

**EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO DE NIVEL MEDIO EN
RELACIÓN AL EMPOWERMENT PSICOLÓGICO Y AL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

Adriana Segovia Romo

Facultad de Contaduría Pública y Administración
Universidad Autónoma de Nuevo León
México
adrianasegovia@hotmail.com

Joel Mendoza Gómez

Facultad de Contaduría Pública y Administración
Universidad Autónoma de Nuevo León
México
joelmendoza@gmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO DE NIVEL MEDIO EN RELACIÓN AL EMPOWERMENT PSICOLÓGICO Y AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Resumen

Estudio empírico que muestra un análisis de la relación entre el liderazgo transformacional, el empowerment psicológico y la efectividad del empleado. Se encontró la existencia de esta relación durante la revisión de investigaciones en contextos diferentes al mexicano, pero muy poco en organizaciones mexicanas, por ello se plantea profundizar más en su estudio. Haciendo énfasis en el vacío de información sobre el tema en empresas de México, Rodríguez y Castillo (2009) en su artículo, comentan que el mercado laboral ha sido estudiado a través de los años, pero, para países en vías de desarrollo como México aún queda mucho por investigar. Después de mostrar la información encontrada en diversos artículos, se presenta el método del estudio, el análisis estadístico con el que se prueban las hipótesis y se concluye esta ponencia con la discusión de los resultados.

Palabras clave. Liderazgo transformacional, empowerment, efectividad del empleado



EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO DE NIVEL MEDIO EN RELACIÓN AL EMPOWERMENT PSICOLÓGICO Y AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Introducción

Sin duda, las exigencias actuales requieren un sistema de gestión empresarial bien organizado que involucre a todo el personal en el cumplimiento de los objetivos de negocio y para lograrlo es fundamental la efectividad organizacional, por lo que existe una gran inquietud tanto de los estudiosos del área como de las mismas organizaciones, por encontrar las mejores formas de obtenerla. En diferentes estudios se ha encontrado que la consideran como una de las variables principales del comportamiento organizacional (Robbins, 2004), y Daft (2007) la definió como el grado en el cual una organización logra sus metas. De esta manera surge la inquietud de conocer el impacto que tienen los empleados de los mandos medios en las organizaciones, porque finalmente se ha empezado a valorar que este tipo de empleados son fundamentales para ejecutar exitosamente la estrategia del negocio (Byham, 2011), y porque representan un porcentaje importante dentro de la estructura organizacional. Además de lo anterior, también se busca encontrar factores relacionados con el capital humano que ayuden a determinar cómo mejorar la efectividad; y para ello se propone estudiar el liderazgo transformacional y el empowerment psicológico, como motivadores fundamentales para generar un mayor compromiso y participación de los mandos medios.

El presente documento tiene como finalidad hacer una aportación al conocimiento del área de Recursos Humanos que mejore la efectividad del empleado en México, para ello, primeramente se presenta el contexto de la situación actual en nuestro país sobre el desempeño de los empleados de nivel medio y después se analiza cómo el liderazgo transformacional y el empowerment psicológico tienen un impacto positivo en la efectividad laboral, que a su vez es medida a través de los resultados actitudinales y resultados de desempeño. Es importante señalar que existe un marco teórico amplio sobre estas tres variables, sin embargo, por lo limitado del artículo sólo se presentarán las más relevantes y que permitan darle la validez científica teórica a esta investigación y sobre todo enfatizar que este trabajo está enfocado a mostrar los resultados empíricos de la medición de las variables.

