

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE POSGRADO



**EL LIDERAZGO, LA COMPENSACIÓN VARIABLE, EL
EMPOWERMENT PSICOLÓGICO Y SU IMPACTO EN LA
EFECTIVIDAD DEL EMPLEADO: UN ENFOQUE DE MODELACIÓN
MEDIANTE ECUACIONES ESTRUCTURALES.**

Disertación presentada por
Adriana Segovia Romo

Como requisito parcial para obtener el grado de Doctor en Filosofía con
Especialidad en Administración

EL LIDERAZGO, LA COMPENSACIÓN VARIABLE, EL
EMPOWERMENT PSICOLÓGICO Y SU IMPACTO EN LA
EFECTIVIDAD DEL EMPLEADO: UN ENFOQUE DE MODELACIÓN
MEDIANTE ECUACIONES ESTRUCTURALES.

Aprobación de la Tesis por el Comité Doctoral:

Dr. Joel Mendoza Gómez
Presidente

Dr. Juan Rositas Martínez
Secretario

Dr. José Luis Abreu Quintero
Vocal 1

Dra. Mónica Blanco Jiménez
Vocal 2

Dr. Pablo Guerra Rodríguez
Vocal 3

Monterrey, N.L., México

Junio 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi trabajo y hasta donde estoy enterada no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto los materiales o ideas que por pertenecer a otras personas les he dado su merecido reconocimiento y los he citado debidamente en el apartado de referencias.

Declaro además, que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna Universidad o Institución.

Nombre Adriana Segovia Romo

Fecha Junio 2014

Firma _____

Dedicatoria

A mis amados padres por enseñarme con su ejemplo a trabajar fuerte y alcanzar todo lo que me proponga. Todo lo que soy, se lo debo a ellos.

A mis adorados hijos Luis Gerardo, Carlos y María Fernanda que son mi mayor motivación, con todo mi amor y gratitud por existir y por su paciencia durante este proyecto de vida.

Deseo dejar en ellos la enseñanza de que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida.

A mi esposo por su gran apoyo, comprensión y por alentarme en todo momento para poder alcanzar esta meta.

A ti Señor porque hiciste realidad este sueño, esta tesis es para ti...

Agradecimiento

Al Dr. Joel Mendoza Gómez, Director de mi tesis, maestro y querido amigo, quien con su experiencia y sabios consejos, me guió exitosamente en el desarrollo y culminación de esta Tesis Doctoral.

Al Dr. Juan Rositas Martínez y al Dr. José Luis Abreu Quintero por su apoyo intelectual para el logro exitoso de mi investigación doctoral. A la Dra. Mónica Blanco Jiménez y al Dr. Pablo Guerra Rodríguez por aceptar formar parte de mi comité y por sus valiosas recomendaciones que enriquecieron mi tesis doctoral.

A las autoridades de la UANL y de FACPYA por su apoyo económico para poder cumplir satisfactoriamente este proyecto.

Al Honorable Comité Doctoral que me brindó la gran oportunidad de participar en el Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración.

Al MIA Eliud G. Palacios Treviño por permitirme iniciar este sueño y a la MAE María Eugenia García de la Peña; Directora de Facpya, por permitirme terminarlo, sin su apoyo no hubiera sido posible...

A mis seis profesores quienes con su experiencia han sido una excelente guía durante todo el proceso.

A mis queridos compañeros en el mismo viaje, por su amistad y consejos... Rogelio, Carlos, Rubén, Alejandro, Danilo, Armando, Fernando... y Roxana.

A toda mi familia, amigas y amigos, que creyeron en mí...

Agradezco a todos los Directores y Gerentes de Capital Humano de las empresas grandes de Nuevo León, que amablemente cooperaron con la información de campo y a todas las personas que de alguna forma contribuyeron en la realización de este proyecto de investigación.

Resumen

Estudio empírico del análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y la compensación variable con el empowerment psicológico y con la efectividad del empleado de nivel medio de las empresas grandes en México. Se encontró la existencia de estas relaciones en la revisión de literatura en contextos diferentes al mexicano, pero muy poco en organizaciones mexicanas. Rodríguez y Castillo (2009), hacen énfasis en el vacío de información sobre el tema en empresas de México, comentan que el mercado laboral ha sido estudiado a través de los años, pero para países como México aún queda mucho por investigar. Se muestra la información encontrada en diversos artículos en los antecedentes y en el marco teórico, la pregunta y el objetivo de investigación, el método de estudio, el análisis estadístico de los resultados utilizando el modelo de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis, y se concluye el documento con la discusión de resultados incluyendo las contribuciones teóricas y prácticas, limitaciones y aportación futura de la investigación.

Palabras clave. Liderazgo transformacional, compensación variable, empowerment psicológico, efectividad del empleado de nivel medio.

Abstract

This empirical study shows an analysis of the relationship between the transformational leadership and the variable remuneration with the psychological empowerment and the effectiveness of mid-level employee of large companies in Mexico. The existence of these relationships was founded during the review of the literature in other contexts than Mexican, but very little in Mexican organizations. Rodriguez & Castillo (2009) emphasize on the lack of information on the subject in Mexico's companies; they comment that the labor market has been studied through the years, but for countries like Mexico is still much to investigate. It is presented the information found in several articles in the organizational context and in the theoretical framework, the question and the research objective, the research method, the statistical analysis using the structural equations model to test the hypothesis. This paper ends with the discussion including both theoretical and practical contributions, limitations and future contribution.

Key words. Transformational leadership, variable compensation, psychological empowerment, mid-level employee effectiveness.

Abreviaturas y Términos Técnicos (Inglés y español)

AVE: Average variance extracted. Promedio de varianza extraída.

Blindfolding: Algoritmo del SmartPLS para realizar el diagnóstico de la capacidad de predecir o relevancia predictiva del modelo estructural.

Bootstrapping: Método de simulación estadística que consiste en estimar la significancia y confiabilidad con base en determinado número de simulaciones hechas a partir de la muestra. Trata a la muestra como si representara la población.

CV Red: Cross Validated Redundancy. Redundancia validada y cruzada generada al aplicar el algoritmo blindfolding.

SMART PLS: software para la solución de modelos estructurales basado en el método de mínimos cuadrados parciales. El modelo se plantea en el software en forma gráfica.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences. Paquete estadístico para las Ciencias Sociales.

SSE: Suma del cuadrado de los errores de predicción.

SSO: Suma del cuadrado de las observaciones.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Antecedentes y Contexto del fenómeno a estudiar.....	8
1.2 El fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo.....	14
1.3 Pregunta de Investigación.	18
1.4 Objetivo General de la Investigación.	19
1.4.1 Objetivos Específicos de la Investigación.....	19
1.5 Brechas y aportaciones teóricas.....	20
1.6 Justificación y Viabilidad del Estudio.....	21
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO Y MODELO GRÁFICO PROPUESTO.....	27
2.1 Antecedentes Teóricos Generales del Tema.....	27
2.2 Variable dependiente. Efectividad del Empleado.	31
2.2.1 Resultados actitudinales.....	33
2.2.2 Resultados de desempeño.	38
2.3 Variables independientes.....	43
2.3.1 Liderazgo Transformacional.	43
2.3.2 Compensación Variable.	46
2.4 Variable Mediadora. Empowerment Psicológico.....	52
2.5 Modelo Gráfico Propuesto.	56
2.6 Hipótesis de la investigación.....	57
Capítulo 3. MÉTODO DE ESTUDIO.....	58
3.1 Tipo y diseño de Investigación.	58
3.2 Unidad de Análisis.	59
3.3 Universo de Estudio, Población, Muestra.	60
3.4 Operacionalización de variables.	64
3.5 Elaboración del instrumento de medición.	69
3.5.1 Obtención y elaboración de escalas.	72
3.5.2 Proceso de validez de contenido.	73
3.5.3 Análisis de confiabilidad.....	74
Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77
4.1 Análisis Demográfico del perfil del empleado encuestado.	77
4.2 Análisis descriptivo de las variables.	80
4.3 Análisis estadístico de Ecuaciones Estructurales.	82
4.3.1 Componente del Modelo de Medición (outer model).	82
4.3.2 Componente del Modelo Estructural (inner model).....	90
4.4 Comprobación de hipótesis.	95
4.5 Relevancia predictiva del modelo (Q^2).	97
Capítulo 5. DISCUSIÓN.....	101
5.1 Conclusiones.	101
5.2 Contribución teórica.	104
5.3 Aportación y recomendaciones prácticas.....	108
5.4 Limitaciones.....	111
5.5 Investigación futura.	113
REFERENCIAS.....	115

ANEXOS	125
Anexo 1. Instrumento de medición.	126
Anexo 2. Formato de validez de contenido.	131
Anexo 3. Promedio de la validez de contenido.	135
Anexo 4. Resumen de búsquedas en las bases de datos digitales.	138
AUTOBIOGRAFÍA	139

Tablas

Tabla 1. Estratificación de las empresas por el número de empleados y monto de ingresos anuales.	60
Tabla 2. Relación de empleados por actividad económica de Nuevo León.	61
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente efectividad del empleado.	65
Tabla 4. Operacionalización de las variables independientes.	67
Tabla 5. Ítems del instrumento de medición.	70
Tabla 6. Traducción de ítems probados en un contexto diferente al mexicano: Compensación Variable.	72
Tabla 7. Resultados del análisis de confiabilidad de las variables (Alfa de Cronbach en SPSS).	75
Tabla 8. Resultados del análisis de confiabilidad de las variables (SmartPLS 2.0 M3).	76
Tabla 9. Análisis demográfico del perfil del encuestado y la empresa.	78
Tabla 10. Análisis descriptivo de las variables.	81
Tabla 11. Resultados del análisis de medición: cargas y comunalidad.	83
Tabla 12. Resultados del análisis de medición del modelo de ítems.	86
Tabla 13. Correlación entre variables latentes.	88
Tabla 14. Cargas cruzadas.	88
Tabla 15. Resultados de la R ²	92
Tabla 16. Resultados del análisis estructural.	95
Tabla 17. Criterios para valuar el impacto con base en los coeficientes.	96
Tabla 18. Valores de redundancia cruzados y validados CV Red (Q ²). Algoritmo Blindfolding.	99

Figuras

Figura 1. Compensación variable por nivel de puesto. Comparativo 2006-2008 en Estados Unidos.	12
Figura 2. Evolución de los planes de Compensación Variable del 2005 al 2012 en Estados Unidos.....	12
Figura 3. Niveles en la Estructura Organizacional de las empresas, donde se observan los niveles medios.	13
Figura 4. Modelo gráfico propuesto.....	56
Figura 5. Tamaño muestral del total de empleados por actividad económica del Estado de Nuevo León.	63
Figura 6. Sector de empresa.	79
Figura 7. Ingresos de la empresa.....	80
Figura 8. Modelo de ecuaciones estructurales Algoritmo (SmartPLS 2.0 M3).	91
Figura 9. Modelo de ecuaciones Bootstrapping (SmartPLS 2.0 M3).	94
Figura 10. Modelo que muestra las hipótesis apoyadas en la investigación.	96

Estoy convencido de que la mitad de lo que separa a los
emprendedores exitosos de los que no triunfan es la
perseverancia
Steve Jobs

INTRODUCCIÓN

La presente es una investigación que nace de la necesidad de ser competitivos e innovadores en un contexto económicamente agresivo y cambiante como el que se vive en la actualidad en nuestro país y en el resto del mundo. Sin duda, las exigencias actuales requieren de un sistema de gestión empresarial bien organizado que involucre a todo el personal en el cumplimiento de los objetivos de negocio. Para lograr lo anterior es fundamental la efectividad del empleado, por lo que existe una gran inquietud tanto de los estudiosos del área como de las mismas organizaciones, preocupados por encontrar las mejores formas de alcanzarla. En diferentes estudios se ha encontrado que se le considera como una de las variables principales del comportamiento organizacional, como una variable dependiente, esto es, el factor que hay que explicar y que a su vez depende de otro factor, conocido como variable independiente (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 1999)

Ampliando lo comentado, derivado de una interpretación mecanicista de la organización, se define la efectividad como la medida del logro de un objetivo o un conjunto de objetivos (Price, 1972; Weiss, 1970). Cascio (2007) menciona que el desempeño se refiere a cómo un empleado logra las tareas asignadas. La teoría del desempeño tiene que ver con la buena ejecución que una persona necesita llevar a cabo desde el momento en que es contratada por una organización (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993). Finalmente, Dessler (1999) encontró que los empleados que se desempeñan bien no sólo ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas, sino que también juegan un papel importante para lograr la competitividad

organizacional.

Daft y Anand (2007) definieron la efectividad como el grado en el cual una organización logra sus metas, refiriéndose esto a que la organización alcanza sus metas en términos de los niveles de producción deseados, logrados por su personal. De esta manera surge la inquietud de encontrar factores relacionados con el capital humano que ayuden a determinar o especificar cómo mejorar la efectividad del empleado; y el liderazgo transformacional, el sistema de compensación variable y el empowerment psicológico, pueden ser motivadores fundamentales para generar un mayor compromiso y participación de los trabajadores en las organizaciones, como se irá revisando en los capítulos siguientes.

Las empresas grandes son un gran cimiento dentro de una sociedad, ya que éstas, a través de la creación de fuentes de empleo, la captación de talentos y la capacidad de proporcionar un mejor sistema de remuneración variable motivador del desempeño de los empleados; pueden ayudar de forma significativa a mejorar la rentabilidad de las mismas (De Gortari, 2005).

Nuevo León, es uno de los estados más desarrollado de México en el área económica, su actividad de empresas e industria lo han colocado en la competencia internacional. Estado que destaca por sus habitantes, personas trabajadoras, emprendedoras, sinceras y hospitalarias, cuya actitud ha creado un lugar cargado de oportunidades, en el que existen un gran número de empresas de servicios, comercio, fabricación (metal, maquinaria y equipo), (NL, 2014) y en las empresas grandes solamente, trabajan más de quinientos mil empleados (IMSS, 2012).

El presente documento tiene como finalidad mostrar la naturaleza del estudio que se propone realizar de forma clara y ordenada, cumpliendo con los pasos de una metodología científica. Para ello, primeramente se presenta en el capítulo uno el planteamiento del problema, a partir de los antecedentes y el contexto de la investigación, la revisión preliminar

de la literatura con la identificación de las variables, la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación y viabilidad del estudio.

En el capítulo dos se ha recopilado información de diferentes autores que han investigado sobre las variables que se contempla estudiar y su impacto en la efectividad del empleado, además de información de esta última, tanto en México, como en Estados Unidos, Asia, Australia y Europa, principalmente, para el desarrollo del marco teórico, en algunos artículos, tesis y libros de texto. Posteriormente se presenta el modelo gráfico propuesto y las hipótesis, así como los elementos del método de estudio que se llevó a cabo en el capítulo tres; incluyendo el tipo de estudio, la unidad de análisis, el universo del estudio, población y muestreo; éste último considerado desde el punto de vista del número de trabajadores de acuerdo a la información del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2012).

También en el capítulo tres, aparece la operacionalización de las variables la cual incluye escalas validadas en investigaciones previas relacionadas aplicadas en el contexto mexicano y la traducción por peritos de las escalas del constructo compensación variable que solamente se localizaron en el idioma inglés; el proceso de validez de contenido de los ítems; la elaboración del instrumento de medición y la aplicación del mismo a 137 empleados de nivel medio.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados, detallando un análisis demográfico, descriptivo y estadístico con sus componentes de los modelos de medición y estructural. Al final, en el capítulo cinco se hace una recopilación de lo investigado en el apartado de la discusión, el cual incluye conclusión, contribución teórica, aportación y recomendaciones prácticas, limitaciones e investigación futura. Por último, se presentan las referencias consultadas en el desarrollo del avance de la tesis.

Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este primer capítulo se describen los antecedentes que muestran el contexto de la situación actual en México y que afectan al Estado Nuevo León con respecto a las variables independientes, liderazgo transformacional y compensación variable con el empowerment psicológico, este último considerado como variable mediadora; también se describe lo relacionado con la variable dependiente, efectividad del empleado, desde dos enfoques: resultados actitudinales y de desempeño.

Posteriormente, el fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo en el planteamiento del problema permitieron formular la pregunta de investigación así como el objetivo general y los objetivos específicos. Se incluyen además los argumentos y motivos suficientes para realizar la investigación en la justificación o razón de ser de esta propuesta de estudio.

1.1 Antecedentes y Contexto del fenómeno a estudiar.

De acuerdo con Estrada (2006) la necesidad de las organizaciones por adaptarse a mercados cada vez más competitivos ha propiciado que se conviertan en empresas flexibles y dinámicas, y el papel que cumplen los líderes o la alta gerencia al dirigir los procesos de desarrollo tanto del capital humano como de la propia organización es con el objeto de maximizar la productividad y competitividad, haciendo énfasis en los resultados.

Para poder cumplir estas expectativas las organizaciones deben enfocarse en lograr un nivel razonable de compromiso y solidaridad entre sus empleados (Estrada, 2006); y se ha estudiado que el liderazgo transformacional y la compensación variable con el empowerment

psicológico (Schein, 1973) promueven el aumento de su productividad y desempeño, generando un compromiso que a la vez produce beneficios organizacionales en el largo plazo tanto para el empleado como para la organización.

En un estudio científico a nivel de grupos con operarios de línea de producción, también se probó la relación del empowerment psicológico con la efectividad del empleado, en sus resultados actitudinales obtenidos con el PLS Graph ($b=.736$; $p<.001$) explicados a través de la satisfacción del empleado, el compromiso hacia la empresa y la participación activa al trabajar en equipo; y en los resultados de desempeño ($b=.334$; $p<.05$), con lo que se está ratificando la importancia de establecer metas claras y además promover su cumplimiento (J. Mendoza, 2005).

La investigación en curso se enfoca particularmente en el personal ubicado en el nivel medio de la jerarquía organizacional, nivel poco estudiado de manera específica en México e incluso en otros países como lo señala Mollick (2011) en su artículo. El mismo autor comenta, que son ellos los que finalmente deciden como se desarrollará la operación normal del negocio y que hay que reconocer el rol tan importante que juegan, al asegurarse de que la creatividad suceda y la información fluya adecuadamente.

Taplin y Winterton (2007) mencionan también que una variable a considerar en la motivación del personal es el liderazgo transformacional porque incluye supervisión empática y sistemas de comunicación efectivos, entre otros. Para Houghton y Yoho (2005) aparece con un fuerte potencial de aplicación en un entorno organizacional dinámico, caracterizado por el empowerment y estructuras descentralizadas. Bass y Avolio (1993) lo consideran incluso una fuerza que puede determinar la competitividad organizacional dentro de una economía global.

Además, Avolio, Zhu, Koh y Batia (2004) en su investigación desarrollada en un Hospital Público de Singapur y aplicado a 520 enfermeras, prueban que el liderazgo transformacional está significativamente correlacionado con el empowerment psicológico con un resultado ($r=.23$; $p<.05$) y con el grado de compromiso de los empleados (resultado actitudinal) en el que se muestra un resultado ($r=.18$; $p<0.05$); además mencionan que para lograrlo es necesario que el líder se preocupe por sus subordinados y confíe en sus capacidades; los resultados demuestran que los empleados empoderados por un liderazgo transformacional son más propensos a responder con mayor nivel de compromiso a sus organizaciones. El empowerment psicológico se presenta en cuatro tipos de cogniciones: significado de la tarea, competencia o autoeficacia, autonomía e impacto (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Por otra parte, en diferentes estudios se ha encontrado que ya son más las organizaciones que integran en sus sistemas de pago un componente variable dentro de la retribución del personal; esto se refiere a que una parte del salario está en función de los resultados o metas que se planean alcanzar (Mañana, 2010). Ampliando el tema e investigando en diferentes artículos como el de Westerman, Beekun, Daily y Vanka (2009), se detectó que muchas organizaciones en busca de encontrar una ventaja competitiva a través del uso efectivo de los recursos humanos, están explorando nuevos esquemas de compensaciones que les permitan actuar proactivamente en el mundo cambiante al que se están enfrentando.

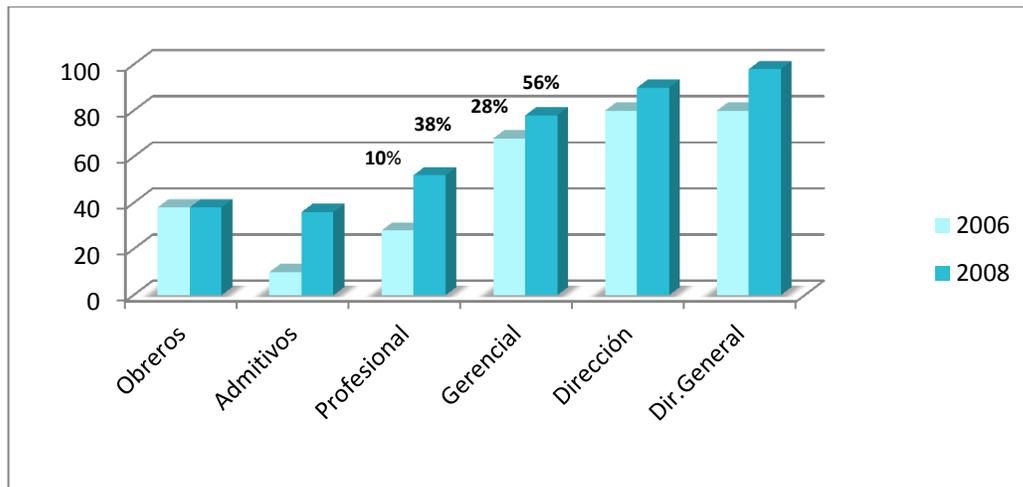
Además, el diseño de sistemas de compensación variable en forma de incentivos es un factor crítico para el éxito de las organizaciones, como lo señalan los estudios de Carlson, Upton y Reaman (2006), y otros estudios encontraron relación directa y positiva con el desempeño (Chang y Chen, 2002). La compensación adicional es atractiva para empleados actuales y potenciales porque los motiva a realizar el máximo esfuerzo en busca de percibir

mayores ingresos, anticipando una mejora en el desempeño, que normalmente se vincula con el desempeño individual y la rentabilidad de la organización (Messmer, 2005).

En otro artículo, Huselid (1995) demuestra que la aplicación de prácticas adecuadas de capital humano como la evaluación del desempeño y su relación con los incentivos, disminuye la rotación de personal, aumenta la productividad y mejoran el desempeño financiero de las empresas. Santone, Sigler y Britt (1993) mencionan que muchos investigadores encontraron evidencia del rol tan importante que juega la compensación variable para alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas.

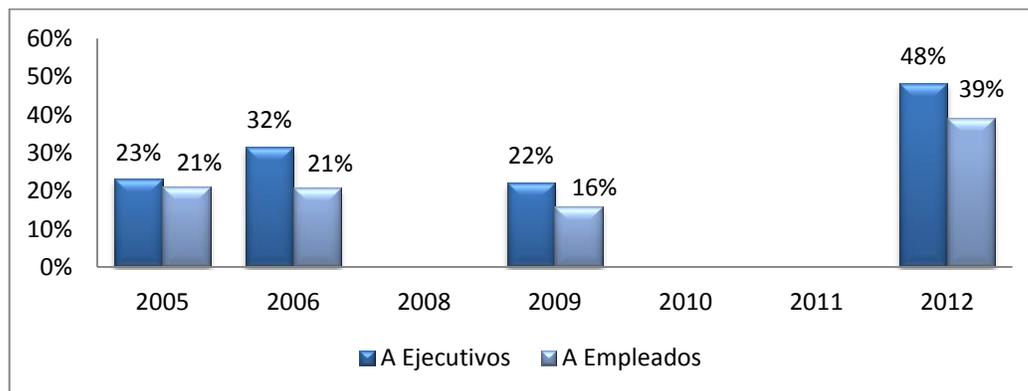
Tratando de hacer un análisis práctico y tomando como base lo comentado hasta ahora, se puede observar el crecimiento que tuvo el porcentaje de compensación variable del año 2006 al 2008 por nivel de puesto, apreciándose una diferencia significativa en los niveles medios con un aumento en los puestos administrativos de 10% a 38% y en puestos de nivel profesional de 28% a 56% (figura 1). De igual manera se puede apreciar que la compensación variable del personal no ejecutivo ha tenido un incremento importante en los últimos años, de un 21% durante 2005 y 2006 a un 39% en el 2012 (figura 2).

Figura 1. Compensación variable por nivel de puesto. Comparativo 2006-2008 en Estados Unidos.



Fuente: Hay, Mercer y Tower y Perrins adaptado de Dávila (2008).

Figura 2. Evolución de los planes de Compensación Variable del 2005 al 2012 en Estados Unidos.



Fuente: Hay, Mercer y Tower y Perrins adaptado de Dávila (2012).

Con base a esta revisión teórica y práctica, se puede resumir que algunos los factores relacionados con el capital humano que pueden ayudar a mejorar la efectividad del empleado son: a) el liderazgo transformacional que tiene un impacto directo en el compromiso de los empleados al promover organizaciones participativas donde los administradores comparten información con los trabajadores, generándoles un sentido de propiedad y compromiso (Taplin

y Winterton, 2007); b) la compensación variable que se puede definir como un plan de remuneración adicional al esquema tradicional de aumentos al sueldo base enfocado en el éxito de la organización, que amplía las oportunidades de recibir incentivos a los grupos que comúnmente no los reciben, refiriéndose a los que no son ejecutivos ni gerentes, los niveles medios (Gross y Bacher, 1993). Ivancevich (1983), escribe que el sistema debe ser flexible y debe vincular de manera positiva el futuro de la compañía con el del empleado; c) el empowerment psicológico, según Spreitzer (1995), también impacta en el desempeño del trabajador.

Por lo tanto, el enfoque de la presente investigación está centrado en los niveles jerárquicos medios: gerencia media, supervisor/jefe y coordinador, porque ellos pueden tener un impacto mayor que cualquier otro nivel en el desempeño de la firma, al ser en estos trabajadores en los que se apoya la alta dirección para la toma de decisiones (Mollick, 2011). Los niveles sujetos a revisión se muestran en la Figura 3.

Figura 3. Niveles en la Estructura Organizacional de las empresas, donde se observan los niveles medios.



Fuente: Elaboración propia del autor.

1.2 El fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo.

En el apartado de la introducción se hizo énfasis en la importancia que ha tomado en los últimos años la efectividad del empleado debido al ambiente altamente competitivo, agresivo y cambiante en el que están inmersas las organizaciones, por ello surge la necesidad de encontrar la forma ideal de mejorarla, y muchos estudiosos y empresarios se están involucrando en su estudio. Para la actual investigación se incluyen como variables independientes, el liderazgo transformacional y la compensación variable, y el empowerment psicológico considerado como variable mediadora; estas variables son generadoras o causales de un efecto en la variable dependiente, la efectividad del empleado, que a su vez se desglosa en resultados actitudinales (satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, trabajo en equipo); y resultados por desempeño (claridad y cumplimiento de metas).

Ampliando el párrafo anterior, la variable dependiente efectividad del empleado en sus resultados de desempeño se presenta desde el enfoque con base en la claridad y el cumplimiento de metas. Autores como Mullins (1987), definen el enfoque de metas como el grado en el cual se logra alcanzar las metas. Otro autor, Cascio (2007), menciona que el desempeño se refiere a la forma cómo un empleado logra las tareas asignadas y establece la efectividad como la medida del logro de un objetivo o un conjunto de objetivos (Price, 1972; Weiss, 1970).

Con respecto a la satisfacción en el trabajo que forma parte de los resultados actitudinales, que a su vez son parte de la efectividad del empleado, Danish y Usman (2010) señalan que es un estado emocional positivo y agradable derivado del alto valor que cada quien le otorga al trabajo que desempeña con base en su propia experiencia. Maertz y Griffeth (2004), encontraron que una remuneración adecuada y equitativa y condiciones de trabajo que

minimicen los aspectos negativos del puesto son algunas de las formas recomendadas para reducir la insatisfacción laboral, porque al trabajar en un ambiente altamente competitivo donde es inminente el mantener o cuidar los costos es muy difícil alcanzar las metas proyectadas.

Continuando con la variable dependiente y desde el punto de vista de la situación prevaleciente en México, se requieren empleados comprometidos como un aspecto importante de la supervivencia de las empresas (Chew y Chan, 2008). Hoyos, Restrepo y Estrada (2005) mostraron en su investigación realizada en Colombia, la necesidad de implementar sistemas de comunicación y programas de motivación permanentes para generar un cambio en las personas, promoviendo el incremento de una actitud positiva y que *trabajar en equipo* sea una constante para alcanzar los resultados proyectados.

Siguiendo con la información, se resumen algunos estudios de las variables independientes para ubicarnos en el contexto de su situación actual y que según Hair et al. (1999) son vistas como supuestas causas de cualquier cambio en la variable dependiente. De acuerdo con Arthur (1994), el liderazgo transformacional debe construirse sobre la generación de compromiso, motivador de la productividad y la retención laboral. El liderazgo transformacional promueve confianza, respeto y deseo de trabajar en equipo para alcanzar los mismos objetivos, permitiendo a las organizaciones ser competitivas dentro de un mundo global (Melnic, 2009).

Por otra parte, Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad y Yusuf (2011) en su investigación realizada en una empresa ubicada en Malasia de exportaciones electrónicas, confirman positiva y significativamente correlacionado al liderazgo transformacional con el empowerment psicológico con un resultado ($r=.39$; $p<0.01$) y con el compromiso organizacional ($r=.55$; $p<0.01$), resultado que demuestra la habilidad de los líderes

transformacionales para fomentar el aumento del empowerment y el compromiso organizacional. Los mismos autores, utilizando el análisis de regresión paso a paso (stepwise), probaron que existe una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional (resultado actitudinal) con el empowerment psicológico como una variable mediadora parcial, presentando un resultado ($\beta=0.44$; $p<0.001$).

