorial.
- Portalanza, A. 2013. «Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual». *Universidad y Empresa*, 25: 73-85.
- Ramos, A. 2011. *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. España, Universidad de Valencia.
- Reyes, Y.; Martínez, I. 2007. «Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones». *Universidad Politécnica de Cartagena*, 1-23.
- Riketta, M. 2005. «Organizational identification: a meta-analysis». *Journal of Vocational Behavior*, 66: 358-384.
- Robbins, S. 2002. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. 2004. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ruggieri, S. 2009. «Leadership in virtual teams: a comparison of transformational

- and transactional leaders». *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37 (8): 1017-1021.
- Ruggieri, S.; C. Abbate. 2013. «Leadership style, self-sacrifice, and team identification». *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41 (7): 1171-1178.
- Sanchez, M. et al. 2013. «Características organizacionales de la satisfacción laboral en España». *Revista de Administración de Empresas*, 54 (5): 537-547.
- Sandoval, M. 2004. «Concepto y dimensiones del clima organizacional». *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27: 83-88.
- Schein, E. 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janés.
- Schuh, S. et al. 2012. «Leader and follower organizational identification: the mediating role of leader behavior and implications for follower OCB». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85: 421-432.
- Solórzano, N. 2005. *Introducción formal universitaria*. México, Universidad Iberoamericana.
- Tena, G. 2002. «El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador». *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15: 85-107.
- Toffler, A.; H. Toffler. 1996. *Creating a new civilization: the politics of the third ware*. México, Plaza & Janés Editores.
- Van Knippenberg, D.; E. van Schie. 2000. «Foci and correlates of organizational identification». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 137-147.
- Vásquez, L. 2004. *Liderazgo contemporáneo: programa de actualización de habilidades directivas*. México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Zhu, W., et al. 2012. «Relationships between transformational

and active transactional leadership and followers' organizational identification: the role of psychological empowerment». *Journal of Behavioral & Applied Management*, 13 (3): 186-212.

IX. APÉNDICE

Anexo 1. Consentimiento informado para participantes



Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

Consentimiento informado

Estoy llevando a cabo una investigación sobre liderazgo en empresas llamado “Tipo de liderazgo e identificación con el equipo”, por lo que solicito su participación en la misma. La metodología consiste en completar dos instrumentos que indican datos que serán interpretados para concluir en los resultados. Este procedimiento le tomara no más de una hora de su tiempo. Se requiere su permiso para utilizar sus respuestas como parte de la investigación.

Sus respuestas en los instrumentos serán anónimas. Para asegurar esto, únicamente yo y los supervisores de este trabajo de investigación de tesis tendrán acceso a esta. Usted no está obligado a participar en la investigación, y no habrá ninguna penalización si decide no formar parte de la misma. Y si decide participar, podrá retirarse en el momento que lo desee. Puede hacer cualquier pregunta que necesite durante la recolección de datos. Su participación en esta investigación no tiene ningún beneficio ni costo para usted. No recibirá ninguna recompensa por participar.

Los resultados finales de la investigación serán publicados en la Tesis de Licenciatura de Andrea González de la Universidad del Valle de Guatemala. Sin embargo, si tiene interés por los resultados finales, podrán ser enviados a usted virtualmente. Si en algún momento necesita hacer una queja o comentario sobre el estudio puede contactar a Andrea González: gon09862@uvg.edu.gt

Los resultados de este trabajo de tesis tendrán el beneficio de informar a la organización sobre la percepción del liderazgo que hay y medidas recomendadas para mejorar el liderazgo en los equipos de trabajo.

Muchas gracias por su participación.

Anexo 2. Escala de identificación organizacional: van Knippenberg y van Schie

(2000) Ashforth y Mael (1992)

Identificación organizacional

A continuación se presentan unas preguntas sobre identificación organizacional. Piense en su equipo de trabajo y conteste de acuerdo a las siguientes respuestas:

1= totalmente en desacuerdo

2= en desacuerdo

3= ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= de acuerdo

5= totalmente de acuerdo

Marque con una X:

| Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Cuando alguien critica a (nombre de la empresa), siento como si fuera un insulto personal | | | | | |
| 2. Estoy muy interesado en lo que otros piensan sobre (nombre de la empresa) | | | | | |
| 3. Cuando hablo de esta empresa, usualmente digo “nosotros” en lugar de “ellos” | | | | | |
| 4. Los éxitos de esta empresa son mis éxitos | | | | | |
| 5. Cuando alguien halaga a la empresa, siento como si fuera un cumplido personal | | | | | |
| 6. Si una noticia en los medios sociales criticara a la empresa me sentiría avergonzado | | | | | |