Antecedentes y Contexto organizacional

Cada día se ha hecho más complicado competir en el ambiente global de los negocios lo que ha motivado a las empresas a ser más flexibles y dinámicas para poder adaptarse a mercados cada vez más competitivos, y es aquí donde los líderes cumplen un papel crucial al dirigir los procesos de desarrollo tanto del capital humano como de la propia organización, con el objeto de maximizar la productividad y competitividad. Para poder cumplir estas expectativas las organizaciones deben enfocarse en lograr un nivel razonable de compromiso y solidaridad entre sus empleados (Estrada, 2006); y sobre todo del personal de nivel medio dentro 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. En nuestro caso nos enfocaremos al área geográfica de Nuevo León ya que es uno de los principales estados industriales de México y nuestra población estudio son las grandes empresas que son importantes en el estado. Sobre todo la presente investigación está centrada en los empleados de niveles jerárquicos medios: gerencia media, supervisor, jefe y/o coordinador, por lo que los niveles sujetos a revisión se muestran en la Figura 1.

Figura 1. Niveles en la Estructura Organizacional de las empresas, donde se observan los niveles medios.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Antes de profundizar en la explicación de las variables dependientes e independientes se definirán los niveles jerárquicos en los que está centrada la investigación.

Uyterhoeven (1972), en su artículo define a los niveles medios como el nivel que supervisa personal y a la vez son supervisados por otros y cómo sugirió Kanter (1982), son los que tienen el control sobre el pulso de las operaciones porque pueden sugerir y poner en movimiento nuevas ideas que los niveles altos ni siquiera contemplaron. Mollick (2011) agrega que el nivel medio es el personal que puede no tener control sobre las acciones de los demás, pero finalmente se asegura de que se cumplan los procesos.

En resumen, los empleados de nivel medio son los que traducen los planes y políticas en acciones (Denham, Ackers, & Travers, 1997). A continuación se definen los tres grupos de puestos considerados 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, normalmente se les supervisa por resultados (Dávila, 2008). Su rol primario es implementar la estrategia y lo que la hace única es su acceso a la alta dirección con su conocimiento de la operación (Wooldridge, Schmidt & Floyd, 2008).
- b) Supervisores/jefes: esta categoría agrupa a los profesionales que operan sus funciones, proveen de entrenamiento al personal de staff menos capacitado y con menos experiencia. Son responsables de aplicar directamente las acciones y decisiones tomadas por los niveles ejecutivos (Dávila, 2008).
- c) Empleados administrativos de confianza: puestos responsables de la operación diaria haciendo que el trabajo fluya siguiendo las normas y procedimientos establecidos, su

trabajo es repetitivo y sujeto a supervisión. Son responsables por una parte específica del proceso (Dávila, 2008).

Continuando con las variables independientes, se ha investigado que el liderazgo transformacional y el empowerment psicológico (Schein, 1973), promueven el aumento en la productividad y desempeño, generando un compromiso que a la vez produce beneficios. Taplin & Winterton (2007) mencionan que una variable a considerar en la motivación del personal, es el liderazgo el cual incluye una supervisión empática y establece sistemas de comunicación efectivos. Además, se considera una fuerza que puede determinar la competitividad organizacional dentro de una economía global (Bass & Avolio, 1993).

Teniendo como fundamento los argumentos anteriores, tanto el liderazgo transformacional como el empowerment psicológico adquieren cada vez mayor relevancia en las organizaciones. Pero existen muy pocos estudios a este respecto en empresas mexicanas, incluso Rodríguez y Castillo (2009) en su artículo, comentan que el mercado laboral ha sido estudiado a través de los años por académicos de diversas áreas, pero para países en vías de desarrollo como México queda mucho por investigar.

Pregunta de investigación

Los retos de la globalización y competitividad exigen empleados más comprometidos y satisfechos por lo que en esta investigación nos cuestionamos sobre si ¿están relacionados el estilo de liderazgo transformacional y el empowerment psicológico, con la efectividad del empleado de nivel medio en las grandes empresas?, por lo anterior se tratará de medir el impacto que tienen estas dos variables sobre la efectividad laboral.

Objetivo de la investigación

Partiendo de lo anterior, se propone como objetivo general estudiar la influencia que tienen el estilo de liderazgo transformacional y el empowerment psicológico en la efectividad del empleado del nivel medio en las grandes empresas de Nuevo León y que permita el cumplimiento óptimo de las metas de las empresas.