El empowerment psicológico se orienta más a un proceso para incrementar la auto-eficacia de los trabajadores, según Conger y Kanungo (1988); mientras que Raquib, Anantharaman, Uchenna y Wahid (2010) lo perciben como el medio que alienta a los empleados a participar con el fin de mejorar su desempeño. La investigadora Spreitzer (1995), al realizar un estudio empírico utilizando un modelo de ecuaciones estructurales (LISREL), encontró significativamente relacionado al empowerment psicológico con el desempeño de la unidad ($\beta=.42$; $p<.001$) y con las recompensas ($\beta=.21$; $p<.01$), en una muestra de 393 empleados de nivel medio y bajo, pertenecientes a empresas norteamericanas del giro industrial.

En otro estudio a nivel de grupos con operarios de la línea de producción, también se probó la relación del empowerment psicológico con la efectividad del empleado, tanto en los resultados actitudinales, obtenidos con el PLS Graph ($b=.736$; $p<.001$) explicados a través de la satisfacción del empleado, el compromiso organizacional y el trabajo en equipo; como en los resultados de desempeño ($b=.334$; $p<.05$), con lo comentado se confirma la importancia de establecer metas claras y además promover su cumplimiento (J. Mendoza, 2005).

De igual manera, Madhani (2010) señala que a la compensación variable se le conoce como pago de riesgo, porque requiere un esfuerzo adicional para obtenerla y porque cambia con el nivel de desempeño o resultados alcanzados. Es una ganancia de una sola vez que cada período de desempeño debe restablecerse y volverse a ganar. Rodríguez y Castillo (2009) en el análisis de su estudio, buscaron determinar la relación entre los salarios, la productividad y el

empleo en el sector manufacturero mexicano; demostrando que los salarios se asocian positivamente a la productividad, tanto en el corto como en el largo plazo. Según Fox, Scott y Donohue (1993) el pago tiene relación directa con el incremento en el desempeño cuando se percibe como un medio para mejorar la autoestima del trabajador.

Likert (1961) citado en Javed, Ali Khan, Azam e Iqbal (2010), en su investigación realizada al personal de nivel medio, gerencia media y gerentes de línea de una empresa farmacéutica, estudió el impacto de la compensación directa e indirecta en el desempeño y satisfacción de los empleados, utilizando el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS y obtuvieron un p-value significativo ($p < 0.01$); además de que la $R^2 = 0.90$ explicó en un 90% el desempeño y satisfacción del empleado.

Partiendo de las investigaciones mencionadas en los párrafos que anteceden de Rodríguez y Castillo (2009); Taplin y Winterton (2007); Estrada (2006); Madhani (2010); Ismail et al. (2011); J. Mendoza (2005); Spreitzer (1995); se detecta que las tres variables independientes guardan una relación estrecha con la efectividad del empleado y específicamente con la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y el trabajo en equipo; pero es poco lo que se ha encontrado en investigaciones científicas con respecto a estos temas en México, sobre todo de información relacionada con los niveles medios y su efectividad dentro de la jerarquía organizacional: gerencia media, supervisor/jefe y coordinador, niveles centrales de la investigación en proceso.

La escasez de información a que se hace mención en el párrafo anterior se puede apreciar en forma detallada en el Anexo 4 donde se relacionan algunas de las búsquedas que se estuvieron realizando en las bases de datos de Proquest, EBSCOT, SAGE, sin tener éxito, como son: middle management, pay, performance; middle management, leadership; performance, pay, employee, effectiveness; variable, remuneration, psychological,

empowerment; transformational, leadership, employee, effectiveness. En las búsquedas anteriores no se encontraron artículos que pudieran ser útiles para el desarrollo de este documento; y con psychological empowerment, performance, pay; sólo un artículo se pudo utilizar.

Tomando como base los señalamientos mencionados, a continuación se presenta la pregunta de investigación.

1.3 Pregunta de Investigación.

Como recién se mencionó, al efectuar la búsqueda de información relacionada con el tema de esta investigación en diversas bases de datos digitales (Anexo 4), se encontró con el poco estudio realizado en el contexto organizacional mexicano de la relación tanto de las variables independientes, de la variable mediadora, como de la variable dependiente, efectividad del empleado, situación señalada en el artículo de Rodríguez y Castillo (2009) donde mencionan que el mercado laboral ha sido estudiado por académicos de diversas áreas a través de los años, pero para países como México aún queda mucho por investigar. Otro autor, Fondevila (2008) en su artículo escribe que en México no se conoce formalmente el tipo de remuneración que reciben los trabajadores, ni su impacto en la satisfacción en el ámbito laboral.

Por lo ya comentado, surgió el interés de investigar la relación del liderazgo transformacional y la compensación variable con el empowerment psicológico y la relación de éste con la efectividad del empleado del nivel medio en México, como caso de estudio en el

contexto del Estado de Nuevo León. Los niveles medios estudiados son: gerencia media, supervisor/jefe y coordinador. La efectividad del empleado se medirá a través de los resultados actitudinales: satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional y trabajo en equipo; y de los resultados de desempeño, con base en la claridad y cumplimiento de metas. Permitiendo plantear en este trabajo la siguiente pregunta de investigación:

¿Están relacionados el liderazgo transformacional y la compensación variable con el empowerment psicológico y éste a su vez con la efectividad del empleado de nivel medio en las empresas grandes?

1.4 Objetivo General de la Investigación.

Identificar si el liderazgo transformacional y la compensación variable se relacionan positivamente con el empowerment psicológico y éste a su vez con la efectividad del empleado en sus dos componentes: resultados actitudinales y por desempeño; estudiados a través de los niveles medios: gerencia media, supervisor/jefe y coordinador de las empresas grandes del Estado de Nuevo León.

1.4.1 Objetivos Específicos de la Investigación.

1. Explicar si el liderazgo transformacional ejercido sobre los niveles medios se relaciona de manera positiva y relevante con el empowerment psicológico.

2. Analizar si la compensación variable otorgada a los niveles medios se relaciona de manera positiva y relevante con el empowerment psicológico.
3. Verificar si el empowerment psicológico generado en los niveles medios se relaciona de manera positiva y relevante con la efectividad del empleado en sus resultados actitudinales.
4. Verificar si el empowerment psicológico generado en los niveles medios se relaciona de manera positiva y relevante con la efectividad del empleado en sus resultados de desempeño.

1.5 Brechas y aportaciones teóricas.

Con respecto a la revisión de la literatura y aplicando los criterios establecidos en el capítulo la introducción del libro de Creswell (2003), resulta significativo comentar que considerando el primer criterio del modelo de deficiencias, el cual se refiere a que la literatura existente puede ser deficiente porque los autores no han estudiado sobre ciertas variables: en el análisis de la información se ha encontrado poca información de México con respecto a la relación de las distintas variables incluidas en esta investigación. No se halló relación con la efectividad del empleado en forma específica.

No se ha localizado literatura de la relación del liderazgo transformacional y la compensación variable con el empowerment psicológico en empresas grandes mexicanas, ni de este último con la satisfacción en el trabajo, el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas. Sólo se encontró una investigación en México de la relación entre el empowerment psicológico y la efectividad del empleado (Mendoza y Flores, 2006); así como sólo dos

artículos que mencionan la relación de la compensación variable con el desempeño y la satisfacción en el trabajo (Malik, Danish y Usman, 2010; Giancola, 2010).

Tomando como base el segundo criterio del modelo de deficiencias de Creswell (2003) recién citado, que hace mención a que los autores pueden no haber investigado sobre el tema en algún grupo particular, muestra o población, en esta investigación no se han encontrado estudios de la relación de la compensación variable con los empleados de nivel medio; ni suficiente literatura de las demás variables en el contexto de este tipo de empleados en México.

Por último, otra brecha importante citada por Creswell (2003), se refiere a la utilización del modelo de ecuaciones estructurales en el análisis estadístico de esta investigación que no ha sido muy utilizado para este tipo de estudios.

1.6 Justificación y Viabilidad del Estudio.

En el entorno de la competencia internacional y la reestructuración económica mundial las empresas se ven obligadas a ser más efectivas con el fin de mantener su competitividad; derivado de esto la efectividad del empleado debe medirse y el nivel de desempeño de los empleados en el trabajo es crucial para su consecución. Con respecto a lo anterior, se requiere explorar sobre nuevos enfoques de recursos humanos que permitan el crecimiento sostenido de las organizaciones en el largo plazo, y el capital humano representa el recurso más importante en el logro de objetivos. De aquí que en la presente investigación se busca explicar la relación

de las variables independientes con la efectividad del empleado de nivel medio, variable dependiente.

En la justificación teórica de este estudio, iniciando con la variable liderazgo transformacional, Bass (1999) detectó que muchas organizaciones en esta era de competencia global, están cambiando el paradigma de trabajar con un liderazgo transaccional a uno transformacional para poder alcanzar sus metas. Bycio, Hacket y Allen (1995), analizaron la habilidad de los líderes y demostraron que el estilo transformacional puede tener un impacto significativo en los resultados de los trabajadores, específicamente en lo que se refiere al compromiso con la organización.

Los empleados señalan que un estilo de administración con un sistema de comunicación abierto, que entiende sus problemas y les permite ver a sus líderes como alcanzables y preocupados por su bienestar, los motiva a permanecer en sus empleos. Esto lleva a concluir que el compromiso organizacional se genera en empresas participativas donde los gerentes comparten con sus subordinados la información necesaria, que a su vez promueve un sentido de pertenencia entre ellos (Taplin y Winterton, 2007).

En cuanto a la variable empowerment psicológico, Ismail et al. (2011) la estudiaron como una variable mediadora entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en una empresa de exportaciones electrónicas; probaron la hipótesis con una relación positiva y significativa del liderazgo transformacional con el empowerment psicológico ($r=0.39$, $p<0.01$); también encontraron una relación igual entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional ($r=0.55$, $p<0.01$); y además, el empowerment psicológico como variable mediadora entre las otras dos se comprueba con un apoyo parcial ($\beta=0.20$, $p<0.05$). En el artículo de Chen y Chen (2008) se prueba la hipótesis de que el empowerment psicológico tiene un impacto significativo sobre el compromiso

organizacional ($\beta=0.246$, $p<0.001$) en tres de las cuatro dimensiones del empowerment psicológico (significado, impacto y autonomía).

Los sentimientos de satisfacción nacen al mantener un ambiente laboral positivo que les provee de autonomía, participación y confianza, y se logra a través de un liderazgo transformacional preocupado por el bienestar de los trabajadores.

En la justificación práctica de este estudio se hace hincapié en la repercusión de la compensación variable; ya que el apearse a estrategias y esquemas de pago tradicionalmente utilizados durante años sólo ha venido a generar altos costos fijos causantes de que las organizaciones no puedan competir tanto en el mercado internacional (Nurney, 2001), como en el doméstico. En busca de soluciones los administradores están optando, con mayor frecuencia, por planes de compensación variable para incentivar el desempeño y hacer más eficientes a las empresas.

Se sabe que el objetivo de la remuneración es atraer, retener y motivar al talento humano con un costo razonable protegiendo los intereses de la empresa, con este enfoque la administración adecuada de las compensaciones es de especial interés para los empresarios, debido a que en algunas organizaciones este rubro alcanza hasta un 60% del total de gastos (Balkin y Gómez-Mejía, 1990). Chiavenato (2001) apoya la adopción de nuevos modelos de remuneración, como la compensación variable, porque la remuneración fija no es suficiente para motivar un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda continua de alcanzar metas y resultados excelentes en una era de competitividad global.

En una investigación de Malik et al. (2010) efectuado a ejecutivos de bancos públicos y privados de Pakistán en el que se aplicaron 131 encuestas a los gerentes de área y regionales, se probó la hipótesis de que la compensación variable (recompensas extrínsecas) se asocia positiva y significativamente con la satisfacción en el trabajo con un resultado ($r=0.79$,

$p < 0.01$). Otro artículo empírico de Vlachos (2008) en empresas manufactureras de alimentos en Grecia, mostró que la política de compensaciones se relaciona positivamente con el desempeño de la firma ($r = 0.271$, $p < 0.05$).

De manera metodológica este estudio se justifica por la escasez de investigaciones realizadas en México sobre la efectividad del empleado de nivel medio y su relación con el liderazgo transformacional, la compensación variable y el empowerment psicológico (ver Anexo 4). Apoyando lo anterior, Rojas (2000) escribió que la efectividad organizacional ha sido uno de los temas más investigados desde el inicio del desarrollo de la teoría organizacional, pero en la literatura revisada se ha encontrado escasa información directamente relacionada con el constructo efectividad del empleado.

Además, pocas son las investigaciones efectuadas sobre el impacto del liderazgo transformacional en las organizaciones en México y los modelos encontrados en la mayoría de las investigaciones, efectuadas en el extranjero, pueden no ser aplicables en cualquier contexto social; a pesar de que este concepto juega un rol muy importante en el diseño de las relaciones laborales, tema esencial en el sistema socioeconómico de México (Dávila y Elvira, 2007).

Por todo lo señalado surge el interés de investigar si el liderazgo transformacional, la compensación variable y el empowerment psicológico, influyen positivamente en la efectividad del empleado de nivel medio. Esta investigación aportará una metodología de estudio en el caso de México. Ampliando la justificación se incluyen algunos ejemplos de diferentes autores, como (Spreitzer, 1995), quien enfatiza el hecho de que el empowerment psicológico se acepta como una práctica proactiva y estratégica, que bajo un liderazgo transformacional promueve un alto compromiso organizacional, pero se conoce poco acerca

de su rol mediador entre el liderazgo y el grado de compromiso de los trabajadores (Ismail et al., 2011).

En otro artículo, Chew y Chan (2008) determinaron que existe una importante falta de análisis científico de temas como el compromiso organizacional y retención de los empleados en las empresas grandes de Australia, y esto mismo sucede en los países con poco desarrollo. También, a pesar de que existe poca evidencia empírica tradicionalmente se ha creído que las prácticas de compensación variable tienen impacto en el desempeño del personal (Ehrenberg y Milkovich, 1987). Pero en una encuesta de Mercer Human Resource Consulting (2010), se encontró que sólo un 25% de las empresas del total de su base de datos, cuenta con un sistema de compensación variable confiable para personal de nivel medio.

Fundamentalmente, en este capítulo se han descrito los antecedentes que muestran el contexto de la investigación con respecto a las variables independientes: liderazgo transformacional y compensación variable y la variable mediadora, el empowerment psicológico; así como lo relacionado con la variable dependiente, la efectividad del empleado de nivel medio, desde dos enfoques, resultados actitudinales y de desempeño.

Además, la información en el planteamiento del problema ha llevado a comprender la problemática actual que se vive en las organizaciones mexicanas para promover la efectividad de los empleados del nivel medio, lo que permitió formular la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos. Así como también se incluyeron los argumentos suficientes en la justificación y viabilidad de esta propuesta de estudio.

Como conclusión de este apartado, se planea ampliar la aportación al conocimiento en la línea de investigación con respecto al liderazgo transformacional ejercido en las organizaciones, la compensación variable y el empowerment psicológico, relacionados con la

efectividad del empleado de los niveles medios en las empresas grandes del Estado de Nuevo León.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO Y MODELO GRÁFICO PROPUESTO

En este capítulo se presentan primeramente los antecedentes teóricos del tema como preámbulo del marco teórico que fundamenta el estudio que se está realizando, y posteriormente se detallan las definiciones de las variables (qué), las relaciones entre las mismas (cómo) y el (porqué) de esas relaciones, concluyendo al final con la propuesta de un modelo gráfico y las hipótesis del mismo; como se presenta a continuación.

2.1 Antecedentes Teóricos Generales del Tema.

Mowday y Sutton (1993) revisaron dos patrones a través de los cuales los individuos con poder, especialmente los líderes, al tomar decisiones y moldear los pensamientos, sentimientos y acciones de la gente, influyen en los procesos y resultados organizacionales. La teoría del establecimiento de metas supone que el deseo de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y también determina la cantidad de esfuerzo ejercido. La investigación a partir del modelo a estudiar puede permitir enunciar conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento de los empleados de nivel medio en el contexto organizacional como lo sugiere Locke (1968).

Tales argumentos muestran cómo se ven afectadas las conductas de los individuos dentro de las organizaciones y cómo éstas pueden llegar a modificar el contexto social, influyendo directamente en la efectividad de los empleados, tema a revisión en la investigación que se presenta en este documento.

Luthans (2002), menciona que un estudio nacional sobre los cambios de la fuerza laboral realizado en Nueva York, reveló que la calidad del ambiente organizacional es una de

las razones más importantes para que la gente se sienta a gusto con el trabajo que desempeña y desee permanecer en las organizaciones. De aquí la relevancia del desarrollo de las habilidades en el trato a los demás por parte de los administradores y líderes. A esta disciplina se le conoce con el nombre de Comportamiento Organizacional, y se define como el área de estudio sobre las conductas de las personas dentro de una organización y su impacto en el desempeño de la misma (Miles, Snow, Fjeldstad, Miles y Lettl, 2010).

Dentro de los principales retos que enfrentan los administradores en la era global actual con relación a esta disciplina, se encuentran el mejoramiento de la calidad, la efectividad del empleado, las capacidades de los líderes y el facultar o empoderar a los trabajadores, entre otros. Este autor también señala, como se mencionó en la introducción, que algunas de las variables principales del comportamiento organizacional son la efectividad del personal y su satisfacción dentro del trabajo.

Continuando con Pfeffer (1998), poner a la gente primero es una característica común de las empresas exitosas pero nada congruente con la competitividad actual, las empresas están más preocupadas por minimizar los costos de mano de obra que por poner primero a la gente. Así que el objetivo es enfocarse en hacer más eficientes a las organizaciones con el fin de seguir poniendo a la gente primero, y para lograrlo es básico un liderazgo proactivo y motivador, además de personal altamente comprometido, y esto se pudiera alcanzar por medio del empowerment psicológico, el trabajo en equipo y un adecuado y eficaz sistema de compensación variable que reconozca el buen desempeño y motive además, la satisfacción entre los empleados (Miles, 1965).

Antes de profundizar en la explicación de las variables dependientes e independientes, se definen los niveles medios como los niveles jerárquicos en los que está centrada la investigación, siendo éstos los puestos de gerencia media, supervisor/jefe y coordinador.

Uyterhoeven (1972) en su artículo, define a los niveles medios como los gerentes o administradores que operan en el nivel intermedio de la jerarquía organizacional, que pueden manipular en forma positiva o negativa la información y la distribución de recursos; que supervisan personal y a la vez son supervisados por otros. Tienen acceso a más recursos que los niveles bajos pero menos control sobre ellos que la alta gerencia (Izraeli, 1975).

El nivel medio excluye a los niveles ejecutivos y a los supervisores de primera línea (Dutton y Ashford, 1993). Sirve como enlace entre las ideas y actividades de los niveles técnicos y los ejecutivos, y cómo sugirió Kanter (1982) es el nivel que tiene el control sobre el pulso de las operaciones al poder sugerir y poner en movimiento nuevas ideas que los niveles altos ni siquiera contemplaron.

Mollick (2011) agrega que el nivel medio es el personal responsable de un gran número de recursos, pueden no tener control sobre las acciones de los demás pero finalmente se aseguran de que se cumplan los procesos; generando en las empresas mayor atención al proceso de atraer y retener los mejores talentos para estas posiciones y siempre buscando recompensarlos adecuadamente.

Amabile (2011) describe que este nivel de empleados se encuentra en una situación intermedia al ubicarse entre los intereses de los ejecutivos y los niveles inferiores. También comenta que en los últimos 20 años su función ha evolucionado de ser simples herramientas de la alta dirección a tener un desempeño independiente, autónomo y un manejo adecuado de los conflictos, dedican más tiempo a colaborar y entrenar a subordinados y compañeros en la medida de su expertise. Davenport (2011) concluye diciendo que al realizar lo señalado se minimizan obstáculos pero se puede llegar a crear un efecto Pígalión entre los empleados, esto significa que el trabajador tiende a cumplir las expectativas que sus superiores o compañeros tienen de él.

Otros autores, Ren y Chao (2011), mencionan cuatro roles y responsabilidades principales de los niveles medios: a) enfocan, concentran sus esfuerzos donde se requiere; en lo que es relevante y productivo; b) alinean, coordinan los esfuerzos de la organización con los pares o con otras organizaciones; c) apoyan a la organización eliminando cualquier barrera que se interponga para lograr el éxito, proveen de un ambiente agradable de trabajo, y d) construyen, al participar en la contratación, capacitación y desarrollo de la carrera del personal de nuevo ingreso.

En resumen, los empleados de nivel medio son los que traducen los planes y políticas en acciones (Denham, Ackers, y Travers, 1997); y enseguida se definen los tres grupos de puestos seleccionados como nivel medio:

- a) **Gerencia media:** puestos encargados de implementar las estrategias dictadas por la alta gerencia. Responden por resultados en el corto y mediano plazo (metas anuales de venta, niveles de calidad en el servicio, productividad, uso óptimo de recursos productivos, etc.). Normalmente se les supervisa por resultados (Dávila, 2008). Existen diferentes tipos de gerencia media: gerentes generales de línea, gerentes de línea funcional y ejecutivos de equipo o proyecto. El rol primordial de la gerencia media es implementar la estrategia y su acceso a la alta dirección con su conocimiento de la operación, la hace única (Wooldridge, Schmidt y Floyd, 2008).
- b) **Supervisor/jefe:** esta categoría agrupa a los profesionales que no poseen responsabilidad gerencial, ellos operan sus funciones, proveen de entrenamiento, consejos tutoriales y ejemplos al personal de staff menos capacitado y con menos experiencia. Son responsables de aplicar directamente las acciones y decisiones tomadas por los niveles ejecutivos. Responden por resultados prácticamente en el plazo inmediato (Dávila, 2008).

c) **Coordinador:** puesto responsable de la operación diaria haciendo que el trabajo fluya adecuadamente siguiendo las normas y procedimientos establecidos. En ocasiones su trabajo es repetitivo y sujeto a supervisión. Son responsables por una parte específica del proceso, de obtener los productos de los mismos y/o de entregarlos al siguiente eslabón dentro del mismo proceso (Dávila, 2008).

2.2 Variable dependiente. Efectividad del Empleado.

Se han encontrado diversas definiciones de la variable efectividad del empleado, que es la variable dependiente, como es el caso de Locke (1968) quien la identificó como las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Los objetivos o metas que las personas persiguen al realizar su trabajo son los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su desempeño. El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución del trabajador, en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son los objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general. Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento, es la participación de los trabajadores en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar (Locke, 1968).

Existen varios modelos que pueden ser útiles para lograr la efectividad: uno de ellos es el modelo de metas, en el cuál la efectividad se mide con base en el cumplimiento de resultados (Henri, 2004); y el modelo de sistemas, modelo que enfatiza los medios para la obtención de los resultados (Yuchtman y Seashore, 1967), entre otros.

Continuando con las definiciones del constructo, autores como Price, 1972 y Weiss, 1970, establecen la efectividad como la medida del logro de un objetivo o un conjunto de objetivos operativos, de productos o de servicios. Cascio (2007) menciona que el rendimiento se refiere a la forma cómo un empleado logra las tareas asignadas y Campbell et al. (1993), señalan que se refiere al buen desempeño de una persona desde el momento en que es contratada.

Basado en lo anterior, el conocimiento de las metas y el auto-conocimiento asociado con una tarea determinada, pueden influir en el rendimiento laboral de los trabajadores. En cuanto a elemento de motivación, el rendimiento es visto como el resultado de la combinación de tres opciones de comportamiento: la elección de desempeñarse, el nivel de esfuerzo aplicado y la perseverancia (Campbell et al., 1993).

También Dessler (1999) encontró que los empleados que se desempeñan bien ayudan a las organizaciones a alcanzar las metas estratégicas y juegan un papel importante para lograr la competitividad organizacional. Otra definición es la que establecen Kuvaas y Dysvik (2009) en su artículo, el rendimiento en el trabajo es una medida del grado en que se logra un objetivo; y como se mencionó en el apartado del fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo, la efectividad del empleado es el grado en el cual se alcanzan las metas u objetivos (Mullins, 1987, Price, 1972 y Weiss, 1970).

Otra aportación relevante fue la de Rojas (2000), quien escribió que la efectividad organizacional ha sido uno de los temas más investigados desde el inicio del desarrollo de la teoría organizacional, pero en la literatura revisada se localizó escasa información directamente relacionada con el constructo efectividad del empleado. También se encontró que el desempeño se refiere a la evaluación del rendimiento de un empleado con relación a las conductas y resultados de sus compañeros (Yavas y Babakus, 2010).

Lo anterior se incluye con el objeto de destacar la relevancia de la efectividad del empleado. Finalmente, el éxito de cualquier programa de mejora del desempeño depende de la voluntad de los empleados por estar mejorando continuamente la cantidad y calidad de su trabajo dentro de una organización (Renn y Fedor, 2001).

En este apartado se define la variable dependiente, efectividad del empleado, como el grado en el cual se alcanzan las metas u objetivos (Mullins, 1987; Price, 1972 y Weiss, 1970) y será medida partir de resultados tanto actitudinales como de desempeño. Los resultados actitudinales se subdividen en satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional y trabajo en equipo, y se explican en el siguiente apartado. Los resultados de desempeño son definidos según Locke y Latham (2002), por la forma en que un empleado logra las tareas asignadas (cumplimiento de metas), con base en la claridad de los mismos, de acuerdo con Locke (1968).

Cabe señalar que la efectividad del empleado y sus resultados tanto actitudinales como de desempeño se presentan como un modelo de segundo orden, este tipo de modelo de acuerdo con la literatura, considera que dentro de cada constructo se evalúan varias dimensiones relacionadas y cada una de ellas es medida por varios elementos. Además, presenta la hipótesis de que estas dimensiones relacionadas entre sí, pero aparentemente distintas, pueden ser explicadas por uno o más constructos subyacentes de orden superior (Chen, West y Sousa, 2006).

2.2.1 Resultados actitudinales.

Se consideran evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos en su ambiente laboral y se miden bajo los siguientes parámetros:

a) **Satisfacción en el trabajo.** Shahzad, Hussain, Bashir, Chishti y Nasir (2011), consideran que es la diferencia entre lo que el empleado piensa que se merece y lo que realmente obtiene por su trabajo, es una respuesta de actitud de los empleados hacia la organización y afecta tanto la decisión de permanecer en la empresa como la cantidad de esfuerzo aplicado en el desempeño del puesto (Ghazzawi y Smith, 2009). Sarwar y Khalid (2011) la definen como el estado emocional placentero de un empleado al considerar sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma.

Analizando la investigación del National Business Research Institute, Inc. (2005), Sarwar y Khalid (2011) identificaron 6 factores que influyen en la satisfacción en el trabajo: oportunidad (trabajo retador); estrés (funciona a la inversa, cuando es alto, baja la satisfacción en el trabajo); estándares de trabajo (los empleados se enorgullecen de la calidad del trabajo desempeñado); autoridad adecuada (la gerencia debe delegarla a sus empleados motivando se sientan satisfechos y comprometidos); recompensas justas y liderazgo. Cabe mencionar que cuando hay un aumento positivo en estos factores, la satisfacción en el trabajo aumenta y cuando son bajos disminuye.

Los autores Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich & Konopaske (2012) también escriben sobre los factores que pueden determinar la satisfacción en el trabajo: si los trabajadores disfrutan su trabajo tiene mayor efecto; si perciben sus trabajos aburridos o sin retos, presentan bajos niveles; si no están satisfechos con su compensación pueden no desempeñarse con todo su potencial. Si no están satisfechos con su crecimiento profesional puede afectar su grado de satisfacción, muchos trabajadores quieren aprender cosas nuevas y retadoras. La relación entre jefe y subordinado se ve afectada si no son dirigidos adecuadamente o los controlan de más, se pueden frustrar y sentir insatisfechos.

Otro autor, Locke (1969)) identificó cinco componentes principales de la satisfacción

laboral, parecidos a los recién comentados: actitud hacia el trabajo de grupo, hacia la compañía, hacia la administración, condiciones generales de trabajo y beneficios económicos.

En la encuesta de diagnóstico de puestos de Hackman y Oldham (1975), se define la satisfacción en el trabajo como una medida que estima el grado en el cual los trabajadores se sienten contentos o satisfechos con sus trabajos. Otros autores, Odon, Boxx y Dunn (1990), la definen como el reflejo de los sentimientos de agrado o desagrado de un empleado hacia su trabajo.

Gerhart (1990), analizó que cuando el trabajador decide en forma voluntaria renunciar puede ser a consecuencia de una baja satisfacción en el trabajo y/o por nuevas oportunidades de trabajo. Para Locke (1969) la satisfacción del trabajo es un estado emocional positivo resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Brayfield y Crocket (1955) la definieron como una actitud que puede ser positiva o negativa con referencia al trabajo desempeñado.

Por último, la definición de satisfacción en el trabajo que se considerará para este estudio, se refiere al reflejo de las actitudes de un empleado con respecto a qué tan contento se encuentra desempeñando su función en determinada organización (Odon et al., 1990).

b) **Compromiso organizacional.** Giancola (2010) en su artículo escribe que Towers Watson, consultor de Capital Humano, define el compromiso del empleado como una habilidad y deseo de contribuir al éxito de la compañía. Ismail et al. (2011) separan en tres factores al compromiso organizacional: aceptación de las metas y valores de la empresa; deseo de ejercer un esfuerzo importante por ella y fuerte convicción de permanecer en la misma. Yavas y Babakus (2010) mencionan que se refiere a una actitud de adhesión entre el individuo

y su empresa. También Lee y Kulviwat (2008), lo definieron en su artículo como el grado de involucramiento y lealtad de una persona hacia la organización.

