

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, SATISFACIÓN LABORAL Y SU RELACION
CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

Tesista: Bolívar, Deyanelly

Tesista: Castro, Andrea

Tutor: Navarro, Pedro

Caracas, Septiembre 2014

**FORMATO E:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, SATISFACCION LABORAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL
TUTOR	NAVARRO, PEDRO
AUTOR(ES)	BOLIVAR, DEYANELLY Y CASTRO, ANDREA
ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NÚMERO DE PÁGINAS	129
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. B. BASS (1985) SATISFACCION LABORAL SEGÚN INSTRUMENTO DE P. SPECTOR (2002) DESEMPEÑO LABORAL BORMAN Y MOTOWIDLO (1997)
TIPO DE INVESTIGACION	INVESTIGACION CORRELACIONAL
TIPO DE DISEÑO	DISEÑO DE CAMPO NO EXPERIMENTAL
POBLACIÓN	110 VENDEDORES Y 23 GERENTES
TIPO DE MUESTREO	AL SER UNA POBLACION PEQUEÑA NO SE REALIZO, YA QUE SE TRABAJARIA CON TODA LA POBLACION
MUESTRA	86 VENDEDORES Y 23 GERENTES
UNIDAD DE ANÁLISIS	LAS 23 TIENDAS DE INVERSIONES FRAGANCE 1999 C.A
VARIABLES	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, SATISFACCION LABORAL Y DESEMPEÑO CONTEXTUAL
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	CUESTIONARIO MLQ VERSION ABREVIADA 5X, BASS Y AVOLIO, ADAPTADO POR VEGA Y ZABALA 2004. CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL, JOB SATISFACTION SURVEY CREADO POR SPECTOR (1985), ADAPTADO POR MARQUES DE PONTE Y MARCANO 2010. CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL DE WILLIAMS Y ANDERSON 1991.
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	La presente investigación, se llevó a cabo con la finalidad de determinar la relación entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en su dimensión contextual y las dimensiones del desempeño contextual: desempeño contextual hacia el individuo y hacia la organización. Las empresas que cuentan con un buen liderazgo tienen un efecto positivo sobre sus trabajadores, ya que, estos se sienten más satisfechos y esto podría generar como consecuencia beneficios a la empresa mejorando el desempeño laboral de sus empleados. Tanto el liderazgo transformacional como la satisfacción laboral han sido utilizados anteriormente en algunas investigaciones, poniendo en evidencia que existe una relación entre las variables. En el presente estudio, se determina la relación, estudiando las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral (cada una por separado) para luego comparar con los resultados arrojados por la variable desempeño contextual, contextual hacia el individuo y contextual hacia la organización. Para la recolección de los datos de la investigación, se utilizó el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor

	<p>Leadership Questionnaire MLQ, versión abreviada 5X), desarrollado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zabala (2004). Para la variable de satisfacción laboral fue utilizado el instrumento Job Satisfaction Survey creado por Spector en 1985 y para la variable desempeño laboral en su dimensión desempeño contextual se utilizó el instrumento construido por Williams y Anderson (1991) y traducido por Hernández y Herrera (2006). Se trata de una investigación de tipo correlacional, no experimental transversal, es decir, se midió el comportamiento de una variable teniendo en consideración el comportamiento de las otras variables, para así conocer si existe relación o no entre estas. Las variables se estudiaron sin ser modificadas y se observaron tal y como se dan en el contexto natural y fueron estudiadas en un único momento dado. Los instrumentos fueron aplicados a una muestra de la población total, la cual estuvo conformada por 109 personas (23 gerentes de tienda y 86 vendedores) que laboran en las 23 tiendas objeto de estudio.</p>
--	---

DEDICATORIA

Gracias a Dios y la Virgen por darme fuerza en los momentos difíciles,

Y guiarnos para poder superar las dificultades y obstáculos

Que encontramos en el camino para lograr esta meta.

A mis padres, el motor de mi vida, apoyo incondicional, motivación y guía

En todos los momentos de mi vida, impulso y ejemplo para ser cada

Día mejor, este logro es por ustedes y para ustedes, Gracias.

A mi hermana Meyi, mi compañera y amiga desde el momento en que naciste.

Y hasta el día de hoy somos y seguiremos siendo inseparables. Te quiero Hermana.

A Andrea, mi amiga y compañera de trabajos y proyectos

Desde que empezamos la universidad, después de tantos problemas.

Lo logramos!!!! nuestro esfuerzo valió la pena. Te quiero Gorda

Deyanelly Bolívar.

*A Dios y a la Virgen por siempre guiar mis pasos, por darme la
fortaleza para siempre salir adelante y luchar por alcanzar mis metas.*

Gracias, meta conseguida!

*A mi papá, mi pilar fundamental, gracias por tu apoyo incondicional,
por siempre creer en mí y enseñarme que si la vida te coloca obstáculos,
eres capaz de superarlos!*

*A mi mamá, gracias por traerme a este mundo, gracias infinitas por tu apoyo
y por estar siempre que te necesito.*

*A mis abuelos, tía y hermanos, GRACIAS por sus consejos, por escucharme,
por su ayuda cuando la necesite.*

A Daniel Harto, gracias amor por tu paciencia, colaboración y apoyo siempre! Te Amo!

A María Bolognesi, gracias por tus rezos nonnita, lo conseguimos!

*A mi amiga Deyanelly, gracias por enseñarme el valor de la amistad durante
estos años, por tu paciencia, constancia y dedicación, GRACIAS LO LOGRAMOS!*

*A todas aquellas personas que siempre nos brindaron su apoyo y estuvieron
pendientes de nuestro progreso GRACIAS... este es el resultado final....*

Andrea Castro.

AGRADECIMIENTOS

A la UCAB, por ser nuestra casa de estudio y formarnos como profesionales, brindando las herramientas necesarias para alcanzar esta meta.

Al profesor Pedro Navarro, por su disposición a participar en esta investigación y ser parte de ella ¡Muchas gracias!.

A el Sr. Eyal Zeev, por aceptar que realizáramos la investigación en Inversiones Fragance 1999 C.A.

A Carolina Rueda, por darnos las primeras indicaciones y orientaciones para poder llevar a cabo la investigación.

A la Sra Inés, por su apoyo incondicional durante todo el proceso de recolección de datos ¡¡Muchas gracias Sra Inés!!.

A Inversiones Fragance 1999 C.A, por darnos la oportunidad de realizar la investigación en sus 23 tiendas de la ciudad de Caracas.

A Perla Arrighi, gracias por tu colaboración y apoyo para la realización de este proyecto.

A cada vendedor y gerente de las tiendas quienes brindaron su tiempo para colaborar con la investigación.

INDICE

RESUMEN	xi
INTRODUCCION	12
CAPITULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
OBJETIVOS	22
1- Objetivo General	22
2- Objetivos Específicos	22
HIPÓTESIS	23
CAPÍTULO III	24
MARCO TEORICO	24
1. Liderazgo	24
1.1. Conceptualización de liderazgo.	24
1.2. Teorías de liderazgo.	27
1.3. Antecedentes liderazgo transformacional	39
2. Satisfacción Laboral.	41
2.1. Conceptualización de satisfacción laboral.	41
2.2. Teorías de satisfacción laboral.	43
2.3. Elementos que conforman la satisfacción laboral.	46
2.4. Importancia de la satisfacción laboral.	49
2.5. Antecedentes de satisfacción laboral.....	50
3. Desempeño laboral	53
3.1. Concepto.....	53

3.2.	Dimensiones.....	55
3.3.	Relación entre desempeño contextual y satisfacción laboral.....	56
3.4.	Influencia del liderazgo transformacional sobre el desempeño.	57
3.5.	Antecedentes desempeño laboral.....	58
4.	Franquicias.....	59
4.1.	Antecedentes históricos de las franquicias.....	59
4.2.	Definición.....	60
4.3.	Clases de franquicias.....	61
4.4.	Franquicias en Venezuela.....	62
4.5.	Inversiones Frangance.....	64
CAPITULO IV.....		65
MARCO METODOLOGICO.....		65
1.	Tipo de investigación.....	65
2.	Diseño de Investigación.....	65
3.	Unidad de análisis.....	66
4.	Población o Universo de estudio.....	66
5.	Muestra.....	66
6.	Operacionalización de las variables.....	73
6.1.	Liderazgo transformacional.....	73
6.2.	Satisfacción laboral.....	74
6.3.	Desempeño laboral.....	76
7.	Técnicas de recolección, procedimiento de recolección de datos.....	77
7.1.	Técnicas de recolección.....	77
7.2.	Procedimiento de recolección de datos.....	82
CAPITULO V.....		84

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	84
1. Análisis descriptivo de las variables.....	84
1.1. Liderazgo transformacional y sus dimensiones.	84
1.2. Satisfacción laboral y sus dimensiones.	85
1.3. Desempeño contextual y sus dimensiones.	87
2. Análisis correlacional de las variables.....	89
2.1. Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral.	89
2.2. Liderazgo Transformacional y Desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización.	90
2.3. Satisfacción Laboral y Desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización.	92
3. Análisis correlacional Hipótesis	94
3.1. Liderazgo Transformacional y Desempeño Contextual.....	94
3.2. Satisfacción Laboral y Desempeño Contextual.	95
RECOMENDACIONES	103
LIMITACIONES.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	106
ANEXOS	112
ANEXO A: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL, VERSIÓN ABREVIADA 5X, DE BASS Y AVOLIO.....	113
ANEXO B: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL	115
ANEXO C: CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL DE WILLIAMNS Y ANDERSON, 1991.....	118
ANEXO D: INDICE DE CONFIABILIDAD (ALFA DE CRONBACH) PARA EL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	120

ANEXO E: INDICE DE CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH) PARA EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL.....	122
ANEXO F: INDICE DE CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH) PARA EL CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL	125
ANEXO G: OPERACIONALIZACION LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ..	126
ANEXO H: OPERACIONALIZACION SATISFACCION LABORAL	127
ANEXO I: OPERACIONALIZACION DESEMPEÑO LABORAL	129

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

TABLAS

Tabla 1. Factores que producen satisfacción e insatisfacción	44
Tabla 2. Definiciones de Desempeño Laboral.....	53
Tabla 3. Estudios de la relación existente entre liderazgo y desempeño laboral.....	58
Tabla 4. Distribución de la población por cargo	66
Tabla 5. Distribución de la muestra de vendedores por género.....	67
Tabla 6. Distribución de la muestra de gerentes por género	67
Tabla 7. Distribución de la muestra de vendedores por edad	68
Tabla 8. Distribución de la muestra de gerentes por edad	68
Tabla 9. Frecuencia de la muestra de vendedores por edad	69
Tabla 10. Frecuencia de la muestra de gerentes por edad	70
Tabla 11. Frecuencia de la muestra de vendedores por antigüedad	71
Tabla 12. Frecuencia de la muestra de gerentes por antigüedad	72
Tabla 13. Frecuencia de la muestra de vendedores con respecto al tiempo trabajando con su actual supervisor	72
Tabla 14. Alfa de cronbach liderazgo transformacional	78
Tabla 15. Alfa de cronbach satisfacción laboral	80
Tabla 16. Alfa de cronbach desempeño contextual	81
Tabla 17. Equivalencias cualitativas para el liderazgo transformacional y el desempeño contextual	83
Tabla 18. Equivalencias cualitativas para la satisfacción laboral.....	83
Tabla 19. Descriptivos de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones	84
Tabla 20. Descriptivos de la variable satisfacción laboral y sus dimensiones.	86
Tabla 21. Descriptivos de la variable desempeño contextual y sus dimensiones.....	87

Tabla 22. Correlación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral.	89
Tabla 23. Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización.	90
Tabla 24. Correlación entre satisfacción laboral y desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización	92
Tabla 25. Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño contextual.....	94
Tabla 26. Correlación entre satisfacción laboral y desempeño contextual.....	95

GRAFICOS

Gráfico 1. Medias de liderazgo transformacional y sus dimensiones.	85
Gráfico 2. Medias de satisfacción laboral y sus dimensiones.	87
Gráfico 3. Medias de desempeño contextual y sus dimensiones.....	88

RESUMEN

La presente investigación, se llevó a cabo con la finalidad de determinar la relación entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en su dimensión contextual y las dimensiones del desempeño contextual: desempeño contextual hacia el individuo y hacia la organización. Las empresas que cuentan con un buen liderazgo tienen un efecto positivo sobre sus trabajadores, ya que, estos se sienten más satisfechos y esto podría generar como consecuencia beneficios a la empresa mejorando el desempeño laboral de sus empleados. Tanto el liderazgo transformacional como la satisfacción laboral han sido utilizados anteriormente en algunas investigaciones, poniendo en evidencia que existe una relación entre las variables. En el presente estudio, se determina la relación, estudiando las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral (cada una por separado) para luego comparar con los resultados arrojados por la variable desempeño contextual, contextual hacia el individuo y contextual hacia la organización. Para la recolección de los datos de la investigación, se utilizó el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, versión abreviada 5X), desarrollado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zabala (2004). Para la variable de satisfacción laboral fue utilizado el instrumento Job Satisfaction Survey creado por Spector en 1985 y para la variable desempeño laboral en su dimensión desempeño contextual se utilizó el instrumento construido por Williams y Anderson (1991) y traducido por Hernández y Herrera (2006). Se trata de una investigación de tipo correlacional, no experimental transversal, es decir, se midió el comportamiento de una variable teniendo en consideración el comportamiento de las otras variables, para así conocer si existe relación o no entre estas. Las variables se estudiaron sin ser modificadas y se observaron tal y como se dan en el contexto natural y fueron estudiadas en un único momento dado. Los instrumentos fueron aplicados a una muestra de la población total, la cual estuvo conformada por 109 personas (23 gerentes de tienda y 86 vendedores) que laboran en las 23 tiendas objeto de estudio.

Palabras clave: Organizaciones, Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Satisfacción laboral, Desempeño laboral, Desempeño contextual.

INTRODUCCION

Existen diferentes aspectos y mecanismos que funcionan de forma continua en las organizaciones, siendo de vital importancia que todos estos mecanismos estén alineados con las metas y los objetivos organizacionales. De acuerdo con esto, se puede decir que el principal objetivo de una organización es generar y mantener ventajas competitivas frente a sus pares en el mercado, lo cual solo se logra si una organización es capaz de atraer, desarrollar y retener el capital humano capacitado y adecuado para realizar las funciones necesarias dentro de la misma.

Para alcanzar estos objetivos las organizaciones, han entendido que es necesario tomar en cuenta las capacidades, necesidades y habilidades de cada persona y de esta forma aprovechar de mejor manera todos los recursos que provienen del talento humano, considerando que el mismo es el valor más importante que tiene una organización y, como consecuencia, es el que le da a la misma ventaja competitiva, ya que sin la innovación, visión de cambio y liderazgo de algunos individuos que forman parte de la misma esto sería imposible.

Pero así como las organizaciones se han dado cuenta de que deben desarrollar y mejorar las habilidades y capacidades de su talento humano, los trabajadores son conscientes de que sus conocimientos son valiosos, y también de las necesidades tanto físicas como profesionales que tienen; es importante, así, que las organizaciones se esfuercen en cubrir estas necesidades, porque si no lo hacen dejan de ser atractivos para ese talento que es importante retener dentro de la organización.

Como se ha ido mencionando, toda organización tiene como fin principal el cumplimiento de objetivos. A través del éxito obtenido al alcanzar estos, se puede observar qué tan productiva es una empresa. Ello, aunado a que si los trabajadores de una empresa están satisfechos realizan de manera eficaz y eficiente todas las funciones que se les delegan y si adicional a esto, cuentan con líderes que estimulen su trabajo, lograrán que la empresa alcance un alto desempeño laboral.

De acuerdo con el escenario planteado, se consideró relevante el estudio de las variables que intervienen en este proceso; por ello la siguiente investigación determinó la relación entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en su dimensión contextual y las dimensiones del desempeño contextual: hacia el individuo y hacia la organización en la empresa Inversiones Fragance 1999 C.A.

En el primer capítulo de la investigación, Planteamiento del Problema, se exponen todos los aspectos y componentes de la investigación que explican la problemática estudiada y conduce a la pregunta de investigación.

Luego, en el segundo capítulo de la investigación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos alcanzados y logrados con la investigación los cuales sirvieron como guía a la misma en su desarrollo. En el tercer capítulo de la investigación, Marco Teórico, se desarrollan de forma detallada y específica todos los aspectos, componentes, teorías, críticas, entre otros, de las variables que conforman la investigación, que son el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en su dimensión desempeño contextual.

En el cuarto capítulo, Marco Metodológico, se presenta el diseño de investigación que se llevó a cabo de acuerdo con el problema para cubrir los objetivos planteados previamente; también se presenta la metodología utilizada, se define de manera breve la muestra y la unidad de análisis de la investigación, y los instrumentos que fueron utilizados para la misma.

En el quinto capítulo, Análisis y discusión de resultados, se presentan los resultados obtenidos para la población estudiada, los análisis de los resultados obtenidos y la discusión de los mismos, se observan las correlaciones de las variables de estudio que vienen dadas por el coeficiente R de Pearson el cual permite por medio de los valores estadísticos dar respuesta a la interrogante de la presente investigación. La discusión de los resultados está reflejada en este capítulo, donde se da respuesta a la pregunta de investigación de acuerdo a los datos obtenidos en el análisis y en base a las teorías planteadas para el estudio y los objetivos del mismo.

Por último se encuentran las conclusiones a las que se llegó luego de realizada la investigación y se exponen una serie de recomendaciones para futuras investigaciones. Para finalizar, se hace referencia al material bibliográfico que son todas las fuentes utilizadas para llevar a cabo el estudio, y seguido de esto los anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones como estructuras sociales necesitan de líderes capaces de orientar a las mismas al logro de metas específicas, a su vez, estas necesitan lograr ambientes de trabajo beneficiosos que propicien el alcance de los objetivos del negocio. El éxito del mismo, no depende de una mano de obra que trabaja como una pieza de maquinaria; para mantener una demanda de consumo satisfecha, es necesario que la satisfacción provenga del interior de la organización, desde los empleados que la conforman (Hellrieger & Slocum, 2009).

El desempeño laboral de los trabajadores de una organización tiene influencia en la productividad de la misma y ahí radica su importancia. Para que una empresa pueda alcanzar niveles óptimos de productividad, debe contar con un capital humano motivado y capaz de velar por los intereses de la misma, necesita líderes que en conjunto con sus seguidores tengan la capacidad de lograr las metas propuestas por la organización. Si ésta, cuenta con un buen liderazgo, sus empleados se sentirán a gusto, ya que, se ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades, y a su vez esto tendrá como consecuencia, empleados que tengan un mejor desempeño en las tareas inherentes a su cargo dentro de la organización.

El desempeño laboral tiene dos dimensiones que se identifican como variables determinantes, estas son el desempeño de tareas, que es aquel en el que los conocimientos y habilidades de los trabajadores son los que influyen en la realización de las tareas, y la otra dimensión, el desempeño contextual, en el que se toma en consideración la conducta humana y las diferentes variables de disposición de los trabajadores de realizar sus tareas (Hernández, I; y Herrera, T. 2006). Como parte del objeto de estudio de la presente investigación, se tomó en

cuenta el desempeño laboral en su dimensión desempeño contextual, ya que el mismo se adapta de mejor manera a la investigación y a la organización en la que se llevó a cabo la misma. Este desempeño considera aspectos que el desempeño de tareas no toma en cuenta como los son variables relacionadas a la disposición al realizar el trabajo y rasgos de la personalidad.

En el mundo globalizado, las organizaciones se encuentran luchando para mantener una ventaja competitiva en el mercado, debiendo garantizar una buena calidad en sus bienes y servicios. Para que hoy en día pueda existir una organización exitosa y permanente en el tiempo, ésta debe contar con personas capacitadas para el progreso, y capaces de llevar adelante los objetivos de la organización de la manera más eficiente. Las organizaciones necesitan de líderes capaces de identificar las necesidades de los empleados de la organización e idear sistemas para mantenerlos motivados y que sus objetivos se encuentren alineados con los objetivos organizacionales, mejorando el desempeño de los empleados y de esta manera tomar las riendas hacia el éxito de las mismas, ya que, pareciera que mientras más efectivo sea el liderazgo, más objetivos podrá alcanzar la organización y de esta manera se logrará el éxito organizacional.

El líder actual debe ser capaz de lidiar con los cambios, de adaptarse a las situaciones cambiantes y de lograr a su vez que la organización se adapte también a los mismos, debe desarrollar competencias y estrategias que produzcan en el personal altos niveles de satisfacción respecto a su trabajo y las funciones que realizan en el mismo (Yukl, 2008).

Así pues, el liderazgo puede definirse como “el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común” (Hemphill y Coons, 1957, p.7, citado por Yukl, 2008, p.3). El mismo es de suma importancia en el logro de los objetivos de las organizaciones, dado que, este se encarga de alinear las habilidades y capacidades del recurso humano de la organización con los demás elementos que la conforman, buscando la mayor eficiencia y eficacia.

Para los efectos de esta investigación, fue tomado en cuenta el enfoque de Bernard Bass 1985, quien plantea al liderazgo transformacional como aquel que logra cambios en sus seguidores mostrándoles a los mismos la importancia y el valor de los resultados alcanzados

una vez culminadas las tareas establecidas. Bass define cuatro tipos de conductas del líder: influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual y motivación inspiradora. Su teoría plantea que el liderazgo transformacional motiva a los seguidores, primero haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas, segundo induciéndolos a ir más allá del interés egoísta por el bien de la organización o el equipo, y tercero, activando sus necesidades de orden superior. Este tipo de liderazgo aumenta la motivación y el rendimiento de los seguidores quienes están motivados a hacer más de lo que se espera de ellos (Bass, 1997).

Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza; la cual, es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas (Yukl, 2008). Estas características son las que se encargan de hacer que un líder transformador pueda transmitir deseos de lograr alto rendimiento, ayude a desarrollar una visión estratégica y, a su vez, logre hacer énfasis en la identidad colectiva.

Irene Mossi, directora de Great Place To Work, lleva ocho años al mando de un proyecto enfocado en crear buenos lugares para trabajar. Pero, ¿qué hace que un sitio sea el mejor para laborar? Esta organización, se ha encargado de responderlo a través de tres claves fundamentales: promover la confianza hacia los líderes, incentivar el orgullo por el trabajo y hacer todo lo posible para que el trabajador disfrute su trabajo, sin importar su rol, en un ambiente de compañerismo (Rodríguez, 2013).

De acuerdo con esto, se evidencia la importancia que tiene para las organizaciones que los trabajadores tengan una percepción positiva sobre el trabajo que realizan y su lugar dentro de la organización. En este sentido se definiría satisfacción laboral como: “Un grupo de sentimientos resultantes de la evaluación sobre el trabajo” (Marques de Ponte y Marcano, 2010, p. 17).

También se puede definir satisfacción en el trabajo, como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación del trabajador en las tareas que desempeña. En esta definición se encuentran implicados un amplio número de elementos característicos del empleo, que hay que evaluar para determinar qué tan satisfecha o insatisfecha se encuentra una persona con su trabajo (Robbins y Judge, 2009).

La satisfacción laboral refleja el grado en que las personas se encuentran satisfechas con su trabajo. La misma, se ha vinculado también con la permanencia de las personas en sus puestos de trabajo y con la baja rotación de personal en los mismos (Hellriegel y Slocum, 2009).

En diversos estudios se ha encontrado la fuerte influencia que tiene la satisfacción laboral sobre el desempeño contextual, es por ello que “el papel de la Gerencia de Recursos Humanos en la implementación de programas para monitorear, mantener y mejorar las actitudes en el trabajo, cobra vital importancia para incentivar la satisfacción laboral y por ende el desempeño en el trabajo” (Hernández, I; y Herrera, T, 2006. p. 35).

En la literatura científica especializada, se puede encontrar que se han realizado numerosas investigaciones para evaluar el nivel de influencia entre el liderazgo y la satisfacción laboral, así como la relación de los mismos con otras variables que también intervienen en el logro de los objetivos organizacionales. Entre los estudios acerca del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, se puede mencionar el realizado por Omar (2011), quien analizó las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como también el papel de la confianza sobre esas relaciones. Observó que cuando los empleados perciben una atención por parte de su supervisor al valorar sus contribuciones, incentivar su comportamiento y al atender sus necesidades aumenta su satisfacción laboral. La intensidad de la relación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral es significativamente alta, demostrando así que el liderazgo transformacional impacta positivamente en la satisfacción laboral.

Entre las investigaciones que incluyen las variables liderazgo y satisfacción laboral, también se encuentra el estudio sobre el liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones, realizado por Cuadra y Veloso, en el año 2007, por la Revista Universum del Instituto de estudios humanísticos “Juan Ignacio Molina” de la Universidad de Tala en Chile, quienes utilizaron el modelo de liderazgo transformacional conceptualizado por Bass (1985), para explicar la importancia y el interés que despierta el liderazgo en las organizaciones, y la gran cantidad y relevancia de los hallazgos obtenidos en literatura científica, en los que se evidencia el impacto que ejerce el liderazgo sobre diferentes variables asociadas a los

resultados organizacionales como la satisfacción laboral. El objetivo de ese estudio entre otras cosas, era confirmar la relación existente entre liderazgo transformacional, con la satisfacción laboral, cuyos resultados evidenciaron una correlación significativa entre las variables antes mencionadas. La competitividad entre empresas hace que el tema de liderazgo sea en la actualidad un factor de preocupación cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen resultado de éste, se generarán mejores indicadores.

Para los efectos de la presente investigación se utilizó el instrumento JSS (Job Satisfaction Survey) de Paul Spector, ya que, este permite medir la satisfacción laboral “como el resultado de la percepción del individuo respecto de su empleo en general, así como de diversos aspectos del mismo” (Spector, 2002, p. 190). Mide aspectos como ascensos y promociones, supervisión, beneficios, reconocimiento, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación.

De acuerdo con esto, se han definido diferentes aspectos que hacen de la satisfacción laboral un tema cuyo estudio y medición en el área de comportamiento organizacional, Spector en 1985 desarrollo la teoría JSS (Job Satisfaction Survey) que:

“Se basa en la posición teórica de que la satisfacción laboral representa una reacción afectiva o de actitud hacia un trabajo. El carácter latitudinal de la satisfacción implica que un individuo tiende a acercarse o a quedarse con un trabajo satisfactorio y a evitar o salir de un trabajo insatisfactorio” (Marques de Ponte y Marcano, 2010, p. 32).

La gerencia de toda organización tiene un papel claro y fundamental dentro de la misma, asumiendo la responsabilidad y creando situaciones en la que se conjuguen diversos factores que propicien una actitud positiva de los trabajadores hacia su trabajo, dando como resultado la satisfacción del trabajador (OIT, s.f.).

Como se mencionó anteriormente, la satisfacción y el desempeño laboral se encuentran relacionados, ya que, la falta de una puede disminuir la otra, un trabajador no satisfecho no realizará de forma eficiente las tareas asignadas, y a su vez, un bajo desempeño laboral influirá en la productividad de la organización.

En cuanto a la relación existente entre satisfacción laboral y el desempeño laboral, la satisfacción y los factores que la conforman, parecieran ejercer un efecto causal y positivo en la motivación y los niveles de esfuerzo que aplican los empleados a su desempeño laboral.

Como evidencia de la creciente importancia de estos temas para el mundo organizacional podemos citar a Great Place To Work, una institución creada hace 20 años y que tiene representación en Venezuela desde el 2005, cuya creación “surge porque a escala mundial el tema del manejo del recurso humano empieza a tener importancia... y también nació una preocupación por la eficacia del capital humano que es el más grande activo de las organizaciones” (Mossi, citado por Rodriguez, 2013).

El líder capaz de orientar adecuadamente a sus seguidores, y el logro en estos, de un sentimiento o actitud positiva hacia su trabajo, los encaminará hacia el logro de los principales objetivos organizacionales relacionados principalmente con el desempeño laboral de las organizaciones. Es por ello que, las organizaciones siempre están en la búsqueda de nuevas herramientas, ya que, en la actualidad con un mundo globalizado y en constante cambio, las estrategias organizacionales también deben cambiar y evolucionar en el tiempo.

Inversiones Fragance 1999 C.A es una franquicia que surge en el año 2006 con el objetivo de seguir expandiendo el proyecto iniciado por la marca Perfumes Factory, el cual fue crear un producto de alta calidad a un precio razonable para la población venezolana.

Fue de interés profundizar en el estudio de los temas de liderazgo transformacional, satisfacción y desempeño laboral en Inversiones Fragance 1999 C.A, logrando con la presente investigación reforzar los conocimientos existentes en esta materia y que sirva de incentivo para futuras investigaciones relacionadas con esta línea de investigación. Este estudio será de gran utilidad, ya que, desde hace varios años las organizaciones han notado la importancia de estos factores dentro de las mismas, y por lo tanto, ayudará a la empresa en la que se realizará la investigación, dado que le permitirá a la misma saber cómo se encuentra el grado de liderazgo transformacional de sus gerentes de tienda, el nivel de satisfacción de sus vendedores, conocer el nivel de desempeño contextual y la relación que tiene el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral con el desempeño contextual. La empresa podrá trabajar en función de los resultados para lograr mejorías en los distintos aspectos.

Esta empresa desde su nacimiento ha crecido sustancialmente a lo largo de los años en la mayoría de sus tiendas; esto puede deberse a que cuentan con vendedores satisfechos que han sido capacitados por buenos líderes o también puede deberse a que no tienen competencia en el mercado y los consumidores tienen el hábito de usar perfume. Para conocer los aspectos que forman parte de la problemática de nuestro objeto de estudio, se analizaron los niveles de satisfacción según el instrumento de Spector y el grado de liderazgo transformacional presente en la organización, utilizando la teoría de Bernard Bass, seguidamente se estableció la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, así como, la relación entre liderazgo transformacional y el desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización y la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización. Estas variables fueron evaluadas de manera individual.

Por todo lo antes mencionado, se consideró relevante plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en su dimensión contextual y las dimensiones del desempeño contextual: hacia el individuo y hacia la organización?

OBJETIVOS

1- Objetivo General

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en su dimensión contextual y las dimensiones del desempeño contextual: hacia el individuo y hacia la organización.

2- Objetivos Específicos

1. Determinar el grado de liderazgo transformacional de los gerentes de tienda.
2. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los subordinados.
3. Establecer el nivel de desempeño contextual, contextual hacia el individuo y contextual hacia la organización.
4. Establecer la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral.
5. Establecer la relación entre liderazgo transformacional y el desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización.
6. Establecer la relación entre satisfacción laboral y el desempeño contextual, contextual hacia el individuo y hacia la organización.

HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas a continuación se fundamentan en las investigaciones que se han realizado en relación al liderazgo transformacional y a la satisfacción laboral.

H₁: Existe una relación positiva y fuerte entre el liderazgo transformacional de los gerentes de tienda y el desempeño contextual de los vendedores.

H₂: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño contextual de los vendedores.

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO

Fue necesario para realizar esta investigación, la delimitación de los enfoques que iban a ser utilizados en la misma, y también los fundamentos teóricos que servirían de base para realizar el análisis de las variables de estudio de esta investigación, de acuerdo con esto, a continuación se presentan definiciones y diferentes enfoques teóricos referidos a las variables liderazgo, satisfacción laboral y desempeño laboral.

1. Liderazgo.

1.1. Conceptualización de liderazgo.

El liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar sus contribución a la eficacia y el éxito de la organización...” (House, 1999, p.184, citado por Yukl, 2008, p.3).

Tomando en cuenta la definición de House, se puede afirmar que un líder es aquel que permite que una organización alcance sus metas, logrando que los demás integrantes de la organización se vean motivados a lograr las mismas.

Bass y Stogdill (1990), definen el liderazgo como: núcleo de procesos grupales, un individuo con una personalidad impactante, un arte para inducir a los seguidores, como una relación de poder, un modo particular de persuasión, una expresión de determinadas conductas, un instrumento para la consecución de metas, un proceso de influencia, efecto de la interacción grupal, una diferenciación de roles; estos enfoques se describen a continuación:

- Como núcleo de procesos grupales: El líder define hasta donde van las fronteras de las creencias, los cambios y las actividades de los seguidores, el líder delimita la estructura del grupo.
- Como un individuo con una personalidad impactante: El líder posee los rasgos deseables de personalidad o superiores, que lo diferencia de sus seguidores.
- Como arte para inducir a los seguidores: El liderazgo permite ordenar y guiar al grupo hacia lo que el líder desea.
- Como una relación de poder: Los seguidores perciben que el líder tiene el poder para disponer sobre su conducta.
- Como un modo particular de persuasión: El liderazgo implica persuadir a sus seguidores utilizando argumentos válidos.
- Como expresión de determinadas conductas: El liderazgo representa la conducta del líder mientras dirige las actividades de un grupo.
- Como instrumento para la consecución de metas: El líder es quien dirige al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Como un proceso de influencia: El liderazgo es el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores.
- Como efecto de la interacción grupal: El liderazgo es el resultado de las interacciones entre los miembros del grupo.
- Como una diferenciación de roles: Cada miembro de grupo tiene una función a la que le corresponde el desempeño de un papel determinado.

Horner (1997), afirma que a lo largo de los años el liderazgo ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, incluso visto como un proceso, sin embargo, señala que la mayoría de las investigaciones se han centrado en estudiar al líder desde la dimensión personal, analizando su conducta, como se relaciona con los demás, hasta la forma en la que el mismo interactúa con los subordinados; luego, se han orientado hacia las acciones dependiendo de las circunstancias que rodean al liderazgo.

Mendoza (2005), afirma que el liderazgo abarca diversos aspectos de índole social y no sólo se define en una organización. El individuo que trate de causar influencia en otro será el líder potencial y la persona influenciada el seguidor potencial.

Por otro lado, podemos señalar que:

“De todos los factores que afectan el futuro de un sistema humano complejo, el liderazgo es hoy, uno de los más determinantes, de allí que el actor más valioso dentro de ellas es el hombre que plantea, crea, toma decisiones, administra los recursos, particularmente los humanos y orienta en los escenarios de cambio; así como tiene la capacidad de influir, motivar e inspirar a los individuos que conforman la dimensión humano-social de la organización” (Schultz, 1985, p. 220).

El líder se desarrolla frente al grupo e inspira a los demás a cumplir con los objetivos organizacionales, el liderazgo incrementa la influencia y permite el cumplimiento constante de los requerimientos de la empresa.

Se puede afirmar que el liderazgo está en función del líder, del seguidor y de otras situaciones variables que Mendoza (2005) denomina como situacionales y se representan como: $L = f(l, f, s)$. El liderazgo, es entonces un fenómeno social de interrelaciones y de intercambios basados en las necesidades de los seguidores.

Por lo tanto, Bennis y Nanus (1985, citado por Yulk, 2008) afirman que, un liderazgo eficaz puede lograr que las organizaciones pasen de estados actuales a futuros, crear oportunidades potenciales y desarrollar una cultura de compromisos para el cambio.

Se han realizado diversas investigaciones como las de (Bennis y Nanus, 1985; Burns, 1978; Conger y Kanungo, 1987; House, 1977; Tichy y Devanna, 1986, citados por Yulk, 2008). En todas ellas se han analizado las características con las que cuentan los líderes, cómo se relacionan con la productividad de la empresa, logrando así un aumento de la misma; su relación con la eficiencia, los retos que asumen y su manera de alcanzar el éxito

organizacional. Se ha estudiado qué es lo que motiva a estos líderes a hacer lo que hacen y cómo lo hacen, entendiendo de esta manera el comportamiento de los mismos.

1.2. Teorías de liderazgo.

Entre las teorías existentes para estudiar el liderazgo se encuentran:

1.2.1. Teoría del liderazgo carismático.

Las teorías del liderazgo carismático y transformacional permiten conocer las características emocionales y simbólicas del liderazgo. Entre estos tipos de liderazgo existen similitudes, así como también diferencias importantes.

La Teoría del Liderazgo Carismático, según esta, “la atribución de los seguidores de las cualidades carismáticas de un líder viene determinada de manera conjunta por la conducta del líder, su pericia y las características de la situación” (Yukl, 2008, p.261).

1.2.2. Teoría del liderazgo situacional.

Hersey y Blanchard en 1977 propusieron la Teoría del Liderazgo Situacional. Esta teoría, puntualiza el tipo de conducta de liderazgo adecuado de acuerdo a los distintos niveles de madurez de un subordinado respecto a la labor que desempeña en la organización. Según esta teoría, “un subordinado con mucha madurez tiene tanto la capacidad como la confianza de hacer una tarea, mientras que un subordinado con poca madurez carece de capacidad y de confianza en sí mismo” (Yukl, 2008, p.233).

1.2.3. Teoría del liderazgo participativo.

Por otra parte, existe también el Liderazgo Participativo, que abarca el empleo de varios procedimientos de decisión, los cuales contribuyen a que algunas personas puedan influenciar en la toma de decisiones por parte del líder (Yukl, 2008).

1.2.4. Teoría del liderazgo transformacional.

Las teorías de liderazgo transformacional han estado muy influidas por James McGregor (1978), quien contrastó el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional. El primero, apela a los valores morales de los seguidores en un intento de aumentar su concienciación sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y recursos para reformar las instituciones, mientras que el segundo, motiva a los seguidores apelando a sus intereses egoístas e intercambiando beneficios.

Se debe señalar que si bien varias teorías del liderazgo transformacional han estado influidas por las ideas de Burns, ha habido más investigación empírica de la versión de la teoría formulada por Bass (1985,1996). Los dos tipos de liderazgo fueron definidos en función de las conductas componentes utilizadas para influir sobre los seguidores y en función de los efectos del líder sobre los seguidores (Yukl, 2008).

Para efectos de la presente investigación se utilizó la Teoría del liderazgo transformacional creada por Bernard Bass en 1985. Este tipo de liderazgo señala el efecto que causa el líder en sus seguidores. Los líderes transformacionales logran provocar cambios en sus seguidores, demostrándoles a los mismos, la importancia y el valor de los resultados alcanzados una vez culminadas las tareas establecidas, logrando en ellos una toma de conciencia de la importancia de su trabajo para ayudar al cumplimiento de la metas de la organización, y que trabajen en virtud no solo de su beneficio personal sino el de toda la organización.

Los líderes transformacionales le dan a conocer a los sujetos la importancia de poseer un elevado conocimiento acerca de puntos básicos para el grupo de trabajo y la institución, aumento con ello la confianza de quienes los siguen (McGregor, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), los líderes consiguen estos resultados porque son vistos por sus seguidores como personas que poseen alto carisma, convirtiéndose así, en un ejemplo a seguir, instando con ello intelectualmente a los mismos.

1.2.4.1. Características personales del líder transformacional

- Carisma. Bass y Avolio (2006), los seguidores se identifican con el líder carismático y pueden imitarlo, siendo este un modelo a seguir. Para lograr ese seguimiento el líder debe poseer atributos que le permitan ser admirado, respetado y debe generar confianza demostrando una conducta ética y moral.

Para los mismos autores, un líder carismático, logra que sus seguidores demuestren lealtad así como respeto hacia él, se encuentran motivados por el carisma. El carisma le permite al líder diseñar formas novedosas de trabajo y buscar modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con el líder, comparten sus aspiraciones y se sienten seguros gracias a la seguridad que el líder transmite.

Según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional muestra a sus seguidores características de proactividad, enfocándose en estimular la conciencia crítica en sus seguidores. Se centra en lo colectivo y en el logro de los propósitos esenciales.

- Creatividad. Bass y Avolio (2006), se refiere al nivel en el cual los líderes demuestran que son capaces de asumir riesgos y a su vez de invitar a los seguidores para la contribución de nuevas ideas. Estos líderes logran estimular la creatividad en sus seguidores para que de esta manera éstos puedan desempeñarse de manera independiente.

De esta forma, el líder demuestra la importancia del aprendizaje, ayudando a sus seguidores a enfrentar de una manera efectiva situaciones inesperadas, descubriendo las mejores maneras de hacerlo.

También Bass y Riggio (2006), señalan que un líder creativo debe tener la capacidad de dirigir a sus seguidores hacia el logro de los objetivos. Debe estar orientado al futuro, enfrentar problemas complejos y no mostrarse atemorizado ante los mismos.

- Interactividad. Para Bass y Avolio (2006), un líder transformacional debe tener la capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, utilizando la misma como

estrategia para lograr la sinergia en la organización. En esta interacción, el líder busca que sus seguidores se formen y desarrollen, logren un crecimiento personal.

En este mismo sentido, Bass y Riggio (2006), afirman que estos líderes mediante la interacción, ejercen influencia sobre los miembros del grupo, logran estimular cambios buscando de esta manera una colaboración conjunta.

- **Visión.** Bass y Avolio (2006), se refiere al grado en que el líder crea una visión atractiva y que logre estimular a los seguidores, de esta manera el personal logra alcanzar su visión planteada. Un liderazgo que posee una visión de futuro hace énfasis en la comunicación, para que de esta manera sus seguidores tengan una mayor disposición de realizar mayores esfuerzos para el logro de sus tareas y se sientan capaces de confiar en sus capacidades.

Por su parte, Bass y Riggio (2006), señalan que el líder debe contribuir con una visión y propósito común, con los valores y normas que le dan un propósito a su participación dentro de una organización. De igual manera, para que los seguidores logren alcanzar la visión, el líder debe generar confianza en su forma de actuar, manteniendo esta actuación con su presencia o sin ella.

- **Ética.** Bass y Avolio (2006), un líder ético se caracteriza por utilizar modelos tanto morales como éticos. Respeta y asume las normas éticas, defiende aquellos ideales de conducta propios y no aquellos que son impuestos.
- **Orientación a las Personas.** Según Bass y Avolio (2006), es el grado en que el líder toma en cuenta las necesidades de cada seguidor, actuando como su guía preocupándose por sus inquietudes y necesidades.

Esto se logra mediante una comunicación efectiva con sus seguidores, conociendo sus problemas y ayudándolos a atender esas necesidades que generan los mismos. Promueve la comunicación y la contribución individual de cada uno de los integrantes del grupo. El líder contribuye a que sus seguidores se desarrollen personalmente y se sientan motivados para lograr sus tareas.

- Coherencia. Bass y Avolio (2006), señalan que el líder transformacional debe tener como características relevantes una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto, le permite orientarse para lograr la armonía entre lo que piensa, dice y hace.

1.2.4.2. Conductas del líder transformacional.

Para describir las conductas del liderazgo transformacional se emplean dos grandes categorías de conducta. La clasificación se basó en el análisis de factores de un cuestionario de descripción de la conducta denominado cuestionario del liderazgo con múltiples factores (MLQ) (Yukl, 2008).