Marco Teórico y Modelo gráfico propuesto.

Marco General de Referencia. Cabe recordar que por limitaciones de espacio se está explicando brevemente el marco teórico para poder incluir en forma completa los demás aspectos de la investigación. Mowday y Sutton (1993) revisaron dos patrones a través de los cuales los individuos con poder, especialmente los líderes, al tomar decisiones y al moldear los pensamientos y acciones de la gente, influyen en los procesos y resultados organizacionales. Tales argumentos muestran cómo las conductas de los individuos dentro de las organizaciones pueden llegar a modificar el contexto social influyendo directamente en la efectividad de los empleados, tema a revisión en esta investigación.

De aquí, la relevancia del desarrollo de las habilidades en el trato a los demás. A esta disciplina se le conoce con el nombre de Comportamiento Organizacional y dentro de los principales retos que están enfrentando los administradores en la era actual con relación a la misma, aparecen el mejoramiento de la calidad y la efectividad (Robbins, 2004).



Continuando con Pfeffer (1998), poner a la gente primero es una característica común de las empresas exitosas, pero no es nada congruente con la competitividad actual. Así que para lograrlo, es básico un liderazgo motivador, además de personal altamente comprometido, y esto se puede alcanzar a través del empowerment psicológico.

Efectividad del empleado. Según Daft (2007), la efectividad es el grado en el cual una organización logra sus metas, y se resumen los tres enfoques que más relación pueden tener con la efectividad: enfoque basado en las metas, en los recursos y en el proceso interno. Henri (2004), escribió que la efectividad representa el resultado de las actividades realizadas en una organización y plantea varios modelos para explicarla: de metas, de sistemas, de componentes estratégicos, de valores en competencia (Quinn & Rohrbaugh, 1983) y de ineffectividad (Cameron, 1984).

Rojas (2000) escribió que la efectividad organizacional ha sido un tema muy investigado desde el inicio del desarrollo de la teoría organizacional, pero en la literatura revisada no existe información directamente relacionada con la efectividad del empleado.

La variable efectividad del empleado se define a partir de resultados tanto actitudinales como de desempeño. Estos últimos, evaluados a través del enfoque con base en el cumplimiento de metas de Daft (2007), y los actitudinales se subdividen en satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional y trabajo en equipo, los cuales se explican enseguida.

Resultados de desempeño

Enfoque basado en las metas. Según Daft (2007) este enfoque consiste en identificar las metas de una organización y evaluar que tan bien se están logrando. Es un enfoque lógico porque las organizaciones al operar normalmente buscan lograr ciertos niveles de producción o de ingresos. Sus indicadores son las metas operativas, útiles para medir la efectividad organizacional y en este caso a través de la efectividad del empleado porque reflejan las actividades que la organización está desempeñando cotidianamente. La participación del empleado en el establecimiento de los objetivos de desempeño provoca reacciones favorables en motivación, mejoran su desempeño y satisfacción (Milkovich y Newman, 2005).

Resultados actitudinales

Satisfacción en el trabajo. Se define como una actitud que puede ser positiva o negativa con referencia al trabajo desempeñado (Brayfield & Crockett, 1955), y afecta tanto la decisión de permanecer en la empresa como la cantidad de esfuerzo aplicado en el desempeño del puesto (Ghazzawi & Smith, 2009). Con respecto a las relaciones de esta variable, varios investigadores, tales como Malik, Danish & Usman (2010), encontraron que cuando los trabajadores sienten que su esfuerzo y desempeño es reconocido y valorado su nivel de motivación aumenta a la vez que su grado de compromiso.

Compromiso. Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad & Yusuf (2011), separan en tres factores el compromiso organizacional: aceptación de las metas de la empresa; voluntad de ejercer un esfuerzo en beneficio de la misma; y fuerte deseo de permanecer en ella. Giancola (2010) en su artículo, escribe que Towers Watson, define el compromiso del



empleado como una habilidad y deseo de contribuir al éxito de la compañía. En un artículo de Zhu, Douglas & Avolio (2004), se dice que el compromiso organizacional es el grado de involucramiento de los individuos con la compañía. Con referencia a las relaciones de la variable compromiso, Siders, George & Dharwadkar (2001), analizaron que los empleados comprometidos con sus superiores se desempeñan mejor que los menos comprometidos.