Empleados con un alto nivel de compromiso organizacional presentan un sentido más fuerte de pertenencia, están dispuestos a aprender nuevas habilidades, compartir conocimiento y normalmente, se enfocan en la calidad y productividad (Osterman, 2006). Abbott, White y Charles (2005) dicen que los empleados se sienten más comprometidos cuando sus valores están alineados con los de la organización.

Zhu, Douglas y Avolio (2004) establecen el compromiso organizacional como el grado de involucramiento por parte de los individuos y lo dividen en tres categorías: factores organizacionales, factores personales y experiencias profesionales.

Meyer y Herscovitch (2001) lo consideran como la unión de un individuo a uno o más objetivos. Los autores Meyer y Allen (1991) lo definen como un vínculo psicológico entre un empleado y su empresa que disminuye la probabilidad de abandonarla.

Además, determinaron el compromiso organizacional como afectivo, normativo y de permanencia. El primero representa el vínculo emocional de los trabajadores generado por el involucramiento con la empresa; el segundo, el sentimiento de obligación de continuar en el puesto; y por último, en el de permanencia, los trabajadores están conscientes de los costos en que incurrirían al renunciar a la empresa, por ejemplo, en términos de pérdida de antigüedad.

Blau y Boal (1987), definen el compromiso del empleado, como la actitud hacia el trabajo de un empleado que se siente identificado con las metas y con la misma organización y por tanto, quiere seguir formando parte de ella. El compromiso organizacional también refleja el grado de identificación y participación de un individuo con la organización (Steers, 1977).

Finalmente, la definición de compromiso organizacional en esta investigación se presenta como el grado de adhesión de un empleado hacia la organización a la que pertenece

al sentirse identificado con la misma (Blau y Boal, 1987), disminuyendo la probabilidad de que el empleado abandone la empresa voluntariamente (Meyer y Allen, 1991).

c) **Trabajo en equipo.** Alcover, Rico y Gil (2011) lo definen como la cooperación y sinergia entre personas que aprenden a integrarse en equipos, sin renunciar a su individualidad. Ahora más que nunca el trabajo en equipo resulta imprescindible para la creación de estructuras dinámicas que respondan a las exigencias de los contextos continuamente cambiantes. Porque sólo las organizaciones capaces de cambiar y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, culturales, financieros, sociales y políticos podrán aprovechar las oportunidades que les permitirán sobrevivir.

Campbell (2010), explica la administración del desempeño como un proceso que involucra a los empleados como parte del equipo para mejorar la efectividad del empleado. Para Hoyos et al. (2005) se deben implementar sistemas de comunicación y programas de capacitación y motivación permanentes generadores de cambio en las personas, promoviendo el incremento de actitudes positivas, y que trabajar en equipo se convierta en una constante para alcanzar los resultados proyectados. Adicional a lo anterior, J. Mendoza (2005) en su tesis doctoral considera el trabajo en equipo como generador de sinergias positivas al reunir esfuerzos.

En un estudio de tendencias de recursos humanos efectuado en Colombia por AON Consulting (2002), se identificaron los tres factores que más cambios han sufrido durante los últimos años con relación al desempeño en el trabajo: mayor exigencia en productividad, necesidad de nuevas habilidades y trabajo en equipo.

Cerrando el tema de trabajo en equipo, la definición de trabajo en equipo para este estudio, consiste en considerarlo como el conjunto de personas que se organizan de una forma

determinada y ordenada creando sinergias positivas para lograr un objetivo común (J. Mendoza, 2005).

2.2.2 Resultados de desempeño.

Son conductas de los empleados evaluadas por la forma en que logran las tareas asignadas y además, son considerados como la medida del logro de un objetivo o un conjunto de objetivos, a través de la claridad y cumplimiento de metas que permiten fortalecer el desempeño laboral.

a) **Enfoque basado en la claridad en las metas.** Se mide a través de la definición en forma clara y precisa de las metas que facilitan su entendimiento (Locke y Latham, 2002). El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de desempeño en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, entre más específicos son, más eficaces resultan para motivar el comportamiento (Locke, 1968).

b) **Enfoque basado en el cumplimiento de metas.** Locke (1968) sostuvo que trabajar con un enfoque dirigido hacia una meta es una fuente muy importante de motivación en el trabajo, porque actúa como un estímulo intrínseco. También encontró que cuando las metas difíciles son aceptadas, se obtiene un mayor desempeño. Aunque las metas fáciles son más aceptables, cuando un empleado acepta una meta difícil va a ejercer un mayor esfuerzo hasta conseguirla. Las metas deben ser claras, específicas, desafiantes, medibles, alcanzables y siempre debe haber algún método de retroalimentación. En este estudio se valora al empleado

en la medida en que durante los últimos tres años: mejoró su porcentaje de cumplimiento de metas, mejoró su porcentaje de incremento de sueldo y ascendió de posición.

El enfoque de cumplimiento de metas es útil porque las metas son fáciles de evaluar, aunque identificarlas y medir el desempeño a veces no es tan fácil, el mismo autor explica que habrá que considerar varias metas al mismo tiempo para lograr una evaluación integral. En ocasiones, los indicadores del logro de una meta pueden ser subjetivos y se puede depender de las percepciones de los superiores con respecto al grado de cumplimiento de las mismas, al no tener indicadores cuantitativos.

Las metas y los planes tácticos, esto es, planes diseñados para apoyar la ejecución de los planes estratégicos, son responsabilidad de los administradores de nivel medio, tales como jefes de las unidades funcionales. Los planes tácticos se centran en las actividades que se deben realizar para cumplir con la parte que le corresponde del plan estratégico establecido por la alta dirección (Chiavenato, 2001).

Continuando con las características sobre el enfoque de metas se incluyen las mencionadas por Brown y Benson (2005), ellos comentan que la naturaleza de las metas es importante y, Milkovich y Gómez (1976) afirman que las metas deben ser específicas, retadoras y sobre todo alcanzables, aunque se sabe también que las metas difíciles conducen a un mejor desempeño.

Estos autores comentan además, que la participación de los empleados en el establecimiento de los objetivos puede provocar actitudes favorables, tales como, aceptación de los mismos, satisfacción, mejora en el desempeño y puede disminuir la posibilidad de que se sientan presionados por objetivos impuestos por sus superiores.

Molina (2000) en su artículo escribió que en la teoría del establecimiento de metas se requiere que la gente planee su desempeño futuro a partir de las experiencias pasadas y

valorando su desempeño actual. De acuerdo con Henri (2004), el modelo de metas se enfoca en resultados, cumplimiento de objetivos y metas, donde estas últimas reflejan lo que la gente desea hacer.

Para concluir este tema, en el presente estudio se definen los resultados de desempeño según Locke y Latham (2002), por la forma en que un empleado logra las tareas asignadas (cumplimiento de metas), con base en la claridad de los mismos, de acuerdo con Locke (1968).

Con respecto a las relaciones de la efectividad del empleado con las otras variables, varios investigadores, tales como Malik et al. (2010), encontraron evidencia de la relación de la satisfacción en el trabajo con el desempeño de los empleados y de la firma en general, al actuar como un indicador básico para fortalecer la competencia clave de la empresa con una creciente ventaja competitiva; descubriendo que el nivel de motivación y grado de adhesión al lugar de trabajo, aumenta cuando los trabajadores sienten que su esfuerzo y desempeño es reconocido y valorado. También probaron en su estudio que las recompensas extrínsecas tienen un impacto positivo y significativo sobre la satisfacción en el trabajo. Koberg, Boss, Senjem y Goodman (1999), encontraron apoyo a la relación entre los sentimientos de empowerment psicológico y el aumento en la satisfacción y la efectividad percibida en el trabajo, disminuyendo la probabilidad de abandonar la empresa.

Con referencia a las relaciones de la variable compromiso organizacional, Giancola (2010), en su artículo menciona que las organizaciones en el mundo de hoy se dieron a la tarea de encontrar el equilibrio entre el compromiso de los empleados y el desempeño organizacional desde el punto de vista de la efectividad de los empleados. Y además afirma que los factores clave para generar el compromiso organizacional son los elementos suaves del

ambiente de trabajo, como el aprendizaje, oportunidades de carrera, diseño de puestos con mayor autonomía y control, reputación de la empresa, política de pago y líderes que se interesan por el bienestar de sus empleados.

Los mayores hallazgos encontrados en la investigación realizada por Chen y Chen (2008), indican que un aumento en el empowerment psicológico puede aumentar el compromiso organizacional de los empleados en las organizaciones en proceso de cambio; y lo subdividen en tres dimensiones: compromiso de valores, de esfuerzo y de permanencia.

Siegall y Gardner (2000), con los resultados de su encuesta aplicada a 203 empleados de una empresa manufacturera, probaron que el trabajo en equipo se relaciona con las dimensiones significado e impacto del empowerment psicológico, y el desempeño se relaciona con el significado y la autonomía.

Adicional a lo anterior, se encontró que el liderazgo transformacional presenta un impacto directo en el compromiso de los empleados al propiciar organizaciones participativas donde los gerentes comparten información con ellos y les generan un sentido de propiedad (Taplin y Winterton, 2007). Los superiores y los compañeros tienen mucho más influencia que la misma empresa sobre la lealtad del trabajador, sus actitudes y comportamiento (Becker, Billings, Eveleth y Gilbert, 1996). Siders, George y Dharwadkar (2001) analizaron que los empleados comprometidos con sus superiores se desempeñan mejor que los menos comprometidos.

La actitud de los empleados hacia el trabajo determina su rendimiento en el largo plazo y éste significa el grado de cumplimiento de las tareas y refleja qué tan bien un empleado cumple con los requisitos de su puesto. Los empleados satisfechos con sus puestos de trabajo tienden a estar comprometidos con la organización, son leales y se desempeñan bien (Locke, 1969). Sigler and Pearson (2000) mostraron que la efectividad individual de los empleados se

presentó positivamente relacionada con su empowerment psicológico.

También, Bycio et al. (1995) analizaron la habilidad de los líderes para demostrar que el estilo transformacional puede tener un impacto en los resultados de los trabajadores, específicamente en lo que se refiere al compromiso con la organización. Allen y Meyer (1990), relacionaron el compromiso organizacional positivamente con diecinueve variables del empowerment laboral y que pueden ser generadas por los líderes: trabajo retador, claridad en roles y metas, dificultad en las mismas, grado de empatía gerencial, cohesión entre los empleados, equidad, retroalimentación, participación, entre otras. Varios estudios han mostrado que el liderazgo transformacional tiene un efecto directo sobre la innovación del trabajo en equipo y promueve la excelencia (Alcover et al., 2011).

El establecimiento de metas motiva a la gente para hacer un mayor esfuerzo, enfocarse, desarrollar estrategias, persistir frente al fracaso e incluso, ayudan a elegir comportamientos. El nivel de la meta y el compromiso que se tenga con ella, aumentan el esfuerzo realizado para alcanzarla y la perseverancia para enfrentar los obstáculos y el fracaso que se pudiera presentar, esto es, mejoran el desempeño (Molina, 2000).

Como conclusión de la variable efectividad del empleado se observa que las relaciones descritas, reflejan a la efectividad de los empleados en las organizaciones relacionada con las variables independientes que conforman la estructura del modelo propuesto en este trabajo. Más sin embargo, no todas las relaciones mencionadas en el punto anterior han sido con referencia al grupo específico de empleados integrantes de la población de este trabajo, o sea, los empleados de nivel medio.

De esta manera se hace énfasis en la importancia de continuar verificando la existencia de dichas relaciones, en el contexto de esta investigación en México y con respecto a la

efectividad de los empleados de nivel medio, que es lo que se ha buscado explicar en este apartado.

2.3 Variables independientes.

2.3.1 Liderazgo Transformacional.

Sobre las definiciones de liderazgo transformacional, se ha encontrado que varios autores han escrito sobre los diferentes estilos de liderazgo y el que forma parte de este estudio será el liderazgo transformacional, definido por Pieterse, Knippenberg, Schippers y Stam (2010) como un estilo que ayuda a modificar la moral, ideales, intereses y valores de los seguidores, motivándolos a desempeñarse efectivamente. Se basa en un contrato o intercambio social más que en uno económico (Ismail, Mohamad, Mohamed, Rafiuddin y Zhen, 2010).

Martínez (2003) menciona que el liderazgo ejercido en México es definido como paternalista en un sentido bueno y protector; pero aún así, Lawrence y Lewis (1993) lo consideran inapropiado en estos tiempos de cambio permanente.

Las fuertes presiones del ambiente competitivo actual suscitan la necesidad de ser más creativos y tomar riesgos constantes, por tanto, un liderazgo que insista en el cumplimiento y ejecución de reglas sería totalmente inapropiado (Sapna, 2010). El equipo directivo debe proporcionar una guía que fomente en los trabajadores sentido de propiedad, tomen los problemas como propios, rompan paradigmas e incluso se puedan sacrificar en beneficio de la organización (Bennet, 2009). Además, Mendoza y Hernández (2008) citan que en la actualidad se requieren personas capaces de desempeñar nuevas y múltiples tareas con la habilidad de enfocarse en resultados y solución de problemas.

El liderazgo transformacional se construye con base en el liderazgo transaccional, motiva a sus seguidores para alcanzar las metas, pero también los inspiran a dar su mejor esfuerzo en la búsqueda continua de los mejores resultados. Estos líderes inspiran confianza, respeto y admiración, comunican altas expectativas, promueven la solución de problemas, tratan en forma individual a cada trabajador, contagian el orgullo, etc. (Conger, 1999).

Y como complemento, este mismo autor menciona que las características básicas de este tipo de liderazgo son: estar más conscientes del valor de las metas establecidas y los medios para lograrlas; animar a sus seguidores a preocuparse más por las metas de la empresa que por el bien personal; lograr resultados superiores a los esperados y cubrir las necesidades importantes de sus seguidores, promoviendo la satisfacción en el trabajo.

Adicionalmente, el autor Vigoda-Gadot (2007) escribe que los gerentes con habilidades de liderazgo transformacional apoyan y educan a los empleados, motivándolos a dar su mayor esfuerzo. El liderazgo transformacional empuja a los empleados a contribuir con la organización más allá de los requerimientos básicos de la descripción del puesto, a trabajar en equipo, motivados por el deseo de imitar y agradar al líder.

Finalmente, en el desarrollo de la presente investigación se define la variable liderazgo transformacional, como el estilo de liderazgo, inspirador de confianza, respeto, admiración, ejemplo a seguir, que provoca una orientación a resultados, facilita la solución de problemas (Conger, 1999; Vigoda-Gadot, 2007) y motiva a los subordinados a dar su mejor esfuerzo para alcanzar las metas eficaz y eficientemente excediendo sus expectativas, al dejarles muy en claro lo que se espera de ellos (Avolio, Bass y Jung, 1999).

Con respecto a las relaciones de la variable liderazgo transformacional con las otras variables, Pool (1997) estudió que el liderazgo transformacional tiene un impacto importante sobre el nivel de compromiso afectivo de los empleados hacia la organización.

La importancia de generar sentimientos de pertenencia en el trabajador ayuda a mantener un esfuerzo de colaboración con sus compañeros, trabajo en equipo, y con sus superiores; y con una supervisión adecuada y definición de estándares de medición, de metas, se puede prevenir y evitar un bajo rendimiento que repercuta en una baja efectividad del empleado (Javed et al., 2010).

Se encontró en el estudio de Ismail et al. (2010), que la habilidad de los líderes para implementar apropiadamente el estilo transformacional puede llevar a un incremento positivo de los resultados individuales. También Danish y Usman (2010) mencionan que la habilidad de los supervisores para proveer de un fuerte liderazgo impacta positivamente en la satisfacción en el trabajo. De acuerdo con Prokopenko (2009), la gestión eficiente y el desarrollo de los recursos humanos es primordial para la efectividad del empleado enfocada en una mejor productividad y competitividad.

Mendoza y Hernández (2008) señalan como elemento clave para el éxito de cualquier empresa al equipo directivo que motiva al personal para sentirse comprometido, adoptar los cambios propuestos, tomar las mejores decisiones y alcanzar su máximo potencial. El nivel jerárquicamente superior representa una conexión entre los empleados y la empresa, esto lo comentan Pan, Zhou y Zhou (2008).

Taplin y Winterton (2007), sostienen que el liderazgo transformacional ejerce un impacto directo en el compromiso de los empleados al propiciar organizaciones participativas, de trabajo en equipo, donde los administradores comparten información con los trabajadores y les generan un sentido de propiedad.

Los estudios de Mackenzie, Podsakoff y Rich (2001), mostraron que el liderazgo transformacional tuvo más influencia que el transaccional sobre el desempeño de los empleados de una compañía aseguradora.

Otros autores Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996), examinaron en su investigación de meta-análisis la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la efectividad en el trabajo del empleado y no encontraron una relación clara con el liderazgo transaccional.

Como conclusión de la variable liderazgo transformacional, se observa que las relaciones mostradas en el apartado anterior fundamentan el estudio del liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados, las mismas son diversas, de manera que resulta interesante verificar esta relación porque forma parte del modelo de causa y efecto. También es importante analizar su relación con el empowerment psicológico y la compensación variable, constructo a revisar a continuación.

2.3.2 Compensación Variable.

Como definiciones de la compensación variable, se han encontrado varios autores tales como Giancola (2010), quien relata que expertos en compensaciones han declarado que dos fuerzas están amenazando seriamente los sistemas de pago tradicionales, los puestos son reemplazados por roles y los trabajos son demasiado inestables para administrarse a través de métodos de tradicionales de evaluación de puestos, entonces, el reemplazo lógico, son los planes de pago con base en habilidades, aptitudes, más que con base en responsabilidades del puesto.

También menciona que algunos expertos señalan que el puesto ya se considera obsoleto, por ello la adopción de nuevos sistemas de compensación. El autor encontró un ensayo publicado por Charles Hughes en 1972, en donde señalaba que los organigramas tradicionales y los niveles jerárquicos estaban siendo reemplazados por equipos de solución de problemas; y las relaciones tradicionales de dirección y control, estaban siendo sustituidas por actividades de coaching y empowerment (Giancola, 2010).

Lawler (1996) defensor del pago con base en habilidades, declaró que los sistemas de pago con base en el puesto están siendo reemplazados por sistemas con base en la persona. Y Javed et al. (2010), sugieren se enfatice en el pago mixto por su impacto en la moral de los trabajadores, que a su vez motiva un incremento en el compromiso hacia la organización y en el desempeño, lo cual también puede redundar en un aumento en la satisfacción.

De acuerdo con Madhani (2010), la compensación variable es la remuneración no garantizada, no existe la seguridad de recibirla, pero proporciona la oportunidad de que los ingresos mejoren e involucra la participación de los empleados en los resultados de la empresa. Al respecto, Madhani (2009) describe el pago como un fuerte comunicador de las metas y prioridades a través de todos los niveles en la organización; por lo tanto, las firmas que trabajan para ser exitosas hacen partícipes a sus empleados en el éxito obtenido.

Este tipo de empresas utilizan remuneración, promoción, bonos, incentivos u otro tipo de recompensas para motivar y alentar el alto desempeño de los empleados. Según Lemieux, MacLeod y Parent (2009), la evidencia muestra que cuando existen indicadores objetivos y justos para medir el desempeño, los incentivos salariales pueden mejorar la efectividad de los empleados.

Como respuesta a los empleados que se esfuerzan en elevar el nivel de efectividad, los gerentes proponen que la tendencia de la Administración Estratégica de las Compensaciones

es el crecimiento de los planes de pago variable. La variedad de programas que forman el paquete de compensaciones debe estar orientada a reforzar el vínculo entre el sueldo y desempeño del empleado.

Las compensaciones a través del tiempo han evolucionado, en el pasado estaban desvinculadas de la estrategia, incluían el salario base como único elemento de recompensa, hacían énfasis en la jerarquía, eran rígidas, se basaban en el puesto fomentando el trabajo individual. En la actualidad están enfocadas en los objetivos del negocio, representan una compensación motivadora del desarrollo, se basan en la persona, distinguiendo tanto el trabajo individual como en equipo (Dávila, 2008).

Para Yockey (2006), las tendencias en compensación muestran un aumento significativo en la utilización de compensación variable, y esto lo determinó a partir de analizar la encuesta del incremento anual de salarios de Estados Unidos, Hewitt Associates (2004), la cual arrojó que el número de compañías que utilizan al menos un tipo de compensación variable para personal no ejecutivo, se incrementó de 59% en 1995 a 80% en 2003; y se observaron dos resultados: 1) los trabajadores prefieren sistemas de compensación basados en el desempeño individual sobre sistemas con base en planes por equipo u organizacionales; tal vez porque les permiten trabajar a su propio ritmo y tener control sobre sus resultados; y 2) prefieren sistemas de pago basados en el desempeño en lugar de compensaciones con base en la antigüedad.

Culig (2005), justifica su apoyo al sistema de compensación variable porque bajo un esquema de pago convencional existen diferencias significativas al identificar el desempeño de un empleado, puede no ser reconocido y si es reconocido, puede no ser recompensado en forma proporcional. Como la compensación variable paga el rendimiento, las diferencias en el mismo se pueden identificar fácilmente y se recompensan de acuerdo con ello, previo el

establecimiento de indicadores objetivos de medición de desempeño, que evitan inconformidades de los trabajadores (Culig, 2005).

Foley (2004) comenta que la amenaza de las empresas manufactureras de Japón en los 80's, provocaron un aumento en la calidad de los procesos y en las prácticas administrativas de las empresas a nivel mundial; el control de procesos condujo al desarrollo de sistemas de pago variable que reforzaran tales prácticas en el área laboral de Estados Unidos.

Aunado a lo anterior, Calderón (2003) escribió que en los últimos 10 años, las empresas latinoamericanas se han enfrentado de manera abrupta a los mercados internacionales, con una gran desventaja por situaciones macroeconómicas desfavorables y por modelos gerenciales obsoletos. Esto ha generado, según Pfeffer (1998), un cambio en el nivel de relevancia de las personas, quiénes desde el momento en que empiezan a generar valor para la organización, se convierten en recursos valiosos que pueden favorecer un incremento en la efectividad.

Confirmando lo señalado en el párrafo que antecede, Amsler (1991) señala varias razones a partir de varios autores, para cambiar de un sistema de pago fijo a uno variable con base en el desempeño, con el fin de mantener los incrementos anuales de salarios y evitar la reducción de personal al tornarse difícil generar utilidades y competir en los mercados.

La primer razón es la motivación del dinero, que incluye esfuerzo, entrega, compromiso organizacional, trabajo en equipo; la segunda, es que los planes de compensación variable continúan siendo muy atractivos como métodos para mejorar la efectividad y desempeño del empleado; y la tercera y tal vez la mejor razón, es poder enfrentar la competencia global (Amsler, 1991).

En este documento se define la compensación variable como la remuneración no garantizada que permite que los ingresos aumenten y a veces en forma sustancial (Balkin y

Gómez-Mejía, 1990), es autofinanciable, se paga sola por el ingreso adicional o el ahorro generado, y debe restablecerse y volverse a ganar cada periodo de desempeño (Madhani, 2010).

La compensación variable se relaciona con la variable dependiente, efectividad del empleado de distintas maneras, según Danish y Usman (2010) un programa de recompensas y reconocimientos adecuado es un factor clave para mantener en un nivel alto la autoestima y la pasión de los trabajadores, así como el grado de compromiso organizacional (Andrew y Kent, 2007).

Madhani (2009) escribió que el pago es un fuerte comunicador entre una organización y sus empleados y el éxito o fracaso del sistema de pago variable puede afectar el éxito total de la organización. Para Kuhn (2009) los sistemas de compensación afectan la motivación, satisfacción y comportamiento de los empleados y les ayuda a comprender lo que valora una organización.

En una encuesta salarial anual, cerca de 600 encuestados respondieron que el pago es el motivador más importante con relación a la satisfacción en el trabajo (Ghazzawi y Smith, 2009). Delery y Doty (1996), identificaron a la compensación basada en el rendimiento como el mejor pronosticador del desempeño de la firma y en conjunto con las promociones con base en méritos, pueden alentar el desempeño individual y la retención del personal.

Martín, Hernangómez y Martín (2007) recomiendan tener en cuenta que cuando las compensaciones son iguales a las aportaciones se alcanza el equilibrio individual; y cuando con el conjunto de aportaciones se consiguen los ingresos suficientes para recompensar a todos los participantes y éstos se sienten satisfechos, la organización se encuentra en equilibrio.

Varios estudios más como el de Carpenter y Sanders (2002), indican que si se vincula el pago al desempeño se logra un cambio en la actitud de los empleados y son más productivos. También ayuda a mantener la moral alta creando un vínculo entre el desempeño y la motivación de los empleados (Flynn, 1998). Convirtiéndose esto en un motivador para efectuar un estudio que proponga un sistema de compensaciones adecuado a las necesidades actuales.

Santone et al. (1993), detectaron que el retorno de las acciones del empresario aumentó significativamente después de implementar planes de compensación variable, y concluyen que estos planes apoyan el intento de la administración para beneficiar la efectividad del empleado al incrementar la toma de riesgos. La participación en las utilidades de la empresa, ejemplo de compensación variable, mejora la productividad y efectividad de los empleados, la comunicación positiva y la solución de problemas (Hanlon y Taylor, 1991).

Kanter (1986) comenta que actualmente existe un movimiento en las empresas para cambiar el sistema de pago a uno con sueldo base bajo, pero con alta posibilidad de ganancias variables, con el fin tanto de controlar los costos fijos, como de motivar un mejor desempeño con miras a cumplir los objetivos estratégicos previamente establecidos.

Como conclusión de la compensación variable, las relaciones recién señaladas marcan el hecho de que esta variable afecta el desempeño de los empleados como un factor externo al mismo empleado. El objetivo de encontrar una relación con el empowerment psicológico es un aspecto a estudiar dentro de este trabajo de investigación porque forma parte del modelo de causa y efecto.

2.4 Variable Mediadora. Empowerment Psicológico.

Iniciando con las definiciones del empowerment psicológico, Raquib et al. (2010), asumieron en su estudio que nuevas habilidades y experiencias podrían ser un factor clave para poder materializar el empowerment psicológico en las organizaciones, considerando los cambios tan acelerados en avance de tecnología y en estrategias de negocios del mundo actual. Esto lo fundamentaron en el hecho de que si los gerentes (líderes) fallan en el trato a su personal y al compartirles nuevos conocimientos y experiencias, no podrán lograr una motivación exitosa del empowerment.

En estudios previos que fungieron como base a los desarrollados en los últimos años, se encontró el trabajo seminal de Conger y Kanungo (1988), en el cual propusieron el primer modelo académico considerando al empowerment psicológico como un constructo motivacional e identificaron cuatro condiciones del mismo: factores organizacionales, influencia del líder, sistema de recompensas y características del trabajo. En otro artículo, Thomas y Velthouse (1990), argumentan que el empowerment psicológico tiene varias fases por lo que su esencia no puede describirse a través de un solo concepto, ellos establecieron que es un estado psicológico que se ubica dentro de los individuos e influye activamente en el desempeño de su puesto, incrementando la motivación intrínseca.

Motivación que se muestra a partir de cuatro conceptos ampliamente aceptados por los académicos: significado de la tarea o valor que el empleado le da al trabajo que desempeña, se refiere a su percepción de las metas, objetivos y valores; competencia o creencia que tiene de ser capaz de desempeñar sus tareas; autonomía es la libertad en el desempeño de su función; e impacto se define como el grado en el que un individuo puede influir en forma estratégica,

administrativa u operativa en los resultados de la empresa (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Spreitzer (1995) también lo define como la motivación interna que existe cuando los empleados perciben que tienen control sobre su vida laboral; no es un rasgo personal y se presenta en los cuatro tipos de cogniciones mencionados, que toman forma de acuerdo con el contexto laboral e impactan el desempeño del individuo. Así mismo, lo considera como una variable continua porque los trabajadores pueden tener un menor o mayor grado de empowerment. En consecuencia, el empowerment psicológico se ve afectado por el ambiente laboral, la influencia de los elementos organizacionales y las interpretaciones de los empleados.

En el contexto mexicano, Flores (1995) construye un modelo de empowerment psicológico en el que incluye en su propia definición, el hecho de que los individuos hacen una evaluación de su realidad organizacional y de sus tareas. La preocupación por el empowerment en conjunto con los requerimientos organizacionales estimula el crecimiento integral de las personas y crea organizaciones más competitivas aún en ambientes cambiantes y complejos.

De acuerdo con Lee y Koh (2001), el empowerment psicológico está formado por dos facetas, comportamiento del supervisor que otorga poder a sus subordinados, y el estado emocional (empowerment psicológico) del subordinado, receptor del poder. Los empleados con empowerment psicológico no esperan pasivamente instrucciones, más bien cambian y afectan de manera activa su entorno de trabajo, llevando a una mayor eficiencia (Sigler y Pearson, 2000).

Para fines de la investigación en curso, el empowerment psicológico se explica como el incremento de la motivación interna que alcanza un individuo al enfrentarse a su realidad

organizacional en el desempeño de su puesto; se presenta en cuatro tipos de cogniciones: significado de la tarea, competencia o autoeficacia, autonomía e impacto (Conger y Kanungo, 1988; Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Flores, 1995).

Analizando las relaciones del empowerment psicológico con las otras variables, Tuuli y Rowlinson (2009), lo relacionan con la variable dependiente efectividad del empleado cuando los individuos sienten que poseen competencias relacionadas con el puesto, control sobre el mismo y entienden el significado e impacto de su función, y es más probable que puedan contribuir al logro de metas tanto individuales como organizacionales

Además, los autores probaron con los resultados de su investigación que el empowerment psicológico tiene un efecto directo y positivo en el trabajo realizado y en los cambios de comportamiento, y un efecto indirecto en la motivación intrínseca y en la habilidad para desempeñar el puesto.