“Originalmente la teoría (Bass, 1985) incluía tres tipos de conducta transformacional: influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada. La influencia idealizada, es una conducta que estimula fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder. La estimulación intelectual, es una conducta que aumenta la concienciación que tienen los seguidores de los problemas e influye sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva. Y por último, la consideración individualizada incluye la proporción de apoyo, ánimo y asesoramiento de los seguidores” (Yukl, 2008, p.273).

A continuación se presentan de forma más amplia estos tipos de conducta:

- Influencia idealizada. Bass y Avolio (2006), implica que los líderes transformacionales dan sentido a sus seguidores.

De acuerdo con Bass y Riggio (2006), una de las características de un líder transformacional es que este es influyente y genera ideales de actuación, es modelo a seguir, influye respeto y admiración y además es confiable, esto se debe a que es consistente más que arbitrario, evita utilizar el poder para obtener ganancias personales. Y también es una persona que demuestra tener altos estándares de conducta moral y ética, es por ello que se puede contar con este líder para hacer lo correcto.

- Estimulación intelectual. Bass y Avolio (2006), el líder transformacional impulsa a sus seguidores a desarrollar sus propias habilidades intelectuales para que estos reflexionen y creen nuevas soluciones a los diferentes problemas que se presentan, todo esto lo logran a través del empoderamiento, es decir, otorgándole poder a los otros.

De acuerdo con esto, Bass y Riggio (2006), concluyen que este tipo de líder impulsa a sus seguidores a conseguir y explorar sus habilidades intelectuales, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. Un líder transformador fomenta los esfuerzos de sus seguidores para que estos logren ser más innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

- Consideración individualizada. Esta dimensión incluye el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder se caracteriza por sus habilidades comunicativas y de escuchar, también por su trato individual a cada seguidor, proporcionándoles apoyo, oportunidades de mejora y entrenamiento, ganándose así el respeto de sus seguidores, identificándose con estos y estableciendo altos niveles de conducta de acuerdo con sus estándares morales y éticos.

Tras un análisis minucioso de la teoría, se añadió otro tipo de conducta: motivación inspirada, la cual abarca la comunicación de una visión atractiva, empleando símbolos para concentrarse en el esfuerzo de los subordinados, y ejerciendo de modelo de las conductas adecuadas (Bass y Avolio, 1990). Posteriormente en una revisión más reciente (Bass y Avolio, 1997) se definieron escalas independientes para la conducta de la influencia idealizada, así como las atribuciones de la misma (Yukl, 2008).

Bass y Avolio (2006), plantean que un líder transformacional logra motivar a sus seguidores para alcanzar un desempeño superior, inspirándolos mediante el logro de esfuerzos

extras para alcanzar los objetivos planteados. Este líder tiene poder de convencimiento, alienta a que sus seguidores logren sus intereses y a su vez se interesa en iniciar objetivos comunes.

Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a sus líderes a que actúen con optimismo y entusiasmo. Es un líder inspirador, que motiva y estimula a todos los que le rodean. Logra que sus seguidores sientan un espíritu de equipo y se comprometan con las metas y la visión.

“El creciente alcance de la meta-categoría transformacional, y la probabilidad de que las puntuaciones compuestas de esta meta-categoría estén influidas por conductas que no se han medido, generan ambigüedad sobre qué es lo que mide realmente el cuestionario MLQ y complica la interpretación de los resultados de la investigación que lo utiliza” (Yukl, 2008, p.275).

Yukl, considera necesario llevar a cabo investigaciones a fin de demostrar que las conductas que componen el liderazgo transformacional, pueden manipularse a través de experimentos que tienen distintos antecedentes y resultados, los cuales si se miden a través de la observación, diarios de incidentes o entrevista se pueden diferenciar claramente.

1.2.4.3. Condiciones favorecedoras del liderazgo transformacional.

Bass (1996,1997) señala, el liderazgo transformacional como eficaz en toda situación o cultura. La relación positiva entre el liderazgo transformacional y la eficacia, se ha dado en muchos líderes de distintos escalafones de autoridad, en diferentes organizaciones y en varios países (Bass, 1997). La evidencia empírica arroja que en la mayoría de las situaciones, algunas facetas del liderazgo transformacional son relevantes. “Sin embargo, la relevancia universal no significa que el liderazgo transformacional tenga eficacia en todas las situaciones ni que tenga las mismas probabilidades de producirse” (Yukl, 2008, p.275).

1.2.4.4. Valores de resultado del liderazgo transformacional.

Bass y Avolio (2006) señalan que el líder considera tres aspectos para evaluar el resultado de sus acciones:

- Satisfacción: se refiere a las acciones realizadas por el líder las cuales generan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten a gusto con las decisiones del líder, el liderazgo logra generar un clima organizacional sano, permitiendo el buen desempeño de las actividades.

Chiavenato (2006), señala que la satisfacción está referida al grado en el cual el trabajador se siente a gusto con el trabajo y la organización. El líder mediante su actuación puede lograr que el personal de la organización se sienta agrado con las condiciones laborales de la misma, convirtiendo al personal en piezas claves para el logro de los objetivos organizacionales.

- Esfuerzo extra: respecto al mismo, Bass y Avolio (2006) señalan que las acciones del líder son las que provocan una mayor participación de los seguidores en sus actividades laborales, de esta manera logrando un mayor aporte a los objetivos de la organización. Estos líderes logran una colaboración y mayor participación.

Chiavenato (2006), afirma que el trabajador y su actividad dentro la organización son piezas claves para generar productividad y el desarrollo de la misma. Es por ello que, es necesario que los líderes motiven a sus seguidores para lograr un mejor esfuerzo para conseguir las metas.

- Efectividad: para Bass y Avolio (2006), está conformada por las acciones del líder, las cuales permiten el alcance de los objetivos y metas en los seguidores.

De la misma manera, Chiavenato (2006), señala que efectividad se refiere a la realización de las labores con eficiencia y eficacia. Es decir, haciendo un uso correcto de los recursos disponibles y eficacia logrando los resultados.

Por lo anteriormente planteado se puede afirmar que existen variables que determinan el resultado del liderazgo transformacional y las mismas son aplicadas en el ámbito organizacional, siendo entonces la satisfacción ese vínculo reflejado en el agrado que sienten los seguidores por sus líderes organizacionales.

1.2.4.5. Métodos de investigación para evaluar la teoría.

Para llevar a cabo una investigación son muchos los métodos a utilizar. En el área referida al liderazgo, los estudios se han enfocado en conocer la conducta del líder y su influencia sobre el rendimiento, satisfacción y motivación de los subordinados.

- Investigación mediante encuestas

La mayor parte de las investigaciones utilizando encuestas se basan en el cuestionario MLQ o una versión reformada.

En 1996 Lowe, Kroek y Sivasubramaniam (citados por Yukl, 2008); efectuaron un meta-análisis de los resultados de 39 investigaciones donde se empleó el cuestionario MLQ.

Las escalas más novedosas como la innovación y la supervisión activa no fueron incluidas en este análisis, ya que no habían sido utilizadas en muchas de las investigaciones anteriores.

A través de este estudio se concluyó que el liderazgo transformacional tenía una relación significativa con las mediciones de la eficacia del liderazgo, afirmando lo que frecuentemente sucede con las investigaciones mediante encuesta acerca de la conducta del liderazgo, “resultando que la relación era más fuerte para el esfuerzo calificado por los subordinados que para un criterio independiente de la eficacia del liderazgo. Las conductas del liderazgo transformacional están fuertemente y consistentemente correlacionadas con la eficacia del liderazgo” (Yukl, 2008, p. 276).

- Experimentos de laboratorio

Son pocos los experimentos de laboratorio que se han llevado a cabo acerca del liderazgo transformacional, aun cuando estos, permiten hacer conjeturas más concretas que los estudios descriptivos o las investigaciones mediante encuestas (Yukl, 2008).

En referencia a lo anteriormente descrito, debemos señalar el experimento llevado a cabo por Kirkpatrick y Locke en 1996 quienes analizaron “los efectos independientes de tres

conductas del liderazgo: visión, utilización de un estilo de comunicación muy expresivo, y asesoramiento de los seguidores sobre cómo hacer mejor el trabajo” (Yukl, 2008, p.27). Para dicho experimento se contó con la ayuda de actores como líderes, quienes mostraban diferentes patrones de conducta del liderazgo con estudiantes que laboraban en pequeños grupos en una tarea de una cadena de montaje. Dicho estudio fue el primero que mostró los complejos efectos causales de los diferentes tipos de conducta del líder mediante variables inventadas sobre el rendimiento.

En cuanto a la visión como conducta del liderazgo, los seguidores distinguieron mayores metas de rendimiento, esta logró crear más confianza en el líder, lo veían como una persona más carismática que inspiraba más y brindaba una mayor estimulación intelectual. El estilo de comunicación afectó a su vez a la calificación del carisma del líder, mas no a las actitudes o al rendimiento de los seguidores (Yukl, 2008).

- Experimentos sobre el terreno

En algunas organizaciones se han realizado experimentos sobre el terreno con líderes reales, basando los mismos en la manipulación de la conducta del líder y observando los efectos que la misma ocasiona sobre las conductas, rendimiento y actitudes de los seguidores. En cuanto al liderazgo transformacional son escasos los experimentos que se han realizado observándose que en cada caso hubo una manipulación en la conducta del líder mediante una intervención de formación (Yukl, 2008).

Como ejemplo de la investigación anteriormente señalada se puede destacar el estudio realizado por Dvir y colaboradores (2002, citados por Yukl, 2008) quienes analizaron el liderazgo transformacional en oficiales de la infantería en el ejército israelí. Como metodología se impartió un taller especial de tres días sobre el liderazgo transformacional como sustituto de la formación habitual en liderazgo, un curso de seis meses requerido para los oficiales de infantería. Al finalizar el curso, los participantes lograron convertirse en líderes de escuadrón de infantería sobre el terreno, donde aquellos oficiales de la condición experimental se compararon posteriormente con los oficiales que habían asistido al curso de formación en liderazgo habitual (el grupo de control).

Sobre el terreno, los subordinados valoraban la utilización de las conductas transformacionales por parte del líder del escuadrón y también se valoraban a sí mismos en variables que se esperaba que midieran los efectos del liderazgo sobre el rendimiento del escuadrón, incluyendo la motivación, pensamiento crítico/ independiente y valores internalizados. Los subordinados incluían a los soldados del escuadrón y a suboficiales que servían de líderes intermedios entre los oficiales y los soldados (Yukl,2008).

Como resultado se observó que la manipulación experimental de la conducta tuvo un éxito moderado y que aquellos soldados que participaron en el experimento tuvieron mejor rendimiento que los de control. La conducta transformacional fue percibida mejor en el grupo experimental que en los líderes del grupo de control. Sin embargo, esta diferencia no se identificó en la valoración de la conducta del líder que proporcionaron los soldados. Aquellos suboficiales que estuvieron en el experimento, se valoraron a sí mismo con una mayor motivación y pensamiento independiente que aquellos suboficiales del grupo de control pero. Para comprender de mejor manera los efectos del liderazgo sobre el escuadrón los investigadores debían haber incluido otros tipos de liderazgo que pudiesen resultar más relevantes, así como variables mediadoras incluyendo también la motivación individual (Yukl, 2008).

Entre otros estudios de relevancia, en nuestro país, se encontraron algunos como el realizado por Broitman (1995), quien empleó la teoría del liderazgo transformacional de Bass, con el objetivo de determinar las diferencias significativas de los estilos de liderazgo transformacionales entre el hombre y la mujer, logrando concluir que las mujeres tienden con una mayor fuerza al estilo transformacional que los hombres. En el mismo año, Mendoza (1995) realizó una investigación bajo la misma corriente pero aplicándola a la gerencia venezolana, de esta manera logrando contribuir a aumentar la validez externa de la teoría sobre el liderazgo transformacional de Bernard Bass.

Como resultado de estas dos investigaciones, se obtuvo que los líderes transformacionales pueden encontrarse en cualquiera de los niveles de la organización, y no sólo en la cima de las mismas. Así como también, se pudo notar que estos líderes generan

respuestas positivas en sus seguidores y logran mejorar el desempeño de los mismos, contribuyendo de esta manera con la mejora de la cultura de la organización.

1.2.4.6. Evaluación de la teoría.

El liderazgo transformacional posee evidencia empírica que respalda proposiciones claves del mismo. Este y el liderazgo carismático dan un gran aporte a la comprensión de los distintos procesos del liderazgo. Ambas teorías ofrecen una explicación de cómo pueden influenciar los líderes sobre los subordinados y señalan la importancia de las reacciones emocionales que tienen los seguidores hacia los líderes y lo importante que es el papel del líder y la conducta simbólica del mismo (Yukl, 2008).

Cabe destacar, que las nuevas teorías presentan debilidades conceptuales, ya que no toman en cuenta conductas relevantes, no se describen de manera suficiente los procesos explicativos, muestran también escasa especificación de las variables circunstanciales y presentan un sesgo ante las concepciones heroicas de liderazgo (Yukl, 2008).

“La mayoría de las teorías de liderazgo siguen centradas en el líder, y ponen de relieve la influencia recíproca, en el liderazgo compartido y en la influencia mutua entre sus propios seguidores. Estas teorías se centran demasiado en procesos didácticos. Aunque la influencia del líder sobre los seguidores individuales es importante, no es suficiente para explicar cómo construyen los líderes equipos excepcionales” (Yukl, 2008, p.2).

Estas teorías resultarían más eficaces si expusieran de mejor manera como los líderes delegan poder, potencian la confianza mutua y cooperación, la identificación colectiva, la eficacia colectiva y el aprendizaje colectivo (Yukl, 2008).

Para Beyer, 1999; Bryman, 1992; Yukl, 1999 se hace necesario hacer más énfasis en las variables circunstanciales que establecen si se producirá un liderazgo transformacional o carismático y lo eficaz que esta pudiera resultar. Sin embargo, se debe acotar que se han dado avances en el desarrollo de las teorías sobre las variables circunstanciales que pueden potenciar el liderazgo carismático o transformacional, aunque se debe señalar, que el número

de investigaciones empíricas utilizando variables contextuales sigue siendo insuficiente, y los resultados no son sólidos (Yukl, 2008).

La teoría carismática como la teoría transformacional refiere como puede intervenir un líder sobre la motivación de los integrantes de la organización y lealtad de los mismos en ella. Sin embargo, básicamente estas son aplicaciones de la teoría de la motivación. Los seguidores pueden sentirse motivados, más creativos y cooperadores gracias a la influencia de un líder (Yukl, 2008).

1.3. Antecedentes liderazgo transformacional

Lupano y Castro (2008) explican tomando en cuenta a Yukl y Van Fleet, que el estudio del liderazgo presenta una confusión debido a la gran cantidad de abordajes o punto de vista que pueden hacerse del mismo. “La generalidad de los estudios pueden ser clasificados según el énfasis que se realice en las características del líder, sus conductas, poder e influencia o en factores situacionales” (Da Silva y Rodríguez, 2010, p. 4).

El estilo de liderazgo determina las estrategias que van a tomar las organizaciones para el desarrollo de sus funciones, de acuerdo con esto, el enfoque de liderazgo transformacional es uno de los más desarrollados y estudiados en la actualidad, su principal precursor fue Bernard Bass (1985), describiendo este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce un líder sobre sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y valor de los resultados obtenidos de las tareas asignadas, también invitando a la trascendencia de los objetivos personales de los seguidores alineándolos con los objetivos de la organización. La mayor parte de la investigación acerca de este tipo de liderazgo se basa en los resultados obtenidos del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) creado por Bass en 1985, cuya técnica sirve para la evaluación de diferentes tipos de liderazgo, dicho instrumento ha sido sometido a constantes revisiones técnicas como la realizada por Bass, Avolio & Jung, (1995, citado por Lupano, y Castro, 2008).

De acuerdo con esto, a continuación se presentan algunos estudios sobre liderazgo transformacional en las organizaciones:

- 1.3.1. En el estudio “Relación entre liderazgo y desempeño de tareas”, realizado por Da Silva y Rodríguez (2010) en la que se buscaba determinar

“La relación entre la percepción de los subordinados sobre el liderazgo de los Gerentes de Ventas y el desempeño de tareas de la fuerza de Ventas... Hubo la tendencia en los Gerentes de Ventas a exhibir con mayor frecuencia comportamientos referidos al liderazgo transformacional, mientras que los resultados también indicaron que la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de tareas es no significativa” (Da Silva y Rodríguez, 2010, p. vii).

- 1.3.2. En el estudio “Liderazgo transformacional y Genero en organizaciones militares”, realizado por Moreira (2010), en este estudio se buscaba realiza un análisis de la relación existente entre el Liderazgo y el género, tomando en cuenta la poca evidencia de estudios sobre la relación entre estos y los existentes presentan una controversia, al no definirse una consistencia clara sobre si las mujeres son igual, menos o más eficaces como líderes, o la percepción de ellas como tal, de acuerdo con los objetivos de la investigación se hicieron diferentes evaluaciones para determinar si existe o no diferencias en la auto percepción de los lideres masculinos y femeninos y si hay diferencias o no en el liderazgo adoptado por cada uno de ellos, en este aspecto no se encontró diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres y el estilo de liderazgo que estos aplican, ni diferencias entre hombres y mujeres al aplicar el liderazgo transformacional.

- 1.3.3. El estudio “Reflexiones sobre el liderazgo docente. El liderazgo transformacional en los docentes una herramienta de gestión. El caso de un colegio cooperativo”, realizado en el año 2008, por Medina, P. para el V encuentro Internacional Docente realizado en Perú ese mismo año, en el cual se hace un análisis para explicar la importancia del liderazgo transformacional en docentes luego de un estudio realizado en una escuela de la ciudad de Lima, realzando la conveniencia de este estilo de liderazgo y las características de un líder transformacional para lograr cambio y eficiencia en las instituciones educativas, determinando en este estudio

cuales características del estilo de liderazgo transformacional se adaptan y son las más adecuadas para el logro este objetivo.

Estos estudios realizados en tres tipos de organizaciones diferentes muestran la importancia y relevancia que ejerce un estilo de liderazgo para las organizaciones y los múltiples factores que pueden incidir que los mismo sean eficientes o no, y que un estilo de liderazgo, en este caso el transformacional, puede ser adaptado y ser utilizado en cualquier tipo de organización.

Por otra parte, Robbins y Judge (2009) afirman que un liderazgo eficaz debe promover y facilitar mecanismos para mejorar la calidad y la productividad de la organización. Es decir, los líderes de la organización deben identificar aquellos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006).

2. Satisfacción Laboral.

2.1. Conceptualización de satisfacción laboral.

No resulta fácil definir satisfacción laboral, se han realizado numerosas conceptualizaciones y caracterizaciones de la misma, este concepto puede ser entendido como las actitudes y sentimientos que el trabajador tiene hacia su trabajo, y el nivel de satisfacción está determinado por diferentes factores tanto del trabajador como del trabajo propiamente dicho.

Es por ello que “la satisfacción laboral es un tema considerado de vital importancia en el estudio del comportamiento organizacional, se trata de una variable de importancia central en muchas teorías que se ocupan de los fenómenos organizacionales, como la naturaleza del puesto, la supervisión y el entorno de trabajo” (Spector, 2002, p. 189), como consecuencia el desarrollo y estudio de la satisfacción laboral se ha hecho a través de una gran variedad de perspectivas, teniendo esto como resultado una numerosa cantidad de estudios que definen satisfacción laboral, sin que exista una definición aceptada de forma unánime para explicar este aspecto del comportamiento organizacional.

De acuerdo con esto, se puede definir satisfacción laboral como “una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo” (Hoppock, 1935, citado por Marques De Ponte y Marcano, 2010, p. 29).

Otra definición también es que, la satisfacción laboral (Spector, 2002) se refiere al grado de satisfacción que presentan los trabajadores con su trabajo y con las diferentes condiciones y aspectos que conforman este y que permiten que el mismo sea llevado a cabo.

También la satisfacción laboral puede ser entendida como “una actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo, la misma da a conocer las evaluaciones positivas o negativas que mantienen los empleados sobre diversos aspectos en su ambiente de trabajo” (Robbins, 1996, p. 68).

Según Davis y Newstrom (1999, citado por Núñez y Pabón, 2009, p. 69) la satisfacción laboral es:

“Un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Esta puede concebirse como una actitud general, se corre el riesgo de ignorar algunas importantes excepciones ocultas al evaluar la satisfacción general de un empleado. Por lo tanto, los estudios de satisfacción laboral toman en cuenta a menudo las diversas partes que se consideran importantes, ya que estas actitudes con respecto al trabajo predisponen a un empleado a comportarse de cierta manera”

En todas estas definiciones sobre satisfacción laboral, se determina que la satisfacción es un sentimiento o actitud del trabajador hacia su trabajo o las actividades laborales que realiza, es por ello que para efectos de esta investigación, se tomará como satisfacción laboral la definición de Spector (2002), en la que el nivel de satisfacción laboral de una persona estará dado por la percepción de está con respecto a su empleo en forma general, y también de las diferentes condiciones que lo conforman.

2.2. Teorías de satisfacción laboral.

Diferentes corrientes científicas desarrollaron modelos sobre la satisfacción laboral, en los cuales se definen las diferentes variables que influyen en los niveles de satisfacción laboral que tendrá una persona con respecto a su trabajo, esto según Marques de Ponte y Marcano (2010).