Trabajo en equipo. Campbell (2010), define la administración del desempeño como un proceso que involucra a sus empleados como *parte del equipo* para mejorar su efectividad. Para Hoyos, Restrepo y Estrada (2005), se deben implementar programas de capacitación y motivación permanentes generadores de cambio en las personas, promoviendo que trabajar en equipo sea una constante para alcanzar los resultados planeados.

Factores del modelo que influyen en la efectividad del empleado.

Enseguida se presentan los factores del modelo que se están considerando como generadores de la efectividad del empleado.

Liderazgo transformacional. Las fuertes presiones del ambiente competitivo actual provocan la necesidad de ser más creativos y tomar riesgos constantes, por tanto, un estilo de liderazgo que insista en el cumplimiento y ejecución de reglas, no aplica (Sapna, 2010). Un elemento clave para el éxito de cualquier empresa es el equipo ejecutivo que motiva al personal a alcanzar su máximo potencial y sentirse comprometido. Este equipo también debe proporcionar una guía que genere en los trabajadores sentido de propiedad, tomando los problemas como propios en beneficio de la organización (Bennet, 2009).

Varios autores han escrito sobre los diferentes estilos de liderazgo, y el que se considera para este estudio es 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 y a elevarse por encima de sus propios intereses, motivándolos a desempeñarse mejor. Estos líderes inspiran confianza, respeto y admiración, promueven la solución de problemas y tratan en forma individual a cada trabajador (Conger, 1999).

La relación entre el liderazgo transformacional y los empleados tiene un impacto importante sobre el nivel de compromiso. La habilidad de los supervisores para proveer de un fuerte liderazgo impacta positivamente en la satisfacción en el trabajo de los empleados (Morris, 2004 citado en Danish & Usman, 2010). Otros investigadores Taplin & Winterton (2007) señalan que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en el compromiso de los empleados al propiciar organizaciones colaborativas.

Empowerment psicológico. En estudios previos que sirvieron de base a los desarrollados en los últimos años, se encontró un artículo de Conger & Kanungo (1988) donde identifican cuatro condiciones del empowerment psicológico: influencia del líder, factores organizacionales, sistema de recompensas y características del puesto. Este artículo motivó otro de Thomas y Velthouse (1990), en el que describen al empowerment psicológico como el incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función, a partir de cuatro conceptos: significado de la tarea, competencia, autodeterminación e