Liu, Chiu y Fellows (2007) en su artículo señalan que trabajar en un ambiente laboral donde se valora el empowerment psicológico motiva un alto nivel de compromiso organizacional, reflejado por el grado de participación en la empresa. El empowerment psicológico intensifica la autoeficacia a través del compromiso organizacional y la motivación, generando a su vez mejora en el desempeño y la efectividad.

Los autores Avolio, Zhu, et al. (2004) argumentan que los líderes al generar empowerment psicológico, pueden tener un efecto positivo aunque indirecto sobre los niveles de compromiso de sus subordinados. Spreitzer (1995) estudió que los empleados con empowerment psicológico son capaces de influir en su trabajo y en la organización de forma relevante, se puede esperar que realicen esfuerzos extra, actúen en forma independiente y se sientan fuertemente comprometidos.

Adicionalmente, Pieterse et al. (2010), mostraron cómo el empowerment psicológico funciona como un moderador de los efectos del liderazgo transformacional. Y Mendoza y Flores (2006) explican que el empowerment psicológico, en un papel mediador, puede ser una herramienta que mejore la efectividad del empleado, al fomentar en ellos una actitud positiva y proactiva, generadora de un rendimiento sostenido en el futuro de las organizaciones.

Avolio, May y Zhu (2004), en su modelo gráfico representan al empowerment psicológico como variable mediadora entre el liderazgo y el compromiso organizacional y la confianza en los líderes.

Bass (1999) mencionó que la teoría de liderazgo transformacional enfatiza el rol del empowerment psicológico como un mecanismo mediador para fortalecer el compromiso hacia los objetivos organizacionales. Sigler y Pearson (2000) mostraron que la efectividad de los empleados resultó positivamente relacionada con su empowerment psicológico.

En el artículo de Stander y Rothmann (2010) se demuestra que contribuye fuertemente al compromiso del empleado. Por último, Conger y Kanungo (1988) mencionan, que los empleados que se sienten con empowerment psicológico, por lo regular, están más comprometidos con la organización.

Como conclusión de la variable empowerment psicológico, en los párrafos anteriores se observa la existencia de varios estudios empíricos que han comprobado la relación del empowerment psicológico con el desempeño de los empleados.

De igual manera se ha verificado la existencia de la relación del liderazgo transformacional con el empowerment psicológico, pero en la literatura revisada no se encontró y también es importante verificar, si existe la posibilidad de que la compensación

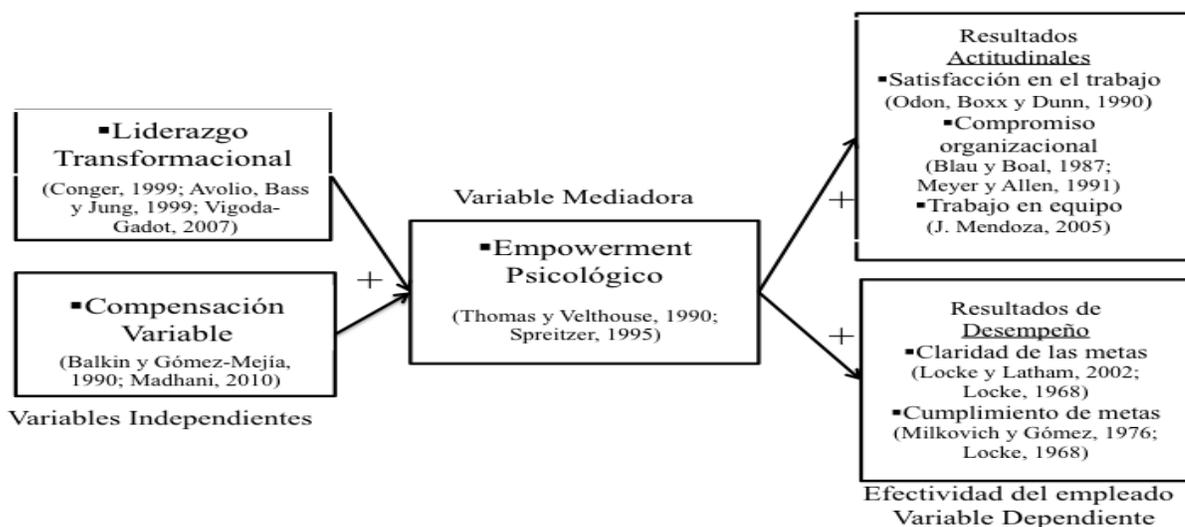
variable tenga un impacto en el empowerment psicológico, porque forma parte de las relaciones del modelo de causa y efecto, ver figura 4.

Además, el empowerment psicológico también se está presentando como un factor de segundo orden, esto es, un enfoque para representar constructos generales integrados por varios dominios altamente relacionados (Chen, West y Sousa, 2006).

2.5 Modelo Gráfico Propuesto.

Se presentó el marco teórico considerando importantes estudios que avalan las variables del presente estudio, por lo que haciendo una recapitulación de la literatura revisada hasta este momento y las brechas de conocimiento también mencionadas encontradas en distintas investigaciones, se observa la relación entre los diferentes factores teóricos que son incluidos en las hipótesis propuestas en el siguiente modelo gráfico:

Figura 4. Modelo gráfico propuesto.



Fuente: Elaboración propia del autor.

2.6 Hipótesis de la investigación.

Con base en el marco teórico analizado se presentan las siguientes hipótesis estadísticas:

H1. El liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva con el empowerment psicológico.

H2. La compensación variable, se relaciona de manera positiva con el empowerment psicológico.

H3. El empowerment psicológico se relaciona de manera positiva con la efectividad del empleado en sus resultados actitudinales.

H4. El empowerment psicológico se relaciona de manera positiva con la efectividad del empleado en sus resultados de desempeño.

Finalmente, en este capítulo se estuvieron revisando las diferentes teorías relacionadas con la investigación que se está efectuando y con base en ellas se pudieron incluir las definiciones de las variables que corresponden al qué, primer elemento esencial de la teoría según Whetten (1989); así como las relaciones de las variables del modelo, tanto independientes como dependientes, que se refieren al cómo, segundo elemento esencial de la teoría.

Los elementos el qué y el cómo en conjunto forman el dominio o sujeto de la teoría de acuerdo con Whetten (1989).

También se ha estado haciendo énfasis en la importancia de estudiar el efecto de las variables: liderazgo transformacional y compensación variable con el empowerment psicológico y con la efectividad del empleado, que es la variable dependiente. Se concluye el capítulo con el modelo gráfico propuesto y las hipótesis de este trabajo.

Capítulo 3. MÉTODO DE ESTUDIO

En el desarrollo de este capítulo se explica el tipo de estudio efectuado, se presenta el universo de estudio, la unidad de análisis, la población y el cálculo de la muestra. Se detalla la operacionalización de las variables incluyendo cada una de sus definiciones; la elaboración del instrumento de medición, la obtención y traducción de escalas y el proceso de validez de contenido de los ítems de las variables del modelo.

Se calculó el alfa de Cronbach por variable para revisar la confiabilidad del instrumento, generada por el SPSS versión número 18 y se confirmó con el software de ecuaciones estructurales SmartPLS de Ringle, Wende y Will (2005).

3.1 Tipo y diseño de Investigación.

La investigación desarrollada es en un aspecto esencial correlacional y explicativa, el primer tipo es una medida del grado en que dos variables se encuentran relacionadas, busca determinar el grado de relación existente entre las variables. Se caracteriza porque primero se miden las variables y después, se estima la correlación por medio de pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas (Abreu, 2012). Aunque la investigación correlacional no establece relaciones causales directamente, puede proporcionar ideas sobre las posibles causas de un fenómeno.

La investigación es explicativa, esto es, que el estudio va más allá de la descripción de fenómenos y del establecimiento de relaciones entre conceptos (Abreu, 2012). Se explicarán las causas de los eventos y el por qué de las relaciones entre las variables (Hernández,

Fernández y Baptista, 2010).

Es un estudio con enfoque cuantitativo, porque se recolectan datos para probar las hipótesis y se está usando un análisis estadístico y de medición para validar los datos, probar teorías y establecer los resultados del estudio.

Se emplea la técnica de modelación mediante ecuaciones estructurales (PLS-SEM), se eligió esta técnica porque no supone normalidad de los datos, no condiciona el tamaño de la muestra y es más apropiada para la generación de teorías.

Se utiliza un diseño no experimental porque no se manipulan a propósito las variables. Es transversal porque se analiza la relación entre las variables en un sólo momento temporal, no existe continuidad en el tiempo.

Se basa principalmente en una encuesta en la que se buscaron escalas previamente validadas para los constructos, además de que se utilizaron reactivos que mejor se adecúan al contexto mexicano (Hernández et al., 2010).

3.2 Unidad de Análisis.

La unidad de análisis de la investigación serán los empleados de nivel medio que no pertenecen a la alta dirección ni a los niveles operativos de línea de las empresas grandes en el Estado de Nuevo León, con características similares a los empleados considerados en esta investigación, tales como: gerencia media, supervisor/jefe y coordinador que realizan labores con cierta responsabilidad gerencial de bajo nivel en una organización.

3.3 Universo de Estudio, Población, Muestra.

El tamaño de las empresas se determina con base en la cantidad de empleados e ingresos anuales y son diferentes por tipo de actividad económica, según la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009) mostrada en la tabla 1 que se presenta enseguida. En este trabajo se analizan los empleados de las empresas grandes, tanto comerciales, como manufactureras y de servicios. Tomando en cuenta la información del INEGI (2009), se conocen como grandes las empresas con 101 o más empleados para los sectores comercial y de servicios; y con 251 o más trabajadores para manufactureras.

Tabla 1. Estratificación de las empresas por el número de empleados y monto de ingresos anuales.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)*	Tope máx. combinado**
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
Gran empresa	Comercio	De 101 en adelante	De \$251 en adelante	
	Servicios			
	Industria	De 251 en adelante	De \$251 en adelante	

* mdp = millones de pesos

** Tope máximo combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas anuales) X 90

Fuente: Adaptada del INEGI - Censos Económicos (2009).

El universo de estudio está representado por el total de empleados de las empresas grandes clasificadas por actividad económica, correspondientes a Nuevo León, considerando que estas empresas tienen un impacto fuerte en la economía del Estado. Además, de que tales empresas tienen suficiente capacidad económica para pagar compensación variable atractiva, normalmente cuentan con un liderazgo eficiente y por lo tanto pueden promover el empowerment psicológico en sus empleados de nivel medio. Según datos del IMSS (2012) en estas empresas existen 548,587 empleados en total, pertenecientes a los principales sectores organizacionales: 48% corresponden a la industria de la transformación, incluyendo la construcción; y 16% a empresas de servicios, transporte y educación, principalmente (tabla 2).

Tabla 2. Relación de empleados por actividad económica de Nuevo León.

Actividad Económica	Empleados	%
Industria de la transformación	235,177	42.9
Industria eléctrica	2,264	0.4
Servicios empresas	65,966	12.0
Transporte	9,583	1.7
Comercio	37,006	6.8
Construcción	28,512	5.2
Servicios sociales Educación	13,929	2.5
Sub-Total	392,437	71.5
Otros	156,150	28.5
Total	548,587	100.0

Fuente: Elaboración propia del autor con datos del IMSS (2012).

Para definir el porcentaje de empleados de nivel medio en las organizaciones se consultó a tres expertos de las principales empresas de consultoría de Nuevo León, especialistas en el área de Capital Humano, estos expertos consideran que el 18% del universo

de empleados corresponde a trabajadores del nivel medio, lo que representa para este caso de estudio una población de 98,746; sobre este número se estimó el tamaño de muestra.

Se llevó a cabo una muestra piloto, se recolectaron datos con la aplicación de 36 encuestas con 76 ítems (ver anexo1) a personal de diferentes posiciones del nivel medio en aproximadamente diez organizaciones.

Con la información obtenida en la muestra piloto se realizaron las primeras estimaciones del alfa de Cronbach, permitiendo desde ese momento eliminar algunos ítems y además fue posible estimar el tamaño de la muestra al poder calcular la desviación estándar con los datos obtenidos. Con base en lo anterior y utilizando la aplicación en Excel de la fórmula para calcular el tamaño de muestra “n” de una variable, desarrollada por Rositas y Mendoza (2009), se calculó la muestra, ver figura 5.

Para seleccionar la muestra final se analizaron diferentes procedimientos, de los cuáles se explican tres, en primer lugar se explica el procedimiento seleccionado para este estudio por ser el que estimó un mayor número de encuestas. Se obtuvo un tamaño de muestra “n” de 136 elementos, con 98,746 empleados, un error de 0.30, un nivel de confianza del 95% y una desviación estándar de 1.79, la mayor obtenida en el análisis del promedio de los ítems de cada variable porque representó la mayor variabilidad en la muestra piloto (Rositas y Mendoza, 2009). Con los datos obtenidos se pudieron mostrar las características de los empleados en el análisis demográfico y se pudieron alcanzar los resultados estadísticos.

A continuación, se explican los otros dos procedimientos analizados pero que no se pudieron utilizar porque el tamaño de la muestra obtenido fue más pequeño. La segunda opción se estimó con base en la escala de Likert de 7 niveles (Sánchez, 1998), con la misma desviación de 1.79 y un error de 0.50, o sea, 5 décimas para que el promedio de aproximadamente 5, se encuentre entre 4.5 y 5.5 en la población con un 95% de confianza. El

resultado con 98,746 empleados, fue de un tamaño de muestra de 37, el cual resultó muy pequeño.

La tercera opción analizada para estimar la muestra en ecuaciones estructurales, fue tomando en cuenta el criterio de Chin (1998), el cuál señala que cuando se tienen sólo indicadores reflexivos el número de encuestas recomendado debiera ser 10 veces el número de variables independientes encontradas en la medición, entonces, en este caso, la muestra equivaldría a 30 encuestas en total, número aún menor al anterior, considerando tres variables: liderazgo transformacional, compensación variable y la variable mediadora, empowerment psicológico.

Figura 5. Tamaño muestral del total de empleados por actividad económica del Estado de Nuevo León.

APLICACIÓN DE FORMULA PARA CALCULAR TAMAÑO MUESTRAL de VARIABLE
(Intervalo o razón)

Desv. Est. Estimada	1.79	Criterios	Estimada de estudios previos, reglas de dedo o muestra piloto
N =	98746		Tamaño de la población
e =	0.30		Error tolerable en porcentaje estimado
Confianza=	95%		Expectativa que sea una de los 95 de / 100..
Area=	0.975	Area acumulada	intervalos que estiman correctamente .
Z =	1.95996398		Parametro de Gauss equivalente al Area
Num =	Ns =	316392.0586	Cálculo intermedios
Denom1 =	$(N-1)(e/z)^2 =$	2313.457052	Autor: Dr. Juan Rositas-Mtz
Denom2 =	s^2	3.2041	EN ESTA ÁREA AMARILLA Usted ALIMENTA SUS DATOS
$n = Ns^2 / ((N-1)(e/z)^2 + s^2)$			Thietart, p.1
Muestra calculada	n=	136	Regresa a Alternativas de cálculo

Fuente: Adaptado de Rositas y Mendoza (2009).

3.4 Operacionalización de variables.

En las tablas 3 y 4, se presentan las variables operacionales y sus mediciones utilizadas en el modelo propuesto de la investigación. Cabe señalar, que la integración de las preguntas para medir las variables propuestas, se realizó con base a la selección específica de encuestas previamente validadas en otros estudios genéricos, permitiendo hacer una operacionalización de las preguntas, adaptadas a los requerimientos de este estudio para validar el instrumento.

Según Abrahamson (1983), la operacionalización es el proceso de especificar una variable que refleje los conceptos que por sí mismos no son observables. Esto se deriva de que los conceptos son abstracciones que pueden incorporar diferentes elementos de la realidad, y esa misma abstracción impide que coincidan plenamente con los fenómenos observables. Es un proceso que inicia con la definición de las variables en función de factores medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso requiere realizar una definición conceptual de la variable para evitar la confusión y así darle un sentido concreto dentro de la investigación, luego se procede a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica.

En las tablas 3 y 4 presentadas enseguida, se detalla la justificación teórica de los respectivos autores de los que se obtuvieron las definiciones de las variables y los ítems considerados dentro de la encuesta.

Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente efectividad del empleado.

Resultados actitudinales

Variable	Definición de la variable	Ítems	Confiabilidad
Satisfacción en el trabajo	Reflejo de las actitudes de un empleado con respecto a qué tan contento se encuentra desempeñando su función en determinada organización. (Odon et al., 1990).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estoy satisfecho con mi sueldo. 2. Estoy satisfecho con las posibles oportunidades de promoción. 3. Estoy satisfecho con las relaciones con otros empleados y departamentos. 4. Estoy satisfecho con las asignaciones de mi trabajo actual. 5. Estoy contento con la manera en que mis colegas y yo trabajamos juntos. 6. Estoy muy satisfecho de trabajar en esta empresa. Adaptado de J. Mendoza (2005).	Probado en Monterrey, México en 5 empresas; escala de Likert de 7 puntos. La satisfacción en el trabajo fue medida a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.7979. (J. Mendoza, 2005).
Compromiso organizacional	Grado de adhesión de un empleado hacia la organización a la que pertenece, al sentirse identificado con la misma, lo que hace menos probable que el empleado desee abandonar la empresa voluntariamente. (Blau y Boal, 1987; Meyer y Allen, 1991).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estoy muy contento de haber elegido trabajar en esta empresa en lugar de otra. 2. Para mí este es el mejor lugar de todos los posibles para trabajar. 3. Esta empresa realmente me inspira lo mejor en relación con la forma de desempeñar el trabajo. 4. Aceptaría casi cualquier trabajo con tal de mantenerme trabajando en esta empresa. 5. Realmente me interesa el destino de esta empresa. 6. Encuentro que mis valores y los valores de la empresa son muy similares. Adaptado de J. Mendoza (2005).	Probado en Monterrey, México en 5 empresas; escala de Likert de 7 puntos. El compromiso organizacional fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.882. (J. Mendoza, 2005).
Trabajo en equipo	Conjunto de personas que se organizan de una forma determinada y ordenada, creando sinergias positivas para lograr un objetivo común. (J. Mendoza, 2005).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un beneficio de trabajar en una situación de equipo o grupo es que da a los miembros un sentido de propósito común. 2. Con frecuencia actuamos espontáneamente como un todo sin un acuerdo previo o planeación anticipada. 3. El trabajo hecho en equipo/grupo es mejor que el trabajo realizado individualmente. 4. Se genera mayor cantidad de ideas o soluciones cuando se trabaja en una situación de equipo que de manera individual. 5. Trabajamos juntos de manera creativa y efectiva como un grupo. 6. Nuestro equipo produce un resultado que es mayor que la suma 	Probado en Monterrey, México en 5 empresas; escala de Likert de 7 puntos. El trabajo en equipo fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.6759. (J. Mendoza, 2005).

Resultados de desempeño

Variable	Definición de la variable	Ítems	Confiabilidad
Claridad de las metas	Se midió a través de la preocupación por definir en forma clara y precisa las metas de la organización, (Locke y Latham, 2002). Un factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores que efectúan las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. (Locke, 1968).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene una buena idea de lo que en su área de trabajo o departamento se está tratando de lograr. 2. La futura dirección de su área de trabajo o departamento le fue claramente comunicada. 3. Está claramente enterado acerca de los objetivos de su área de trabajo o departamento. 4. Está bien enterado acerca de los planes y dirección a largo plazo de su área de trabajo o departamento. 5. Hay un fuerte sentido de hacia dónde se dirige mi área de trabajo o departamento. Adaptado de Garza (2009).	Probado en 43 empresas de Nuevo León, pertenecientes a 8 industrias diferentes. Versión original en idioma español. La efectividad de la escuela de metas se midió a través de cinco ítems, con un alfa de Cronbach de 0.75 <ol style="list-style-type: none"> 1. La gente tiene una buena idea de lo que la organización está tratando de hacer. 2. La futura dirección de la compañía es claramente comunicada hacia todos. 3. La gente no está claramente enterada acerca de los objetivos de la empresa. 4. Todos los que trabajan aquí están bien enterados acerca de los planes y dirección a largo plazo de la compañía. 5. Hay un fuerte sentido de a dónde se dirige la compañía (Garza, 2009).
Cumplimiento de metas	Grado en el que se hacen efectivas las metas u objetivos establecidos dentro de un periodo determinado. (Milkovich y Gómez, 1976; Locke, 1968).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoró su porcentaje de cumplimiento de metas. 2. Mejoró su porcentaje de incremento de sueldo. 3. Ascendió de posición. Adaptado de Céspedes-Lorente y Martínez del Río (2007).	Ítems de Rendimiento, Versión Original en Español, 3 ítems, escala de Likert de 7 puntos, con alfa de Cronbach de 0.75 Valore a su empresa en comparación con sus principales competidores en la medida en que durante los últimos tres años: <ol style="list-style-type: none"> 1.-Mejoró sus ventas. 2.-Mejoró sus beneficios.

3.-Mejoró su cuota de mercado
(Céspedes-Lorente y Martínez del Río, 2007).

Fuente: Elaboración propia del autor y formato adaptado de Martínez del Río y Céspedes-Lorente (2006).

Tabla 4. Operacionalización de las variables independientes.

Variable	Definición de la variable	Ítems	Confiabilidad
Liderazgo Transformacional	El líder inspira confianza, respeto, admiración, ejemplo a seguir, provoca una orientación a resultados, solución de problemas. (Conger, 1999; Vigoda-Gadot, 2007), y motiva a sus seguidores a comprometerse y a lograr los resultados que excedan sus expectativas. (Avolio, Bass y Jung, 1999).	Mi Jefe..... 1.Dedica tiempo a enseñar y orientar. 2. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. 3. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. 4. Construye una visión motivante del futuro. 5. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. 6. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. Adaptado de I.A. Mendoza (2005).	Probado en México a nivel nacional en una empresa farmacéutica con 365 seguidores o vendedores. Escala de Likert de 0 a 4 puntos. El liderazgo transformacional fue medido a través de veinte ítems, con un alfa de Cronbach de 0.928. (I.A. Mendoza, 2005).
Compensación variable	Remuneración no garantizada, que permite que los ingresos aumenten y a veces en forma sustancial, es autofinanciable y debe restablecerse y volverse a ganar cada periodo de desempeño (Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Madhani, 2010).	1. Prefiero el uso del pago variable porque incrementa mis oportunidades de ganar más dinero. 2. Respaldo el uso del pago variable porque me motiva. 3. Apoyo el uso del pago variable porque reconoce mi alto desempeño 4. Prefiero el uso del pago variable porque está siendo normal en las organizaciones. 5. Me inclino por el uso del pago variable porque mi desempeño en el trabajo puede ser medido fácilmente. 6. Me interesa el uso del pago variable porque me proporciona metas claras. 7. Mi meta sería respaldar el uso del pago variable en mi organización. 8. El pago variable refleja el pago por el esfuerzo que debo ejercer. 9. El Gerente de mi unidad de trabajo podría tener un rol activo para apoyar el pago variable en mi organización. Adaptado de Wagner (2010).	Probado en profesionales de la educación en USA, con 244 cuestionarios; 204 en N.Y., 19 en Ohio y 21 en Connecticut en 6 diferentes distritos escolares. La compensación variable fue medida a través de 89 ítems, con una escala de 1 a 5, con un alfa de Cronbach de 0.93. (Wagner,2010).
Empowerment psicológico	Grado en el que un individuo puede	1. La buena marcha de mi departamento depende en cierta medida de qué tan bien	Probado en Monterrey, México

Impacto	influir en los resultados estratégicos, administrativos y operativos en el trabajo (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).	realizo mi trabajo. 2. Mi trabajo está influyendo en los resultados que se han obtenido en mi departamento. 3. Mi trabajo hace mucha diferencia en lo que sucede en el departamento. 4. Estoy afectando el rumbo del departamento a través de mi trabajo. 5. Me parece que mi trabajo influye mucho en el funcionamiento del departamento. 6. Siento que con mi trabajo estoy causando un impacto en el departamento. Adaptado de Flores (1995).	en 5 empresas. Escala de Likert de 7 puntos. El empowerment psicológico en su dimensión de Impacto fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.799. (J. Mendoza, 2005).
Empowerment psicológico Competencia	Creencia de un individuo en su capacidad para desarrollar actividades (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).	1. Siento que al hacer mi trabajo lo hago bien. 2. Soy lo suficientemente bueno en mi trabajo. 3. Estoy realizando mi trabajo competentemente. 4. Estoy haciendo mi trabajo capazmente. 5. Es rara la vez que no se cómo hacer mi trabajo. 6. Soy hábil en mi trabajo. Adaptado de Flores (1995).	Probado en Monterrey, México en 5 empresas. Escala Likert de 7 puntos. El empowerment psicológico en su dimensión de Competencia fue medido por 6 ítems, con un Alfa de Cronbach de 0.6997. (J. Mendoza, 2005).
Empowerment psicológico Significado	Valor de una meta o propósito de trabajo, juzgado con relación a las propias ideas o los propios estándares individuales de cada persona. (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).	1. Me interesa mucho el trabajo que hago. 2. Me gustan las tareas que realizo en mi trabajo. 3. Mis actividades de trabajo me proporcionan satisfacción personal. 4. Siento que lo que hago en mi trabajo es útil para mí como persona. 5. Mi trabajo me hace sentir bien. 6. Personalmente me interesa mucho mi trabajo ya que me permite desarrollarme. Adaptado de Flores (1995).	Probado en Monterrey, México en 5 empresas. Escala de Likert de 7 puntos. El empowerment psicológico en su dimensión de Significado fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.8475. (J. Mendoza, 2005).
Empowerment psicológico Autonomía	Sentido individual de tener diferentes alternativas para iniciar y regular las propias acciones. (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).	1. Yo puedo marcar el ritmo de mi trabajo. 2. En mi trabajo existe oportunidad de usar mi iniciativa. 3. Siento que tengo libertad en lo que estoy haciendo. 4. Yo decido lo que hago en mi trabajo. 5. Siento que tengo mucha flexibilidad en lo que hago en mi trabajo. 6. Puedo cambiar procedimientos o actividades de mi trabajo cuando éstas ya no son adecuadas. Adaptado de Flores (1995).	Probado en Monterrey, México en 5 empresas. Escala de Likert de 7 puntos. El empowerment psicológico en su dimensión de Autonomía fue medido a través de seis ítems, con un alfa de Cronbach de 0.7936. (J. Mendoza, 2005).

Fuente: Elaboración propia del autor y formato adaptado de Martínez del Rio y Céspedes-Lorente (2006).

El análisis presentado muestra la fortaleza metodológica de la encuesta basada en artículos y cuestionarios teóricos y prácticos utilizados con anterioridad en otras investigaciones.

3.5 Elaboración del instrumento de medición.

Con el fin de poner a prueba el modelo, medir las variables, se diseñó el instrumento de medición (Anexo 1), una encuesta originalmente de 76 preguntas (ítems) con base en el marco teórico revisado, finalmente se eligieron 65 preguntas (ítems) divididas en 8 apartados que miden cada una de las variables, porque sólo se eligió el liderazgo transformacional.

Además, se incluyen datos demográficos para la identificación tanto del personal como de las empresas participantes (Vega y Zavala, 2004), se utiliza la escala Likert de 7 puntos, en donde las respuestas van desde totalmente en desacuerdo, señalado con el número 1, hasta totalmente de acuerdo, señalado con el número 7 (Sánchez, 1998).

La encuesta se elaboró en dos versiones equivalentes, una en forma impresa y otra en formato electrónico de Excel. El procedimiento para el levantamiento de la información se efectuó de varias formas, una de ellas consistió en enviar a los Gerentes de Capital Humano de las empresas grandes el instrumento de medición y ellos a su vez lo aplicaron al personal de nivel medio de diferentes áreas; en otros casos se acudió a las empresas para aplicarlo personalmente.

Finalmente, con respecto a la recolección de datos, se recibieron 176 encuestas completas, de las cuales 137 cumplieron con los criterios de inclusión, por lo que la “n” o tamaño de muestra final fue de 176 elementos, aunque el tamaño mínimo recomendado por la

metodología utilizada fue de $n = 136$ encuestas, como se explicó en el apartado correspondiente al tamaño de muestra.

En la tabla 5 se muestran los ítems de la escala por constructo e indicadores correspondientes con el objeto de una mejor interpretación de los análisis que se presentan posteriormente, en los resultados. Cabe recordar que el constructo empowerment psicológico se presenta como un factor de segundo orden con sus cuatro dimensiones (impacto, competencia, significado y autonomía), y la efectividad del empleado también, con sus resultados actitudinales (satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional y trabajo en equipo) y de desempeño (claridad en las metas y cumplimiento de metas). El número de ítem corresponde al número de pregunta del instrumento de medición (Anexo 1).

Tabla 5. Ítems del instrumento de medición.