2.2.1. Teoría de las expectativas.

Schultz (1998, citado por Núñez y Pabón, 2009, p.71), definió el estudio de la satisfacción laboral de acuerdo al modelo de la teoría de las expectativas, en el cual, “la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree que debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto y gratificación”.

De acuerdo con esta teoría, “la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañara de cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo” (Robbins, 1987, citado por Núñez y Pabón, 2010, p. 71).

2.2.2. Teoría Bifactorial.

En esta teoría, se plantea la existencia de dos grupos de factores, unos factores motivadores para la satisfacción laboral o factores intrínsecos, y aquellos factores que producen insatisfacción laboral que son los factores higiénicos o factores extrínsecos (Herzberg, 1976, citado por Marques de Ponte y Marcano, 2010, p. 30).

Los factores extrínsecos al trabajo o factores de Higiene, pueden ser las remuneraciones, la supervisión, las relaciones humanas, si no se satisfacen producen efectos negativos en la realización del trabajo, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento, sin embargo, los factores intrínsecos al trabajo o motivadores, entre los que se encuentran el reconocimiento, el trabajo interesante, son aquellos que motivan a trabajar y a realizar un mayor esfuerzo en su trabajo (Núñez y Pabón, 2009).

A continuación en la Tabla 1 se distinguen los dos tipos de factores que de acuerdo a la teoría Bifactorial que influyen en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores.

Tabla 1. Factores que producen satisfacción e insatisfacción.

Fuente. Marques de Ponte y Marcano (2010, p. 31).

Factores Motivadores		Factores Higiénicos	
Factores que cuando van bien producen satisfacción	Factores que cuando van mal NO producen insatisfacción	Factores que cuando van bien NO producen Satisfacción	Factores que cuando van mal producen insatisfacción
Realización exitosa del trabajo	Falta de responsabilidad	Status elevado	Malas relaciones interpersonales
Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros	Trabajo rutinario y aburrido	Incremento del salario	Bajo salario
Promociones en la empresa.		Seguridad en el trabajo	Malas condiciones en el trabajo

De acuerdo con la teoría Bifactorial, la motivación en el trabajo proviene de la combinación de un trabajo que genere desafíos y contenga responsabilidades que al ser realizadas con éxito estas actividades sean reconocidas y recompensadas adecuadamente, y también se identifican factores extrínsecos que generan insatisfacción de los trabajadores.

2.2.3. Job Satisfaction Survey (JSS).

Este modelo, fue desarrollado por Spector en el año 1985, y en el mismo se le atribuye un carácter actitudinal a la satisfacción laboral, el cual determina que un trabajador tiende a buscar y quedarse en un trabajo satisfactorio, y saldrá de aquel trabajo que le produzca una reacción afectiva de insatisfacción.

“Dentro de este modelo, es posible considerar quienes asumen la satisfacción laboral como una actitud general frente al entorno de trabajo, mientras que otros investigadores asumen el fenómeno desde la óptica de las facetas, atendiendo así cada atributo que afecta al fenómeno en general” (Spector, 2002, citado por Marques de Ponte y Marcano, 2010, p. 31).

Spector, identifica la medición de la satisfacción laboral a través de dos enfoques uno general y otro alternativo.

“El enfoque general, concibe la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia el empleo”, por su parte, “el enfoque alternativo coloca más atención en las facetas, es decir, en los diferentes aspectos que componen el empleo, como la remuneración (salario o prestaciones), las otras personas del empleo (supervisores o compañeros), las condiciones del empleo y la naturaleza del trabajo mismo” (Spector, 2002, p. 190).

De acuerdo con Marques de Ponte y Marcano (2010), a través del enfoque alternativo se identifican entre otras ocho variables o aspectos que influyen en la satisfacción laboral, estos factores son:

- Ascensos y promociones: equidad percibida en las oportunidades y promociones.
- Supervisión: equidad y competencia en las tareas gestionadas por el supervisor.
- Beneficios: seguros vacaciones y otras prestaciones complementarias.
- Reconocimientos: sentido de respeto, reconocimiento, y agradecimiento.
- Condiciones de trabajo: percepción relacionada con las políticas, comportamientos y reglas.
- Compañeros de trabajo: percepción de competencia y simpatía de sus colegas.
- Naturaleza del trabajo: disfrute de las tareas reales en sí.
- Comunicación: intercambio de información dentro de la organización (verbalmente o por escrito). (Marques de Ponte y Marcano, 2010, p. 32).

Spector (2002) no deja de lado la suma por facetas, en la cual se evalúa la satisfacción laboral, a través de la sumatoria de las puntuaciones de las diferentes escalas, en la cual se

asume que las mismas han sido evaluadas previamente y que la contribución de cada una de ellas a la satisfacción laboral general está hecha en igual medida.

Por esto, la satisfacción laboral es entendida como la percepción o grado de satisfacción de los individuos con su trabajo en forma general, y con las condiciones o aspectos que lo componen (Spector, 2002).

Es por ello que en esta investigación se tomó el modelo Job Satisfaction Survey de Spector creado en 1985, a través del cual se pudo realizar la medición de la satisfacción laboral no sólo de forma general hacia el trabajo, sino que también permitió la evaluación de los otros aspectos y condiciones que lo conforman y permiten la realización del trabajo.

2.3. Elementos que conforman la satisfacción laboral.

Para el estudio de satisfacción laboral existen dos vertientes sobre los aspectos que determinan los niveles de satisfacción laboral que puede tener un individuo hacia su empleo, hay quienes consideran que las características de la personalidad de los trabajadores y otros que son las características del trabajo las que determinan el nivel de satisfacción en el trabajo.

Según Abrajan, Contreras y Montoya (2009), quienes citan a Staw y Ross en su artículo, diferencian la satisfacción, de acuerdo a los factores del trabajo que afectan a las personas y la relación de estas con su puesto de trabajo:

“La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009, p. 107).

Núñez y Pabón (2009) incluyen en su análisis a las recompensas extrínsecas e intrínsecas del trabajo y determinan que de acuerdo a las necesidades de las personas, estas darán más valor a las recompensas intrínsecas o a las extrínsecas:

“Sobre las recompensas extrínsecas e intrínsecas del trabajo...cuando los individuos no poseen una independencia económica, los valores extrínsecos del trabajo tienen mayor prioridad, mientras que cuando las necesidades básicas o materiales son satisfechas, aumenta el interés por los valores intrínsecos” (Pérez, 1996, citado por Núñez y Pabón, 2009).

De acuerdo con esto, existen muchos aspectos de carácter personal o individual que determinan la satisfacción de los trabajadores en su lugar de trabajo, estos factores están relacionados específicamente con las preferencias de cada uno de ellos.

Pero también, la satisfacción laboral puede verse afectada por varios factores imputables a la organización, por lo que distintos autores enumeran diferentes aspectos. Fernández Ríos (1999, citado por, Arnedo y Castillo, 2009) señala los que él considera que son los principales factores generadores de satisfacción en el trabajo, cuando afirma lo siguiente:

“La satisfacción en el trabajo de los empleados se mide en la actualidad a partir de siete elementos distintivos en la empresa: la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo” (Fernández Ríos, 1999, citado por, Arnedo y Castillo, 2009).

Algunos estudios sobre satisfacción laboral y la importancia que tiene dentro de la organización, se han hecho para identificar las consecuencias que puede tener que las personas estén satisfechas o insatisfechas con su trabajo,

“La satisfacción laboral se considera de gran importancia, ya que, se ha demostrado que cuando los trabajadores de una empresa se encuentran satisfechos aumenta la productividad y el rendimiento, y a su vez disminuye el ausentismo y la rotación, lo que demuestra que los empleados tienen una actitud positiva frente a la empresa” (Robbins, 1996).

Para Hellriegel y Slocum (2009), los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción en el trabajo son diferentes para cada persona y algunas fuentes de satisfacción que pueden ser importantes para algún trabajador, no lo son para otros:

“Algunas fuentes importantes para muchos empleados son el reto que presenta el trabajo, el interés que el trabajo tiene para ellos, la actividad física que requiere, las condiciones de trabajo, las recompensas que otorga la organización, la naturaleza de los compañeros de trabajo, etc.” (Hellriegel y Slocum, 2009, p.55).

Para demostrar esto, en Chapel Hill una universidad de Carolina del Norte, se realizó un estudio en el año 1999 cuyo principal objetivo fue el análisis de los diferentes niveles y fuentes de satisfacción laboral, en los que se evidenció la importancia de las necesidades y preferencias individuales de los trabajadores influyen en su nivel de satisfacción laboral.

“Este estudio se basó en encuestas realizadas a trabajadores de bibliotecas (específicamente a los bibliotecarios que requieren un Máster en bibliotecología y los que son personal de apoyo), durante estas, más de 140 empleados respondieron una versión modificada de una encuesta diseñada en 1985, para medir la satisfacción en el trabajo, representada por 9 aspectos de sus trabajos y organizaciones, incluyendo oportunidades de promoción, beneficios, remuneración, compañeros de trabajo y naturaleza del trabajo” (Marques de Ponte y Marcano, 2010, p. 19).

Entre los resultados de este estudio, se encontró que ambos tipos de personal, se encontraban satisfechos con sus trabajos, y no había diferencias significativas entre los grupos. “Entre estos grupos las diferencias en los niveles de satisfacción, se encontraron en las áreas de compañeros de trabajo, ascensos y remuneración, ubicando a los primeros con mayor grado de satisfacción que los segundos” (Marques de Ponte y Marcano, 2010, p. 20).

De acuerdo con esto Marques de Ponte y Marcano (2010), resaltan que el autor del estudio concluyó que el grupo de bibliotecarios está ligeramente más satisfecho que el personal de apoyo, pero resaltan la importancia de conocer que no todos los que integran el grupo de personal de apoyo, tienen la disposición de completar los estudios y especialidades

requeridas para asumir puestos de carácter profesional tanto en la Universidad de Carolina del Norte como en alguna otra institución.

2.4. Importancia de la satisfacción laboral.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que existen elementos que conforman la satisfacción laboral, con los que un trabajador puede estar conforme y otros con los que no, por ello es importante identificar cuáles son estos elementos y así trabajar en función de que esta sea positiva para todos los integrantes de la organización, de acuerdo con Peiró (citado por Núñez y Pabón, 2009, p.77) la satisfacción laboral puede ser clasificada de diferente manera:

2.4.1. Para la persona.

- Es un elemento que beneficia a la salud personal y bienestar del trabajador, como consecuencia de la disminución del stress por causa del trabajo.
- Mecanismo que ayuda al desarrollo personal y laboral de los trabajadores, impulsando la motivación y el esfuerzo utilizados en la realización del trabajo.

2.4.2. Para el equipo de trabajo y los compañeros.

- Contribuye a un clima organizacional positivo fomentando el trabajo en equipo y ayudando en la efectividad y eficiencia del mismo.
- Relaciones interpersonales positivas dentro de la organización, basadas en la confianza.

2.4.3. Para la organización.

- Es de vital importancia para el logro de las actividades de la misma, ayudando e impulsando el cambio y la mejora de las condiciones y objetivos organizacionales.

2.4.4. Para los clientes y los destinatarios de los servicios.

- Se benefician de las mejoras en la calidad del servicio, facilitando la comunicación y la empatía para la solución de problemas.

2.5. Antecedentes de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores, en relación a los diversos aspectos que conforman el trabajo, y actividades que conforman las organizaciones en las que estos laboran, pudiéndose tratar como consecuencia de esto una reacción afectiva hacia al mismo, definiendo la permanencia o no del trabajador en esa organización o puesto de trabajo (Mendoza, C; y Pérez, A. 2008).

Los niveles de satisfacción de una organización parecen influir en los niveles de rotación del personal de las mismas, entre otros aspectos, por ello es importante que los mismos sean tomados en cuenta para el eficiente funcionamiento de estas y el logro de los objetivos institucionales.

A continuación, se presentan algunos estudios de satisfacción laboral en los que evidencia la importancia de unos altos niveles de satisfacción en las mismas para su correcto funcionamiento:

- 2.5.1. En el estudio “Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del Municipio Riohacha (Colombia) y el municipio de Maracaibo (Venezuela)” realizado por Mendoza, C; y Pérez, A. en el año 2008. Se buscó determinar la relación existente entre motivación y satisfacción, obteniendo como resultado de la investigación altos niveles de motivación y de satisfacción laboral en los empleados de estas empresas prestadoras de salud, y encontrando también, una fuerte y alta relación positiva entre ambas variables, motivación y satisfacción laboral.

2.5.2. En el estudio, análisis Varimax de factores que influyen en la satisfacción laboral de la universidad de oriente, Venezuela, realizado por, Rodríguez, D; Cáceres, A; Núñez, L; Atay, A; González, J; Y Montero, C, en el año 2007, se analizó la importancia de los componentes integrados por las variables que inciden en la satisfacción laboral del personal del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. Los resultados de la investigación revelaron que “para los docentes y el personal administrativo, los factores intrínsecos prevalecen sobre los extrínsecos; los obreros, le asignan un peso equilibrado a ambos tipos de factores.

De acuerdo con esto, “La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario” (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009, p. 107).

2.5.3. Atalaya, M. en su artículo satisfacción laboral y productividad en la revista de psicología del año 1999, explicó la respuesta de los empleados insatisfechos en una organización, quienes pueden adoptar una

“conducta de abandono y negligencia que abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación” (Robbins, 1993, citado por Atalaya, M, 1999).

Esta conducta evidentemente afecta a las empresas, por ello es importante que los trabajadores se sientan satisfechos en su trabajo, ya que se ha demostrado que los trabajos le

dan importancia al aspecto afectivo para permanecer o no en un trabajo. De acuerdo con esto se puede decir que la empresa debe tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores:

“siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa” (Abad, 2000, citado por Delgado, M; y Di Antonio, A. 2010. p. 21).

Es por ello que la satisfacción de los empleados debe ser un aspecto importante y tomado en cuenta por las organizaciones ya que esto incide en otros aspectos de la misma y podría afectar el logro de los objetivos organizacionales.

2.5.4. El estudio realizado por Cuadra y Veloso (2007) cuyo propósito fue confirmar las relaciones existentes entre Liderazgo Transformacional, Transaccional, con Satisfacción y Clima Organizacional. Ellos afirman que el éxito o fracaso de las organizaciones depende en gran medida de la calidad de sus líderes, entendiendo por liderazgo “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (Robbins, 2004, citado por Cuadra y Veloso, 2007).

El motivo de elección de liderazgo transformacional para su estudio, fue de acuerdo a su investigación, el carácter predictor de rendimiento tanto individual como organizacional de esta variable, y resaltan que la característica principal de los líderes transformacionales es que, buscan un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor.

Por otra parte, de acuerdo a la delimitación conceptual planteada por estos investigadores, subrayan el carácter afectivo de la Satisfacción Laboral, definiendo esta como una actitud hacia el trabajo.

En sus investigaciones previas, encontraron indicios claros de una relación fuerte entre ambas variables, es por ello que como parte de sus hipótesis, se plantearon la existencia de una relación positiva entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral, confirmando luego del análisis estadístico la relación entre ambas, y concluyendo que de acuerdo a su estudio el Liderazgo Transformacional explica 31% de la varianza de la Satisfacción Laboral, confirmando su planteamiento inicial, que “los mejores líderes son los plantean estrategias transformacionales” (Avolio; Bruce; y Bass, 1999, citado por Cuadra y Veloso, 2007) .

3. Desempeño laboral

3.1. Concepto

El desempeño laboral no es un término nuevo para las organizaciones, ya que el mismo “constituye el ejercicio de las asignaciones correspondientes del empleado dentro de la organización” (Robbins, 1999, citado por Hernández, I; y Herrera, T, 2006. p. 25), a continuación se presentan otras definiciones de Desempeño Laboral:

Tabla 2. Definiciones de Desempeño Laboral.

Fuente: Carrera, M; y Pernia, K. (2010, p. 56)

Autor	Definición
Arias (1999)	“Es un proceso global, basado en la planificación, observación, seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que estas generan en función de criterios identificados previamente, a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto al personal”
Dessler (2001)	“Calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”

Chiavenato (2002, p. 236)	“Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”
Dalton, Hoyle y Watts (2007)	“Es una medida de la eficiencia con la que un empleado realiza su trabajo. La aplica un supervisor a sus subalternos, los empleados al personal, los empleados entre sí o una combinación de todas estas posibilidades”
Stoner (1994)	El desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”

Es importante saber que las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sean materiales o inmateriales (Vroom y Deci, 1992).

De acuerdo con Vroom, son “cuatro los factores que determinan la motivación de una persona para producir: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad” (Vroom 1992, citado por Chiavenato, 2009; p.252).

Es por ello que para evaluar y mejorar los niveles de productividad de una organización, es importante tomar en cuenta el recurso humano, el desempeño laboral de cada trabajador y los factores o variables que influyen en el.

De acuerdo con esto Motowidlo y Van Scotter (1994, citado por Hernández, I; y Herrera, T, 2006), apartados del enfoque tradicional en su trabajo se plantean dos dimensiones

a distinguir dentro del desempeño individual, estas dimensiones son el desempeño de tareas y el desempeño contextual.

3.2. Dimensiones

3.2.1. Desempeño de tareas

El desempeño de tareas fue definido por Borman y Motowidlo (1997, Borman y Motowidlo, citado por Carrera, M; y Pernia, K. 2010, p.59) como "la pericia con la que los ocupantes de un puesto realizan actividades formalmente reconocidas como parte de sus trabajos, actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización bien directamente como parte de su proceso tecnológico, o indirectamente proveyéndolo con materiales necesarios o servicios".

Los aspectos relevantes de esta dimensión son los conocimientos, habilidades y destrezas que posea el trabajador para poder ejercer su cargo y cumplir con los objetivos de la organización, influyendo de esta manera de forma relevante en la organización (1994, Motowidlo; y Van Scotter, citado por Hernández, I; y Herrera, T, 2006).

3.2.2. Desempeño Contextual

Borman y Motowidlo (1997), consideran importante el estudio de la conducta humana en el trabajo y su desempeño en el mismo, es por ello que presentaron una teoría que permite integrar el contexto social a los factores que influyen en el desempeño.

Borman, y Motowidlo (1997) identificaron por lo menos 5 dimensiones relacionadas con el desempeño conductual que son las siguientes:

- Persistencia en el esfuerzo para completar las propias tareas satisfactoriamente.
- Voluntarismo para realizar tareas no asignadas formalmente al puesto.
- Ayuda y cooperación con otros.
- Seguimiento de las reglas y procedimientos organizacionales.
- Aprobación, apoyo y defensa de los objetivos organizacionales.

“Aunque las investigaciones realizadas sobre el desempeño contextual no son numerosas, existe un cierto soporte empírico que establece correlaciones significativas entre el desempeño contextual individual y la efectividad organizacional” (Carrera, M; y Pernia, K. 2010, p. 60).

Sáez (2007) establece tres diferencias entre el desempeño contextual y el desempeño de tarea, que son las siguientes:

“El desempeño de tarea varía en función de los trabajos, mientras que el contextual es similar en todos,

El desempeño de tarea es algo que se espera como un requisito, mientras que el contextual no lo es de modo oficial,

Se llega a la hipótesis siguiente: el desempeño de tarea está más relacionado con las capacidades cognitivas y que el contextual está más relacionado con las características de personalidad, como por ejemplo la amigabilidad y conciencia.”

De acuerdo con Hernández, I; y Herrera, T. (2006) quienes citan a Organ y Ryan (1995) es importante diferenciar el desempeño contextual del desempeño de tareas de forma teórica y práctica, ya que poseen factores determinantes diferentes, el desempeño de tareas tiene relación con los conocimientos y habilidades de los trabajadores, mientras que el desempeño contextual tiene que ver con variables relacionadas a la disposición de realizar el trabajo, y rasgos de la personalidad, en relación con esto, Coleman y Borman, (2003, citados por Hernández, I; y Herrera, T, 2006) en sus investigaciones empíricas encontraron que la satisfacción laboral también es un antecedente primordial que determina el desempeño de tareas.

3.3. Relación entre desempeño contextual y satisfacción laboral

En diversos estudios se ha encontrado la fuerte influencia que tiene la satisfacción laboral sobre el desempeño contextual, es por ello que “el papel de la Gerencia de Recursos Humanos en la implementación de programas para monitorear, mantener y mejorar las

actitudes en el trabajo, cobra vital importancia para incentivar la satisfacción laboral y por ende el desempeño en el trabajo” (Hernández, I; y Herrera, T, 2006, p.35).

Bateman y Organ (1983, citado por Hernández, I; y Herrera, T, 2006) realizaron estudios para apoyar la creencia de que un empleado satisfecho con su trabajo sería también un empleado más productivo, ellos propusieron la teoría de que para hallar la forma en que la satisfacción laboral influía en la productividad del empleado, la satisfacción no debía relacionarse con el desempeño de tareas, o los conocimientos y habilidades de los empleados, sino más bien con el comportamiento que no se encuentra implícitamente reconocido en el sistema formal de la organización, pero cuya influencia contribuye directamente en su funcionamiento, es decir el desempeño contextual o aquellas variables de disposición para realizar las actividades inherentes al cargo que desempeñan los trabajadores. Y encontraron evidencia empírica significativa para apoyar esta teoría de la relación existente entre la satisfacción laboral y el desempeño contextual.