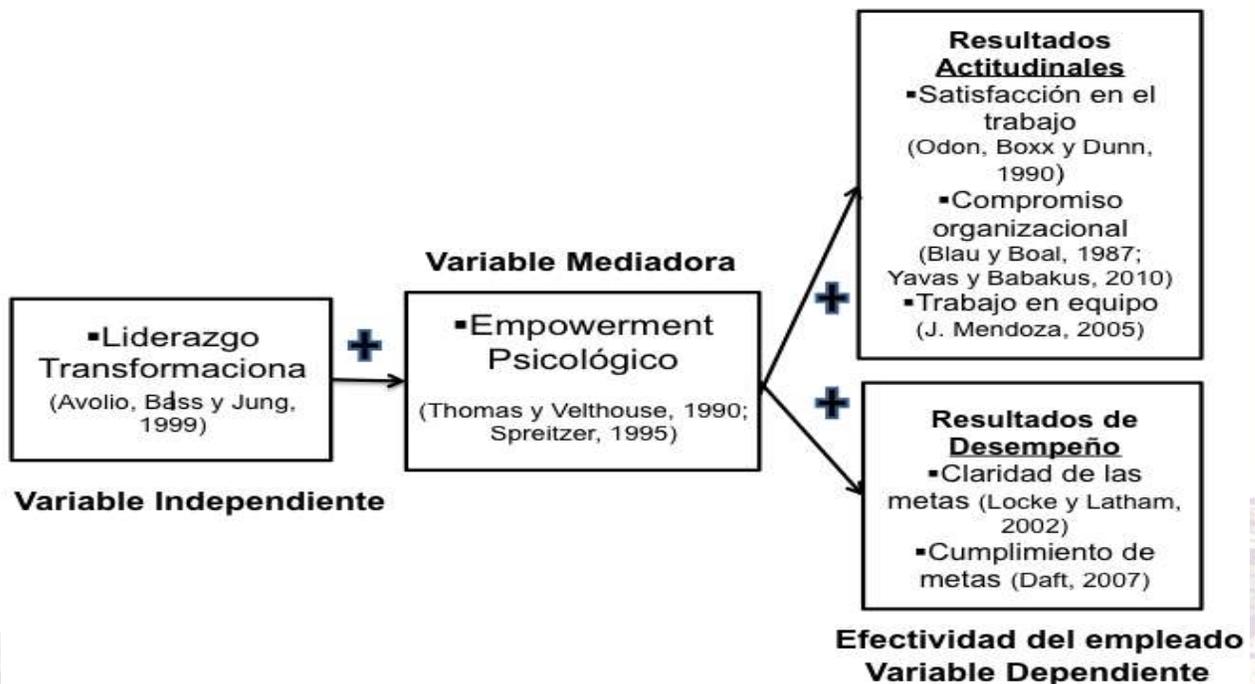


impacto. Otra autora, Spreitzer (1995), lo define como una motivación interna que se presenta en cuatro tipos de cogniciones que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función. También escribió que el empowerment psicológico no es una característica de la personalidad, más bien es un conjunto de cogniciones definido con base en determinado contexto de trabajo.

El empowerment psicológico se analizará en esta investigación como el estado interno que alcanza el individuo al evaluar su realidad social en la organización y en su puesto; y se relaciona con la efectividad según Flores (1995) citado en Mendoza y Flores (2006), porque en un papel mediador, se le puede considerar como una herramienta administrativa que puede llegar a mejorar la efectividad organizacional al generar en los empleados una actitud positiva y proactiva. Otros autores Liu, Chiu & Fellows (2007), comentan que intensifica la autoeficacia a través del compromiso y la motivación, generando un aumento en la efectividad del personal.

En resumen, se presentó el marco teórico de forma breve pero considerando importantes estudios teóricos que avalan las variables, por lo que haciendo una recapitulación de la literatura revisada hasta este momento, en distintas investigaciones se observa la relación entre los diferentes factores teóricos que son incluidos en nuestra hipótesis propuesta en el siguiente modelo gráfico (figura 2), como se detalla a continuación:

Figura 2. Modelo gráfico.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Hipótesis de Investigación:

Del modelo anterior se derivan las siguientes hipótesis estadísticas:

1. El liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva con el empowerment psicológico.
2. El empowerment psicológico se relaciona de manera positiva con los resultados actitudinales.
3. El empowerment psicológico se relaciona de manera positiva con los resultados de desempeño.

Método de estudio (Universo de Estudio. Población. Muestreo).

El universo de estudio está representado por el total de empleados de las grandes empresas clasificadas por actividad económica correspondientes al estado de Nuevo León, considerando que estas empresas tienen un impacto fuerte en la economía del estado. Según los datos del Imss, 2012 para el estado de Nuevo León en estas empresas existen 392,437 empleados totales que pertenecen a los principales sectores organizacionales, el 48% trabaja en la industria de la transformación, incluyendo la construcción; y el 16% son de empresas de servicios, transporte y educación, principalmente. De acuerdo a tres expertos especialistas en el área de capital humano en Nuevo León se considera que el 18% del universo de empleados corresponde a empleados del nivel medio, lo que representa para este caso de estudio una población de 70,639; a la cuál se aplicó un muestreo probabilístico donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos,.