Anexo 3. Preguntas para obtención de datos demográficos

Edad: 19-30 31-40 41-50 más de 51

Género: Masculino Femenino

Escolaridad: primaria básico diversificado técnico licenciatura

Años laborando en la empresa:
1-5 6-10 11-15 Más de 16

Anexo 4. Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X-Short (MLQ-5X): Avolio y

Bass (1995)

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------|------------------|---------------|----------|-------------------------------|
| Definitivamente no | De vez en cuando | Algunas veces | A menudo | Frecuentemente o casi siempre |

LA PERSONA A QUIEN ESTA CLASIFICANDO...

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Proporciona asistencia a cambio de sus esfuerzos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reexamina suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Enfoca su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Habla acerca de sus propios valores y creencias más importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Se ausenta cuando es necesario. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Busca perspectivas opuestas al solucionar problemas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Habla con optimismo acerca del futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Se refiere en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Habla con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Dedicar tiempo a enseñar y entrenar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Deja en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demuestra ser un/una fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Abandona sus intereses personales por el bien del grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Le trata a usted como individuo, en vez de como si fuera sólo un miembro del grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Demuestra que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Actúa de tal manera que hace que usted le respete. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. El/ella se concentra plenamente en tratar errores, quejas y fallas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Considera las consecuencias de las decisiones morales y éticas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Lleva cuenta de todos los errores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Demuestra un sentido de poder y confianza. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|---------------------|---------------|----------|----------------------------------|
| | Definitivamente no | De vez en cuando | Algunas veces | A menudo | Frecuentemente o casi siempre |
| 26. Expresa clara y convincentemente su propia visión de futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Dirige la atención de usted hacia el incumplimiento de normas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Evita tomar decisiones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Considera que usted tiene diferentes necesidades, habilidades y Aspiraciones a las de los demás. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Hace que usted vea los problemas desde diferentes ángulos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Le ayuda a que desarrolle sus propios puntos fuertes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Sugiere nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Tarda en responder a preguntas urgentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Expresa satisfacción cuando usted logra expectativas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. Expresa confianza en que las metas serán logradas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. Es eficaz en satisfacer las necesidades de usted relacionadas con el trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. Utiliza satisfactorios métodos de liderazgo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. Hace que haga más de lo que usted mismo espera hacer. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. Es eficiente para representar a su grupo delante de las autoridades más altas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. Trabaja con usted de manera satisfactoria. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. Eleva los deseos de usted de tener éxito. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. Es eficiente en lograr los requisitos organizacionales. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. Aumenta la disposición de usted de esforzarse. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. Encabeza un grupo eficiente. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Anexo 5. Collaborative Institutional Training Initiative (CITI) Human Research
Curriculum Completion Report**

**COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI)
HUMAN RESEARCH CURRICULUM COMPLETION REPORT
Printed on 08/11/2013**

LEARNER Andrea Gonzalez (ID : 3608439)
DEPARTMENT Psychology
EMAIL gon09862@uvg.edu.gt
INSTITUTION University of Oregon
EXPIRATION DATE 07/04/2015

STUDENT RESEARCHERS
COURSE/STAGE: Basic Course/1
PASSED ON: 07/04/2013
REFERENCE ID: 10741722

| REQUIRED MODULES | DATE COMPLETED | SCORE |
|---|----------------|------------|
| Students in Research | 07/04/2013 | 9/10 (90%) |
| Unanticipated Problems and Reporting Requirements in Social and Behavioral Research | 07/04/2013 | 2/3 (67%) |
| University of Oregon | 07/04/2013 | No Quiz |
| History and Ethical Principles - SBE | 07/04/2013 | 5/5 (100%) |
| Informed Consent - SBE | 07/04/2013 | 4/5 (80%) |

For this Completion Report to be valid, the learner listed above must be affiliated with a CITI Program participating institution or be a paid Independent Learner. Falsified information and unauthorized use of the CITI Program course site is unethical, and may be considered research misconduct by your institution.

Paul Braunschweiger Ph.D.
Professor, University of Miami
Director, Office of Research Education
CITI Program Course Coordinator

Collaborative Institutional
Training Initiative
at the University of Miami