Constructo	Dimensión	Indicador	Ítem
Liderazgo Transformacional			Item 4LITRAF
			Item 7LITRAF
			Item10LITRAF
			Item14LITRAF
			Item16LITRAF
			Item17LITRAF
Compensación Variable			Item18COMPVAR
			Item19COMPVAR
			Item20COMPVAR
			Item21COMPVAR
			Item22COMPVAR
			Item23COMPVAR
			Item24COMPVAR
			Item25COMPVAR
		Item26COMPVAR	
Empowerment psicológico	Autonomía		Item30EMPAUTON
			Item34EMPAUTON
			Item38EMPAUTON
			Item42EMPAUTON
			Item46EMPAUTON
			Item50EMPAUTON

Empowerment psicológico	Competencia		Item28EMPCOMPE Item32EMPCOMPE Item36EMPCOMPE Item40EMPCOMPE Item44EMPCOMPE Item48EMPCOMPE
Empowerment psicológico	Impacto		Item27EMPIMPAC Item31EMPIMPAC Item35EMPIMPAC Item39EMPIMPAC Item43EMPIMPAC Item47EMPIMPAC
Empowerment psicológico	Significado		Item29EMPSIGN Item33EMPSIGN Item37EMPSIGN Item41EMPSIGN Item45EMPSIGN Item49EMPSIGN
Efectividad del empleado	Resultados Actitudinales	Satisfacción en el trabajo	Item51RASATIS Item52RASATIS Item53RASATIS Item54RASATIS Item55RASATIS Item56RASATIS
Efectividad del empleado	Resultados Actitudinales	Compromiso Organizacional	Item63RACOMPR Item64RACOMPR Item65RACOMPR Item66RACOMPR Item67RACOMPR Item68RACOMPR
Efectividad del empleado	Resultados Actitudinales	Trabajo en Equipo	Item57TREQ Item58TREQ Item59TREQ Item60TREQ Item61TREQ Item62TREQ
Efectividad del empleado	Resultados Desempeño	Claridad en las metas	Item69RDCLME Item70RDCLME Item71RDCLME Item72RDCLME Item73RDCLME
Efectividad del empleado	Resultados Desempeño	Cumplimiento de Metas	Item74RDCLME Item75RDCLME Item76RDCLME

Fuente: Elaboración propia del autor.

3.5.1 Obtención y elaboración de escalas.

La mayoría de las escalas de los constructos del modelo propuesto fueron previamente desarrolladas y validadas, algunas de ellas en español aplicadas al contexto mexicano y otras, como las de la compensación variable, solamente fueron localizadas en el idioma inglés, por lo que se requirió de un proceso de traducción realizado por tres peritos para traducir los ítems del idioma inglés al español, los peritos son expertos en traducción de la lengua inglesa y con la experiencia suficiente en el área de administración de capital humano que trabajan para el Gobierno del Estado de Nuevo León. En la tabla 6 se exhibe la traducción de dichos ítems.

Tabla 6. Traducción de ítems probados en un contexto diferente al mexicano: Compensación Variable.

Inglés: I would support the use of variable pay in my organization... (Wagner, 2010)	Español: Yo apoyo el uso del pago variable en mi organización...
-Because it would increase my opportunities to make more money.	-Prefiero el uso del pago variable porque incrementa mis oportunidades de ganar más dinero.
-Because it would motivate me.	-Respaldo el uso del pago variable porque me motiva.
-Because it would recognize me for high performance.	-Apoyo el uso del pago variable porque reconoce mi alto desempeño.
-Because it is becoming typical in organizations.	-Prefiero el uso del pago variable porque está siendo normal en las organizaciones.
-Because my job performance can be measured easily.	-Me inclino por el uso del pago variable porque mi desempeño en el trabajo puede ser medido fácilmente.
-Because it would provide me with clear goals.	-Me interesa el uso del pago variable porque me proporciona metas claras.
-My goal would be to support the use of variable pay in my organization.	-Mi meta sería respaldar el uso del pago variable en mi organización.
-The variable pay reflects the effort I have to exert.	-El pago variable refleja el pago por el esfuerzo que debo ejercer.
-The manager of my work unit would play an active, visible role in supporting variable pay in my organization.	-El Gerente de mi unidad de trabajo podría tener un rol activo para apoyar el pago variable en mi organización.

Fuente: Elaboración propia del autor y formato adaptado de Garza (2009)

Es importante enfatizar que las preguntas a evaluar fueron seleccionadas a partir de la revisión bibliográfica y han sido probadas en contextos diferentes, como se muestra en la operacionalización de las variables (tablas 3 y 4). Posteriormente a la traducción se efectuó el ejercicio de determinar los ítems relevantes y representativos del constructo que se desea medir en el contexto organizacional mexicano, por medio de la validez de contenido; para poder incluirlos en el instrumento de medición.

3.5.2 Proceso de validez de contenido.

Efectuado lo señalado en el párrafo que precede se inició el proceso de validez de contenido, en esta etapa se buscó evaluar el grado de relevancia de los ítems (Anexo2). Se contó con la participación de 7 jueces, especialistas en Capital Humano, de empresas grandes y de consultoría del Estado de Nuevo León, de una prueba piloto que se llevó a cabo para validar la redacción, a los que se les entregaron los ítems seleccionados en un formato ordenado por variable con las subdivisiones respectivas, y se evaluó el grado de importancia, es decir, los jueces evaluaron los ítems con una puntuación de uno a cuatro. Donde uno es irrelevante; dos, poco relevante; tres, relevante, y cuatro, muy relevante. Para cada ítem se calculó un promedio (Anexo3) y aquellos que estuvieron por debajo de un valor de 2 fueron eliminados (Garza, 2009). Los resultados de este proceso de validación coincidieron en general con la conformación de las escalas desarrolladas en el estudio.

3.5.3 Análisis de confiabilidad.

Se elaboró la encuesta (Anexo1) y se realizó una prueba piloto a 36 personas de características similares a las que forman parte de la población seleccionada, en 10 empresas grandes del Estado de Nuevo León, para probar la claridad de la redacción en cuanto a su comprensión. Se calculó el índice de alfa de Cronbach a los ítems de cada una de las variables del modelo para estimar la confiabilidad del instrumento con el software SPSS versión número 18; mostrado en la tabla 7.

Entre las ventajas de esta medida propuesta por Cronbach en 1951, se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría o empeoraría la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto, pueda llevar a conclusiones equivocadas; o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

Es un coeficiente de correlación al cuadrado que mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que efectivamente se parecen. Cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad aceptable a partir de 0.70. La confiabilidad se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos, es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales (Cronbach y Meel, 1995).

Los resultados de esta investigación mostraron valores superiores a 0.70 que es el nivel mínimo considerado como aceptable, a excepción del trabajo en equipo (resultado actitudinal) que aparece con un resultado inferior en la muestra piloto. Cabe mencionar que los resultados

actitudinales, de desempeño y el empowerment psicológico se analizaron en forma global y por separado con sus elementos, tales como el impacto, la competencia, el significado y la autonomía, dimensiones que corresponden al empowerment psicológico.

Tabla 7. Resultados del análisis de confiabilidad de las variables (Alfa de Cronbach en SPSS).

VARIABLES	Alfa α	Alfa estandarizada
Liderazgo transformacional	.924	.927
Compensación variable	.938	.938
Empowerment	.891	.904
Resultados Actitudinales	.877	.883
Resultados de Desempeño	.840	.874
Empowerment Impacto	.856	.865
Empowerment Competencia	.859	.863
Empowerment Significado	.901	.907
Empowerment Autonomía	.834	.837
Satisfacción en el trabajo	.824	.841
Compromiso organizacional	.891	.899
Trabajo en equipo	.561	.588
Claridad de las metas	.930	.932
Cumplimiento de metas	.743	.758

Fuente: Elaboración propia del autor.

También se revisó la confiabilidad del instrumento aplicado utilizando el software de mínimos cuadrados parciales, SmartPLS 2.0 M3 (Ringle et al., 2005) que se utiliza para la modelación de ecuaciones estructurales, obteniendo los indicadores del alfa de Cronbach que se detallan en la tabla 8. Con valores superiores a 0.80 por variable, donde los valores de 0.70 a 0.90 son considerados para etapas avanzadas de investigación de acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994) y los resultados obtenidos en este estudio califican dentro de los niveles avanzados.

Tabla 8. Resultados del análisis de confiabilidad de las variables (SmartPLS 2.0 M3).

Variab les	Alfa Cronbach
Liderazgo Transformacional	0.902940
Compensación Variable	0.906929
Empowerment Psicológico	0.923354
Resultados Actitudinales	0.913825
Resultados de Desempeño	0.871897

Fuente: Elaboración propia del autor.

Concluyendo, en este capítulo Métodos de Estudio se ha explicado el tipo de estudio que se está realizando, la unidad de análisis, el universo de estudio, la población y la muestra, determinándose que el tamaño mínimo recomendable resultó ser de 136 elementos muestrales. También se detalla la operacionalización de las variables, la obtención y traducción de escalas y el proceso de validez de contenido de los ítems de las variables del modelo.

Con el objeto de poner a prueba el modelo se desarrolló el instrumento de medición, una encuesta que consta de 76 ítems distribuidos en 8 apartados; se utilizó la escala Likert de 7 puntos, en donde las respuestas van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Se explicó también cómo se llevó a cabo la recolección de los datos, se incluye el análisis de confiabilidad del instrumento utilizando el alfa de Cronbach, con resultados que mostraron valores superiores a 0.70 que es el nivel mínimo considerado como aceptable; y en el siguiente capítulo se explican los resultados generados con la aplicación de 137 encuestas al personal de nivel medio de las empresas grandes.

Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dentro de este capítulo se expone el análisis demográfico del perfil del encuestado y de la empresa (tabla 9), así como los datos descriptivos de cada una de las variables que integran el modelo propuesto tomando en cuenta el rango de respuesta de los ítems (tabla 10). También se presentan diferentes análisis estadísticos utilizando el SmartPLS 2.0 M3 de Ringle et al. (2005), en el que el procedimiento consiste de un proceso iterativo de estimar pesos para producir componentes del modelo de variables latentes. Esta herramienta considera dos componentes: el componente del modelo de medición (outer model) y el componente del modelo estructural (inner model), mostrando resultados que describen la percepción de los encuestados con la información recopilada en la aplicación de las encuestas a 137 empleados de los niveles medios de las empresas grandes.

4.1 Análisis Demográfico del perfil del empleado encuestado.

Se recolectaron datos con la aplicación de 137 encuestas, permitiendo mostrar las características de los empleados de nivel medio en el análisis demográfico del perfil del encuestado y de la empresa, detallados en la tabla 9, para posteriormente analizar estadísticamente la información.

Tabla 9. Análisis demográfico del perfil del encuestado y la empresa.

	Promedio	Desv.Est.	Mediana	Sector empresa	Cantidad	%
Antigüedad en la empresa	8.99	8.27	6.00	Manufactura	52	37.96
No. personas supervisadas	10.49	38.83	2.00	Servicios	70	51.09
Años en el puesto	3.87	3.30	3.00	Educación	7	5.11
Experiencia laboral	13.59	9.24	12.00	Comercial	8	5.84
Dependientes económicos	1.42	1.47	1.00	No contestó	0	0
Edad	35.24	9.62	33.50			
No.Empl.de la empresa	12,783	15,935	3,000			

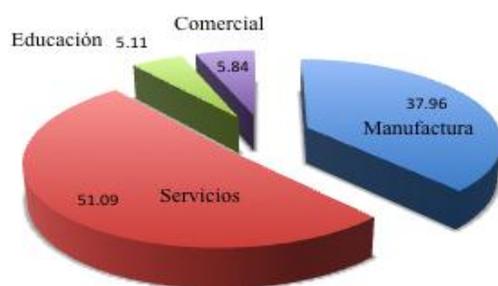
	Cantidades	%		Cantidades	%
<u>Sexo</u>			<u>Compensación Variable</u>		
Femenino	65	47.45	SI	53	38.69
Masculino	69	50.36	NO	77	56.20
No contestó	3	2.19	No contestó	7	5.11
<u>Educación</u>			<u>Ingresos Empresa (mdp)</u>		
Primaria/Secundaria	0	0	Menos de 100	8	5.84
Preparatoria	5	3.65	Entre 100-500	14	10.22
Carrera Técnica	7	5.11	Entre 500-2000	19	13.87
Licenciatura	95	69.34	Más de 2000	75	54.74
Posgrado	28	20.44	No contestó	21	15.33
No contestó	2	1.46			
<u>Estado Civil</u>			<u>Frecuencia Comp.Variable</u>		
Soltero	65	47.44	Nada	46	33.58
Casado	56	40.88	Semanal	4	2.92
Viudo	3	2.19	Mensual	12	8.76
Unión libre	2	1.46	Trimestral	5	3.65
Divorciado	5	3.65	Semestral	3	2.19
Separado	5	3.65	Anual	26	18.98
No contestó	1	0.73	No contestó	41	29.92
<u>Ingreso Mensual</u>			<u>Nivel del Puesto</u>		
5000 - 9000	27	19.71	Supervisor/Jefe	48	35.04
10000-14000	28	20.44	Coordinador	51	37.23
15000-24000	39	28.47	Gerencia Baja	10	7.30
25000-34000	16	11.68	Gerencia Media	20	14.60
35000-60000	20	14.60	No contestó	8	5.83
Más de 60000	4	2.92			
No contestó	3	2.18			

Fuente: Elaboración propia del autor y el formato adaptado de J. Mendoza (2005).

Analizando los resultados obtenidos de la muestra de 137 personas de diferentes empresas, que se observa en la tabla 9, se encontró una mayor participación de empresas de

servicios con un 51% y manufactureras con un 38%, por lo que los empleados encuestados son un reflejo de la población (figura 6), mayormente corresponden al sexo masculino (51%), con estudios principalmente de Licenciatura (70%), preferentemente solteros (48%), con un ingreso mensual entre 15,000 y 24,000 pesos mensuales, de puestos de supervisor/jefe (37%) y coordinadores (40%).

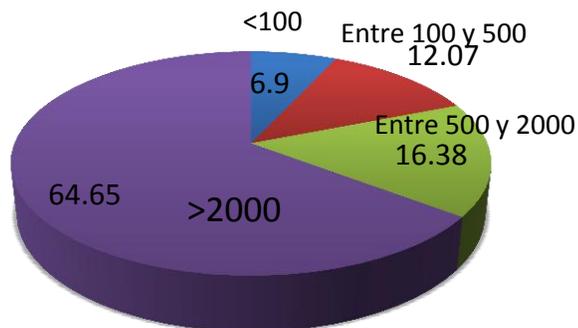
Figura 6. Sector de empresa.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Con una antigüedad en la empresa de 9 años y en el puesto un promedio de casi 4 años, una experiencia laboral promedio de 14 años y una edad que oscila en los 35 años. La mayoría menciona que no recibe compensación variable y un 65% pertenece a empresas de más de dos mil millones de pesos (mdp), ver figura 7.

Figura 7. Ingresos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia del autor.

4.2 Análisis descriptivo de las variables.

En la tabla 10 se describe el rango de respuesta en porcentajes de los ítems de cada una de las variables, divididos en niveles bajo, medio y alto, en una escala que parte desde totalmente en desacuerdo, señalado con el número 1, hasta totalmente de acuerdo, señalado con el número 7 de la escala de Likert (Sánchez, 1998). Como nivel bajo se están utilizando los rangos de respuesta 1 y 2; como nivel medio, 3, 4 y 5; y cómo nivel alto, 6 y 7. Además se incluyen los promedios, la desviación estándar y la mediana de cada una de las variables.



Tabla 10. Análisis descriptivo de las variables.

Variable	Bajo	Medio	Alto	Promedio	Desv.Est.	Mediana
Rangos de respuesta	%	%	%			
	1-2	3-4-5	6-7			
Liderazgo transformacional	9	50	41	5.23	1.54	5.33
Compensación variable	22	67	11	4.11	1.48	4.11
Empowerment Impacto	0	58	42	5.63	0.92	5.83
Empowerment Competencia	0	39	61	6.06	0.73	6.17
Empowerment Significado	1	24	75	6.24	0.83	6.33
Empowerment Autonomía	2	64	34	5.40	1.00	5.50
Satisfacción en el trabajo	4	61	35	5.37	1.20	5.50
Compromiso organizacional	2	56	42	5.54	1.10	5.67
Trabajo en equipo	0	61	39	5.62	0.84	5.83
Claridad de las metas	3	45	52	5.71	1.12	6.00
Cumplimiento de metas	7	57	36	5.09	1.34	5.33

Fuente: Elaboración propia del autor y el formato adaptado de J. Mendoza (2005)

En la información de la tabla 10 se observa que las respuestas de las variables liderazgo transformacional, empowerment psicológico y resultados actitudinales, tales como satisfacción, compromiso organizacional y trabajo en equipo; y los resultados de desempeño, representados por la claridad y cumplimiento de metas, se localizan en los valores medios y altos (de 3 a 7), predominando los altos en competencia, significado y claridad de las metas, esto quiere decir que los empleados de nivel medio encuestados están mayormente de acuerdo.

Sólo en el caso de la compensación variable predominan los valores medios entre 3 y 5. También se encontró que la compensación variable es la más baja y el significado, dimensión del empowerment psicológico, es el más alto según el promedio.

4.3 Análisis estadístico de Ecuaciones Estructurales.

El procedimiento del instrumento SmartPLS 2.0 M3 de Ringle et al. (2005), utilizado para efectuar el análisis estadístico, consiste de un proceso iterativo de estimar pesos para producir componentes del modelo de variables latentes y se usa para la modelación en ecuaciones estructurales. Esta herramienta considera dos componentes: el componente del modelo de medición (outer model) y el componente del modelo estructural (inner model).

4.3.1 Componente del Modelo de Medición (outer model).

El modelo de medición (outer model) define cómo cada grupo de indicadores se refiere a su variable latente (Chin, 1998), esto quiere decir que especifica las relaciones entre una variable latente y sus variables manifiestas u observadas (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

Al aplicar el algoritmo del software SmartPLS 2.0 M3 (Ringle et al., 2005) se generan el porcentaje de varianza extraída (AVE) y la confiabilidad compuesta aplicables a los indicadores reflexivos (Chin, 1998). Cabe hacer mención que al generar el modelo de medición se eliminaron los indicadores con cargas menores a 0.50 permitiendo incrementar la confiabilidad compuesta sin afectar la validez, tomando en cuenta el criterio de Chin (1998) de que los indicadores deben tener una carga mínima de 0.50 y de Churchill (1979), quien recomienda eliminar indicadores reflexivos del modelo de medición si sus cargas son menores a 0.40. Lo anterior sin descuidar el hecho de que existan al menos 3 indicadores por variable (Chin, 1998; Churchill, 1979), razón por la cual se eligieron 6 indicadores por constructo en la elaboración del instrumento de medición.

En el modelo de medición se puede valorar la importancia de los indicadores que forman cada variable latente por medio de las cargas (loadings), las cuáles deben ser superiores a 0.70 o al menos de 0.60 (Chin, 1998), aunque pueden aceptarse indicadores con cargas de 0.50. Al elevar las cargas al cuadrado se obtienen los valores de comunalidad, cuyo valor oscila entre 0.36 y 0.49, esto quiere decir que el indicador se asocia con un 49% mínimo de la variabilidad del constructo (tabla 11). El AVE es el promedio de las comunalidades (Chin, 1998).

Tabla 11. Resultados del análisis de medición: cargas y comunalidad.

Variable	Carga	Comunalidad
Liderazgo Transformacional		
Item 4LITRAF	0.716100	0.512799
Item 7LITRAF	0.846674	0.716857
Item10LITRAF	0.836349	0.699480
Item14LITRAF	0.861885	0.742846
Item16LITRAF	0.833491	0.694707
Item17LITRAF	0.815399	0.664876
Compensación Variable		
Item18COMPVAR	0.790172	0.624372
Item20COMPVAR	0.754448	0.569192
Item21COMPVAR	0.700967	0.491355
Item22COMPVAR	0.794491	0.631216
Item23COMPVAR	0.538469	0.289949
Item24COMPVAR	0.667680	0.445797
Item25COMPVAR	0.672489	0.452241
Item26COMPVAR	0.777006	0.603738
Empowerment Psicológico		
Autonomía		
Item30EMPAUTON	0.412880	0.170470
Item34EMPAUTON	0.582657	0.339489
Item38EMPAUTON	0.572550	0.327814

Tabla 11. Resultados del análisis de medición: cargas y comunalidad. (Continúa)...

Variable	Carga	Comunalidad
Competencia		
Item28EMPCOMPE	0.736071	0.541801
Item32EMPCOMPE	0.539369	0.290919
Item36EMPCOMPE	0.686514	0.471301
Item40EMPCOMPE	0.688435	0.473943
Item48EMPCOMPE	0.670896	0.450101
Impacto		
Item27EMPIMPAC	0.591520	0.349896
Item31EMPIMPAC	0.678047	0.459748
Item35EMPIMPAC	0.576653	0.332529
Item43EMPIMPAC	0.542716	0.294541
Significado		
Item29EMPSIGN	0.718868	0.516771
Item33EMPSIGN	0.719820	0.518141
Item37EMPSIGN	0.866716	0.751197
Item41EMPSIGN	0.691407	0.478044
Item45EMPSIGN	0.706629	0.499325
Item49EMPSIGN	0.781295	0.610422
Resultados Actitudinales		
Satisfacción en el trabajo		
Item51RASATIS	0.675193	0.455886
Item52RASATIS	0.722300	0.521717
Item53RASATIS	0.671155	0.450449
Item54RASATIS	0.820788	0.673693
Item55RASATIS	0.658697	0.433882
Item56RASATIS	0.841709	0.708474
Compromiso Organizacional		
Item63RACOMPR	0.834478	0.696354
Item64RACOMPR	0.684581	0.468651
Item65RACOMPR	0.786959	0.619304
Item67RACOMPR	0.697426	0.486403
Item68RACOMPR	0.689652	0.475620
Trabajo en Equipo		
Item57RATREQ	0.510920	0.261039
Item61RATREQ	0.514130	0.264330
Item62RATREQ	0.368246	0.135605

Tabla 11. Resultados del análisis de medición: cargas y comunalidad. (Continúa)...

Variable	Carga	Comunalidad
Resultados de Desempeño		
Claridad en las Metas		
Item69RDCLME	0.820532	0.673273
Item70RDCLME	0.734792	0.539919
Item71RDCLME	0.848335	0.719672
Item72RDCLME	0.790809	0.625379
Item73RDCLME	0.863380	0.745425
Cumplimiento de Metas		
Item74RDCUME	0.681357	0.464247
Item75RDCUME	0.516757	0.267038
Item76RDCUME	0.499967	0.249967

Fuente: Elaboración propia del autor.

Revisando la tabla 11 se puede comprobar que de 65 ítems considerados del instrumento de medición, al eliminarse los valores menores a 0.50 este modelo sólo considera 54 para la formación de los constructos. La mayoría de los indicadores incluidos se pueden aceptar, 51 (94%), ya que 27 (50%) presentan cargas superiores a 0.70; 14 (26%) cargas mayores a 0.60 y 10 (18%) mayores a 0.50 (Chin, 1998).

También se puede observar que el 76% de los ítems superan la comunalidad mínima de 0.36 por lo que son un buen reflejo de cada uno de los constructos, 50% se encuentran por encima de 0.49 y 26% con valores entre 0.36 y 0.49, teniendo el caso de las variables autonomía y trabajo en equipo en las que solamente dos indicadores reflejaron el constructo adecuadamente, lo cual es una limitación de este estudio. En estas dos variables se agregó un tercer ítem para cumplir el mínimo de requisitos de 3 ítems por constructo, aunque no se

cumplió la regla de eliminar los valores menores a 0.50 en esos 3 ítems (Chin, 1998; Churchill, 1979).

Con el modelo de medición se valora la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento y los resultados del análisis que se llevó a cabo para evaluar la confiabilidad, son los que se observan en la tabla 12.

Para establecer la consistencia interna de un grupo de indicadores de una variable latente se utiliza el índice de confiabilidad compuesta, cuyos resultados superan el valor de 0.80 en todas las variables de esta investigación (ver tabla 12). Estos resultados se consideran satisfactorios con valores de 0.60 a 0.70 para investigaciones exploratorias, con valores de 0.70 a 0.90 para etapas más avanzadas de investigación, y valores menores a 0.60 indican una baja confiabilidad, según Nunnally y Bernstein (1994), y los resultados obtenidos en este estudio se ubican dentro de los niveles avanzados.

Este indicador es considerado una mejor aproximación que el alfa de Cronbach, la confiabilidad compuesta supone que los parámetros son precisos y aplica sólo cuando la variable latente tiene indicadores reflexivos (Chin, 1998).

Tabla 12. Resultados del análisis de medición del modelo de ítems.

Bloque	AVE	Confiabilidad Compuesta
Liderazgo transformacional	0.671928	0.924510
Compensación variable	0.513482	0.892877
Empowerment psicológico	0.453293	0.932711
Resultados actitudinales	0.501215	0.927502
Resultados de desempeño	0.535615	0.899172

Fuente: Elaboración propia del autor.

Otro indicador orientado a medir la cantidad de varianza que un componente de una variable latente captura de sus indicadores es el promedio de varianza extraída (AVE), como una medida de confiabilidad de las variables latentes, esta medida tiende a ser más conservadora que la confiabilidad compuesta.

Para evaluar la validez existen dos sub-tipos, la validez convergente y la validez discriminante y a continuación se describe en qué consisten y cómo se calculan para este estudio. La validez convergente significa que un conjunto de indicadores representan uno y el mismo constructo. Fornell y Larcker (1981) citados en Henseler et al. (2009) sugieren usar el AVE como un criterio de validez convergente (ver tabla 12).

El AVE (promedio de varianza extraída), aplicable a bloques reflexivos o tipo A, es un indicador de confiabilidad que con un valor de 0.50 o mayor, indica un grado suficiente de validez convergente, lo que quiere decir que la variable latente explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Analizando la tabla 12, la mayoría de las variables superan el valor de 0.50 y la variable que más contribuye a la explicación es el liderazgo transformacional con un 67.19% y la que menos explica es el empowerment psicológico con un 45.33%, lo que es una limitación del constructo, aunque el valor se encuentra muy cerca del límite aceptable.

La validez discriminante se refiere a que dos conceptos conceptualmente diferentes, deben ser lo suficientemente diferentes, y puede observarse cuando la capacidad de cada variable latente para explicar sus variables manifiestas es mayor que las correlaciones entre esa variable latente y las demás. Para medir la validez discriminante en la técnica de modelación mediante ecuaciones estructurales, existen dos criterios complementarios según Fornell y Larcker (1981) citados en Henseler et al. (2009):

a) El criterio de Fornell-Larcker señala que una variable latente comparte más varianza con sus indicadores que con otra variable latente; esto significa que el AVE de cada variable debe ser más alta que su correlación elevada al cuadrado con otra variable latente. Para probar si se está cumpliendo el criterio, se colocó en la diagonal de la tabla 13 la raíz cuadrada de los valores de AVE de cada uno de los constructos como sugiere Hulland (1999), y observando la tabla, se detecta que el criterio se está cumpliendo.

Tabla 13. Correlación entre variables latentes.

Variable	CV	EP	LT	RA	RD
Compensación variable CV	0.716577				
Empowerment psicológico EP	0.177666	0.673270			
Liderazgo transformac. LT	0.044435	0.409460	0.819712		
Resultados actitudinales RA	-0.030513	0.645883	0.541613	0.707965	
Resultados de desempeño RD	0.172602	0.517111	0.513917	0.612622	0.731857

Fuente: Elaboración propia del autor.

b) El criterio de cargas cruzadas se refiere a que la carga de cada indicador debe ser mayor con su propia variable que con las otras variables del modelo (Chin, 1998) y el criterio se cumple (tabla 14).

Tabla 14. Cargas cruzadas.

	Comp Variable	Empowerm	LidTransf	ResActi tu	ResDesemp
Ite21COMVAR	0.700967	0.033587	-0.047458	-	0.037067
Item 4LITRAF	0.005539	0.262951	0.7161	0.319415	0.266743
Item 7LITRAF	0.057858	0.353402	0.846674	0.462222	0.397758
Item10LITRAF	0.042992	0.31005	0.836349	0.326657	0.437378

Tabla 14. Cargas cruzadas. (Continúa)...

	Comp Variable	Empowerm	LidTransf	ResActitu	ResDesemp	
Item14	LITRAF	0.006529	0.395762	0.861885	0.545031	0.481286
Item16	LITRAF	0.048497	0.402157	0.833491	0.547325	0.499098
Item17	LITRAF	0.064098	0.212258	0.815399	0.377311	0.390112
Item18	COMVAR	0.790172	0.095348	-0.023653	-0.034325	0.048395
Item20	COMVAR	0.754448	0.055463	0.021645	-0.054775	0.10648
Item21	COMVAR	0.700967	0.033587	-0.047458	-0.044445	0.037067
Item22	COMVAR	0.794491	0.110621	-0.109024	-0.104887	0.041287
Item23	COMVAR	0.538469	-0.089587	-0.050544	-0.106055	-0.039177
Item24	COMVAR	0.66768	-0.005486	0.017476	-0.017138	0.108749
Item25	COMVAR	0.672489	0.030908	0.064636	-0.029214	0.086167
Item26	COMVAR	0.777006	0.141889	0.154724	0.00933	0.219955
Item27	EMPIMPA	0.171848	0.59152	0.25443	0.45178	0.302287
Item28	EMPCOMP	0.144469	0.736071	0.182895	0.401712	0.326764
Item29	EMPSIGN	0.149344	0.718868	0.126708	0.436931	0.278039
Item31	EMPIMPA	0.085513	0.678047	0.168004	0.365543	0.361816
Item32	EMPCOMP	0.108442	0.539369	0.10451	0.262813	0.317324
Item33	EMPSIGN	0.057998	0.71982	0.310029	0.530568	0.387676
Item34	EMPAUTO	0.043594	0.582657	0.544356	0.541488	0.398548
Item35	EMPIMPA	0.332125	0.576653	0.107062	0.308636	0.387436
Item36	EMPCOMP	0.144614	0.686514	0.221608	0.364187	0.306195
Item37	EMPSIGN	0.101171	0.866716	0.335058	0.569569	0.441102
Item38	EMPAUTO	0.06165	0.57255	0.485227	0.460142	0.271624
Item40	EMPCOMP	0.202752	0.688435	0.161112	0.324492	0.311215
Item41	EMPSIGN	0.035833	0.691407	0.394046	0.547674	0.426291
Item43	EMPIMPA	0.119012	0.542716	0.134895	0.296025	0.306439
Item45	EMPSIGN	0.07967	0.706629	0.26493	0.437153	0.384647
Item48	EMPCOMP	0.175748	0.670896	0.14281	0.303372	0.26824
Item49	EMPSIGN	0.155734	0.781295	0.350764	0.482725	0.33042
Item51	RASATIS	0.051041	0.420745	0.407261	0.675193	0.527592
Item52	RASATIS	-0.047726	0.416203	0.392981	0.7223	0.465512
Item53	RASATIS	-0.077661	0.379833	0.334698	0.671155	0.233988
Item54	RASATIS	-0.009961	0.586482	0.541916	0.820788	0.511256
Item55	RASATIS	0.018555	0.459117	0.432734	0.658697	0.36014
Item56	RASATIS	-0.022043	0.582852	0.429054	0.841709	0.459632
Item57	RATREQ	-0.1022	0.402458	0.11109	0.51092	0.176766
Item61	RATREQ	-0.066883	0.41253	0.424877	0.51413	0.380607

Continúa Tabla 14. Cargas cruzadas. (Continúa)...