Con base en lo anterior se estimó el tamaño de la muestra en 136 encuestados, con un error de .30, un nivel de confianza del 95% y una desviación estándar de 1.79 (la mayor en el análisis del promedio de cada variable de la muestra piloto). Hasta el momento se han recolectado datos con la aplicación de 123 cuestionarios (90%), lo que ha permitido mostrar las características de los empleados en el análisis demográfico y alcanzar los resultados preliminares.

A fin de medir las variables se diseñó una encuesta con base en el marco teórico revisado y consta de 76 preguntas (ítems) dividido en 8 partes que miden cada una de las variables, además de 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, donde las respuestas van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo (Sánchez, 1998). Cabe señalar que la integración de las preguntas se realizó con base a la selección específica de encuestas ya validadas en otros estudios genéricos para medir las variables propuestas, permitiendo hacer una operacionalización de las preguntas adaptadas a los requerimientos de este estudio para validar el instrumento. Ejemplo: mejoró su porcentaje de cumplimiento de metas (Céspedes y Martínez, 2007); estoy satisfecho con las asignaciones de mi trabajo actual (Mendoza, 2005); mi jefe dedica tiempo a enseñar y orientar (Mendoza, 2005); yo puedo marcar el ritmo de mi trabajo (adaptado de Flores, 1995).

Como lo señala (Abrahamson, 1983) la operacionalización es el proceso de especificar una variable que refleje los conceptos que por sí mismos no son observables



Análisis de confiabilidad.

Se revisó la confiabilidad del instrumento utilizando el software SmartPLS 2.0 M3 (Ringle, Wende & Will, 2005) que se utiliza para la modelación de ecuaciones estructurales, obteniendo los indicadores de confiabilidad interna compuesta aplicables a indicadores reflexivos (Chin, 1998 citado en Rositas, 2005) con valores satisfactorios de 0.60 a 0.70 para investigaciones exploratorias y valores de 0.70 a 0.90 para etapas más avanzadas de investigación, según Nunnally y Berenstein (1994) citados en Hair, Ringle & Sarstedt (2011), y los resultados obtenidos están dentro de los niveles avanzados; también se midió a través del Alfa de Cronbach y ambos se detallan en la tabla 1 que aparece enseguida.

Tabla 1. Resultados del análisis de confiabilidad de las variables (SmartPLS 2.0 M3).

Variables	Confiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach
Empowerment psicológico	0.928357	0.918064
Liderazgo transformacional	0.942871	0.927853
Resultados actitudinales	0.921790	0.906338
Resultados desempeño	0.921574	0.900239

Fuente: Elaboración propia del autor.

Análisis de resultados.

Resultados Demográficos.

En la tabla 2 se resumen las características principales de las 123 personas entrevistadas en la muestra.

Tabla 2. Perfil del encuestado y la empresa.

Datos demográficos	Promedio	Des.Est.	Mediana	Giro de la empresa	Cantidad	%
Antigüedad en la empresa	9.19	8.19	6.65	Manufactura	49	39.84
Núm. personas supervisadas	10.96	41.25	2.00	Servicios	65	52.84
Años en el puesto	3.87	3.19	3.00	Educación	7	5.69
Experiencia laboral	13.75	8.95	12.00	Comercial	2	1.63
Dependientes económicos	1.44	1.45	1.00	No contestó	0	0
Edad	35.59	9.31	34.50			
Empleados de la empresa	13,387	15,120	4,500			
	Cantidad	%			Cantidad	%
Sexo						
Femenino	59	47.97				
Masculino	61	48.59				
No contestó	3	2.44				
Educación				Ingresos Empresa (mdp)		
Primaria/Secundaria	0	0		Menos de 100	8	6.50
Preparatoria	3	2.44		Entre 100-500	12	9.76
Carrera Técnica	7	5.69		Entre 500-2000	18	14.63
Licenciatura	83	67.48		Más de 2000	64	52.04
Posgrado	28	22.76		No contestó	21	17.07
No contestó	2	1.63				
Estado Civil				Nivel del Puesto		
Soltero	58	47.15		Supervisor/Administrativo	42	34.15
Casado	50	40.65		Jefe/Coordinador área, depto.	46	37.40
Viudo	3	2.44				