Sobre la relación existente entre Satisfacción Laboral y Desempeño Contextual, Hernández y Herrera (2006) apoyados en la teoría de la relación existente entre estas variables confirmada por diversos estudios previos, se plantean también diferentes Hipótesis para confirmar la relación entre ambas variables, y las diferentes dimensiones que las conforman, de acuerdo a los resultados obtenidos en su investigación, encontraron que el nivel de Satisfacción laboral de los empleados es “Alto”, y en su mayoría el Desempeño Contextual de los trabajadores también es “Alto”, sin embargo encontraron que la correlación existente entre las variables no es significativa, lo que pareciera indicar que no existe relación alguna entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Contextual.

3.4. Influencia del liderazgo transformacional sobre el desempeño.

Acerca de la influencia que tiene el liderazgo transformacional sobre el desempeño, Bass y Riggio, (2006) se plantean que el liderazgo transformacional hace la diferencia en cuanto a los líderes que motivan a sus seguidores a obtener mejores resultados y realizar mayores esfuerzos y otros buscan un mejor desempeño de quienes los siguen.

La evaluación del desempeño de los líderes puede ser llevada a cabo de dos maneras, una tomando en consideración las actividades que realizan estos líderes por sí mismos, y otra en base a los resultados o el desempeño de sus seguidores o personas a su cargo, esto puede hacerse siguiendo dos estrategias, la primera es tomando en cuenta las percepciones subjetivas de los seguidores con respecto al desempeño de su líder, y la segunda estrategia es de acuerdo a la evaluación objetiva de otros indicadores por parte del seguidor como productividad, y la forma de consecución de los objetivos (Bass y Riggio, 2006).

Se ha encontrado evidencia empírica, de la relación positiva existente entre el liderazgo y el desempeño laboral, a continuación se presentan algunos estudios en los que se demuestra esta relación en diferentes áreas y empresas:

Tabla 3. Estudios de la relación existente entre liderazgo y desempeño laboral.

Fuente: Bass y Riggio (2006, citado por Da Silva; y Rodríguez, 2010)

Año/Autor	Área o empresa
Hater y Bass (1988)	Empresas privadas
Gellis (2001)	Trabajadores de la salud
Walters (1998)	Trabajadores de prisiones
Harvey; Royal y Stout (2003)	Sector educativo
Wofford, Whittington y Goowing (2001)	Gubernamental

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, pareciera que el liderazgo transformacional afecta positivamente al desempeño, es por esto que es importante entender el proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores (Bass y Riggio, 2006).

3.5. Antecedentes desempeño laboral

3.5.1. En el estudio realizado por Delgado, M; y Di Antonio, A. en el año 2010, cuyo título es “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño laboral: un estudio de caso.” Se plantea investigar la incidencia de la motivación en los niveles de Desempeño laboral en los empleados de una empresa de Bienes Raíces, y cuales

aspectos influyen en la motivación, obteniendo como resultado de su estudio una alta relación entre la motivación y el desempeño, en esta organización en particular los empleados afirmaban sentirse a gusto en el ambiente laboral y que esto los motivaba a tener un mejor desempeño en la realización de sus tareas.

- 3.5.2. En el estudio Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia. realizado por Amaya, G; Conde, M; y Pedraza, E. en el año 2010. Para un artículo de la revista de Ciencias sociales de Maracaibo, cuyo objetivo fue explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, se evidencio una fuerte relación entre el Desempeño laboral y la estabilidad laboral de los empleados, sin embargo se encontró también que existe insatisfacción en los empleados debido a la remuneración y a la evaluación de su desempeño, ya que consideran que la evaluación de desempeño del sistema público nacional, que es la que aplica a estos empleados, no corresponde o refleja la realidad o su verdadero desempeño, demostrando así que los factores como un baja remuneración o inconformidad con los sistemas de evaluación de desempeño, producen bajos niveles de satisfacción laboral influyendo negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores afectando así de forma negativa a la organización.

4. Franquicias

Al ser Inversiones Fragance 1999 C.A una franquicia de Perfumes Factory, se hace importante definir algunos aspectos de las franquicias.

4.1. Antecedentes históricos de las franquicias

La palabra franquicia, tiene su nacimiento en la época de la edad media, época en la que el soberano otorgaba a los súbditos privilegios conocidos como las “cartas francas”, estas cartas les permitían a los súbditos realizar actividades como la pesca y la caza en determinadas zonas del reino. Estos privilegios eran denominados “franc”.

En la época de la Iglesia Católica se les concedía a propietarios de tierras, autorizaciones para recolectar diezmos en nombre de la Iglesia, permitiendo de esta forma que les quedara a ellos un porcentaje de lo recolectado y el resto era destinado al Papa.

La palabra franquicia desaparece después del triunfo de la Revolución Francesa y con ella desaparecen también los privilegios otorgados a los nobles. No es sino hasta el siglo XIX cuando el término renace en el nuevo continente pero con una concepción diferente. En los inicios del siglo XIX, luego de ocurrida la guerra civil en Estados Unidos de América vuelve a utilizarse esta figura (Grillo, 2008).

4.2. Definición

Para Farina (1993; citado por Grillo, 2008), está concebido como "una estrategia o sistema de negocio, por el cual un empresario (franquiciante) otorga determinados derechos de uso de una marca y transfiere tecnología para la operación de un negocio de éxito comprobado a otro empresario (franquiciatario), a cambio de ciertas cuotas y regalías".

La Asociación Internacional de Franquicias (IFA) define:

"La operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciante y el franquiciado, en el cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como Know How y entrenamiento, en esta operación el franquiciado usa el nombre comercial común, de acuerdo a un formato o patrón establecido y controlado por el franquiciante. Esto implica que el franquiciado invierta sus recursos en su propio negocio".

El Código Deontológico Europeo, adoptado 1992 por las Asociaciones o Federaciones Nacionales de Franquicia, que pertenecen o forman parte de la Federación Europea de La Franquicia la define de la siguiente manera:

"Es un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas legales y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, por el cual el franquiciador concede a sus franquiciados individuales el derecho e

impone la obligación de llevar un negocio de conformidad con el concepto de franquiciador”.

4.3. Clases de franquicias

Por la extensa variedad de actividades comerciales en las que se pueden utilizar franquicias, la clasificación de las mismas también presenta múltiples formas, de acuerdo con Grillo (2008) la forma de clasificación más reconocida es:

- Franquicia industrial o de producción: El franquiciador o dueño de la marca se encarga también de fabricar los productos que se comercializan en los diferentes establecimientos franquiciados, y a su vez otorga el conocimiento o know-how para que en estos también puedan producir negociando los mejores productos y condiciones con los proveedores, es decir, actuando como central de compras.
- Franquicia de servicios: la propiedad de un servicio pertenece a un franquiciador, este cede derechos de comercialización de una fórmula original y específica de prestación de dicho servicio al consumidor, el franquiciado tiene la obligación de ofrecer el servicio con la misma calidad y a los mismos precios del franquiciador, una característica importante de este tipo de franquicia, es que en el mismo es necesario la continua entrega de información y conocimiento de los avances y actualizaciones en la oferta de este servicio, McDonald's y demás empresas de comida rápida son un ejemplo de las empresas que usan este sistema.
- Franquicia de distribución: el franquiciador se encarga de distribuir en condiciones ventajosas en sus puntos de venta los diferentes productos comprados a otras empresas, también el franquiciante a cambio de regalías o precios más altos cede la marca y/o los productos fabricados por él mismo, basando sus objetivos principales en el desarrollo del producto o servicio en vez de en la operación del negocio de distribución del mismo.

4.4. Franquicias en Venezuela

En Venezuela la franquicia es uno de los negocios más lucrativos y ha crecido prolíferamente en los últimos años, este crecimiento ha sido tan grande que se compara a las franquicias con el sector de telecomunicaciones.

Para constituir un negocio de Franquicia en Venezuela, habrá que cumplir con lo dispuesto en:

- El Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre marcas, patentes, licencias y regalías.
- La Ley de Protección al Consumidor para aquellas franquicias que tienen incidencia directa con los consumidores o usuarios.
- La normativa en materia aduanera para las que realizan actividades de importación o exportación.
- La normativa sanitaria para las que les sea aplicable a sus productos.
- La normativa de telecomunicaciones a aquellas que sus productos o servicios sean relativos al sector.
- Y, por supuesto, las contenidas en el Código de Comercio y el Código Civil.

La Cámara Venezolana de Franquicias.

La Cámara Venezolana de Franquicias, Profranquicias, es una asociación privada, sin fines de lucro, creada por un grupo de empresas franquiciantes con el objeto de promover y fomentar el desarrollo de este sistema de negocios en Venezuela, estrechar los vínculos entre los representantes del sector y difundir el conocimiento de este formato de negocios. Desde su fundación en 1998, Profranquicias ha logrado consolidarse como una de las Cámaras sectoriales de mayor representatividad en Venezuela. Hoy agrupa 120 empresas del ramo, que equivalen a alrededor de 70% de las unidades franquiciadas que funcionan en el mercado local (Profranquicias, s.f).

Las funciones de la Cámara Venezolana de Franquicias son:

- Agrupación representativa de las empresas franquiciantes
- Acceso e intercambio de información
- Relaciones con otras instituciones nacionales e internacionales
- Oportunidades de negocios
- Representación nacional e internacional
- Acceso a asesoramiento especializado
- Participación en cursos, seminarios y congresos
- Centro de resolución de conflictos
- Certificación de empresas
- Desarrollo de programas de Responsabilidad Social
- Desarrollo de soluciones profesionales

Las categorías que maneja Profranquicias son: Agencia inmobiliaria, construcción y mobiliario, distribución de alimentos y licorerías, estética-perfumería-cosmética, fotografía, fundaciones e instituciones sin fines de lucro, comida rápida, cafés-bebidas-postres, gimnasio y deportes, joyería-bisutería-relojes, juguetería y regalos, librerías y tiendas de conveniencia, moda y confección, publicidad y comunicación, salud-farmacia-dietética, servicios profesionales, servicios varios, telecomunicaciones-mensajería-copiado, tintorería y arreglos de prendas, otras.

Entre las franquicias catalogadas como “estética-perfumería-cosmética” se encuentra Perfumes Factory. Nace como franquicia en Venezuela en el año 2003 con un innovador concepto, pionero y único en su estilo. La Empresa se enfoca principalmente en complacer las necesidades del venezolano, ofreciéndole perfumes con estilo y calidad que vayan a tono con su dinamismo y forma de vida, adaptándose a sus exigencias. En la actualidad, Perfumes Factory se hace presente con más de 160 franquicias en los siguientes países: Venezuela, Aruba, Curazao, Colombia, Panamá y República Dominicana. Su crecimiento se debe a la excelencia de los productos, los cuales tienen el sello de exclusividad de la compañía. Es así, como Perfumes Factory se incorpora a la cotidianidad del venezolano, dejándole una marca perdurable de París para Venezuela. La compañía trabaja día a día arduamente para brindarle los mejores productos en la rama de cuidado personal (Profranquicias, s.f).

4.5. Inversiones Fragance

Inversiones Fragance 1999, C.A nace en el año 2006 con el objeto de operar y controlar un número determinado de tiendas de la franquicia Perfumes Factory. Actualmente la empresa cuenta con 23 locales comerciales en el área metropolitana de Caracas, y una estructura organizativa sencilla que permite mantener una adecuada operación y un crecimiento constante. Cada una de sus tiendas, cuenta con una estructura de 5 a 6 personas, conformado por un gerente, un asistente a gerente, uno o dos perfumistas, y tantos vendedores como sean requeridos según la dinámica del local.

- Visión: Ofrecer la mejor calidad de servicio en perfumería y cosmética a todos los usuarios del área Metropolitana.
- Misión: Cubrir a través d los puntos de venta toda el área Metropolitana, para facilitar el acceso de nuestros productos a todos los usuarios de Perfumes Factory.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

1. Tipo de investigación

Se refiere al alcance que posee la investigación de acuerdo con el problema planteado en la misma, en el presente estudio referido a determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en su dimensión contextual hacia el individuo y hacia la organización. El tipo de investigación que se ajusta más a las condiciones del presente estudio es el correlacional. Una investigación correlacional se refiere a la medición del comportamiento de una variable teniendo en consideración el comportamiento de otra u otras variables, para así conocer si existe relación o no entre estas.

2. Diseño de Investigación

“El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (Arias, 1999, p.47).

Tomando como referencia lo anteriormente mencionado, se puede señalar que el diseño de la investigación de acuerdo con los objetivos planteados, es un diseño de campo. Debido a que se recolectaron los datos directamente de la realidad donde ocurrieron los hechos, sin haber realizado ninguna manipulación o control de variable alguna. A su vez, es un diseño no experimental, ya que, se observaron los fenómenos tal y como se dan sin alterar deliberadamente las variables. Estos diseños no experimentales pueden ser transversales y longitudinales. A efectos de esta investigación, se cuenta con el diseño no experimental

transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento y no a lo largo del tiempo. Los diseños transversales pueden ser descriptivos o correlaciones, el diseño transversal del presente estudio es correlacional, debido a que se describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

3. Unidad de análisis

La unidad de análisis dentro de la presente investigación estuvo conformada por cada una de las personas u objetos que dan información al investigador, es decir, cada una de las 23 tiendas de Inversiones Fragance 1999 C.A.

4. Población o Universo de estudio

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación (Arias, 1999). En la presente investigación la población estuvo compuesta por 110 vendedores y 23 gerentes que laboran en las 23 tiendas de la empresa Inversiones Fragance 1999 C.A.

5. Muestra

En la presente investigación debido a lo reducido de la población a estudiar se tomó como muestra toda la población. En este sentido, la muestra estuvo conformada por 23 gerentes de tienda y 86 vendedores, para un total de 109 personas, que respondieron los cuestionarios durante un periodo de tres meses (Junio, Julio y Agosto). Si bien la población inicial fue de 110 vendedores, para el momento de llevar a cabo la investigación no se logró tener contacto con el total de vendedores.

Tabla 4. Distribución de la población por cargo.

Vendedores	86
Gerentes de tienda	23
Total	109

En las siguientes Tablas se observan los detalles demográficos de la muestra, obtenidos luego del análisis de la composición de la población estudiada. En la Tabla 5, se presenta la distribución de los vendedores de acuerdo a su género, el análisis arrojó que un 82,6% son personas de género femenino, y un 17,4% son personas de género masculino.

Tabla 5. Distribución de la muestra de vendedores por género.

		Género del Empleado			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	71	82,6	82,6	82,6
	Masculino	15	17,4	17,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

En la Tabla 6, se presenta la distribución de los Gerentes, de acuerdo a su género, un 78,3% son personas de género femenino, lo que representa la mayoría, y el restante, un 21,7% son personas de género masculino.

Tabla 6. Distribución de la muestra de gerentes por género.

		Género del Gerente			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	5	21,7	21,7	21,7
	Femenino	18	78,3	78,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Por otra parte, en la Tabla 7 se observa que la edad de los vendedores de las tiendas, posee un valor mínimo de 18 años de edad y un valor máximo de 30 años de edad, cuya media es de 22,10 años; con una desviación estándar de 2,982.

Tabla 7. Distribución de la muestra de vendedores por edad.

Estadísticos		
Edad del Empleado		
N	Válidos	86
	Perdidos	0
Media		22,10
Mediana		21,00
Desv. típ.		2,982
Mínimo		18
Máximo		30

En la Tabla 8, se observa que la edad de los Gerentes de las tiendas, posee un valor mínimo de 23 años de edad y un valor máximo de 50 años de edad, cuya media es de 30,65 años; con una desviación estándar de 7,667.

Tabla 8. Distribución de la muestra de gerentes por edad.

Estadísticos		
Edad del Gerente		
N	Válidos	23
	Perdidos	0
Media		30,65
Mediana		27,00
Desv. típ.		7,667
Mínimo		23
Máximo		50

En la Tabla 9, se observa la frecuencia de vendedores por edad, el análisis arrojó que aproximadamente un 75% tienen hasta 24 años, siendo la edad máxima de 30 años.

Tabla 9. Frecuencia de la muestra de vendedores por edad.

		Edad del Empleado			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18	4	4,7	4,7	4,7
	19	14	16,3	16,3	20,9
	20	14	16,3	16,3	37,2
	21	13	15,1	15,1	52,3
	22	10	11,6	11,6	64,0
	23	8	9,3	9,3	73,3
	24	1	1,2	1,2	74,4
	25	8	9,3	9,3	83,7
	26	5	5,8	5,8	89,5
	27	4	4,7	4,7	94,2
	28	2	2,3	2,3	96,5
	29	2	2,3	2,3	98,8
	30	1	1,2	1,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

A continuación, en la Tabla 10, se observa la frecuencia de Gerentes por edad, el análisis arrojó que aproximadamente un 74% tienen hasta 30 años, siendo la edad máxima de 50 años.

Tabla 10. Frecuencia de la muestra de gerentes por edad.

		Edad del Gerente			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	23	1	4,3	4,3	4,3
	24	2	8,7	8,7	13,0
	25	3	13,0	13,0	26,1
	26	1	4,3	4,3	30,4
	27	5	21,7	21,7	52,2
	29	1	4,3	4,3	56,5
	30	4	17,4	17,4	73,9
	31	1	4,3	4,3	78,3
	35	1	4,3	4,3	82,6
	43	1	4,3	4,3	87,0
	45	2	8,7	8,7	95,7
	50	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

A continuación, en la Tabla 11, se presentan los resultados obtenidos para los vendedores según su antigüedad en la empresa, de acuerdo a la agrupación en rangos realizada con respecto al tiempo de antigüedad, se puede observar que aproximadamente un 75% tienen una antigüedad en la empresa hasta 7 meses, siendo la máxima antigüedad de 60 meses (5 años).

Tabla 11. Frecuencia de la muestra de vendedores por antigüedad.

Antigüedad del empleado en la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 a 1 mes	30	34,9	34,9	34,9
	2 a 4 meses	26	30,2	30,2	65,1
	5 a 7 meses	8	9,3	9,3	74,4
	8 a 12 meses	15	17,4	17,4	91,9
	13 a 24 meses	5	5,8	5,8	97,7
	25 a 48 meses	1	1,2	1,2	98,8
	49 a 60 meses	1	1,2	1,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

A continuación, en la Tabla 12, se presentan los resultados obtenidos para los Gerentes según su antigüedad en la empresa, el análisis arrojó que aproximadamente un 80% tienen una antigüedad en la empresa hasta 48 meses, siendo la máxima antigüedad de 60 meses (5 años).

Tabla 12. Frecuencia de la muestra de gerentes según la antigüedad.

Antigüedad del Gerente en la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	0 a 1 mes	2	8,7	8,7	8,7
	2 a 4 meses	4	17,4	17,4	26,1
	8 a 12 meses	3	13,0	13,0	39,1
	13 a 24 meses	6	26,1	26,1	65,2
	25 a 48 meses	3	13,0	13,0	78,3
	49 a 60 meses	5	21,7	21,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

A continuación, en la Tabla 13, se presentan los resultados obtenidos para los vendedores según el tiempo trabajando con su actual supervisor, observando así que aproximadamente un 76% tienen un tiempo de hasta 4 meses trabajando con su actual supervisor, siendo el máximo de tiempo trabajando con el supervisor de 24 meses.

Tabla 13. Frecuencia de la muestra de vendedores con respecto al tiempo trabajando con su actual supervisor.

Tiempo del empleado trabajando con su actual supervisor					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			Porcentaje	válido	acumulado
Válidos	0 a 1 mes	42	48,8	48,8	48,8
	2 a 4 meses	23	26,7	26,7	75,6
	5 a 7 meses	5	5,8	5,8	81,4
	8 a 12 meses	13	15,1	15,1	96,5
	13 a 24 meses	3	3,5	3,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

De acuerdo a las Tablas anteriores, se puede concluir que la mayoría de los vendedores son nuevos, son personas jóvenes, tiene poca antigüedad en la empresa y poco tiempo trabajando con su actual supervisor y además de esto, los empleados son más jóvenes que los gerentes. En cuanto a los gerentes, son personas jóvenes pero no más que los vendedores y tienen una mayor antigüedad en la empresa que los vendedores.

6. Operacionalización de las variables

6.1. Liderazgo transformacional

6.1.1. Definición Conceptual

El liderazgo transformacional de acuerdo James McGregor (1978), es aquel que apela a los valores morales de sus seguidores en un intento de aumentar su concienciación sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y recursos para reformar las instituciones.

Dimensiones:

- **Influencia idealizada:** conducta que estimula fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder.
- **Consideración individualizada:** incluye la proporción de apoyo, ánimo y asesoramiento de los seguidores.
- **Estimulación intelectual:** conducta que aumenta la concienciación que tienen los seguidores de los problemas e influye sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva.
- **Motivación Inspirada:** abarca la comunicación de una visión atractiva, empleando símbolos para concentrarse en el esfuerzo de los subordinados, y ejerciendo de modelo de las conductas adecuadas.

6.1.2. Definición Operacional

Liderazgo Transformacional: puntaje obtenido en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo desarrollado por Bass y Avolio, en su versión abreviada 5X y adaptado por Vega y Zabala en 2004 (Ver Anexo A y Anexo G).