	Comp Variable	Empowerm	LidTransf	ResActitu	ResDesemp
Item63RACOMPR	-0.089296	0.480258	0.291478	0.834478	0.441027
Item64RACOMPR	-0.052705	0.381613	0.31192	0.684581	0.430302
Item65RACOMPR	0.074453	0.457196	0.467755	0.786959	0.575868
Item67RACOMPR	0.077034	0.458394	0.361625	0.697426	0.41907
Item68RACOMPR	-0.064461	0.408969	0.399342	0.689652	0.607318
Item69RDCLME	0.113893	0.331297	0.34832	0.479098	0.820532
Item70RDCLME	0.055019	0.303361	0.473228	0.413877	0.734792
Item71RDCLME	0.072906	0.385951	0.461418	0.543902	0.848335
Item72RDCLME	0.044599	0.282864	0.482067	0.520249	0.790809
Item73RDCLME	0.062976	0.362966	0.45132	0.526714	0.86338
Item74RDCUME	0.254884	0.596145	0.323449	0.384084	0.681357
Item75RDCUME	0.198583	0.294944	0.223897	0.41298	0.516757
Item76RDCUME	0.099359	0.188947	0.201551	0.261804	0.499967

Fuente: Elaboración propia del autor.

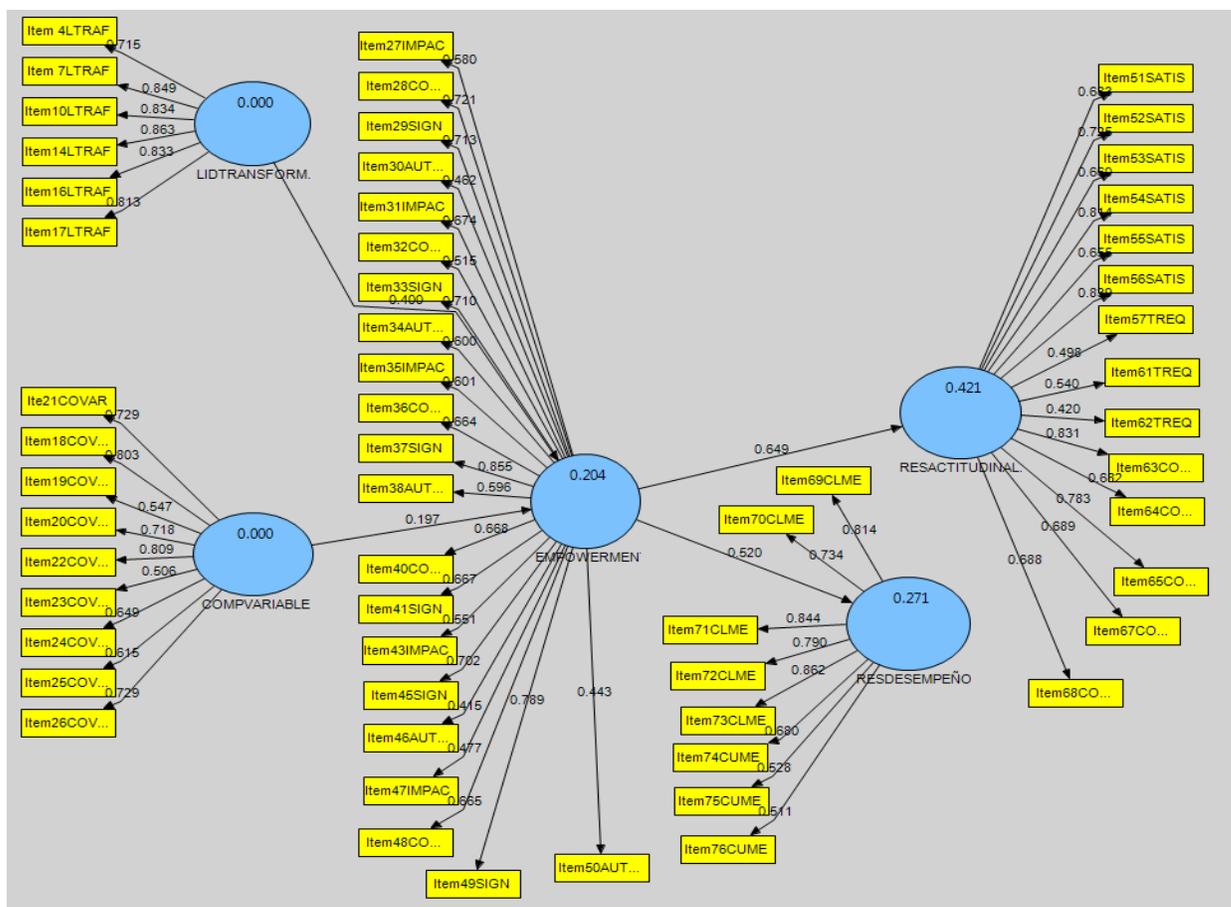
Al cumplirse los diferentes indicadores presentados relativo al modelo de medición (outer model), se considera confiable y válida la medición reflectiva de las variables latentes, esto quiere decir que el instrumento utilizado es estadísticamente válido y confiable.

4.3.2 Componente del Modelo Estructural (inner model).

Estimaciones confiables y válidas del Modelo de Medición (outer model) permiten una evaluación de los estimados del Modelo Estructural (inner model), este modelo especifica las relaciones entre las variables no observadas o latentes (Henseler et al., 2009). El criterio esencial de esta evaluación del Modelo Estructural es el coeficiente de determinación (R^2) de las variables latentes endógenas (Henseler et al. 2009).

En este modelo se calculan los parámetros path o coeficientes de trayectoria, los cuáles estiman el impacto de cada variable exógena sobre cada una de las variables endógenas. En la figura 8 se estiman las trayectorias o betas de las relaciones y el valor de la R^2 , esta última representando el grado de explicación de las variables independientes sobre la variable dependiente. También se debe aclarar que se utilizaron los valores normales de los ítems, sólo eliminando los menores a 0.50 (Chin, 1998; Churchill, 1979), aún y cuando otros autores que utilizaron el software LISREL y PLS Graphics en sus análisis, estuvieron utilizando valores promedio de las variables (Spreitzer, 1995; J. Mendoza, 2005).

Figura 8. Modelo de ecuaciones estructurales Algoritmo (SmartPLS 2.0 M3).



Fuente: Elaboración propia del autor.

Analizando la figura 8, se observa que en el modelo estructural se estimó la R^2 promedio de 0.30 (tabla 15), demostrándose que el modelo presenta una explicación moderada de cómo las variables independientes explican la variable dependiente, lo anterior se concluye a partir de lo que escribieron Hair et al. (2011) citando a Chin (1998, p.323) en su artículo, en el que detallan que los valores de R^2 representan un poder explicativo sustancial con valores de 0.67, moderado de 0.33 y débil de 0.19. Los autores también mencionan que para variables latentes endógenas explicadas por una o dos variables exógenas se aceptan valores moderados.

Tabla 15. Resultados de la R^2 .

Bloque	R^2
Empowerment psicológico	0.204
Resultados actitudinales	0.421
Resultados de desempeño	0.271
Promedio	0.30

Fuente: Elaboración propia del autor.

Con respecto al análisis estadístico de los coeficientes de trayectoria individuales del modelo de ecuaciones estructurales (*betas*), los autores Henseler et al. (2009) escriben que se pueden entender como las betas estandarizadas de un modelo de regresión de mínimos cuadrados ordinarios. Los valores estimados de las relaciones de trayectoria (*betas*) en el modelo estructural (inner model) debieran ser evaluados en términos de magnitud, signo y significancia.

Estos coeficientes deben tener valores entre 0.20 y 0.30 (Chin, 1998, p.7). Los valores de los coeficientes pueden ser considerados como una medida del grado de impacto de la

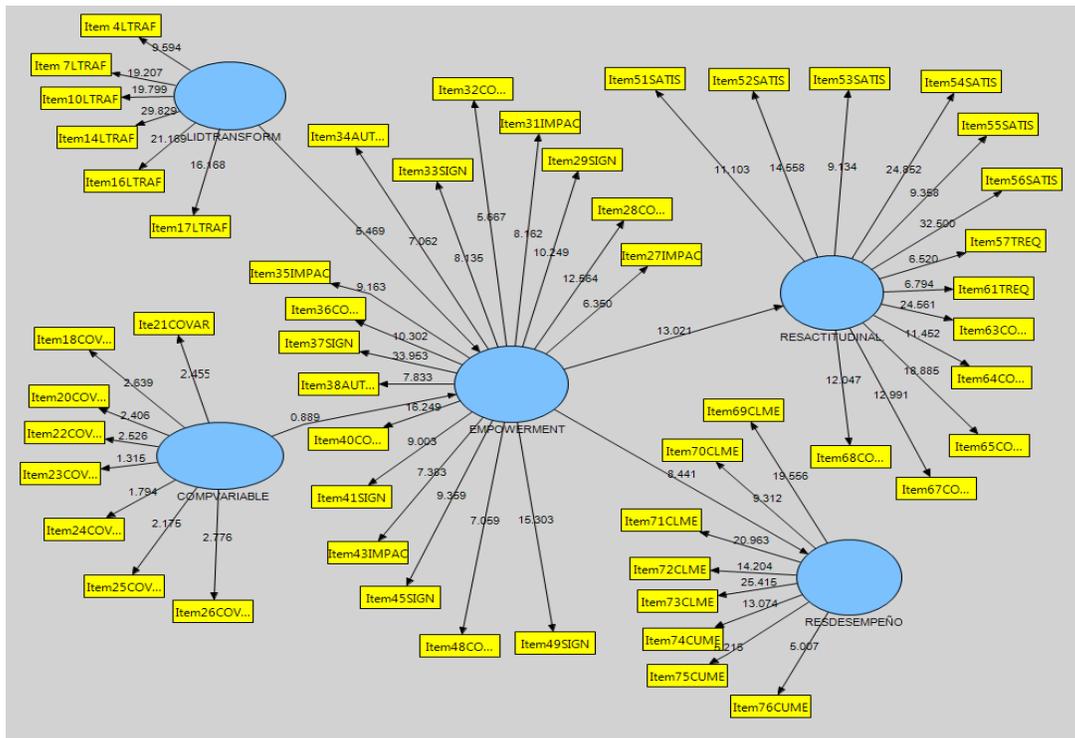
variable o constructo que se esté analizando, los que no son significativos o tienen un signo contrario a la dirección de la hipótesis, no apoyan, mientras que los que tienen valores significativos apoyan empíricamente la relación de causa y efecto propuesta.

Los autores Henseler et al. (2009) también mencionan que en el modelo de ecuaciones estructurales es común que los coeficientes de trayectoria del modelo estructural disminuyan conforme aumenta el número de relaciones indirectas, especialmente cuando variables latentes mediadoras tienen un efecto supresor sobre la trayectoria directa.

Por otra parte, para determinar los intervalos de confianza de los coeficientes de trayectoria y poder sentar las bases para la inferencia estadística se utiliza la técnica bootstrapping (Henseler et al., 2009). Según Chin (1998) representa otro enfoque no paramétrico para estimar la precisión de los valores estimados de los mínimos cuadrados parciales (PLS).

En la investigación se está utilizando la técnica del modelo de ecuaciones estructurales SmartPLS 2.0 M3, y como este modelo no supone que los datos estén normalmente distribuidos, se aplica el bootstrapping no paramétrico que involucra muestras aleatorias repetidas. Para ello, se estimaron 5000 iteraciones que reemplazan la muestra original, y así poder obtener el error estándar para la prueba de hipótesis (figura 9). En general, esta técnica proporciona un estimado de la forma, extensión y sesgo de la distribución muestral. Trata la muestra observada como si representara la población (Henseler et al., 2009).

Figura 9. Modelo de ecuaciones Bootstrapping (SmartPLS 2.0 M3).



Fuente: Elaboración propia del autor.

Este análisis se debe utilizar con un mínimo de 5000 simulaciones según Hair et al. (2011) y los 137 casos de la muestra original para evaluar la significancia de los coeficientes de trayectoria generados por el modelo. También se calcula el valor de la t de student (p-value) que mide la significancia de las relaciones con base en el cálculo de la tabla t . Estos valores, si superan el límite crítico de 2.0, de manera práctica pueden ser considerados estadísticamente significativos con respecto a la tabla t de student.

En la tabla 16 se detallan los resultados obtenidos en el modelo estructural, observándose las betas estandarizadas, los valores de t de student y la significancia de las relaciones.

Tabla 16. Resultados del análisis estructural.

Trayectoria	B	t student	pvalue (sig.)	
Liderazgo Transformacional – Empowerment Psicológico	.400	5.469452	***	se acepta
Compensación Variable - Empowerment Psicológico	.197	0.889336	no significativa	se rechaza
Empowerment Psicológico - Resultados Actitudinales	.649	13.02127	***	se acepta
Empowerment Psicológico - Resultados de Desempeño	.520	8.441043	***	se acepta

***p<.05 ***p<.001**

Fuente: Elaboración propia del autor.

4.4 Comprobación de hipótesis.

Considerando el propósito y restricciones de este estudio se seleccionó la técnica PLS (Partial Least Square) para contrastar la hipótesis de la investigación, el análisis que se llevó a cabo fue a través de la exploración del modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software SmartPLS 2.0 M3 desarrollado por Ringle et al. (2005), presentado en las figuras 8 y 9.

En este análisis lo primero que se detecta es que en realidad existe la validez de los constructos, esto debido a los indicadores de confiabilidad mencionados en el componente del modelo de medición (McLean y Gray, 1998).

Los coeficientes de trayectoria o betas que se generan con el software aplicado (tabla 16), deben tener valores de 0.30 y como mínimo de 0.20 (Chin, 1998 p.7), para poder considerar su relevancia al momento de explicar la varianza de la variable endógena, y los obtenidos en este documento se consideran con un impacto fuerte y muy fuerte, con excepción del constructo compensación variable, de acuerdo con la información concentrada en la tabla 17 (Rositas, 2005).

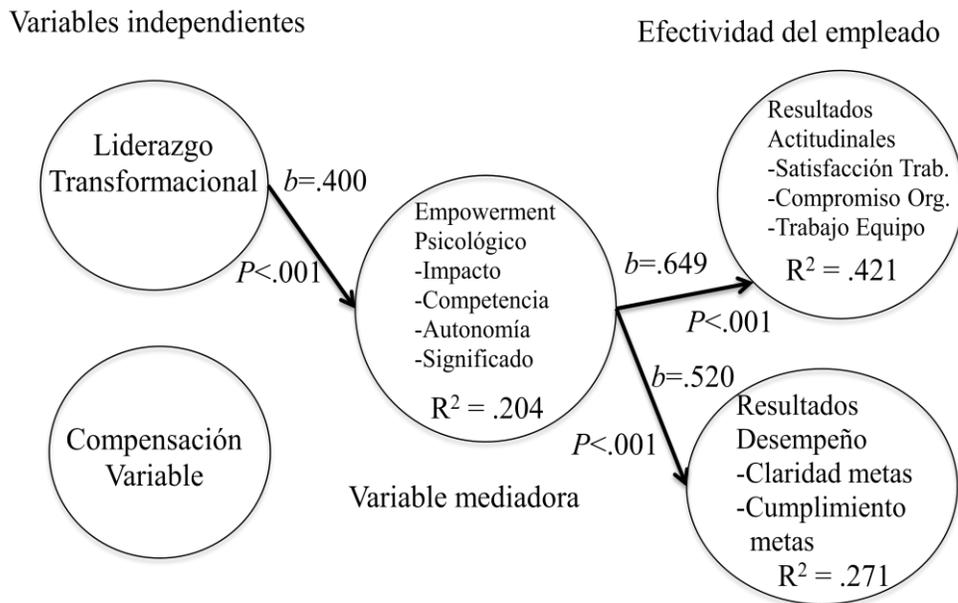
Tabla 17. Criterios para evaluar el impacto con base en los coeficientes.

Rango de valores de los coeficientes	Valor del impacto
0.00 a 0.09	Imperceptible
0.10 a 0.15	Perceptible
0.16 a 0.19	Considerable
0.20 a 0.29	Importante
0.30 a 0.50	Fuerte
Mayores a 0.50	Muy fuerte

Fuente: Adaptada de la tabla guía con base al criterio de expertos generada por Rositas (2005).

También se puede confirmar que son significativas la mayoría de las relaciones de las hipótesis como se aprecia en la tabla 16 y en la figura 10, a excepción de la relación entre la compensación variable y el empowerment psicológico (hipótesis 2).

Figura 10. Modelo que muestra las hipótesis apoyadas en la investigación.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Se prueban las hipótesis de la siguiente forma (ver figura 10):

*Hipótesis 1, existe una relación positiva con un impacto fuerte y altamente significativa, entre las variables liderazgo transformacional y empowerment psicológico; los resultados del modelo estimado fueron ($b=.400$; $p<.001$).

*Hipótesis 2, muestra una relación no significativa entre la compensación variable y el empowerment psicológico, el resultado estimado fue ($b=.197$; $p=n.s.$).

*Hipótesis 3 y 4, presentan una relación positiva y altamente significativa, entre las variables empowerment psicológico y efectividad del empleado:

-Hipótesis 3, con los resultados actitudinales con un resultado estimado ($b=.649$; $p<.001$) mostrando además un impacto muy fuerte.

-Hipótesis 4, con los resultados de desempeño mostró un resultado ($b=.520$; $p<.001$) con un impacto muy fuerte.

4.5 Relevancia predictiva del modelo (Q^2).

Lo que se espera de los objetivos y aportaciones de este estudio es que el modelo tenga una capacidad predictiva del comportamiento del constructo endógeno efectividad del empleado en sus dos resultados: actitudinales y de desempeño. Para realizar el diagnóstico de la relevancia predictiva del modelo estructural se corrió el algoritmo blindfolding del SmartPLS 2.0 M3 de Ringle et al. (2005), con el fin de obtener la redundancia validada cruzada (cross validated redundancy, CV Red). La medición predominante es la Q^2 de Stone-Geisser la cuál postula que el modelo estructural debe ser capaz de predecir adecuadamente cada indicador de la variable latente endógena (Henseler et al., 2009).

La Q^2 se obtiene utilizando el algoritmo blindfolding, el cuál aplica solamente a constructos latentes endógenos que tienen un modelo de medición reflexivo como es el caso

del modelo en estudio. El procedimiento blindfolding omite una parte de los datos de un grupo de indicadores durante las estimaciones de los parámetros y luego trata de estimar la parte omitida utilizando los parámetros estimados.

La medida de CV Red de un determinado constructo latente endógeno debe presentar valores mayores a 0.00, implicando que el modelo tiene una relevancia predictiva de los constructos exógenos sobre los endógenos, esto es, que es posible predecir el comportamiento de los constructos endógenos: empowerment psicológico y efectividad del empleado en sus resultados actitudinales y de desempeño a partir de los exógenos: liderazgo transformacional y compensación variable. Mientras que valores menores a 0.00 representan una falta de relevancia predictiva.

Los cambios en Q^2 pueden ser usados para evaluar el impacto del modelo estructural sobre las medidas observadas para cada variable latente dependiente o endógena (Chin, 1998).

Los resultados que se observan en la tabla 18 son mayores a 0.00 confirmando la relevancia predictiva del modelo de esta investigación. El impacto relativo de la predicción puede ser evaluado por medio de los valores 0.02, 0.15 y 0.35 (Henseler et al., 2009), teniendo una relevancia predictiva pequeña, mediana o fuerte, respectivamente; y los resultados de este caso son fuertes a excepción del empowerment psicológico y los resultados de desempeño que presentan un grado de predicción entre pequeño y mediano.

Cabe aclarar que SSE significa la suma del cuadrado de los errores de predicción y SSO es la suma del cuadrado de las observaciones.

Tabla 18. Valores de redundancia cruzados y validados CV Red (Q^2). Algoritmo Blindfolding.

	1-SSE/SSO
Liderazgo Transformacional	0.67
Compensación variable	0.51
Empowerment psicológico	0.07
Resultados Actitudinales	0.20
Resultados Desempeño	0.12

Fuente: Elaboración propia del autor con datos del SmartPLS 2.0 M3.

Como conclusión de este capítulo, Análisis de Resultados, se expusieron las características demográficas del perfil de los empleados encuestados de nivel medio de las empresas grandes y se presentó un resumen del análisis descriptivo donde se muestra el rango de respuesta en porcentajes de los ítems de cada una de las variables, divididos en niveles bajo, medio y alto, en una escala que parte desde totalmente en desacuerdo, hasta totalmente de acuerdo.

Por otra parte, se mostraron los resultados estadísticos tanto del componente del modelo de medición que incluye el promedio de varianza extraída (AVE), con la validez convergente y discriminante y la confiabilidad compuesta; así como del modelo estructural con sus diferentes elementos, tales como la R^2 , la cual representa el grado en que las variables independientes explican la variable dependiente; además de las trayectorias o betas de las relaciones que muestran un impacto fuerte y muy fuerte en su mayoría.

Además, se efectuó el análisis de simulación (bootstrapping) del modelo de ecuaciones estructurales, el cual permitió obtener el valor de t de student y la significancia de las relaciones, y es mediante esto último que se estableció la comprobación de hipótesis, que se analizará a profundidad en el siguiente capítulo.

Un último estudio que permitió confirmar la relevancia predictiva del modelo estructural fue estimar la Q^2 , obtenida al correr el algoritmo blindfolding del SmartPLS 2.0 M3.

Capítulo 5. DISCUSIÓN

En el desarrollo del presente capítulo se expone la discusión de los resultados obtenidos en la investigación empírica realizada, se incluye la aportación al conocimiento en la contribución teórica y la aportación práctica como recomendación para ejecutivos y/o directivos de Capital Humano de las empresas grandes; se comentan también las limitaciones encontradas durante el desarrollo del proceso, además de la investigación futura que se planea continuar estudiando.

5.1 Conclusiones.

Los resultados presentados en el capítulo anterior demuestran que se cumplió el objetivo de esta tesis y se contestó la pregunta de la investigación: ¿están relacionados el liderazgo transformacional y la compensación variable con el empowerment psicológico y éste a su vez con la efectividad del empleado de nivel medio en las empresas grandes?

La mayoría de las hipótesis del modelo propuesto en este documento se aprueban porque sus resultados son estadísticamente significativos (hipótesis 1, 3 y 4), con excepción de la hipótesis 2 que no encontró apoyo estadístico.

Para medir el impacto del liderazgo transformacional y de la compensación variable se está utilizando como una variable mediadora al empowerment psicológico. En la hipótesis 1, se observa en los resultados que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con el empowerment psicológico, con un impacto fuerte ($b=.400$; $p<.001$).

En cuanto a las hipótesis 3 y 4, los resultados estadísticos muestran que el empowerment psicológico se relaciona de manera positiva con la efectividad del empleado de los niveles medios en los resultados actitudinales (hipótesis 3), con un resultado estimado ($b=.649$; $p<.001$), con un impacto muy fuerte. Igualmente existe una relación estadísticamente positiva del empowerment psicológico con los resultados de desempeño (hipótesis 4) y con un impacto muy fuerte ($b=.520$; $p<.001$); según tabla 17 (Rositas, 2005).

Por lo tanto, en esta investigación se prueba empíricamente que existe una relación positiva del empowerment psicológico al mediar entre el liderazgo transformacional y la efectividad del empleado, medido este último por los resultados actitudinales y los de desempeño.

Con respecto a la hipótesis 2, no se encontró relación significativa entre la compensación variable y el empowerment psicológico, con un resultado estimado ($b=.197$; $p=n.s.$). A pesar de que en los estudios investigados de varios autores se comprueba que la compensación variable o las compensaciones en general tienen un impacto positivo y significativo tanto en la satisfacción en el trabajo, como en la productividad, e incluso según los resultados de la investigación de Vlachos (2008) se presenta como predictora de la variable desempeño.

Con el fin de entender por qué la compensación variable no resultó relacionada con el empowerment psicológico tal como se planteó en la hipótesis 2, a continuación se enumeran posibles explicaciones desde diferentes ópticas, tanto teóricas como prácticas: una razón pudiera ser la percepción del concepto de compensación variable por parte de los empleados del nivel medio que llenaron las encuestas o por la falta de una interpretación adecuada de las mismas, ya que el 59% no reconoció recibir compensación variable y el 30% no contestó en la encuesta sobre la frecuencia de la misma (tabla 9).

Esto se puede explicar también porque la investigación está dirigida a las empresas grandes que comúnmente cumplen los objetivos planeados, y por lo tanto, los empleados reciben de forma segura este tipo de compensación, ocasionando que la consideren como una compensación fija y no como el monto que se otorga como compensación variable. Lo comentado se refuerza porque al momento de realizar aplicaciones directas de la encuesta, algunos ejecutivos de Capital Humano comentaron que el empleado recibe la compensación, pero en ocasiones no sabe con claridad que se trata de una compensación variable.

La segunda razón puede ser que el mexicano prefiere la seguridad de un sueldo fijo, en donde se cumplan o no las metas, ellos tienen su monto de ingresos asegurado, por lo que no le dan importancia a la compensación variable. Como justificación, los autores De la Cerda y Núñez (1998), detectaron que el mexicano quiere satisfacer con el trabajo necesidades de reconocimiento, estatus, afiliación y poder, con el objeto de cubrir su autoestima y autoevaluación; lo que les interesa es progresar, pero mediante el reforzamiento de sus relaciones no precisamente por su desempeño, se preocupan más por cuidar su lealtad a la empresa que por cuidar su eficiencia.

Además el salario variable puede implicar para los empleados, compromiso organizacional, trabajo en equipo, cumplimiento de metas, (resultados actitudinales y de desempeño de la variable efectividad del empleado); pero el resultado obtenido demuestra que no existe una relación positiva con los elementos del empowerment psicológico; los resultados indican, que si los empleados ya están comprometidos y ya cumplen con las metas, entonces, ya están empoderados de alguna manera, por lo tanto, la compensación variable no les impacta significativamente.

Una explicación más que podría estar afectando el resultado obtenido, se documenta con lo estudiado por Deci, Koestner, Ryan y Cameron (2001) en su Teoría de la Evaluación

Cognitiva, la cual propone que la motivación general intrínseca tiende a disminuir al otorgarse premios extrínsecos; ejemplo: otorgar un salario por hacer un trabajo por el que antes solamente se recibían recompensas intrínsecas como el placer que se asocia con el contenido del puesto, es un trabajo que se disfruta o es muy interesante. Lo señalado, según los autores, también representa para el individuo una pérdida de control sobre su propio comportamiento.

El punto anterior parece ser un cuestionamiento del planteamiento del problema desarrollado en este trabajo y que además está documentado con investigaciones realizadas en otros países, explicadas en el marco teórico y en los antecedentes y contexto del fenómeno a estudiar, dónde se ha probado que la compensación variable impacta en la efectividad de los empleados. Pero finalmente es lo que resultó del análisis de las encuestas aplicadas durante el desarrollo de la investigación y como se plantea más adelante, esto se seguirá investigando.

5.2 Contribución teórica.

Desde una perspectiva académica se considera que este trabajo de investigación consta de varias contribuciones teóricas:

Primera, se utilizó un método científico para apoyar el modelo estadístico con las hipótesis 1, 3 y 4 propuestas y que fueron probadas teórica y empíricamente, a excepción de la hipótesis 2.

El hecho de que el liderazgo transformacional con el empowerment psicológico muestre una relación positiva con la efectividad del empleado de nivel medio, con un impacto fuerte y sea altamente significativa, refuerza la importancia de haber estudiado en el contexto mexicano estas variables.

Aunque esta relación ya se había estudiado previamente, cómo se mostró teóricamente, se está confirmando como aportación teórica al conocimiento la relevancia de estudiar el liderazgo transformacional con relación al empowerment psicológico en sus cuatro dimensiones: competencia, significado de la tarea, impacto y autonomía.

De igual manera, existe aportación de la función mediadora del empowerment psicológico con la compensación variable porque al no presentar una relación significativa, se mostró que es una variable que no es reconocida por los empleados mexicanos del nivel medio, como relevante para su efectividad en el trabajo.

Otra contribución teórica se refiere a que el estudio está dirigido a los empleados de nivel medio, personal responsable de un sinnúmero de recursos y de que se cumplan los procesos (Mollick, 2011). Elemento esencial en las organizaciones por servir de enlace entre las ideas y actividades de los niveles técnicos y ejecutivos; y por tener el control sobre las operaciones al sugerir y poner en movimiento ideas que los niveles altos a veces no contemplan (Kanter (1982).