Unión libre	2	1.63	Gerencia Baja	8	6.50
Divorciado	4	3.25	Gerencia Media	19	15.45
Separado	5	4.07	No contestó	8	6.50
No contestó	1	0.81			
Ingreso Mensual					
5000 - 9000	25	20.33			
10000-14000	20	16.26			
15000-24000	38	30.89			
25000-34000	16	13.01			
35000-60000	17	13.82			
Más de 60000	4	3.25			
No contestó	3	2.44			

Fuente: Adaptada de Mendoza (2005).

Analizando los resultados de la muestra de 123 personas de diferentes empresas que se aprecia en la tabla 2 se encontró mayor participación de empresas de servicios con un 60% y manufactureras con un 40% por lo que los empleados encuestados son un reflejo de la población, mayormente corresponden al sexo masculino (50%) con estudios principalmente de Licenciatura, preferentemente solteros, con un ingreso mensual entre quince y veinticuatro (15 y 24) mil pesos mensuales, ocupan puestos de jefatura y supervisores. Con una antigüedad promedio en la empresa de nueve (9) años y en el puesto un promedio de casi cuatro (4) años, una experiencia laboral de catorce (14) años en promedio y una edad que oscila en los treinta y seis (36) años; y un 52% pertenece a empresas de más de dos mil (2,000) millones de pesos (Mdp).

Análisis estadístico.

a) Componente del Modelo de Medición.

Con el modelo de medición (Outer Model) se valora la varianza extraída y la confiabilidad compuesta del instrumento. Al aplicar el algoritmo del software SmartPLS 2.0 M3 (Ringle et al., 2005) se genera el porcentaje de varianza extraída y la confiabilidad compuesta que son aplicables a indicadores reflexivos (Chin, 1998 citado en Rositas, 2005). Cabe hacer mención que al generar el modelo de medición se eliminaron los indicadores con cargas menores a 0.5 permitiendo incrementar la confiabilidad compuesta sin afectar la validez. Para evaluar esta última se examina la validez convergente la cual significa que un conjunto de indicadores representan uno y el mismo constructo subyacente, que puede ser demostrado a través de su unidimensionalidad (tabla 3).

Tabla 3. Resultados del análisis de medición del modelo de ítems.

Bloque	AVE	Confiabilidad compuesta
Empowerment psicológico	0.436947	0.928357
Liderazgo transformacional	0.733677	0.942871
Resultados actitudinales	0.499582	0.921790
Resultados desempeño	0.663590	0.921574
Promedio	0.583449	0.928673

Fuente: Elaboración propia del autor.

El AVE (promedio de varianza extraída), es un indicador de confiabilidad que con un valor de 0.50 o mayor indica un grado suficiente de validez convergente, lo que quiere