Dimensiones:

- **Influencia Idealizada:** la identificación con el líder, el esfuerzo en la tarea y la confianza en el líder, se midió a través del promedio de puntaje de los ítems: 2,5,7,9,11,12,13,19.
- **Consideración Individualizada:** comunicación, reconocimiento al seguidor y cercanía líder-seguidor, se midió a través del promedio de puntaje de los ítems: 8,10,15,17.
- **Estimulación Intelectual:** nuevas maneras de solucionar problemas y creatividad y promover el aprendizaje, se midió a través del promedio de puntaje de los ítems: 1,3,16,18.
- **Motivación Inspirada:** importancia en el logro de las metas, promover expectativas de desempeño e imitación de la conducta del líder, se midió a través del promedio de puntajes de los ítems: 4,6,14,20.

6.2. Satisfacción laboral

6.2.1. Definición Conceptual

Spector (2002) señala que la satisfacción en cuanto a constelación de actitudes hacia el trabajo, se encuentra constituida por un conjunto de dimensiones laborales que son evaluadas por el empleado, de manera de conocer su grado de satisfacción con respecto a su ambiente laboral.

Dimensiones:

- **Ascensos y promociones:** conjunto de oportunidades de transición que el individuo tiene hacia un nivel superior.
- **Supervisión:** competencias desarrolladas por el supervisor en lo que respecta a la gestión de personal, liderazgo y conocimiento del trabajo que realiza.
- **Beneficios:** agregado de conceptos no salariales que devenga el individuo seguros, vacaciones y otras prestaciones complementarias.
- **Reconocimiento:** sentido de respeto, reconocimiento y agradecimiento.

- Condiciones de trabajo: percepción relacionada con las políticas, procedimientos y reglas.
- Compañeros de trabajo: percepción de competencia y simpatía de sus colegas.
- Comunicación: intercambio de información dentro de la organización (verbalmente o por escrito).

6.2.2. Definición Operacional

Satisfacción Laboral: puntaje obtenido en el Cuestionario de Satisfacción Laboral, Job Satisfaction Survey (JSS) creado por Spector en el año 1985, adaptado por Marques de Ponte y Marcano en 2010 (Ver Anexo B y Anexo H).

Dimensiones:

- Ascensos y promociones: las oportunidades de ascenso, se midió a través del promedio de puntaje de los ítems: 1,2,3,4.
- Supervisión: competencias del supervisor con respecto a sus subordinados y competencias del supervisor con respecto al trabajo que realizan los subordinados, se midió a través del promedio de puntaje de los ítems: 5,6,7,8.
- Beneficios: satisfacción con respecto a los beneficios recibidos y beneficios equitativos de acuerdo al trabajo que se realiza, se midió a través del promedio de puntaje de los ítems: 9,10,11,12.
- Reconocimiento: el reconocimiento por trabajo realizado, se midió a través del promedio de puntajes de los ítems: 13,14,15,16.
- Condiciones de trabajo: las reglas, políticas y procedimientos de trabajo y la capacitación para llevar a cabo las tareas, se midió a través del promedio de puntajes de los ítems: 17,18,19,20.
- Compañeros de trabajo: percepción de las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, se midió a través del promedio de puntajes de los ítems: 21,22,23,24.

- Comunicación: Nivel de comunicación en la organización e instrucciones para llevar a cabo las tareas asignadas, se midió a través del promedio de puntajes de los ítems: 25,26,27,28.

6.3. Desempeño laboral

6.3.1. Definición Conceptual

El desempeño laboral es definido por Chiavenato (2009) como la eficacia del personal que trabaja dentro de una organización, la cual es necesaria para la misma.

Dimensión:

- Desempeño Contextual: comportamiento que va más allá del desempeño de tareas y habilidades técnicas, en este sentido apoya el contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador crítico para lograr la consecución de tareas (Borman, 2004, p. 238).

Dimensiones:

- Desempeño Contextual hacia el Individuo: se refiere a todos los comportamientos que benefician directamente a determinadas personas o indirectamente contribuyen con la organización (Williams & Anderson, 1991).
- Desempeño contextual hacia la Organización: son todos aquellos comportamientos que benefician a la organización en general (Williams & Anderson, 1991).

6.3.2. Definición Operacional

Desempeño Contextual: puntaje obtenido en el Cuestionario de Desempeño Laboral de Williams y Anderson, 1991 (Ver Anexo C y Anexo I).

Dimensiones:

- Desempeño Contextual hacia el Individuo: se midió a través del promedio de puntajes de los ítems: 2,4,6,8,10,12.
- Desempeño Contextual hacia la Organización: se midió a través del promedio de puntajes de los ítems: 1,3,5,7,9,11.

7. Técnicas de recolección, procedimiento de recolección de datos

7.1. Técnicas de recolección

De acuerdo con las características de la investigación, se utilizaron tres instrumentos en forma de cuestionarios para medir las variables. Al inicio del instrumento, hay una sección de datos individuales con el objetivo de obtener información de los sujetos en estudio. Los datos individuales fueron: edad, género, tiempo trabajando en la tienda, tiempo trabajando con su actual supervisor y tiempo trabajando con su subalterno.

La prueba de confiabilidad de cada instrumento fue realizada aplicándole a cada una de las dimensiones Alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico SPSS.

7.1.1. Cuestionario de Liderazgo Multifactorial

Para la variable liderazgo se utilizará el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ versión abreviada 5X), el cual fue propuesto por Bass y Avolio, adaptado por Vega y Zabala (2004). Este instrumento consta de versiones, una orientada para que sea respondida por el propio líder y la otra que será respondida por los seguidores. La versión que será utilizada en la presente investigación será la que corresponde a los seguidores.

Esta versión abreviada del MLQ 5X, consta de 45 ítems que se responderán bajo una escala tipo Likert. Los puntos de la escala tienen una base numérica que va del 1 al 5 correspondiendo de la siguiente manera:

1= Nunca

2= Casi Nunca

3= A Veces

4= Casi Siempre

5= Siempre

Para efectos de la presente investigación serán utilizados los siguientes ítems referidos a las dimensiones que conforman el Liderazgo Transformacional (Ver Anexo A):

Influencia idealizada: ítems 10,18,21,25,6,14,23,34.

Consideración individualizada: ítems 15,19,29,31.

Estimulación intelectual: ítems 2,8,30,32.

Motivación inspirada: ítems 9,13,26,36.

A continuación, se presenta en la Tabla 14 los valores de confiabilidad para cada una de las dimensiones (Ver Anexo D):

Tabla 14. Alfa de cronbach liderazgo transformacional

	Alfa de Cronbach
Influencia idealizada	0,834
Consideración individualizada	0,787
Estimulación intelectual	0,688
Motivación inspirada	0,808
Total	0,926

7.1.2. Cuestionario de Satisfacción Laboral

Estado emocional positivo o negativo que será medido a partir de 5 niveles de respuesta asignándoles valor del 1 al 5 a cada nivel de respuesta, asignando una escala cualitativa que va de un nivel de insatisfacción laboral a un nivel de alta satisfacción laboral (Marques de Ponte y Marcano, 2010, p. 53).

1= Muy en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Muy de acuerdo

De acuerdo con esto, se utilizará la operacionalización modificada de la variable satisfacción laboral utilizada por Marques de Ponte y Marcano, 2010, cuyo alpha de cronbach de 0,8 fue determinado por el instrumento original de medición Job Satisfaction Survey (JSS) creado por Spector en 1985.

Para efectos de la presente investigación serán utilizados los siguientes ítems referidos a las dimensiones que conforman la Satisfacción Laboral (Ver Anexo B), y se presentan en la Tabla 15 los valores de confiabilidad para cada una de las dimensiones (Ver Anexo E):

Tabla 15. Alfa de cronbach satisfacción laboral

	Alfa de Cronbach
Ascensos y Promociones	0,622
Supervisión	0,846
Beneficios	0,739
Reconocimiento	0,884
Condiciones de trabajo	0,58
Compañeros de trabajo	0,769
Comunicación	0,742
Total	0,869

Los ítems 1, 6, 7, 9, 12, 15, 16, 17,19, 20, 22, 24, 26, 27 y 28 son inversos, por esa razón al codificar las respuestas fue necesario invertir la escala.

7.1.3. Cuestionario de Desempeño Laboral

Para la variable desempeño laboral, se utilizará el instrumento construido por Williams y Anderson (1991) el cuál fue traducido por Hernández y Herrera (2006). Dicho instrumento, operacionaliza el desempeño laboral en dos dimensiones: desempeño de tareas y desempeño contextual. Consta de 18 ítems divididos en: 6 ítems que corresponden al desempeño de tareas y 12 ítems que corresponden al desempeño contextual.

Para efectos de la presente investigación serán utilizados solo los ítems que corresponden al desempeño contextual (Ver Anexo C).

El instrumento estará integrado por 12 ítems que se responderán bajo una escala tipo Likert. Los puntos de la escala tienen una base numérica que va del 1 al 5 correspondiendo de la siguiente manera:

1= Nunca

2= Casi Nunca

3= A Veces

4= Casi Siempre

5= Siempre

A continuación se presentan en la Tabla 16 los valores de confiabilidad para cada una de las dimensiones (Ver Anexo F):

Tabla 16. Alfa de cronbach desempeño contextual.

	Alfa de Cronbach
Desempeño contextual hacia el individuo	0,819
Desempeño Contextual hacia la organización	0,732
Total	0,841

Los ítems 1, 7 y 11 son inversos, por esa razón al codificar las respuestas, fue necesario invertir la escala.

7.2. Procedimiento de recolección de datos

Para la realización de esta investigación, fueron seleccionadas 23 tiendas pertenecientes a la franquicia Perfumes Factory. Para presentar los objetivos y finalidades de la investigación se estableció contacto con el Director General de Inversiones Fragance ya que la misma es la encargada de operar y controlar estas 23 tiendas en la ciudad de Caracas.

La aplicación de los instrumentos se realizó tanto para gerentes de tiendas (encargados de responder el cuestionario de desempeño contextual) y vendedores (encargados de responder los cuestionarios de liderazgo transformacional y satisfacción laboral), en las tiendas en momentos en los que no estaban laborando, para de esta manera evitar que se sintieran coaccionados y lograsen responder de manera objetiva y honesta. El instrumento se aplicó al iniciar la jornada laboral.

8. Procesamiento estadístico de los datos

Para el procesamiento de los datos de esta investigación se utilizaron las herramientas Microsoft Excel 2010 y SPSS versión 19.0.

El análisis estadístico del estudio se realizó en dos niveles: descriptivo e inferencial. Se utilizó la estadística descriptiva, con la finalidad de describir los datos obtenidos; específicamente fueron calculadas las medias aritméticas y desviaciones estándar de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones, la variable satisfacción laboral y sus dimensiones y por último desempeño contextual en sus dos dimensiones.

De igual manera, se hizo uso de la estadística inferencial con la finalidad de probar las hipótesis y objetivos del estudio. El coeficiente de correlación de Pearson permitió determinar la dirección e intensidad de las relaciones existentes que se afirmaban en las hipótesis y objetivos.

Con la finalidad de facilitar la interpretación de los datos, se creó una equivalencia cualitativa según cada opción de respuesta para cada uno de los tres cuestionarios. Con el instrumento de liderazgo se midió la percepción de los vendedores (Seguidores) acerca de la frecuencia del comportamiento supervisorio (Ver Tabla 17) y en el instrumento de desempeño

laboral, en su dimensión contextual se midió la percepción de los gerentes sobre el comportamiento real de sus subalternos en la organización (Ver Tabla 17), para ambos cuestionarios las opciones de respuesta fueron Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre.

Tabla 17. Equivalencias cualitativas para el liderazgo transformacional y el desempeño contextual.

Liderazgo transformacional y Desempeño contextual	
1,00 – 1,49	Nunca
1,50 - 2,49	Casi nunca
2,50 – 3,49	A veces
3,50 – 4,49	Casi siempre
4,50 >	Siempre

Mientras que en el instrumento de satisfacción se midió la percepción de los niveles de satisfacción laboral de los vendedores en la organización (Ver Tabla 18).

Tabla 18. Equivalencias cualitativas para la satisfacción laboral.

Satisfacción laboral	
1,00 – 1,49	Muy en desacuerdo
1,50 - 2,49	En desacuerdo
2,50 – 3,49	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3,50 – 4,49	De acuerdo
4,50 >	Muy de acuerdo

CAPITULO V

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados. En primer lugar se presenta la descripción de los resultados de cada variable y sus dimensiones, para posteriormente presentar el análisis correlacional correspondiente a cada objetivo e hipótesis del estudio.

1. Análisis descriptivo de las variables

1.1. Liderazgo transformacional y sus dimensiones.

En la Tabla 19 se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable liderazgo transformacional, la cual arrojó una media de 4,37; según la Tabla N°17 puede afirmarse que los vendedores perciben que “Casi siempre” los Gerentes de tienda presentan comportamientos de un líder transformacional.

Tabla 19. Descriptivos de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones.

Dimensión	N	Media	Desviación Estándar
Influencia idealizada	86	4,48	0,58
Consideración Individualizada	86	4,29	0,85
Estimulación intelectual	86	4,09	0,81
Motivación inspirada	86	4,49	0,70
Liderazgo Transformacional	86	4,37	0,62

En cuanto a las dimensiones de esta variable, tal como se observa en el gráfico 1, la dimensión influencia idealizada y la motivación inspirada presentan las medias más altas en la muestra 4,48 para la primera y 4,49 para la segunda, mostrando que los vendedores perciben en los Gerentes de Ventas comportamientos de este tipo con mayor frecuencia. Estas dimensiones están seguidas por la consideración individualizada y la estimulación intelectual, las cuales presentan medias de 4,29 y 4,09 respectivamente; mostrando que los vendedores perciben en los Gerentes de Ventas también comportamientos de este tipo, pero en menor medida que los comportamientos de las dimensiones anteriores.

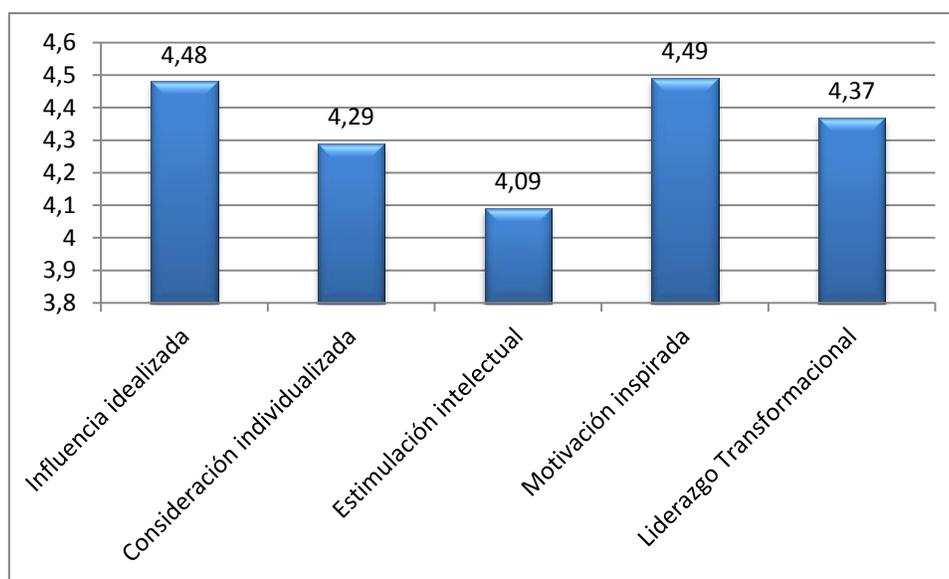


Gráfico 1. Medias de liderazgo transformacional y sus dimensiones.

1.2. Satisfacción laboral y sus dimensiones.

En la Tabla 20 se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable satisfacción laboral, la cual arrojó una media de 3,90; y según la Tabla N°18 puede afirmarse que los vendedores están que los vendedores están “De acuerdo” con que en Inversiones Fragance 1999 C.A. se cumplen las condiciones que determinan que se sientan satisfechos con su trabajo.

Tabla 20. Descriptivos de la variable satisfacción laboral y sus dimensiones.

Dimensión	N	Media	Desviación Estándar
Ascensos y promociones	86	3,91	0,60
Supervisión	86	4,22	0,72
Beneficios	86	3,31	0,87
Reconocimiento	86	3,48	1,02
Condiciones de trabajo	86	4,01	0,52
Compañeros de trabajo	86	4,47	0,54
Comunicación	86	3,90	0,79
Satisfacción Laboral	86	3,90	0,45

En cuanto a las dimensiones de esta variable, tal como se observa en el gráfico 2, la dimensión compañeros de trabajo presenta la media más alta en la muestra (4,47) mostrando que los vendedores perciben que las relaciones interpersonales tienen una gran influencia en sus satisfacción laboral. Esta dimensión es seguida por la dimensión supervisión, la cual presenta una media de 4,22; mostrando que para los vendedores esta dimensión también es importante e influyente pero en menor medida que la anterior. Le siguen las dimensiones condiciones de trabajo con una media de 4,01; ascensos y promociones con 3,91 y comunicación con 3,9 indicando que también son dimensiones importantes al momento de referirse a su satisfacción laboral. En último lugar, se encuentran las dimensiones reconocimiento con un media de 3,48 y beneficios 3,31 evidenciando que si bien son importantes para alcanzar su satisfacción laboral las mismas no son consideradas las primeras en cuanto a estar satisfecho.

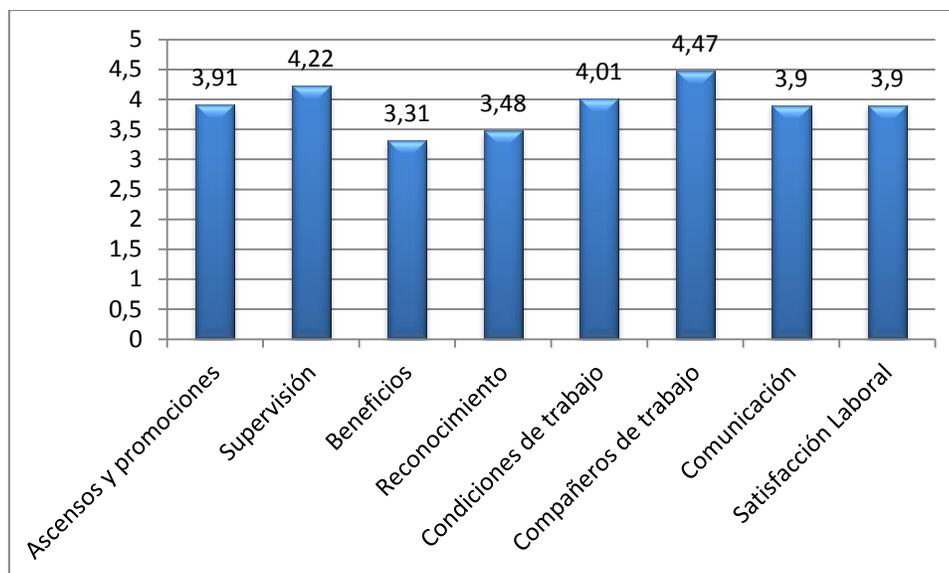


Gráfico 2. Medias de satisfacción laboral y sus dimensiones.

1.3. Desempeño contextual y sus dimensiones.

En la Tabla 21 se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable desempeño contextual, la cual arrojó una media de 4,41; y según la Tabla N°17 puede afirmarse que los Gerentes de tienda perciben que los vendedores “Casi siempre” cumplen con las obligaciones que caracterizan el desempeño contextual.

Tabla 21. Descriptivos de la variable Desempeño Contextual y sus dimensiones.

Dimensión	N	Media	Desviación Estándar
Desempeño contextual hacia la organización	86	4,58	0,56
Desempeño contextual hacia el individuo	86	4,26	0,70
Desempeño contextual	86	4,41	0,55

En cuanto a las dimensiones de esta variable, tal como se observa en el gráfico 3, el desempeño contextual hacia la organización presenta la media más alta en la muestra (4,58) mostrando que los Gerentes de Ventas perciben en los vendedores comportamientos de este tipo con mayor frecuencia. Esta dimensión es seguida por el desempeño contextual hacia el individuo, el cual presenta una media de 4,26; mostrando que los Gerentes de Ventas perciben en los vendedores también comportamientos de este tipo de desempeño, pero en menor medida que los comportamientos de desempeño contextual hacia la organización.

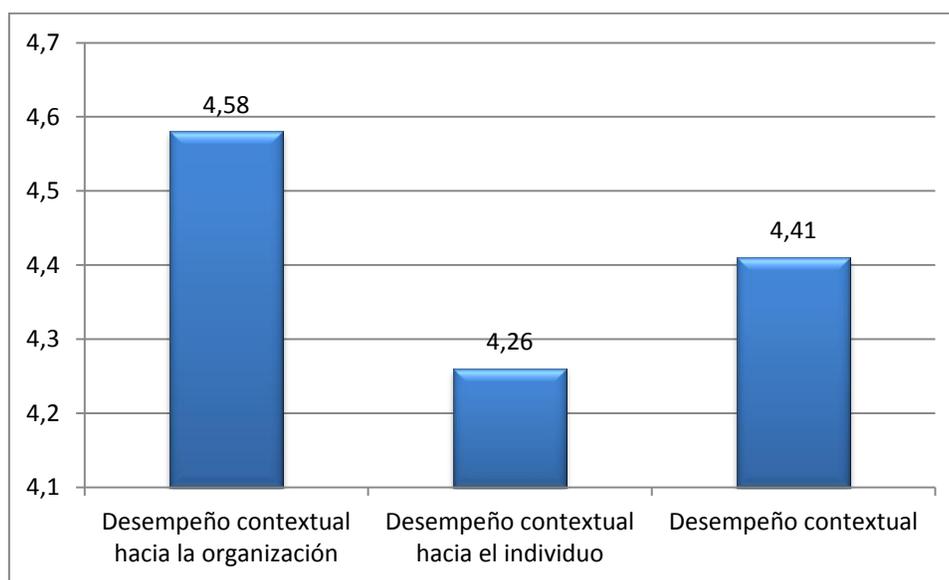


Gráfico 3. Medias de desempeño contextual y sus dimensiones.