También se confirma como aportación el hecho de realizar la investigación en el contexto de los empleados mexicanos de nivel medio, como una contribución teórica documentada en el cuarto bloque del desarrollo de la teoría (quién, dónde y cuándo) de la propuesta de Whetten (1989). Con base en lo anterior, se comprueba el vacío o escasez de estudios en el contexto mexicano dirigidos a los empleados de nivel medio sobre las variables investigadas. Whetten (1989) menciona en su artículo que una teoría completa está compuesta por cuatro elementos o bloques básicos: qué, cómo y porqué son los tres aspectos conceptuales que describen y explican. Mientras que el cuarto bloque es el aspecto contextual de la teoría: quién, dónde y cuándo; y éstos constituyen el rango de la teoría, establecen los límites de la generalización.

Ampliando lo presentado al inicio de este apartado en la contribución teórica y en el planteamiento del problema, se reafirmó la relación positiva y altamente significativa del liderazgo transformacional con el empowerment psicológico. Resultado apoyado en otras teorías y estudios de diferentes autores, tales como Avolio et al. (2004) en cuya investigación desarrollada en un Hospital Público de Singapur, probaron que el liderazgo transformacional presenta una correlación significativa con el empowerment psicológico y con el grado de compromiso de los empleados.

De igual manera, Ismail et al. (2011) demostraron el impacto de los líderes transformacionales al fomentar el aumento del compromiso organizacional, en su investigación realizada en una empresa de Estados Unidos ubicada en Malasia.

Otro estudio cualitativo realizado en Inglaterra, prueba que el compromiso organizacional se genera en empresas participativas donde los gerentes promueven un sentido de pertenencia (Taplin y Winterton, 2007). Igualmente, en otro artículo Bycio et al. (1995), analizaron la habilidad de los líderes para demostrar que el estilo transformacional tiene un impacto importante en los resultados de los trabajadores, específicamente en el compromiso con la organización.

En cuanto al impacto de la compensación directa e indirecta en el desempeño y satisfacción de los empleados, se encontró otra investigación en una empresa farmacéutica con personal del nivel medio, gerencia media y gerentes de línea, con un impacto significativo (Likert, 1961; citado en Javed et al., 2010).

Por otra parte, Spreitzer (1995), en un estudio empírico con una muestra de 393 empleados de nivel medio y bajo pertenecientes a empresas industriales de Estados Unidos, encontró al empowerment psicológico significativamente relacionado con el desempeño de la unidad y con las recompensas.

Así mismo, J. Mendoza (2005) confirma la relación positiva y significativa del empowerment psicológico con la efectividad del empleado en un estudio a nivel de grupos con operarios de línea en México. Los resultados tanto actitudinales: satisfacción del empleado, compromiso hacia la empresa y trabajo en equipo; como los resultados de desempeño; tienen un impacto positivo, confirmando la importancia de establecer metas claras y promover su cumplimiento.

Todo lo señalado por los diferentes autores y lo encontrado en esta tesis de doctorado, fortalece la teoría del empowerment psicológico y adicionalmente permite la posibilidad de una mayor generalización y utilización en México, al probarse en el ambiente organizacional mexicano y en el contexto de los empleados de nivel medio de las empresas grandes de Nuevo León.

Una aportación más, desde el punto de vista metodológico, es con respecto al hecho de haber efectuado la evaluación empírica de las relaciones de las variables del modelo de causa y efecto, utilizando el software de ecuaciones estructurales, SmartPLS 2.0 M3 de Ringle et al. (2005). Contribución que responde a la petición de los académicos Kirkman y Rosen (1997) citados en J. Mendoza (2005), de que este tipo de modelos se debe probar utilizando un procedimiento estadístico multivariado para distinguir las relaciones causales del modelo.

Por lo anteriormente citado, los resultados obtenidos en este trabajo aumentan la acumulación de hallazgos, incrementan la masa teórica del estudio de las variables y responden al planteamiento del problema revisado al inicio de esta investigación. El modelo propuesto en este documento se consideró en su mayoría apoyado y eso se deriva de que las interrelaciones resultaron con el signo correcto (positivo), y en general, con niveles de impacto más que importantes y estadísticamente significativas.

También se consideran confiables las variables latentes, esto quiere decir que el instrumento utilizado es estadísticamente válido y confiable; además se confirma la relevancia predictiva del modelo estructural.

Por consiguiente, el modelo de esta investigación muestra evidencia teórica con respecto a la relación entre las variables liderazgo transformacional y compensación variable, con el empowerment psicológico y con la efectividad del empleado en sus dos resultados, actitudinales y de desempeño. Cabe mencionar que estas variables no han sido estudiadas lo suficiente en el contexto mexicano y sobre todo del personal de nivel medio, aunque algunas de ellas si se han estudiado de forma independiente o relacionadas con variables distintas a las del modelo expuesto.

5.3 Aportación y recomendaciones prácticas.

El hecho de haberse apoyado las hipótesis del modelo y dada la operacionalización de las variables, la investigación puede ser útil a las organizaciones en su necesidad por adaptarse a mercados globales y altamente competitivos con el objeto de maximizar la productividad y competitividad, haciendo énfasis en los resultados (Estrada, 2006).

Para poder cumplir estas expectativas es necesario motivar al capital humano, porque en un contexto global una organización que pretenda subsistir debe enfocarse en lograr un nivel razonable de compromiso y solidaridad entre sus empleados; y se ha estudiado que el liderazgo transformacional, la compensación variable y el empowerment psicológico (Schein, 1973), promueven el aumento de la efectividad en su desempeño, generando un compromiso organizacional que a su vez produce beneficios organizacionales.

Los resultados mostrados también responden a la relevancia descriptiva estudiada por Thomas y Tymon (1982), quienes escribieron que al realizar una investigación se hace lo posible porque el fenómeno estudiado corresponda a la realidad actual, por consiguiente, este trabajo tiene aplicación real al capturar el liderazgo transformacional, la compensación variable y el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado de nivel medio.

Tomando como base los resultados obtenidos en las empresas grandes estudiadas en el contexto mexicano de los empleados de nivel medio, se propone un valor práctico que puede ser utilizado por los directivos de Capital Humano como guía para marcar las directrices necesarias que permitan mejorar los resultados de los empleados, actualizando la efectividad del liderazgo en sus organizaciones, entre otras propuestas.

Tal objetivo se puede alcanzar aplicando diversas estrategias, primera, con base en la relevancia de la meta de Thomas y Tymon (1982), la cual menciona que los administradores o directivos pueden utilizar el modelo presentado en este documento porque se preocupan por mejorar la efectividad de su personal de nivel medio. Segunda, con respecto a la validez operacional también de Thomas y Tymon (1982), lo señalado en el párrafo anterior puede funcionar siempre y cuando los administradores posean la habilidad para implantar acciones de una teoría manipulando las variables, con el fin de ajustarlas a las necesidades particulares de su organización. Para ello se sugiere promover las condiciones necesarias que desarrollen el liderazgo transformacional como un elemento clave, que permita generar en sus empleados de nivel medio un empowerment psicológico o creencias positivas de competencia, impacto, significado de la tarea y autonomía en el desempeño de su función laboral.

Esto se puede lograr estableciendo intervenciones de Desarrollo Humano y/o Comportamiento Organizacional que permitan desarrollar, modificar o cambiar las actitudes y

desempeño del personal de nivel medio, incluyendo programas de capacitación y actualización constante, con el fin de promover que la gente se sienta motivada, con empowerment psicológico, cuidando cubrir las cuatro dimensiones que lo conforman.

Además se recomienda involucrar a los empleados medios en la toma de decisiones, lo cual normalmente ayuda a percibir como importantes sus contribuciones y consecuentemente se puede motivar su creatividad e innovación en el desempeño de su trabajo. El liderazgo transformacional implica también a un líder que se interrelaciona con su personal en busca de un incremento positivo de los resultados (Ismail et al., 2011).

Se reveló en esta investigación que el liderazgo transformacional presenta un efecto positivo en la satisfacción en el trabajo de los empleados, en el compromiso organizacional, en el trabajo en equipo y es un motivador en el cumplimiento de metas y en la mejora del desempeño, por lo tanto, se pueden utilizar los hallazgos encontrados como guía para mejorar el liderazgo en las organizaciones.

El hecho de generar intervenciones de liderazgo transformacional y empowerment psicológico por parte de los directivos, ayudará a mejorar la actitud de los empleados de nivel medio permitiendo alcanzar los objetivos establecidos, a través de clarificar las metas y su cumplimiento, impactando favorablemente en los resultados y por consecuencia se podrá incrementar la productividad de las organizaciones.

Para que un verdadero empowerment psicológico se implante satisfactoriamente deben combinarse, entre otras cosas, las siguientes: una competencia real de la persona, es decir que de verdad conozca cómo hacer la tarea (tiene las habilidades, conoce el proceso), sin olvidar promover la confianza en sí mismo y saber que cuenta con el apoyo de su jefe.

También se requiere un ambiente de liderazgo participativo en donde el jefe confía y delega la toma de decisiones en el ocupante del puesto. Para que haya un ambiente

participativo, primero habrá que diseñar el trabajo como una tarea que agrega valor dentro de un proceso (significado) permitiendo que el personal se sienta capaz (competencia), autónomo y conozca su impacto en resultados.

Por todo lo revisado, en esta investigación se refuerza la importancia del empowerment psicológico con el fin de que la gente se comprometa con su tarea al conocer el proceso, su rol dentro del mismo; y siempre y cuando cuente con los elementos suficientes para tomar las decisiones. Aunque primero se requiere todo un esfuerzo para migrar el liderazgo adecuado, procesos de trabajo, definición de metas claras, habilidades de la gente y un adecuado sistema de compensación.

5.4 Limitaciones.

Dentro del proceso de investigación de la información se encontraron algunas limitaciones, una de ellas es que el diseño del estudio es transversal y aunque se prueban relaciones no es posible derivar mediante este tipo de estudio la existencia de relaciones causa efecto, ya que los datos fueron tomados sólo una vez durante el tiempo que ha llevado el estudio.

Un diseño de investigación transversal no permite una evaluación de la causalidad de las relaciones propuestas en el modelo. Es importante continuar la investigación de este tema en un diseño longitudinal que soporta la posibilidad de establecer relaciones de causalidad entre las variables que integran el modelo. Además, sería necesario probar la existencia de vínculos recíprocos en algunas relaciones del modelo propuesto, como por ejemplo, la relación

entre el empowerment y el desempeño del empleado de nivel medio (Kirkman y Rosen, 1999; Spreitzer, 1996).

Otra limitación de este estudio, es la escasez de información en la investigación documental, con relación a las variables que se estuvieron analizando en este trabajo, se encontró muy poca información al respecto en el contexto mexicano.

La muestra no probabilística no permite la generalización, sin embargo, las características del empleado de nivel medio entrevistado, según el marco teórico del estudio y tomando las características que señalan De la Cerda y Núñez (1998) en relación al trabajador moderno que ya ha asimilado valores tales como la eficiencia y los resultados del trabajo, es probable que éste se encuentre en las organizaciones grandes de Nuevo León que fueron las estudiadas en esta investigación. De esta manera, se considera que las características del empleado de nivel medio entrevistado son representativas de los que trabajan en las organizaciones modernas y grandes en México.

Una limitación más en la investigación, se presentó al orientar la muestra a aquellas instituciones o empresas y/o personas que estuvieran disponibles para proporcionar la información debido a las dificultades para obtener listados de la población.

También se recibieron una cantidad importante de encuestas de empleados pertenecientes a empresas pequeñas que no se pudieron utilizar por no corresponder a la población que se está estudiando. Además, se encontró con la dificultad para obtener una pronta respuesta al instrumento de medición por parte del personal de Capital Humano de las empresas grandes que proporcionaron su apoyo.

Por último, también se encontró que es probable que haya existido conflicto en la interpretación de los ítems por parte de los empleados de nivel medio que llenaron las encuestas, en lo que se refiere al constructo: compensación variable.

5.5 Investigación futura.

Las limitaciones conceptuales y metodológicas de este documento necesitan ser consideradas al momento de diseñar la investigación futura. Sería enriquecedor continuar investigando la influencia de la compensación variable en el empowerment psicológico y la efectividad pero en otro contexto, como el de los altos ejecutivos de las empresas.

También se pretende profundizar en el estudio de otras variables que pudieran tener efecto en la efectividad de los empleados de nivel medio, tales como engagement, inteligencia emocional, confianza en los líderes, percepción de trato justo y el efecto de la cultura organizacional, entre otras, que finalmente podrían mostrar una relación relevante con el liderazgo transformacional y el empowerment psicológico y favorecer un mejor desempeño organizacional (Ismail et al., 2011; Spreitzer, 1995).

Un punto adicional de interés, será continuar revisando el instrumento de medición y el por qué los empleados de nivel medio pueden estar considerando el pago variable como un derecho adquirido, entre otros aspectos interesantes. Además de estudiar la posibilidad de la implementación de un eficaz programa de compensación variable que permita alinear los objetivos de los empleados con los de las empresas.

Para futuras publicaciones se podrá estudiar el modelo con las dimensiones del empowerment psicológico distribuidas de una forma diferente a lo encontrado hasta este momento en la literatura, porque aunque no fue el objetivo de esta investigación, al analizar el modelo de causa y efecto con otro enfoque, se encontró como hallazgo que la autonomía es importante para el grupo de empleados de nivel medio encuestados.

En resumen, en este capítulo se discutieron los resultados obtenidos en la investigación realizada que se detallan ampliamente en el capítulo 4, se incluye la aportación al conocimiento desde una perspectiva académica, al apoyar el modelo con las hipótesis que se propusieron y que se probaron empíricamente. También, los resultados se confirman en el contexto de los empleados mexicanos de nivel medio estudiados. Por otra parte, se menciona la aportación práctica como recomendación para ser utilizada por ejecutivos y/o directivos de las empresas grandes; se comentan, además, las limitaciones encontradas durante el desarrollo del proceso y la investigación futura que se deriva de este estudio.

REFERENCIAS.

- Abbott, G.N., White, F.A., & Charles, M.A. (2005). Linking values and organizational commitment: a correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Abrahamson, M. (1983). Introduction to scientific methods. In: M. Abrahamson (Ed.), *Social research methods*(pp. 3–27). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Abreu, J.L. (2012). *La pregunta de investigación: alma del método científico*. Monterrey, México: UANL.
- Alcover, C.M., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amabile, T. (2011). Redefining the middle manager's job. *Fortune Magazine*. Recuperado de <http://management.fortune.cnn.com/2011/09/19/redefining-a-middle-managers-job/>.
- Amsler, M. (1991). *Linking pay with performance: The relative effects of reward contingency, goal quality, feedback, and involvement on the effectiveness of a pay for performance plan*. (Tesis Doctoral). Recuperada de ProQuest Dissertations & Theses.
- Andrew, D.P.S., & Kent, A. (2007). The impact of perceived leadership behaviors on satisfaction, commitment and motivation: An expansion of the multidimensional model of leadership. *International Journal of Coaching Science*, 1(1), 35-56.
- AON Consulting (2002). *Estudio de tendencias de Recursos Humanos en Colombia*. Bogotá, AON Consulting.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B.J., May, D.R., & Zhu, W. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- Avolio, B.J., Zhu, W.; Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment (PE) and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Balkin, D.B. y Gomez-Mejia, L.R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153-169.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development on transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bennet, T. (2009). A study of the management leadership style preferred by its subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25.
- Blau, G.J., & Boal, K.R. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Brayfield, A.H., & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload?: Work overload and performance appraisal processes. *Group & Organization Management*, 30(1), 99-124.
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Calderón, G. (2003). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22, 157-172.
- Cameron, K. (1984). The effectiveness of ineffectiveness. *Research in Organizational Behaviour*, 6 (1), 235-285.
- Campbell, J. (2010). *Motivation, attitudes, goal setting, performance and interactive effects of pay for performance*. (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In: E. Schmitt, W. C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carlson, D.S., Upton, N., y Reaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME's. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Carpenter, M., & Sanders, W.M.G. (2002). Top management team compensation: the missing link between CEO pay and firm performance? *Strategic Management Journal*, 23(4), 367-375.
- Cascio, W. F. (2007). Evidence based management and the marketplace for ideas. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 1009-1012.
- Céspedes-Lorente, J. y Martínez del Río, J. (2007). ¿Generan los clusters geográficos capacidades basadas en la gestión ambiental y la innovación? Un enfoque basado en recursos. *Cuadernos Económicos de ICE*, (7), 151-173.
- Chang, P.L., & Chen, W.L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from Taiwan's High-Tech firms. *International Journal of Management*, 19(4), 622-631.
- Chen, H.F., & Chen, Y.Ch. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-304.
- Chen, F.F., West, S.G. & Sousa, K.H. (2006). A comparison of bifactor and second-order models of quality of life. *Multivariate Behavioral Research*, 4(12), 189-225.

- Chew, J., & Chan, C.C.A. (2008). Human resources practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*, 29(6), 503-522.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-335). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm of developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145.
- Creswell, J.W. (2003). The introduction. In: J.W. Creswell (2^aEd.), *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (pp. 73-86). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cronbach, L.J. & Meel, P.E. (1995). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 1-29.
- Culig, K.M. (2005). *The effects of individual monetary incentives with individual feedback and group monetary incentives with group feedback on high performance*. (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.
- Daft, R.L., & Anand, N. (2007). What is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics*. 36(4), 329-344.
- Danish, R.Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.
- Davenport, T. (2011). Redefining the middle manager's job. *Fortune Magazine*. Recuperado de <http://management.fortune.cnn.com/2011/09/19/redefining-a-middle-managers-job/>.
- Dávila, A., y Elvira, M.M. (2007). Psychological contracts and performance management in Mexico. *International Journal of Manpower*, 28(5), 384-402.
- Dávila, S. (2008 y 2012). Sistemas de compensación variable. Documento presentado en el *Diplomado Compensaciones y Administración del Desempeño realizado en la UDEM*. Monterrey, Nuevo León, México.
- Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M., & Cameron, J. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation once again: comment. *Reply Review of Educational Research*, 71(1), 1-51.
- De Gortari, R. (2005). Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local. *Alteridades*, 15(29), 23-36
- De la Cerda, J. y Núñez, F. (1998). La cultura del trabajo en México: ¿cambio o estancamiento? En: J. De la Cerda y F. Núñez (Eds.), *La administración en Desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica* (pp.167-187). México: Editorial Diana e Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.

- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denham, N., Ackers, P., & Travers, Ch. (1997). Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations*, 19(2), 147-159.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.
- Dutton, J.E., & Ashford, S.J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Ehrenberg, R.G. & Milkovich, G.T. (1987). Compensation and firm performance. *National Bureau of Economic Research*, working paper 2145, 1-62.
- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 12(32), 295-300.
- Flores, R. (1995). Employee empowerment: Toward a socio-cognitive model of empowerment. (Tesis Doctoral). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, N.L. México.
- Flynn, G. (1998). Is your recognition program understood? *Workforce*, 77(7), 30-35.
- Foley, E. (2004). *Cultural moderation of attitudes toward the aspects of incentive compensation plan design*. (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.
- Fondevila, G. (2008). Re-distribución, reconocimiento y derechos en el ámbito laboral mexicano. *Estudios Sociológicos*, 26(2), 343-385.
- Fox, J.B., Scott, K.D., & Donohue, J.M. (1993). An investigation into pay valence and performance in a pay-for-performance field setting. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(7), 687-693.
- Garza, B. (2009). *Factores reestructuristas críticos determinantes de la innovación y efectividad organizacional: estudio de empresas de Nuevo León*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás de los Garza, México.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 467-476.
- Ghazzawi, I., & Smith, Y.S. (2009). Crafting the whole employee: job satisfaction, job commitment, and faith. *The business review*, 12(2), 300-309.
- Giancola, F. (2010). Common misconceptions in employee rewards management. *Benefits & Compensation Digest*, 47(9), 34-38.
- Gilbert, J.A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J.M. & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership studies*, 7(1), 29-47.
- Gross, S.E., & Bacher, J.P. (1993). The new variable pay programs: how some succeed, why some don't? *Compensation and Benefits Review*, 25(1), 51.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1999). Análisis de Regresión (Trad. Multivariate Data Analysis). En: Prentice Hall International (5ª ed.), *Análisis Multivariante* (pp. 143-235). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.

- Hanlon, S.C., & Taylor, R.R. (1991). An examination of changes in work group communication behaviours following installation of a gainsharing plan. *Group and Organizational Studies*, 16(3), 238-267.
- Henri, J.F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Houghton, J.D., & Yoho, S.K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-91.
- Hoyos, J.E., Restrepo, L.S., & Estrada, S. (2005). Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. *Scientia et Technica*, 11(29), 63-68.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- IMSS (2012). *Estadísticas*. Instituto Mexicano del Seguro Social Nuevo León, México. Recuperado de www.imss.gob.mx.
- INEGI (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos*[Monografía]. Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de www.inegi.org.mx.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A.B., Rafiuddin, N.M. & Zhen, K.W.P. (2010). Transformational and transactional leadership styles as a predictor of individual outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 17(6), 89-104.
- Ismail, A., Mohamed, H.A., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., & Yusuf, M.H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107.
- Ivancevich, J. M. (1983). Contrast effects in performance evaluation and reward practices. *The Academy of Management Journal*, 26(3), 465-476.
- Izraeli, D. (1975). The middle manager and the tactics of power expansion: A case of study. *Sloan management review*, 16(2), 57-70.
- Javed, S., Ali Khan, M., Azam, K., & Iqbal, S. (2010). Employees compensation and organization's financial performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 1(9), 130-143.
- Kanter, R.M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard business review*, 60(4), 95-105.
- Kanter, R.M. (1986). The new workforce meets the changing workplace: Strains, dilemmas, and contradictions in attempts to implement participative and entrepreneurial management. *Human Resource Management*, 25(4), 515-537.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C. & Goodman, E.A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group and Organization Management*, 24(1), 71-91.

- Kuhn, K.M. (2009). Compensation as signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1634-1648.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19, 217-236.
- Lawler, E.E. (1996). Competencies: A poor foundation for the new pay. *Compensation and Benefits Review*, 28(6), 21-26.
- Lawrence, J.J., & Lewis, H.S. (1993). JIT manufacturing in Mexico: obstacles to implementation. *Production & Inventory Management Journal*, 34(3), 31-60.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Lee, K., & Kulviwat, S. (2008). Korean workers' motivation tools: Commitment and incentive-based motivation and their relative impact on behavioral work outcome. *Multinational Business Review*, 16(4), 87-109.
- Lemieux, T., MacLeod, W. B., & Parent, D. (2009). Performance pay and wage inequality. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(1), 1-49.
- Liu, A.M.M., Chiu, W.M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, construction and architectural management*, 14(6), 568-580.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35 year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychology strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 2, 115-340.
- Madhani, P.M. (2009). Sales employees compensation: an optimal balance between fixed and variable pay. *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 44-51.
- Madhani, P.M. (2010). Rebalancing fixed and variable pay in sales organization: a business cycle perspective. *Compensation & Benefits Review*, 42(3), 179-189.
- Maertz, C.P., & Griffeth, R.W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: a theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
- Malik, M.E., Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of job climate and extrinsic rewards on job satisfaction of Banking Executives: A case of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 125-139.
- Mañana, E. (2010). Estrategias de gestión: remuneración variable. El papel de los sistemas de participación en los beneficios en la cultura organizacional. *Recursos Humanos KPMG*, 1-5.

- Martín, N., Hernáñez, J., y Martín, V. (2007). El deleite de la eficiencia. *Universia Business Review*. (14), 56-67.
- Martínez del Río, J., y Céspedes-Lorente, J. (2006). Generación y difusión de la innovación en distritos industriales. *Revista Madrid*, 36.
- Martínez, P.G. (2003). Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange. *Management Research*, 1(3), 227-242.
- McLean, S., & Gray, K. (1998). Structure equation modelling in market research. *Journal of the Australian Market Research Society*, 1-28.
- Melnic, A.S. (2009). The leadership style as a predictor of the work styles within the group. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. (2), 59-64.
- Mendoza, I.A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.
- Mendoza, J. (2005). *Toward a group empowerment model in Mexican organizations: a structural equation modeling approach*. (Tesis Doctoral). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, N.L. México.
- Mendoza, J., y Flores, R. (2006). Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones mexicanas: motivación, trabajo en equipo y desempeño. *Ciencia UANL*, 9(4), 391-399.
- Mendoza, J., y Hernández, M.A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum Empresarial*, 13(2), 23-43.
- Mercer Human Resource Consulting. (2010). U.S.A. *Compensation planning survey executive summary*, 1-6.
- Messmer, M. (2005). Creating an attractive compensation and benefits package. *National Public Accountant*, 4(2), 24-24.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001) "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- Miles, R.E. (1965). Human relations or human resources? *Harvard Business Review*, 148-163.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Fjeldstad, O.D., Miles, G. & Lettl, C. (2010). Designing organizations to meet 21st century opportunities and challenges. *Organizational Dynamics*, 38(2), 93-103.
- Milkovich, G. T. & Gomez, L. R. (1976). Day care and selected employee work behaviors. *The Academy of Management Journal*, 19(1), 111-115.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 75, 23-33.
- Mollick, E. (2011). *Why middle managers may be the most important people in your company?* Recuperado de <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2783>.
- Mowday, R.T., & Sutton, R.I. (1993). Organizational Behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- Mullins, L.J. (1987). The Organisation and the Individual. *Administrator*, 7(4), pp. 11-14.
- N.L. (2014). *Estadísticas de Nuevo León*. Recuperado de www.nl.gob.mx

- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. (3^a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nurney, S.P. (2001). When to stop negotiating individual packages for international assignees. *Compensation and Benefits Review*, 62-68.
- Odon, R.Y., Boxx, W.R., & Dunn, M.G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public & Management Review*, 14, 157-168.
- Osterman, P. (2006). The wage effects of high performance work organization in manufacturing. *Industrial and Labor Relations Review*, 59, 187-204.
- Pan, J.Z., Zhou, X.X., & Zhou, X.Q. (2008). The role of leadership between the employees and the organization: a bridge or a ravine? An empirical study from China. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-14.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pieterse, A.N., Knippenberg, D.V., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.
- Pool, S.W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(3), 271-283.
- Price, J.L. (1972). The study of organizational effectiveness, *Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
- Prokopenko, J. (2009). *Globalización, competitividad y estrategias de productividad*. Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Raquib, A.; Anantharaman, R.N.; Uchenna, C.E. & Wahid, M. (2010). Empowerment practices and performance in Malaysia- an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 123-149.
- Ren, Ch.R., & Chao, G. (2011). Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: attention-based effects. *Journal of Management*, 37(6), 1586-1610.
- Renn, R.W., & Fedor, D.B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27, 563-583.
- Ringle, C.M., Wende, D., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 M3*. Disponible en <http://www.smartpls.de>.
- Rodríguez, M.L., y Castillo, R.A. (2009). Empleo, productividad y salarios en México: un análisis de corto y largo plazo para el sector manufacturero. *EconoQuantum Revista de Economía y Negocios*, 5(2), 7-21.
- Rojas, R.R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(1), 97-104.
- Rositas, J. (2005). *Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, N.L. México.
- Rositas, J., y Mendoza, J. (2009). Estrategias, competencias, calidad y compensaciones y su grado de presencia e impacto en la competitividad de empresas del área metropolitana de Monterrey. *Trabajo presentado en 1er. Congreso Internacional*

de Investigadores en Competitividad y Negocios de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Nuevo Laredo, Tam., México.

- Sánchez, F. (1998). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Santone, T.J., Sigler, K.J., & Britt, R. (1993). The strategic compensation planning process. *Benefits Quarterly*, 9(4), 85-96.
- Sapna, R. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: a comparative study. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 119-127.
- Sarwar, A., & Khalid, A. (2011). Impact of employee empowerment on employee's job satisfaction and commitment with the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 664-683.
- Schein, E.H. (1973). Organizational psychology, problems and prospects for the future. *Training and Development Journal*, 27(3), 43-49.
- Shahzad, K., Hussain, S., Bashir, S., Chishti, A., & Nasir, Z.M. (2011). Organizational environment, job satisfaction and career growth opportunities: a link to employee turnover intentions in Public Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 45-56.
- Siders, M.A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579.
- Siegall, M. and Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stander, M.W. & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Taplin, I.M., & Winterton, J. (2007). The importance of management style in labour retention. *International journal of sociology and social policy*, 27(1/2), 5-18.
- Thomas, K.W., & Tymon, W.G. (1982). Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 7(3), 345-352.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tuuli, M.M. & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347.
- Uyterhoeven, H.E. (1972). General managers in the middle. *Harvard Business Review*, 50(2), 75-85.
- 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*. (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.

- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 74-97.
- Wagner, M.R. (2010). *Factors impacting employees' intentions to support the use of variable pay.* (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.
- Weiss, C.H. (1970). The politicalization of evaluation research. *Journal of Social Issues*, 26, 57-68.
- Westerman, J.W., Beekun, R.I., Daily, J., & Vanka, S. (2009). Personality and national culture. Predictors of compensation strategy preferences in the USA and India. *Management Research News*, 32(8), 767-781.
- Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Yavas, U., & Babakus, E. (2010). Relation between organizational support, customer orientation and work outcomes. *The International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238.
- Yockey, M.D. (2006). *Compensation policy as a signal of organization culture and of personal outcomes: Differential effects of individual incentive pay statements in recruitment advertising on attraction of experienced and inexperienced workers.* (Tesis Doctoral). Recuperada de Proquest Dissertations & Theses.
- Yuchtman, E., & Seashore, S.E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32(1), 891-903.
- Zhu, W., Douglas, R.M., & Avolio, B.J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de medición	126
Anexo 2. Formato de validez de contenido	131
Anexo 3. Promedio de la validez de contenido	135
Anexo 4. Resumen de búsquedas en las bases de datos digitales	138

Anexo 1. Instrumento de medición.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE POSGRADO



Esta investigación forma parte de un trabajo de tesis doctoral y trata sobre aspectos relacionados con el liderazgo, la compensación variable, el empowerment y la efectividad de los empleados en las organizaciones. Mucho agradeceré su atención al reflexionar y contestar el presente cuestionario y la información proporcionada **será completamente confidencial y además anónima**, ya que no se le solicitará su nombre. A continuación le damos algunas sugerencias y ejemplos para el llenado del cuestionario:

- a. Favor de leer detenidamente todas las preguntas.
- b. Para cada pregunta debe marcar qué tan de acuerdo está con lo mencionado.
- c. Aunque algunas preguntas le resulten parecidas, favor de responderlas todas.
- d. Borrar completamente la marca en caso de cambiar de opinión en alguna pregunta.
- e. No conteste lo que crea que debería ser o lo que nos gustaría que respondiera.
- f. Conteste todas las preguntas no se salte ninguna.