2. Análisis correlacional de las variables

2.1. Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral.

Tabla 22. Correlación entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral

		Liderazgo Transformacional	Satisfacción Laboral
Liderazgo Transformacional	Pearson Correlation	1	,432**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	86	86
Satisfacción Laboral	Pearson Correlation	,432**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como se puede observar en la Tabla 22 la significación de R de Pearson es altamente significativa a un nivel de 0,01, lo cual permite rechazar la Hipótesis Nula (H_0) de que las variables Liderazgo Transformacional y la Satisfacción Laboral no tienen relación, por lo que se acepta la Hipótesis Alternativa (H_i), afirmando así que las dos variables son dependientes y se relaciona entre sí.

Por otro lado, la correlación de Pearson para esta relación fue de 0,432 lo cual evidencia una relación moderada y positiva. Según lo observado anteriormente, se puede precisar que mientras los vendedores evidencian rasgos de comportamientos asociados con empatía, empoderamiento, motivación y estimulación por parte de sus gerentes, estos comportamientos van a influir significativamente en su Satisfacción Laboral, es decir, desarrollando de esta forma una actitud positiva su trabajo.

2.2. Liderazgo Transformacional y Desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización.

Tabla 23. Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización.

		Correlations		
		Liderazgo Transformacional	Desempeño Contextual hacia la Organización	Desempeño Contextual hacia el Individuo
Liderazgo Transformacional	Pearson Correlation	1	,288**	,349**
	Sig. (2-tailed)		,007	,001
	N	86	86	86
Desempeño Contextual hacia la Organización	Pearson Correlation	,288**	1	,511**
	Sig. (2-tailed)	,007		,000
	N	86	86	86
Desempeño Contextual hacia el Individuo	Pearson Correlation	,349**	,511**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	
	N	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como se puede observar en la Tabla 23 la significación de R de Pearson es significativa a un nivel de 0,01, lo cual permite rechazar la Hipótesis Nula (H_0) de que las variables liderazgo transformacional y el desempeño contextual hacia el individuo no tienen relación, por lo que se acepta la Hipótesis Alternativa (H_i), afirmando así que las dos variables son dependientes y se relacionan entre sí.

Por otro lado, la correlación de Pearson para esta relación fue de 0,349 lo cual evidencia una relación moderada y positiva indicando que si los vendedores perciben que sus gerentes tienen comportamientos de liderazgo transformacional estos tendrán

comportamientos que se inclinan a determinadas personas o indirectamente contribuyen con la organización.

También se observa una significación de R de Pearson significativa a un nivel de 0,01, lo cual permite rechazar la Hipótesis Nula (H_0) de que las variables liderazgo transformacional y el desempeño contextual hacia la organización no tienen relación, por lo que se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1), afirmando así que las dos variables son dependientes y se relacionan entre sí.

Por otro lado, la correlación de Pearson para esta relación fue de 0,288 lo cual evidencia una relación moderada y positiva indicando que los vendedores al percibir en sus gerentes comportamientos de un líder transformacional tienden a inclinar su comportamiento al beneficio de la organización en general, sin embargo, estos dirigen la mayoría de sus acciones para el beneficio de determinadas personas o a contribuir indirectamente con la organización.

Se evidencia también que existe una relación moderada y positiva entre el desempeño contextual hacia la organización y el desempeño contextual hacia el Individuo, mostrando una correlación de Pearson de 0,511.

2.3. Satisfacción Laboral y Desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización.

Tabla 24. Correlación entre satisfacción laboral y desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización.

			Correlations		
			Satisfacción Laboral	Desempeño Contextual hacia el Individuo	Desempeño Contextual hacia la Organización
Satisfacción Laboral	Pearson Correlation		1	,145	,240 [*]
	Sig. (2-tailed)			,183	,026
	N		86	86	86
Desempeño Contextual hacia el Individuo	Pearson Correlation		,145	1	,511 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,183		,000
	N		86	86	86
Desempeño Contextual hacia la Organización	Pearson Correlation		,240 [*]	,511 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)		,026	,000	
	N		86	86	86

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como se puede observar en la Tabla 24 la significación de R de Pearson no es significativa a un nivel de 0,01; arrojando un valor de 0,183 ($p > 0,05$), lo cual no permite rechazar la H_0 de que las variables el desempeño contextual hacia el individuo y la satisfacción laboral no tienen relación, indicando que hay probabilidad de cometer error tipo I y equivocaciones.

Por otro lado, la correlación de Pearson para esta relación fue de 0,145 lo cual evidencia una relación baja, indicando así que no existe relación significativa entre las variables desempeño contextual hacia el individuo y la satisfacción laboral.

También se observa una significación de R de Pearson significativa a un nivel de 0,05, lo cual permite rechazar la Hipótesis Nula (H_0) de que las variables satisfacción laboral y el desempeño contextual hacia la organización no tienen relación, por lo que se acepta la Hipótesis Alternativa (H_i), afirmando así que las dos variables son dependientes y se relacionan entre sí.

Por otro lado, la correlación de Pearson para esta relación fue de 0,240 lo cual evidencia una relación moderada y positiva indicando que al estar satisfechos los vendedores tendrán comportamientos que se inclinan al beneficio de la organización en general.

Se evidencia también que existe una relación positiva y moderada entre el desempeño contextual hacia la organización y el desempeño contextual hacia el Individuo, mostrando una correlación de Pearson de 0,511.

3. Análisis correlacional Hipótesis

3.1. Liderazgo Transformacional y Desempeño Contextual.

Tabla 25. Correlación entre Liderazgo Transformacional y Desempeño Contextual

		Correlations	
		Liderazgo Transformacional	Desempeño Contextual
Liderazgo Transformacional	Pearson Correlation	1	,371**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	86	86
Desempeño Contextual	Pearson Correlation	,371**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

La primera hipótesis plantea una relación positiva y fuerte entre el liderazgo transformacional de los gerentes de tienda y el desempeño contextual de los vendedores. La significación de R de Pearson es altamente significativa a un nivel de 0,01, confirmando así que existe una relación positiva entre las variables más esta relación no es fuerte sino media.

3.2.Satisfacción Laboral y Desempeño Contextual.

Tabla 26. Correlación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Contextual

		Correlations	
		Satisfacción Laboral	Desempeño Contextual
Satisfacción Laboral	Pearson Correlation	1	,209
	Sig. (2-tailed)		,053
	N	86	86
Desempeño Contextual	Pearson Correlation	,209	1
	Sig. (2-tailed)	,053	
	N	86	86

La segunda hipótesis plantea una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño contextual de los vendedores. La significación de R de Pearson no es significativa ya que $p > 0,05$, rechazando así la hipótesis de que existe una relación significativa y positiva entre las variables.

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Mediante los resultados obtenidos en la presente investigación, se pudo constatar que de acuerdo a la percepción de los vendedores, los gerentes de las tiendas en Caracas, de Inversiones Fragance 1.999 C.A., Franquicia de Perfumes Factory, “Casi siempre” presentan comportamientos de líder transformacional. Lo cual concuerda con la definición de House (1999, cp. Yukl, 2008) donde afirma que un líder es un individuo capaz de motivar y tener influencia sobre otros facilitando la contribución de estos al alcance de las metas y el éxito de la organización. Específicamente, esta capacidad del líder de influir y motivar se evidencia en los resultados obtenidos para las dimensiones Influencia Idealizada y Motivación Inspirada, las cuales obtuvieron los mayores puntajes. De acuerdo con esto, se puede afirmar que los vendedores que participaron en la investigación, tienen una percepción positiva sobre la conducta de los gerentes de tienda y su influencia sobre ellos para el logro de los objetivos de la organización.

Es importante mencionar que los resultados obtenidos en las dimensiones Influencia idealizada y Motivación Inspirada, además de ser los más altos, superan también al grado de liderazgo transformacional global, es decir, que los vendedores perciben que el comportamiento de los gerentes que los caracteriza como líderes transformacionales sobresale en estas dimensiones. Adicionalmente, los resultados obtenidos para la dimensión Consideración Individualizada, fueron ligeramente más bajos, sin embargo se evidencia que todas las dimensiones repercuten de forma similar en la percepción de los vendedores sobre el grado de liderazgo transformacional de los gerentes de tienda. Lo cual confirma lo planteado por Bass y Avolio (2006) que un líder transformacional logra una motivación sobre sus seguidores, para que los mismos alcancen un desempeño superior a través de esfuerzos extras, el líder tiene poder de convencimiento, alienta a sus seguidores a lograr sus intereses a su vez se interesa en iniciar objetivos comunes.

Por otra parte, puede afirmarse que los vendedores de las tiendas en Caracas, están “De acuerdo” con que en Inversiones Fragance 1.999 C.A., Franquicia de Perfumes Factory, se cumplen las condiciones que determinan que se sientan satisfechos con su trabajo, y se

confirma lo planteado por Spector (2002) sobre que la Satisfacción laboral es una percepción de los individuos con su trabajo en forma general, y con las condiciones o aspectos del mismo.

Al evaluar satisfacción laboral se evidenció que las dimensiones con mayor influencia en el nivel de satisfacción fueron Compañeros de Trabajo, Supervisión y Comunicación, superando incluso el resultado obtenido para la satisfacción laboral global, lo que nos permite identificar, cuales son los aspectos más valorados por los vendedores para evaluar de forma positiva las condiciones generales de su trabajo.

De acuerdo con esto, se puede afirmar también que el aspecto más valorado por los vendedores son las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, seguido de las competencias de los gerentes en la gestión de personal y las actividades inherentes al trabajo, y en tercer lugar los sistemas de intercambio de información entre la organización y los trabajadores, específicamente entre otras cosas, la importancia de las instrucciones claras para llevar a cabo sus tareas.

En otro orden de ideas, los gerentes de tienda perciben que los vendedores en Caracas, de Inversiones Fragance 1.999 C.A., Franquicia de Perfumes Factory, “Casi siempre” cumplen con las obligaciones que caracterizan el desempeño contextual, confirmando lo planteado por Robbins (1999, cp. Hernandez; y Herrera, 2006). Donde se define desempeño como el cumplimiento del empleado de sus asignaciones correspondientes dentro de la organización, y se confirma también con lo afirmado por Borman y Motowidlo (1997), y Sáez (2007) quienes consideran que deben tomarse en cuenta el contexto social del trabajo, y las características de personalidad como la amigabilidad y conciencia de los trabajadores, como factores importantes que también influyen en el desempeño del mismo.

En los resultados obtenidos para las dimensiones que conforman el desempeño contextual los gerentes de tienda perciben que los vendedores “Casi siempre” cumplen con sus obligaciones de acuerdo a cada dimensión, sin embargo, la dimensión Desempeño contextual hacia la organización obtuvo un valor incluso mayor que el nivel de desempeño contextual global, indicando que los gerentes de tienda perciben que los comportamientos de los vendedores en su trabajo benefician más a la organización en general que a los compañeros de

trabajo, cuya dimensión Desempeño contextual hacia el individuo obtuvo un valor ligeramente inferior al nivel de desempeño contextual global.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados obtenidos sobre la relación existente entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, se pudo comprobar la existencia de una relación positiva entre ambas variables, confirmando así lo afirmado por Bass y Avolio (2006) quienes señalan que uno de los valores para evaluar al líder, son las acciones de este que generan gratificación en el grupo de trabajo, lo que hace que los seguidores se sientan a gusto con las decisiones tomadas por el líder, de acuerdo con esto Chiavenato (2006) afirma que el líder mediante su actuación puede lograr que el personal se sienta a gusto con las condiciones laborales convirtiendo a sus seguidores en participantes activos en el logro de los objetivos organizacionales.

Es importante resaltar, que se confirma también lo expuesto por Cuadra y Veloso (2007), quienes afirman que existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, confirmando así su teoría inicial sobre que los mejores líderes son los que plantean estrategias transformacionales” (Avolio; Bruce; y Bass, 1999, citado por Cuadra y Veloso, 2007) .

Adicionalmente, también se encontró relación positiva y moderada entre la variable liderazgo transformacional y el desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización, confirmando lo planteado por Bass y Riggio (2006) quienes afirman que el liderazgo transformacional hace la diferencia, tomando en cuenta a los líderes transformacionales quienes motivan a sus seguidores a obtener mejores resultados, y a realizar esfuerzos extra para mejorar su desempeño.

De acuerdo con esto, los resultados obtenidos en la investigación arrojaron que la relación entre la variable liderazgo transformacional y la dimensión Desempeño contextual hacia el individuo es ligeramente superior a la relación entre la variable liderazgo transformacional y la dimensión Desempeño contextual hacia la organización, evidenciando que pareciera que la influencia del líder sobre sus seguidores tiene un mayor impacto sobre el desempeño contextual hacia el individuo, fomentando comportamientos que benefician a otras personas o contribuyen indirectamente con la organización.

En otro orden de ideas, se encontró una relación positiva y baja entre la variable satisfacción laboral y desempeño contextual hacia el individuo, contrariamente a lo afirmado por Bateman y Organ (1983, cp. Hernandez; y Herrera, 2006) quienes encontraron evidencia empírica significativa apoyando la teoría de la relación existente entre satisfacción laboral y desempeño contextual en sus dos dimensiones.

Sin embargo, se confirmó lo expuesto por Hernández; y Herrera (2006) donde de acuerdo con los resultados de su investigación, afirman que la correlación existente entre las variables satisfacción laboral y la variable desempeño contextual no es significativa, lo que pareciera indicar que no existe relación alguna entre estas variables.

Adicionalmente, es importante mencionar que los resultados obtenidos en la investigación arrojaron que la relación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión Desempeño contextual hacia la organización es baja y positiva, sin embargo, es ligeramente superior a la relación entre la variable satisfacción laboral y Desempeño contextual hacia el individuo, evidenciando que pareciera que el nivel de satisfacción laboral de los vendedores tiene un mayor impacto sobre el Desempeño contextual hacia la organización, es decir, pareciera confirmarse la teoría sobre el hecho que los vendedores estén satisfechos hace que los mismos tengan comportamientos que benefician a la organización en general, mientras que, los resultados sobre el impacto del nivel de satisfacción de los trabajadores sobre el Desempeño contextual hacia el Individuo apuntan hacia una relación no significativa entre estas variables.

La explicación de este hecho puede deberse a diversas consideraciones de origen metodológico, como pueden ser la característica de la muestra, donde el tamaño muestral, la antigüedad de los vendedores, la edad de los vendedores, la naturaleza de la muestra de investigación (Franquicia de estética-perfumería-cosmética), rotación, administración de los cuestionarios, podrían ser factores claves para la obtención de estos resultados.

Al considerar las hipótesis planteadas por el presente estudio, la H_1 formuló una relación positiva y fuerte entre el liderazgo transformacional de los gerentes de tienda y el desempeño contextual de los vendedores, el análisis realizado arrojó una relación positiva entre las variables sin embargo la fuerza de la relación es moderada. Confirmando en parte

nuevamente lo planteado por Bass y Riggio (2006) quienes afirman que los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a obtener mejores resultados, a realizar esfuerzos extra para mejorar su desempeño, ya que aunque existe relación positiva entre las variables la fuerza de esta relación es moderada.

También, se planteó la H₂ que formuló la existencia de una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño contextual de los vendedores, el análisis realizado rechaza la hipótesis, es decir, existe una relación positiva y no significativa entre las variables, contrario a lo afirmado por Bateman y Organ (1983, cp. Hernandez; y Herrera, 2006) quienes encontraron evidencia empírica significativa apoyando la teoría de la relación existente entre satisfacción laboral y desempeño contextual.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de la presente investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en su dimensión contextual, hacia el individuo y hacia la organización. El fin de todo proyecto de trabajo de grado consiste en dar respuestas o soluciones a determinados problemas, convirtiéndose la investigación en una fuente de referencia y consulta para investigaciones posteriores. Los resultados obtenidos en el presente trabajo de Grado generan un aporte al conocimiento, siendo el mismo un hecho relevante basado en una teoría conocida. Por lo que, la investigación aplicada se llevó a cabo con la finalidad de nutrir los conocimientos teóricos y prácticos en términos de conciencias útiles para futuras investigaciones, los resultados obtenidos permiten llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, quedó en evidencia que las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral guardan relación, al igual que el liderazgo transformacional y el desempeño contextual tanto hacia el individuo como hacia la organización. Sin embargo, la satisfacción laboral no guarda una relación significativa con el desempeño contextual en su totalidad sino que, sólo existe relación entre ésta y el desempeño contextual hacia la organización, lo cual puede significar que el desempeño contextual hacia el individuo no es notablemente importante para los vendedores de las tiendas en cuanto a que no pudo confirmarse que su satisfacción tenga influencia en su desempeño contextual hacia los demás.

En cuanto al liderazgo transformacional de los gerentes de las tiendas de Inversiones Fragance 1999 C.A los vendedores perciben, que éstos “Casi siempre” tienen comportamientos de un líder transformacional. Más específicamente se puede señalar que estos comportamientos se inclinan más hacia la dimensión Motivación Inspirada la cual es aquella que presenta el valor más alto, evidenciando que los vendedores perciben que sus gerentes tienen con ellos una comunicación de una visión atractiva, que se concentran en el esfuerzo que ellos realizan, que existe una importancia en el logro de las metas, promueven expectativas de desempeño y se convierten por tanto en ejemplos a seguir, de esta forma, los vendedores buscan imitar la conducta del líder. Seguida de esta dimensión, se encuentra la Influencia Idealizada, los vendedores se sienten identificados con sus gerentes, tienen

confianza en ellos y los mismos logran en los vendedores el realizar esfuerzos para llevar a cabo sus tareas. Se puede señalar que en general los vendedores perciben que sus gerentes son líderes transformacionales.

Por otra parte, puede afirmarse que los vendedores están “De acuerdo” con que en Inversiones Fragance 1999 C.A. se cumplen las condiciones que determinan que se sientan satisfechos con su trabajo. Llama la atención que la dimensión con el valor más alto para esta variable fue la de Compañeros de Trabajo, indicando que los vendedores tienen buenas relaciones interpersonales, les agradan sus compañeros y se divierten con los mismos; esta dimensión se encuentra por encima del resto incluso por encima del valor de la Satisfacción Laboral global. Seguido, por la dimensión Supervisión evidenciando que los vendedores se sienten a gusto con sus gerentes, que los mismos son competentes llevando a cabo su trabajo y adicionalmente, los vendedores sienten que son tomados en cuenta y que mantienen con ellos un trato justo.

Con respecto al desempeño contextual, puede afirmarse que los gerentes de tienda perciben que los vendedores “Casi siempre” cumplen con las obligaciones que caracterizan el desempeño contextual. Al observar las dimensiones, se puede señalar que si bien ambas dimensiones Desempeño contextual hacia el individuo y Desempeño contextual hacia la organización presentan valores altos, es la segunda quien presenta el valor más alto, es decir, que los gerentes perciben que los vendedores tienden a tener comportamientos que benefician a la organización en general, por encima de tener comportamientos que benefician directamente a determinadas personas o indirectamente contribuyen con la organización.

Respecto a las hipótesis planteadas, en cuanto al liderazgo transformacional y el desempeño contextual, la correlación es positiva sin embargo la fuerza de la relación es moderada. Para la satisfacción laboral y el desempeño contextual, la correlación es positiva más no significativa por lo cual la hipótesis no pudo ser confirmada.

RECOMENDACIONES

A continuación se apuntan varios aspectos con el motivo de nutrir más este tema de estudio, por lo que se recomienda:

- Considerar hacer la investigación luego de un tiempo, cuando el personal cuente con mayor antigüedad, para tratar de minimizar el efecto de esta limitación sobre el estudio.
- Considerar hacer esta investigación con una muestra más grande tomando en cuenta todas las franquicias de Perfumes Factory.
- Continuar con los estudios sobre las tres variables, liderazgo transformacional, satisfacción laboral y desempeño contextual ya que no existen suficientes estudios al respecto en América Latina.
- Llevar a cabo estudios en los que se tome a consideración además de las variables anteriormente mencionadas el Desempeño Laboral en su dimensión Desempeño de Tareas.
- Realizar estudios donde se relacione la rotación con el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y la variable desempeño contextual.
- Realizar esta investigación en otra Franquicia de estética-perfumería-cosmética venezolana, para así tener una visión más completa de este sector económico del país, y saber si existe diferencias entre el grado de liderazgo transformacional, el nivel de satisfacción laboral y el nivel de desempeño laboral entre franquicias.

LIMITACIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos en esta investigación, se procedió a interpretar las causas de los mismos, se encontraron algunas situaciones y condiciones que influyeron de alguna forma en el proceso de investigación y en los resultados obtenidos, de acuerdo con esto, a continuación se presentan esas situaciones y limitaciones en el desarrollo de la investigación:

Al llevar a cabo la investigación, uno de los pasos fue el proceso de recolección de datos en cada una de las tiendas, en la distribución de instrumentos en las mismas, en algunas la afluencia de clientes es bastante alta y continua durante todo el día, y el personal se encontraba ocupado atendiendo a clientes, por lo que los instrumentos debieron ser dejados con los respectivos gerentes de tienda para luego ser llenados por el personal y posteriormente retirados personalmente. Para estos casos el investigador no pudo tener un contacto con el personal al momento de que estos respondieran los cuestionarios, por lo que esta situación pudo provocar que tanto los vendedores como los gerentes de tienda fueran influenciados por factores externos, comentarios o cualquier otra distracción; así mismo cabe la posibilidad de que algunas preguntas no fuesen comprendidas correctamente, en algunos casos, y la persona encuestada no contaba con la presencia de alguno de los investigadores quien pudiese aclarar sus dudas.