Este instrumento le pide el grado en que usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación. Aproximadamente le tomará 15 minutos responder todas las preguntas.

Ejemplo del tipo de preguntas que encontrará y cómo deberá marcarlas:

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1 Mi jefe me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	1	2	3	4	<u>5</u>	6	7
2 Mi jefe actúa de modo que se gana mi respeto.	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>
3 A mi jefe le cuesta tomar decisiones.	1	<u>2</u>	3	4	5	6	7

En la pregunta **1** la persona indica que está de acuerdo pero no totalmente. En la pregunta **2** indica que está totalmente de acuerdo y en la pregunta **3** indica que está en desacuerdo pero no totalmente.

Con base en la forma en que se contestaron las tres preguntas anteriores encierre en un círculo o **sombree** el número que usted considere en cada una de las afirmaciones siguientes:

LIDERAZGO. MI JEFE.....

	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo	
1 Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	1	2	3	4	5	6	7
2 Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4	5	6	7
3 Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	1	2	3	4	5	6	7
4 Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5	6	7
5 Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5	6	7
6 Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	1	2	3	4	5	6	7
7 Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	1	2	3	4	5	6	7
8 Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	1	2	3	4	5	6	7
9 Le cuesta tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
10 Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5	6	7
11 Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 1. Instrumento de medición (Continúa...)

LIDERAZGO. MI JEFE.....								
		Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
12	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	1	2	3	4	5	6	7
13	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5	6	7
14	Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5	6	7
15	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	1	2	3	4	5	6	7
16	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5	6	7
17	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	1	2	3	4	5	6	7
COMPENSACIÓN VARIABLE.								
Definición: Compensación variable es la parte del sueldo que se recibe por cumplimiento de objetivos, puntualidad, asistencia, etc.								
		Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
18	Prefiero el uso del pago variable porque incrementa mis oportunidades de ganar más dinero.	1	2	3	4	5	6	7
19	Respaldo el uso del pago variable porque me motiva.	1	2	3	4	5	6	7
20	Apoyo el uso del pago variable porque reconoce mi alto desempeño.	1	2	3	4	5	6	7
21	Prefiero el uso del pago variable porque está siendo normal en las organizaciones.	1	2	3	4	5	6	7
22	Me inclino por el uso del pago variable porque mi desempeño en el trabajo puede ser medido fácilmente.	1	2	3	4	5	6	7
23	Me interesa el uso del pago variable porque me proporciona metas claras.	1	2	3	4	5	6	7
24	Mi meta sería respaldar el uso del pago variable en mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
25	El pago variable refleja el pago por el esfuerzo que debo ejercer.	1	2	3	4	5	6	7
26	El Gerente de mi unidad de trabajo podría tener un rol activo para apoyar el pago variable en mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
EMPOWERMENT.								
Definición: incremento en la motivación interna que alcanza un individuo al enfrentarse a su realidad social, en el desempeño de su puesto.								
		Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
27	La buena marcha de mi departamento depende en cierta medida de qué tan bien realizo mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
28	Siento que al hacer mi trabajo lo hago bien.	1	2	3	4	5	6	7
29	Me interesa mucho el trabajo que hago.	1	2	3	4	5	6	7
30	Yo puedo marcar el ritmo de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
31	Mi trabajo está influyendo en los resultados que se han obtenido en mi departamento.	1	2	3	4	5	6	7
32	Soy lo suficientemente bueno en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
33	Me gustan las tareas que realizo en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 1. Instrumento de medición (Continúa...)

EMPOWERMENT.								
		Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
34	En mi trabajo existe oportunidad de usar mi iniciativa.	1	2	3	4	5	6	7
35	Mi trabajo hace mucha diferencia en lo que sucede en el departamento.	1	2	3	4	5	6	7
36	Estoy realizando mi trabajo competentemente.	1	2	3	4	5	6	7
37	Mis actividades de trabajo me proporcionan satisfacción personal.	1	2	3	4	5	6	7
38	Siento que tengo libertad en lo que estoy haciendo.	1	2	3	4	5	6	7
39	Estoy afectando el rumbo del departamento a través de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
40	Estoy haciendo mi trabajo capazmente.	1	2	3	4	5	6	7
41	Siento que lo que hago en mi trabajo es útil para mí como persona.	1	2	3	4	5	6	7
42	Yo decido lo que hago en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
43	Me parece que mi trabajo influye mucho en el funcionamiento del departamento.	1	2	3	4	5	6	7
44	Es rara la vez que no se cómo hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
45	Mi trabajo me hace sentir bien.	1	2	3	4	5	6	7
46	Siento que tengo mucha flexibilidad en lo que hago en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
47	Siento que con mi trabajo estoy causando un impacto en el departamento.	1	2	3	4	5	6	7
48	Soy hábil en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
49	Personalmente me interesa mucho mi trabajo ya que me permite desarrollarme.	1	2	3	4	5	6	7
50	Puedo cambiar procedimientos o actividades de mi trabajo cuando éstas ya no son adecuadas.	1	2	3	4	5	6	7
SATISFACCIÓN.								
		Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
51	Estoy satisfecho con mi sueldo.	1	2	3	4	5	6	7
52	Estoy satisfecho con las posibles oportunidades de promoción.	1	2	3	4	5	6	7
53	Estoy satisfecho con las relaciones con otros empleados y departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
54	Estoy satisfecho con las asignaciones de mi trabajo actual.	1	2	3	4	5	6	7
55	Estoy contento con la manera en que mis colegas y yo trabajamos juntos.	1	2	3	4	5	6	7
56	Estoy muy satisfecho de trabajar en esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
TRABAJO EN EQUIPO.								
		Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
57	Un beneficio de trabajar en una situación de equipo o grupo es que da a los miembros un sentido de propósito común.	1	2	3	4	5	6	7
58	Con frecuencia actuamos espontáneamente como un todo sin un acuerdo previo o planeación anticipada.	1	2	3	4	5	6	7
59	El trabajo hecho en equipo/grupo es mejor que el trabajo realizado individualmente.	1	2	3	4	5	6	7
60	Se genera mayor cantidad de ideas o soluciones cuando se trabaja en una situación de equipo que de manera individual.	1	2	3	4	5	6	7
61	Trabajamos juntos de manera creativa y efectiva como un grupo.	1	2	3	4	5	6	7
62	Nuestro equipo produce un resultado que es mayor que la suma de las contribuciones individuales.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 1. Instrumento de medición (Continúa...)

COMPROMISO.								
		Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
63	Estoy muy contento de haber elegido trabajar en esta empresa en lugar de otra.	1	2	3	4	5	6	7
64	Para mí este es el mejor lugar de todos los posibles para trabajar.	1	2	3	4	5	6	7
65	Esta empresa realmente me inspira lo mejor en relación con la forma de desempeñar el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
66	Aceptaría casi cualquier trabajo con tal de mantenerme trabajando en esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
67	Realmente me interesa el destino de esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
68	Encuentro que mis valores y los valores de la empresa son muy similares.	1	2	3	4	5	6	7
CLARIDAD DE LAS METAS.								
		Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
69	Tiene una buena idea de lo que en su área de trabajo o departamento se está tratando de lograr.	1	2	3	4	5	6	7
70	La futura dirección de su área de trabajo o departamento le fue claramente comunicada.	1	2	3	4	5	6	7
71	Está claramente enterado acerca de los objetivos de su área de trabajo o departamento.	1	2	3	4	5	6	7
72	Está bien enterado acerca de los planes y dirección a largo plazo de su área de trabajo o departamento.	1	2	3	4	5	6	7
73	Hay un fuerte sentido de hacia dónde se dirige mi área de trabajo o departamento.	1	2	3	4	5	6	7
CUMPLIMIENTO DE METAS (En el último año).								
		Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
74	Mejóro su porcentaje de cumplimiento de metas.	1	2	3	4	5	6	7
75	Mejóro su porcentaje de incremento de sueldo.	1	2	3	4	5	6	7
76	Ascendió de posición.	1	2	3	4	5	6	7
Información general del participante								
Puesto que ocupa								
Área funcional o departamento								
Antigüedad en la empresa				No. personas que supervisa				
Años en el puesto				Años experiencia laboral				
No. dependientes económicos				Edad				
Género del participante		Masculino <input type="checkbox"/>		Femenino <input type="checkbox"/>				
(Marcar con una X)								
Estado Civil		Rango de ingreso mensual						
Soltero <input type="checkbox"/>		5,000 - 9,000 <input type="checkbox"/>						
Casado <input type="checkbox"/>		10,000 - 14,000 <input type="checkbox"/>						
Viudo <input type="checkbox"/>		15,000 - 24,000 <input type="checkbox"/>						
Unión libre <input type="checkbox"/>		25,000 - 34,000 <input type="checkbox"/>						
Divorciado <input type="checkbox"/>		35,000 - 60,000 <input type="checkbox"/>						
Separado <input type="checkbox"/>		Más de 60,000 <input type="checkbox"/>						
Nivel de estudios		Recibe compensación variable						
Primaria / Secundaria <input type="checkbox"/>		SI <input type="checkbox"/>						
Preparatoria <input type="checkbox"/>		Porcentaje % <input type="checkbox"/>						
Carrera Técnica <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>						
Licenciatura <input type="checkbox"/>								
Posgrado <input type="checkbox"/>								
Si recibe compensación variable ¿de qué tipo o tipos?								

Anexo 1. Instrumento de medición (Continúa...)

¿Con qué frecuencia?	Semana	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
	Semestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>		
Información general de la empresa (seleccione con una X el sector al que pertenece su empresa)						
En el último año calendario, los ingresos de la empresa fueron: (millones de pesos)			Número de empleados			
Menos de 100			<input type="checkbox"/>			
Entre 100 - 500			Año en que inició actividades la empresa			
Entre 500 - 2000			<input type="checkbox"/>			
Más de 2000			<input type="checkbox"/>			
Nivel de la estructura organizacional en el que se ubica usted			Nombre de la empresa (opcional)			
Supervisor / Administrativo de confianza			<input type="checkbox"/>			
Jefatura / Coordinación de área, departamento o sección			<input type="checkbox"/>			
Gerencia Baja			<input type="checkbox"/>			
Gerencia Media			<input type="checkbox"/>			
Describa la actividad principal a la que se dedica su empresa:						
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						
<input type="text"/>						
Una vez terminado el cuestionario se le solicita de la manera más atenta que por favor sea devuelto a una servidora para continuar con el proceso de investigación						
Adriana Segovia Romo - Estudiante de Doctorado adrianasegovia@hotmail.com o a la persona que se lo entregó. Muchas gracias por su colaboración.						

Anexo 2. Formato de validez de contenido.

		Instrucciones. Gracias por formar parte de esta investigación.	
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN		A continuación le damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.	
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN		a) Favor de leer detenidamente.	
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE POSGRADO		b) Favor de contestar anotando en la casilla Relevancia de cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo a las respuestas siguientes: 1 Irrelevante, 2 Poco Relevante, 3 Relevante y 4 Muy Relevante; tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada una de las variables. Solo se deberá asignar una respuesta.	
Impacto del estilo de liderazgo, compensación variable y empowerment psicológico en la efectividad del empleado.		c) El cuestionario se compone de 68 ítems y le tomará alrededor de 10 minutos. Respuestas:	
		1. Irrelevante	
		2. Poco Relevante	
		3. Relevante	
Ítems		4. Muy Relevante	
Mi jefe.....		d) Agradeceremos conteste todo sin excepción.	
Liderazgo Transformacional		Relevancia	Definición de la variable
1	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.		El líder inspira confianza, respeto, admiración, ejemplo a seguir, provoca una orientación a resultados, solución de problemas (Conger, 1999; Vigoda-Gadot, 2007), y motiva a sus seguidores a comprometerse y a lograr resultados que excedan sus expectativas (Avolio, Bass & Jung, 1999).
2	Dedica tiempo a enseñar y orientar.		
3	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.		
4	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.		
5	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.		
6	Construye una visión motivante del futuro.		
Liderazgo Transaccional		Relevancia	Definición de la variable
1	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.		El líder motiva a sus subordinados a enfocarse en hacer las cosas correctas, apelando a sus deseos personales (Bass, 1999); y además se basa en la administración por excepción que le permite controlar el rendimiento de sus subordinados y tomar medidas con respecto a las desviaciones, así como recompensar el buen desempeño (Avolio, Bass & Jung, 1999).
2	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.		
3	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares .		
4	Mantiene la creencia de que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.		
5	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.		
6	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.		
Liderazgo Laissez-Faire		Relevancia	Definición de la variable
1	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.		El líder define los objetivos y los medios de los que puede disponer el personal, pero adopta una actitud pasiva; evita las responsabilidades y demuestra falta de estilo de liderazgo (Avolio, Bass & Jung, 1999).
2	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.		
3	Le cuesta tomar decisiones.		
4	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.		

Anexo 2. Formato de validez de contenido (Continúa...)

			1. Irrelevante
			2. Poco Relevante
			3. Relevante
			4. Muy Relevante
Ítems			
Satisfacción del Empleado		Relevancia	Definición de la variable
1	Estoy satisfecho con mi sueldo.		Satisfacción del empleado , reflejo de las actitudes de un empleado con respecto a qué tan contento se encuentra desempeñando su función en determinada organización (Odon, Boxx & Dunn, 1990).
2	Estoy satisfecho con las posibles oportunidades de promoción.		
3	Estoy satisfecho con las relaciones con otros empleados y departamentos.		
4	Estoy satisfecho con las asignaciones de mi trabajo actual.		
5	Estoy contento con la manera en que mis colegas y yo trabajamos juntos.		
6	empresa.		
Trabajo en Equipo		Relevancia	Definición de la variable
1	Un beneficio de trabajar en una situación de equipo o grupo es que da a los miembros un sentido de propósito común.		Trabajo en Equipo , conjunto de personas que se organizan en forma determinada y ordenada, creando sinergias positivas para lograr un objetivo común (Mendoza, 2005).
2	Con frecuencia actuamos espontáneamente como un todo sin un acuerdo previo o planeación anticipada.		
3	El trabajo hecho en equipo/grupo es mejor que el trabajo realizado individualmente.		
4	Se genera mayor cantidad de ideas o soluciones cuando se trabaja en una situación de equipo que de manera individual.		
5	Trabajamos juntos de manera creativa y efectiva como un grupo.		
6	Nuestro equipo produce un resultado que es mayor que la suma de las contribuciones individuales.		
Compromiso Organizacional		Relevancia	Definición de la variable
1	Estoy muy contento de haber elegido trabajar en esta empresa en lugar de otra.		Compromiso Organizacional , grado de adhesión de un empleado hacia la organización a la que pertenece, al sentirse identificado con la misma (Blau & Boal, 1987; Yavas & Babakus, 2010).
2	Para mí este es el mejor lugar de todos los posibles para trabajar.		
3	Esta empresa realmente me inspira lo mejor en relación con la forma de desempeñar el trabajo.		
4	Aceptaría casi cualquier trabajo con tal de mantenerme trabajando en esta empresa.		
5	empresa.		
6	Encuentro que mis valores y los valores de la empresa son muy similares.		

Anexo 2. Formato de validez de contenido (Continúa...)

			1. Irrelevante
			2. Poco Relevante
			3. Relevante
			4. Muy Relevante
Ítems			
Claridad de las Metas		Relevancia	Definición de la variable
1	Tiene una buena idea de lo que en su área de trabajo o departamento se está tratando de lograr.		Preocupación por definir claramente las metas de la organización, Locke (1991); Martínez del Río y Céspedes Lorente (1999).
2	La futura dirección de su área de trabajo o departamento le fue claramente comunicada.		
3	Está claramente enterado acerca de los objetivos de su área de trabajo o departamento.		
4	dirección a largo plazo de su área de trabajo o departamento.		
5	Hay un fuerte sentido de hacia donde se dirige mi área de trabajo o departamento.		
Valore su desempeño en los últimos tres años...			
Cumplimiento de Metas		Relevancia	Definición de la variable
1	Mejoró su porcentaje de cumplimiento de metas.		Grado en el que se hacen efectivas las metas u objetivos establecidos dentro de un periodo determinado (Daft, 2007).
2	Mejoró su porcentaje de incremento de sueldo.		
3	Ascendió de posición.		
Compensación Variable		Relevancia	Definición de la variable
1	Prefiero el uso del pago variable porque incrementa mis oportunidades de ganar más dinero.		Remuneración no garantizada, que permite que los ingresos aumenten y a veces en forma importante, es autofinanciable y debe restablecerse y volverse a ganar cada periodo de desempeño (Rimski, 2005; Madhani, 2010).
2	Respaldo el uso del pago variable porque me motiva.		
3	Apoyo el uso del pago variable porque reconoce mi alto desempeño		
4	Prefiero el uso del pago variable porque está siendo normal en las organizaciones.		
5	Me inclino por el uso del pago variable porque mi desempeño en el trabajo puede ser medido fácilmente.		
6	Me interesa el uso del pago variable porque me proporciona metas claras.		
7	Mi meta sería respaldar el uso del pago variable en mi organización.		
8	El pago variable refleja el pago por el esfuerzo que debo ejercer.		
9	El Gerente de mi unidad de trabajo podría tener un rol activo para apoyar el pago variable en mi organización.		
Una vez terminada la evaluación de los ítems se le solicita de la manera más atenta que por favor sea devuelto a una servidora para continuar con el proceso de investigación.			
Adriana Segovia Romo - Estudiante de Doctorado Muchas gracias por su colaboración.			
adrianasegovia@hotmail.com			

Anexo 3. Promedio de la validez de contenido.

Liderazgo Transformacional		1	2	3	4	5	6	7	Suma	Promedio
1	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	4	4	3	4	4	2	4	25	3.57
2	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	3	4	2	4	4	2	2	21	3.00
3	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	3	4	4	4	3	4	2	24	3.43
4	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	3	4	3	4	4	3	2	23	3.29
5	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	3	4	3	2	4	3	4	23	3.29
6	Construye una visión motivante del futuro.	3	4	4	3	3	4	4	25	3.57
Liderazgo Transaccional										
1	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	3	4	4	4	4	3	2	24	3.43
2	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	3	2	2	2	3	2	2	16	2.29
3	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares .	3	3	3	3	4	3	3	22	3.14
4	Mantiene la creencia de que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	2	2	2	2	3	1	1	13	1.86
5	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	3	4	4	4	2	3	3	23	3.29
6	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	3	3	3	2	4	3	1	19	2.71
Liderazgo Laissez-Faire										
1	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	3	3	3	3	4	1	1	18	2.57
2	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	4	3	4	4	4	1	2	22	3.14
3	Le cuesta tomar decisiones.	4	3	3	3	4	1	1	19	2.71
4	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	4	2	4	4	4	3	1	22	3.14
Empowerment Psicológico - Impacto		1	2	3	4	5	6	7	Suma	Promedio
1	La buena marcha de mi departamento depende en cierta medida de qué tan bien realizo mi trabajo.	3	4	4	3	2	4	3	23	3.29
2	Mi trabajo está influyendo en los resultados que se han obtenido en mi departamento.	3	4	3	3	3	4	4	24	3.43
3	Mi trabajo hace mucha diferencia en lo que sucede en el departamento.	3	4	3	3	3	4	3	23	3.29
4	Estoy afectando el rumbo del departamento a través de mi trabajo.	3	4	3	3	3	4	3	23	3.29
5	Me parece que mi trabajo influye mucho en el funcionamiento del departamento.	3	4	3	3	3	4	3	23	3.29
6	Siento que con mi trabajo estoy causando un impacto en el departamento.	2	3	2	3	4	4	3	21	3.00
Empowerment Psicológico - Competencia										
1	Siento que al hacer mi trabajo lo hago bien.	4	4	3	4	4	3	3	25	3.57
2	Soy lo suficientemente bueno en mi trabajo.	4	4	3	4	3	3	3	24	3.43
3	Estoy realizando mi trabajo competentemente.	4	4	4	4	3	3	3	25	3.57
4	Estoy haciendo mi trabajo capazmente.	4	4	3	4	3	4	3	25	3.57
5	Es rara la vez que no se cómo hacer mi trabajo.	3	2	2	3	3	3	2	18	2.57
6	Soy hábil en mi trabajo.	3	4	4	4	4	3	3	25	3.57

Anexo 3. Promedio de la validez de contenido (Continúa...)

Empowerment Psicológico - Significado		1	2	3	4	5	6	7	Suma	Promedio
1	Me interesa mucho el trabajo que hago.	3	4	4	4	4	3	4	26	3.71
2	Me gustan las tareas que realizo en mi trabajo.	3	3	2	4	4	3	2	21	3.00
3	Mis actividades de trabajo me proporcionan satisfacción personal.	2	4	3	4	3	4	3	23	3.29
4	Siento que lo que hago en mi trabajo es útil para mí como persona.	3	3	4	4	3	4	2	23	3.29
5	Mi trabajo me hace sentir bien.	4	3	3	4	4	4	2	24	3.43
6	Personalmente me interesa mucho mi trabajo ya que me permite desarrollarme.	3	4	3	4	4	4	3	25	3.57
Empowerment Psicológico - Autodeterminación										
1	Yo puedo marcar el ritmo de mi trabajo.	3	4	3	3	3	2	3	21	3.00
2	En mi trabajo existe oportunidad de usar mi iniciativa.	2	4	4	4	2	3	4	23	3.29
3	Siento que tengo libertad en lo que estoy haciendo.	2	4	3	4	3	4	4	24	3.43
4	Yo decido lo que hago en mi trabajo.	2	4	3	2	2	4	3	20	2.86
5	Siento que tengo mucha flexibilidad en lo que hago en mi trabajo.	3	4	3	3	3	3	4	23	3.29
6	Puedo cambiar procedimientos o actividades de mi trabajo cuando éstas ya no son adecuadas.	3	4	4	2	4	3	4	24	3.43

Compensación Variable		1	2	3	4	5	6	7	Suma	Promedio
1	Prefiero el uso del pago variable porque incrementa mis oportunidades de ganar más dinero.	3	2	4	4	2	4	4	23	3.29
2	Respaldo el uso del pago variable porque me motiva.	3	4	4	3	3	4	4	25	3.57
3	Apoyo el uso del pago variable porque reconoce mi alto desempeño	3	3	4	3	4	4	3	24	3.43
4	Prefiero el uso del pago variable porque está siendo normal en las organizaciones.	3	1	3	3	2	3	3	18	2.57
5	Me inclino por el uso del pago variable porque mi desempeño en el trabajo puede ser medido fácilmente.	3	2	3	3	3	3	3	20	2.86
6	Me interesa el uso del pago variable porque me proporciona metas claras.	3	3	4	4	2	4	3	23	3.29
7	Mi meta sería respaldar el uso del pago variable en mi organización.	2	2	3	3	3	4	3	20	2.86
8	El pago variable refleja el pago por el esfuerzo que debo ejercer.	3	4	3	4	2	4	3	23	3.29
9	El Gerente de mi unidad de trabajo podría tener un rol activo para apoyar el pago variable en mi organización.	3	3	3	3	3	3	2	20	2.86

Satisfacción del Empleado		1	2	3	4	5	6	7	Suma	Promedio
1	Estoy satisfecho con mi sueldo.	3	4	3	3	4	2	4	23	3.29
2	Estoy satisfecho con las posibles oportunidades de promoción.	3	4	3	3	4	3	4	24	3.43
3	Estoy satisfecho con las relaciones con otros empleados y departamentos.	3	3	3	3	2	3	3	20	2.86
4	Estoy satisfecho con las asignaciones de mi trabajo actual.	3	3	3	4	2	3	3	21	3.00
5	Estoy contento con la manera en que mis colegas y yo trabajamos juntos.	3	3	3	3	3	4	3	22	3.14
6	Estoy muy satisfecho de trabajar en esta empresa.	3	4	3	4	4	4	3	25	3.57

Anexo 3. Promedio de la validez de contenido (Continúa...)

Trabajo en Equipo		1	2	3	4	5	6	7	Suma	Promedio
1	Un beneficio de trabajar en una situación de equipo o grupo es que da a los miembros un sentido de propósito común.	2	3	3	3	1	4	3	19	2.71
2	Con frecuencia actuamos espontáneamente como un todo sin un acuerdo previo o planeación anticipada.	2	3	1	3	4	2	3	18	2.57
3	El trabajo hecho en equipo/grupo es mejor que el trabajo realizado individualmente.	3	4	3	2	1	3	4	20	2.86
4	Se genera mayor cantidad de ideas o soluciones cuando se trabaja en una situación de equipo que de manera individual.	3	4	4	3	2	4	4	24	3.43
5	Trabajamos juntos de manera creativa y efectiva como un grupo.	3	4	3	3	2	3	2	20	2.86
6	Nuestro equipo produce un resultado que es mayor que la suma de las contribuciones individuales.	3	4	4	4	4	4	3	26	3.71
Compromiso Organizacional										
1	Estoy muy contento de haber elegido trabajar en esta empresa en lugar de otra.	3	4	3	4	4	4	3	25	3.57
2	Para mí este es el mejor lugar de todos los posibles para trabajar.	2	3	3	3	3	4	3	21	3.00
3	Esta empresa realmente me inspira lo mejor en relación con la forma de desempeñar el trabajo.	2	4	4	3	3	4	4	24	3.43
4	Aceptaría casi cualquier trabajo con tal de mantenerme trabajando en esta empresa.	2	3	3	4	4	4	2	22	3.14
5	Realmente me interesa el destino de esta empresa.	2	3	4	4	4	4	3	24	3.43
6	Encuentro que mis valores y los valores de la empresa son muy similares.	3	4	4	4	2	4	3	24	3.43

Claridad de las Metas		1	2	3	4	5	6	7	Suma	Promedio
1	Tiene una buena idea de lo que en su área de trabajo o departamento se está tratando de lograr.	4	4	3	3	4	3	4	25	3.57
2	La futura dirección de su área de trabajo o departamento le fue claramente comunicada.	4	4	4	3	3	4	3	25	3.57
3	Está claramente enterado acerca de los objetivos de su área de trabajo o departamento.	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
4	Está bien enterado acerca de los planes y dirección a largo plazo de su área de trabajo o departamento.	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86
5	Hay un fuerte sentido de hacia donde se dirige mi área de trabajo o departamento.	4	4	4	3	3	3	3	24	3.43

Valore su desempeño en los últimos tres años...

Cumplimiento de Metas										
1	Mejoró su porcentaje de cumplimiento de metas.	3	4	3	4	4	1	3	22	3.14
2	Mejoró su porcentaje de incremento de sueldo.	3	4	4	3	2	2	3	21	3.00
3	Ascendió de posición.	3	4	4	3	3	2	3	22	3.14

Anexo 4. Resumen de búsquedas en las bases de datos digitales.

Se hicieron algunas de las siguientes búsquedas sin encontrar información útil para la presente investigación:

Redalyc

Efectividad, empleado

Empleado, efectividad

Cumplimiento de metas

Proquest

Goal, achievement (se encontraron artículos que no fueron útiles)

Psychological empowerment, performance, pay (sólo un artículo se utilizó)

Middle management, pay, performance

Middle management, leadership

Performance, pay, employee, effectiveness (7 artículos no utilizables)

Variable, pay, employee, effectiveness

Variable, compensation, empowerment, México

Variable, compensation, leadership

SAGE

Goals, achievement

Goals, achievement, employee, effectiveness

Goals, fulfillment (se encontraron artículos que no fueron útiles)

Employee, effectiveness (2008-2012)

Transformational, leadership, employee, effectiveness (2008-2012)

Transformational, leadership, middle, management (2007-2012)

Middle, management, goals, achievement (2008-2012)

Transformational, leadership, variable, remuneration (21 no útiles)

Transformational, leadership, pay, performance

Variable, compensation, empowerment, México

Variable, compensation, leadership

EBSCO

Variable, remuneration, leadership (uno pero no fue útil porque era de nivel ejecutivo)

Variable, compensation, leadership

Variable, remuneration, psychological, empowerment

Variable, compensation, empowerment

Variable, compensation, leadership (4 artículos pero no utilizables)

Employee, effectiveness, leadership (2 artículos pero no utilizables)

Variable, compensation, leadership

AUTOBIOGRAFÍA

Adriana Segovia Romo nació en Reynosa, Tamaulipas el 16 de Noviembre de 1960 y es hija de Carlos Segovia Quiroz y María de los Ángeles Romo de Segovia. Recibió su título de Contador Público y Auditor en la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) en 1983. Durante 1982 a 1997 trabajó en Grupo Gamesa, S.A. de C.V. perteneciente al Grupo Pepsico, desempeñando diferentes posiciones desde auxiliar contable hasta Gerente de Proyectos de Eficiencia Administrativa. Empezó con la carrera de docente en 1998 en FACPYA de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Se desempeñó como Consultora de Reingeniería de Procesos Administrativos y de Capital Humano de 1999 a 2009. En Octubre de 2001 recibió el Título de Maestría en Administración de Empresas en FACPYA de la UANL. Actualmente se desarrolla como Maestra de Tiempo Completo en FACPYA de la Universidad Autónoma de Nuevo León, impartiendo clases en los niveles de Licenciatura y Maestría. Inició el Programa Doctoral en el Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado de FACPYA de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en 2010.

adrianasegovia@hotmail.com