El proceso de rotación de personal en todas las tiendas durante el período en el cual se realizó la investigación también es considerado como una limitación, ya que generó un poco de retraso en el proceso de recolección de datos al aplicar el instrumento, porque el investigador tuvo que esperar un tiempo prudente para iniciar nuevamente la recolección de datos, sin embargo, se pudiera considerar que el mismo no fue suficiente para que los vendedores y gerentes tuviesen una percepción clara de lo que se quería evaluar.

Por otra parte, la población que comprende a los vendedores y gerentes de tienda de la Franquicia Inversiones Fragance 1999 C.A., es bastante pequeña, es por ello que la población fue seleccionada en su totalidad como muestra, se le realizó el estudio a los 23 Gerentes y a la mayoría de los vendedores de cada una de las tiendas, sin embargo, los horarios rotativos,

considerados como otra limitación, impidieron que el estudio se le realizara a la totalidad de los vendedores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abrajan-castro, M.; Contreras-Padilla, J; y Montoya-Ramírez, S. (2009). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa*. (Vol.14, pp. 105-118). México. recuperado en 9 de marzo de 2013 de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Amaya, G; Conde, M; y Pedraza, E. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia*. Revista scielo de ciencias sociales. Recuperado en marzo 1 de 2014 de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131595182010000300010&script=sci_artext
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. (3era ed.). Caracas, Venezuela: Episteme
- Arnedo, B., Castillo, M. (2009). *Satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la universidad de oriente (IPSPUDO).Cumaná Estado Sucre 2008*. Trabajo de Grado de Licenciatura en gerencia de Recursos Humanos no publicado, Universidad de Oriente, Cumaná, Venezuela.
- Asociación Internacional de Franquicias, IFA. (s.f.). recuperado en 22 de octubre de 2013 de www.franchise.org
- Bass. B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. Recuperado de <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>
- Bass. B.M (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass. B.M (1997). *Does the transactional- transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist*, (Vol.5, pp. 130-139).
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *"The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development"*. *Organizational Change and Development*, (Vol. 4, pp. 231-272).

- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bass, B.M & Avolio, B.J. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press*. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, B.M & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership Mahwah*. Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers. EEUU.
- Bass y Stogdill's. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. (3ra.ed.). New York: The Free Press.
- Borman, W. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241. Recuperado el 15 de febrero 2014 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Borman, W., Motowidlo, S. (1997). *Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research* [Electronic version]. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Broitman, M. (1995). *Descubriendo la otra mitad del liderazgo*. Trabajo de Grado de Máster en Administración. Caracas, Venezuela: IESA.
- Cámara venezolana de Franquicias, Profranquicias. (s.f.). recuperado en 22 de octubre de 2013 de <http://profranquicias.com/>
- Carrera, M; y Pernia, K. (2010). Correlación entre las competencias evaluadas en el assesment center sociopsicodramatico y el desempeño laboral. Trabajo de Grado de Licenciatura en Relaciones Industriales no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cuadra, A., Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. Revista Universum, 2 (Dos). Recuperado en 22 de octubre de 2013 de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext

- Da Silva, J; y Rodríguez, F. (2010) *Relación entre liderazgo y desempeño de tareas*, Trabajo de Grado de Licenciatura en Relaciones Industriales no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Delgado, M; y Di Antonio, A. 2010. *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño laboral: un estudio de caso*. Trabajo de grado para optar al título de licenciado en licenciado en educación, Universidad central de Venezuela, Caracas, Venezuela. Recuperado en 1 de marzo de 2014 de <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo..pdf>
- Garzón, A. (2009). *Diseño de propuesta para mejorar la productividad en una línea de envasado en una empresa productora de bebidas en consumo masivo*. Trabajo de grado de Ingeniero Industrial no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado en 26 de octubre 2013 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5470.pdf>
- Grillo, A, (2008). *El contrato de franquicia*. Cuba. Recuperado en 26 de octubre de 2013 de http://www.adizesca.com/Adizesca_2013/2013/e-BOOKS/EL-CONTRATO-DE-FRANQUICIA.pdf
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12va Ed). México: CENGAGE Learning.
- Hernández, I; Herrera, T., (2006). *Satisfacción laboral, desempeño individual y satisfacción del cliente en una empresa de servicios*. Trabajo de Grado de Licenciatura en Relaciones Industriales no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Horner, M. (1997). *Leadership, Theory, past, present and future En: team performance management*. (p. 270-287). Rusia. Recuperado en 15 de septiembre de 2013 de <http://ecsocman.hse.ru/articles/j16073662/>
- Jones, E., Chung, C. (2006). A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. *Engineering Management Journal*. (Vol. 18).
- Lupano, M; & Castro, A. (2008) *Estudios sobre liderazgo. Teorías y Evaluación*. extraído de La Universidad de Palermo, Argentina en marzo 1 de 2014, de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

- Marques de Ponte, M., Marcano, D., (2010). *Relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios a tiempo completo del sector privado*. Trabajo de grado de Licenciatura en Relaciones Industriales no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- McGregor, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Medina, P. (2008). *Reflexiones sobre el liderazgo docente. El liderazgo transformacional en los docentes una herramienta de gestión. El caso de un colegio cooperativo*. recuperado en Marzo 1 de <http://www.redkipusperu.org/files/26.pdf>
- Mendoza, N. (1995). *Diferencia en los estilos de liderazgo femenino y masculino en la Gerencia Venezolana*. Trabajo de Grado de Magister en Psicología. Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis de Doctorado, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala. Recuperado en septiembre 24 de 2013 de <http://colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Mendoza, C; y Pérez, A. 2008. Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del Municipio Riohacha (Colombia) y el municipio de Maracaibo (Venezuela). Maracaibo (URBE). Recuperado en 1 de marzo de 2014 de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/490/1219>
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y Género en organizaciones militares*. Trabajo de grado para optar al título de Doctor en psicología. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado en 1 de marzo de 2014, de <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- Núñez, S., Pabón, G., (2009). *Programa de inserción laboral y niveles de satisfacción (casos de personas con discapacidad intelectual leve)*. Trabajo de Grado de Licenciatura en Relaciones Industriales no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

- Organización internacional del trabajo, OIT. (s.f.). recuperado en 22 de octubre de 2013 de <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- Omar, A. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor transformacional*. Argentina. Universidad Nacional del Rosario.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. (7ma ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ra ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (2013, Marzo 7). Entrevista Irene Mossi, directora great place to work. *El Nacional*. Recuperado en 22 de octubre de 2013 de <http://www.greatplacetowork.com.ve/>
- Rodríguez, D; Cáceres, A; Núñez, L; Atay, A; González, J; y Montero, C. (2007). *análisis Varimax de factores que influyen en la satisfacción laboral de la universidad de oriente, Venezuela*. Recuperado en marzo 1 de 2014 de <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1323/1/12%20AN%C3%81LISIS%20VARIMAX%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf>
- Sáez, J. (2007). Diseño y validación de una *Entrevista Conductual Estructurada* para la Selección de Agentes de Policía Local. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 23, N.º 1*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de Dialnet Web site: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2305010>
- Schultz., D. (1985). *Psicología Industrial*. (3era ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Spector, p., (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: Manual moderno.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Trabajo de grado en psicología, Departamento de Psicología, Universidad de Chile. Recuperado el 15 de febrero de 2014 de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- Vroom, H., Deci, E. (1992). *Motivación y alta dirección*. (4ta, ed.). México: Editorial Trillas.

- Williams, L. y Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. Recuperado el 3 de marzo de 2010 de la base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6ta ed.). Madrid: Pearson, Prentice Hall.

ANEXOS

**ANEXO A: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL, VERSIÓN
ABREVIADA 5X, DE BASS Y AVOLIO, ADAPTADO POR VEGA Y ZABALA,
2004**

Introducción

El presente instrumento tiene como finalidad obtener su percepción acerca del comportamiento supervisorio de la persona a quien usted le reporta. Tratándose de percepciones, no puede haber respuestas correctas o incorrectas; por esa razón *le pedimos, por favor, que sea usted totalmente veraz cuando nos suministre sus respuestas*. El cuestionario es anónimo y se puede llenar en menos de 10 min.

El cuestionario forma parte del trabajo de grado de dos estudiantes de la UCAB; por tanto, la información que se recoja será utilizada *exclusivamente* para fines académicos y recibirá *tratamiento confidencial*.

Antes de empezar con el cuestionario, por favor, marque con una X o suministre la información, en las celdas correspondientes de la siguiente Tabla, en relación a usted mismo:

Género F ó M	Edad	Tiempo trabajando en la empresa	Tiempo trabajando con su actual supervisor

Nombre de su supervisor:

Instrucciones

I. A continuación encontrará una serie de afirmaciones y una escala que expresa frecuencia: nunca (N), Casi Nunca (CN), a veces (AV), casi siempre (CS), siempre (S). Para responder, lea con atención cada afirmación y decida la frecuencia con la cual su supervisor inmediato muestra tal comportamiento, *según lo que usted ha observado directamente*. Marque con una “X” la opción que represente mejor su percepción.

Afirmaciones	Nunca (N)	Casi nunca (CN)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
1. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son aplicables o válidos.	N	CN	AV	CS	S
2. Expresa sus valores y creencias más importantes.	N	CN	AV	CS	S
3. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	N	CN	AV	CS	S
4. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	N	CN	AV	CS	S
5. Me siento orgulloso/orgullosa de trabajar con él/ella.	N	CN	AV	CS	S
6. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	N	CN	AV	CS	S
7. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	N	CN	AV	CS	S

8. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	N	CN	AV	CS	S
9. Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.	N	CN	AV	CS	S
10. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	N	CN	AV	CS	S
11. Actúa de modo que se gana mi respeto.	N	CN	AV	CS	S
12. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.	N	CN	AV	CS	S
13. Se muestra confiable y seguro.	N	CN	AV	CS	S
14. Construye una visión motivante del futuro.	N	CN	AV	CS	S
15. Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son únicas.	N	CN	AV	CS	S
16. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	N	CN	AV	CS	S
17. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	N	CN	AV	CS	S
18. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	N	CN	AV	CS	S
19. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	N	CN	AV	CS	S
20. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	N	CN	AV	CS	S

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO B: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL, JOB SATISFACTION
SURVEY (JSS) CREADO POR SPECTOR EN EL AÑO 1985, ADAPTADO POR
MARQUES DE PONTE Y MARCANO, 2010**

Introducción

El presente instrumento tiene como finalidad obtener su percepción acerca del comportamiento real de sus niveles de satisfacción laboral en la organización. Tratándose de percepciones, no puede haber respuestas correctas o incorrectas; por esa razón le pedimos, por favor, que sea usted totalmente veraz cuando nos suministre sus respuestas. El cuestionario es anónimo y se puede llenar en menos de 10 min.

El cuestionario forma parte del trabajo de grado de dos estudiantes de la UCAB; por tanto, la información que se recoja será utilizada *exclusivamente* para fines académicos y recibirá *tratamiento confidencial*.

Antes de empezar con el cuestionario, por favor, marque con una X o suministre la información, en las celdas correspondientes de la siguiente Tabla, en relación a usted mismo:

Género F ó M	Edad	Tiempo trabajando en la empresa	Tiempo trabajando con su actual supervisor

Recomendaciones generales:

- A continuación encontrará una serie de afirmaciones y una escala por favor exprese su grado o nivel de acuerdo/desacuerdo con cada afirmación, tomando en cuenta la situación actual en la que se encuentra de acuerdo a cada elemento que se le plantea. Responder de la siguiente manera
 - Muy en desacuerdo (MED)
 - En desacuerdo (ED)
 - Ni de acuerdo Ni en desacuerdo (NDSND)
 - De acuerdo (DA)
 - Muy de acuerdo (MDA).
- Para dar respuesta, lea atentamente cada enunciado y marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión.

Por favor, conteste todas las preguntas.

AFIRMACIONES	MED	ED	NDSND	DA	MDA
1. Realmente las posibilidades de ascenso en mi trabajo son muy pocas.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
2. Aquellos que realizan bien su trabajo tienen posibilidad de ser ascendidos	MED	ED	NDSND	DA	MDA

3. Los trabajadores reciben ascensos en la misma medida que otras instituciones.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
4. Estoy satisfecho con mis oportunidades de ascenso.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
5. Mi jefe/director/supervisor es muy competente realizando su trabajo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
6. Mi jefe/director/supervisor es injusto conmigo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
7. Mi jefe/director/supervisor muestra muy poco interés por los sentimientos de sus supervisados.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
8. Me siento a gusto con mi jefe/director/supervisor.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
9. No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
10. Los beneficios que recibimos son tan buenos como en la mayoría de las instituciones.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
11. El paquete de beneficios que tenemos es el más adecuado a nuestra dinámica laboral.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
12. Existen beneficios que no tenemos y deberíamos tener.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
13. Cuando realizo un buen trabajo en la tienda recibo un reconocimiento apropiado.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
14. Siento que mi trabajo es apreciado por los demás.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
15. Aquí tenemos pocos reconocimientos para los trabajadores.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
16. Siento que mi esfuerzo no es recompensado como debería ser.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
17. Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan realizar un buen trabajo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
18. Mis esfuerzos por realizar un buen trabajo rara vez son bloqueados por la burocracia.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
19. Tengo demasiado trabajo lo cual dificulta realizar el trabajo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
20. Hago demasiado papeleo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
21. Me agradan las personas con las que trabajo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
22. Tengo que realizar esfuerzos para poder integrarme al grupo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
23. Me divierto con mis compañeros de trabajo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA

24. Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
25. En esta institución los procesos de comunicación son muy buenos.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
26. Los objetivos de la institución no están claros para mí.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
27. A menudo siento que no sé lo que está ocurriendo con la institución.	MED	ED	NDSND	DA	MDA
28. Cuando me asignan una actividad/ proyecto, no recibo una buena explicación de cómo hacerlo.	MED	ED	NDSND	DA	MDA

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO C: CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL DE WILLIAMNS Y ANDERSON, 1991.

Introducción

El presente instrumento tiene como finalidad obtener su percepción acerca del comportamiento real de sus subalternos en la organización. Tratándose de percepciones, no puede haber respuestas correctas o incorrectas; por esa razón *le pedimos, por favor, que sea usted totalmente veraz cuando nos suministre sus respuestas*. El cuestionario es anónimo y se puede llenar en menos de 10 min.

El cuestionario forma parte del trabajo de grado de dos estudiantes de la UCAB; por tanto, la información que se recoja será utilizada *exclusivamente* para fines académicos y recibirá *tratamiento confidencial*.

Antes de empezar con el cuestionario, por favor, marque con una X o suministre la información, en las celdas correspondientes de la siguiente Tabla, en relación a usted mismo:

Género F ó M	Edad	Tiempo trabajando en la empresa	Tiempo trabajando con su actual subalterno

Nombre del subalterno:

Instrucciones

I. A continuación encontrará una serie de afirmaciones y una escala que expresa frecuencia: nunca (N), Casi Nunca (CN), a veces (AV), casi siempre (CS), siempre (S). Para responder, lea con atención cada afirmación y decida la frecuencia con la cual su subalterno muestra tal comportamiento, *según lo que usted ha observado directamente*. Marque con una “X” la opción que represente mejor su percepción.

Afirmaciones	Nunca (N)	Casi nunca (CN)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
1. Este empleado realiza pausas de trabajo no necesarias o extiende sus recesos.	N	CN	AV	CS	S
2. Este empleado brinda ayuda a los compañeros que han estado ausentes del trabajo.	N	CN	AV	CS	S
3. Este empleado cumple las reglas organizacionales informales creadas para mantener el orden.	N	CN	AV	CS	S
4. Este empleado se interesa personalmente por el bienestar de otros	N	CN	AV	CS	S

empleados.					
5. Este empleado notifica con anticipación las ocasiones en que no podrá asistir al trabajo.	N	CN	AV	CS	S
6. Este empleado ayuda a sus compañeros que tienen mucha carga de trabajo.	N	CN	AV	CS	S
7. Este empleado pierde mucho tiempo en conversaciones telefónicas personales.	N	CN	AV	CS	S
8. Este empleado hace esfuerzos adicionales para ayudar a nuevos empleados.	N	CN	AV	CS	S
9. La asistencia de este empleado al trabajo está por encima del promedio de la empresa.	N	CN	AV	CS	S
10. Este empleado escucha los problemas y preocupaciones de sus compañeros de trabajo.	N	CN	AV	CS	S
11. Este empleado se queja de cosas insignificantes o pequeñas en el lugar de trabajo.	N	CN	AV	CS	S
12. Este empleado comparte con sus compañeros información relacionada con el trabajo.	N	CN	AV	CS	S

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**ANEXO D: INDICE DE CONFIABILIDAD (ALFA DE CRONBACH) PARA EL
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Estadístico de confiabilidad de Liderazgo transformacional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	19

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Influencia idealizada

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	8

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Consideración individualizada

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,787	3

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Estimulación intelectual**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,688	4

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Motivación inspirada**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,808	4

**ANEXO E: INDICE DE CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH) PARA EL
CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL**

Estadístico de confiabilidad de Satisfacción Laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	28

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Ascensos y promociones

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,622	4

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Supervisión

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	4

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Beneficios**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,739	4

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Reconocimiento**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	4

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Condiciones de trabajo**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,580	4

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Compañeros de trabajo**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,769	4

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Comunicación**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	4

**ANEXO F: INDICE DE CONFIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH) PARA EL
CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL**

Estadístico de confiabilidad de Desempeño laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,841	11

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Desempeño contextual hacia el individuo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,819	6

Estadístico de confiabilidad de la dimensión Desempeño contextual hacia la organización

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,732	5

ANEXO G: OPERACIONALIZACION LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo transformacional	1. Influencia idealizada: conducta que estimula fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder	-Identificación con el líder. -Esfuerzo en la tarea. -Confianza en el líder.	2,5,7,9,11,12,13,19.
	2. Consideración individualizada: incluye la proporción de apoyo, ánimo y asesoramiento de los seguidores	-Comunicación. -Reconocimiento al seguidor. -Cercanía líder-seguidor.	8,10,15,17.
	3. Estimulación intelectual: conducta que aumenta la concienciación que tienen los seguidores de los problemas e influye sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva	-Nuevas maneras de solucionar problemas. -Creatividad y promover el aprendizaje.	1,3,16,18.
	4. Motivación Inspirada: abarca la comunicación de una visión atractiva, empleando símbolos para concentrarse en el esfuerzo de los subordinados, y ejerciendo de modelo de las conductas adecuadas	-Importancia en el logro de las metas -Promover expectativas de desempeño -Imitación de la conducta del líder	4,6,14,20.

ANEXO H: OPERACIONALIZACION SATISFACCION LABORAL

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfacción Laboral	1. Ascensos y promociones: conjunto de oportunidades de transición que el individuo tiene hacia un nivel superior.	-Oportunidades de ascenso.	1,2,3,4
	2. Supervisión: competencias desarrolladas por el supervisor en lo que respecta a la gestión de personal, liderazgo y conocimiento del trabajo que realiza.	-Competencias del supervisor con respecto a sus subordinados. -Competencias del supervisor con respecto al trabajo que realizan los subordinados.	5,6,7,8
	3. Beneficios: agregado de conceptos no salariales que devenga el individuo seguros, vacaciones y otras prestaciones complementarias.	-Satisfacción con respecto a los beneficios recibidos. -Beneficios equitativos de acuerdo al trabajo que se realiza.	9,10,11,12
	4. Reconocimiento: sentido de respeto, reconocimiento y agradecimiento.	-Reconocimiento por trabajo realizado.	13,14,15,16
	5. Condiciones de trabajo: percepción relacionada con las políticas, procedimientos y reglas.	-Reglas, políticas y procedimientos de trabajo. -Capacitación para llevar a cabo las tareas.	17,18,19,20
	6. Compañeros de trabajo:	-Percepción de las relaciones	21,22,23,24

	percepción de competencia y simpatía de sus colegas.	interpersonales en el ambiente de trabajo.	
	7. Comunicación: intercambio de información dentro de la organización (verbalmente o por escrito).	-Nivel de comunicación en la organización. -Instrucciones para llevar a cabo las tareas asignadas.	25,26,27,28

ANEXO I: OPERACIONALIZACION DESEMPEÑO LABORAL

Variable dependiente	Dimensiones	Subdimensión	Ítems
Desempeño laboral	1. Desempeño contextual: comportamiento que va más allá del desempeño de tareas y habilidades técnicas, en este sentido apoya el contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador crítico para lograr la consecución de tareas (Borman, 2004, p. 238).	1.1 Desempeño contextual hacia el individuo: se refiere a todos los comportamientos que benefician directamente a determinadas personas o indirectamente contribuyen con la organización (Williams & Anderson, 1991).	2,4,6,8,10,12
		1.2 Desempeño contextual hacia la organización: son todos aquellos comportamientos que benefician a la organización en general (Williams & Anderson, 1991).	1,3,5,7,9,11.