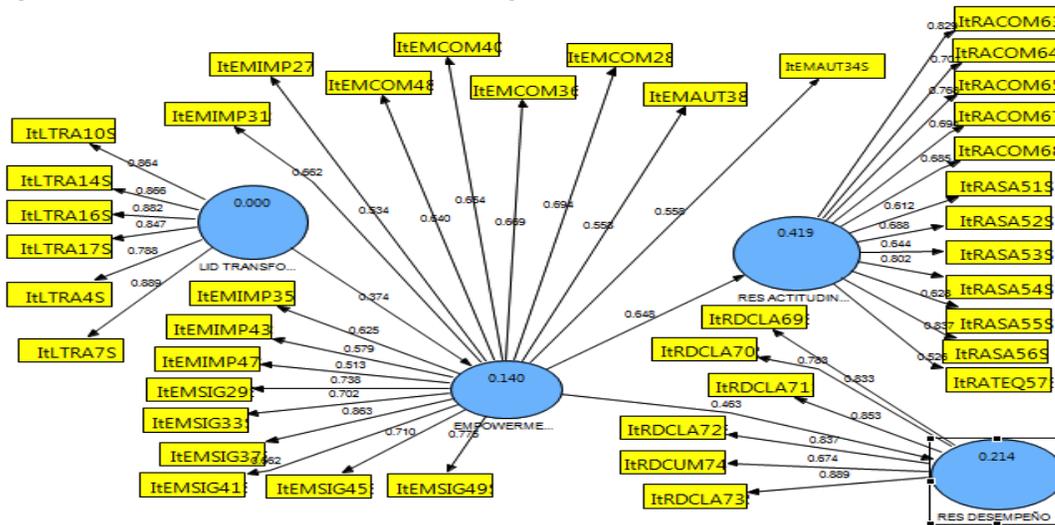


decir que la variable latente explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores (Hair et al. 2011). Como se observa en la tabla 3, la variable que más contribuye a la explicación es el liderazgo transformacional (73.32%) y la que menos explica es el empowerment psicológico (43.69%) lo que es una limitación del constructo. El resultado del análisis muestra que el AVE en promedio responde al 58.34% de la varianza de los indicadores que forman esa variable latente (Chin, 1998 citado en Rositas, 2005). Adicionalmente, la confiabilidad de consistencia interna supera el valor de 0.80 en todas las variables, valor que se considera como aceptable (Nunally, 1994 citado en Rositas, 2005). Por lo reportado en este apartado se considera que el instrumento utilizado es estadísticamente válido y confiable.

b) Componente del Modelo Estructural.

Con el modelo estructural (Inner Model) se estiman los parámetros path o de trayectoria, los cuáles estiman el impacto de cada variable exógena sobre cada una de las variables. En la figura 3 se estiman las trayectorias o betas de las relaciones y el valor de la R² por cada una de las variables del modelo. La R² representa el grado de explicación de las variables independientes sobre la variable dependiente. También se debe aclarar que se utilizaron valores estandarizados de los constructos (calculados restando al valor de cada indicador el valor de su media y la diferencia se dividió entre la desviación estándar).

Figura 3. Modelo de ecuaciones estructurales Algoritmo (SmartPLS 2.0 M3).



Fuente: Elaboración propia del autor.

Analizando la figura 3, se puede observar que en el modelo estructural se estimó la R² promedio de 0.26 (tabla 4) por lo que el modelo tiene una explicación relativamente moderada de cómo las variables independientes explican la dependiente, lo anterior se concluye a partir de lo que escribieron Hair et al. (2011) en su artículo, en el que señalan que los valores de R² para variables latentes endógenas explicadas por una o dos variables exógenas equivalen a valores moderados, esto es, se aceptan valores moderados de 0.33 y débiles abaje de 0.19 (tabla 4).



Tabla 4. Resultados de la R².

Bloque	R ²
Empowerment psicológico	0.140167
Resultados actitudinales	0.419497
Resultados desempeño	0.214437
Promedio	0.258033

Fuente: Elaboración propia del autor.

Por otra parte se efectuó el análisis de simulación (bootstrapping) del modelo de ecuaciones estructurales (SmartPLS 2.0 M3), este análisis se debe utilizar con un mínimo de 5000 simulaciones según Hair et al. (2011) y los 123 casos de la muestra para evaluar la significancia de los coeficientes de trayectoria que genera el modelo, además 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 pueden ser considerados estadísticamente significativos.

Otros análisis estadísticos fueron los coeficientes de trayectoria individuales del modelo de ecuaciones estructurales que deben tener valores de 0.30 y como mínimo de 0.20; los que tienen valores significativos apoyan empíricamente la relación de causa y efecto propuesta. Como se muestra en la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos en el modelo estructural, observándose las betas estandarizadas, los valores de *t* de student y la significancia de las relaciones.

Tabla 5. Resultados del análisis estructural.

Bloque	<i>b</i>	<i>t student</i>	pvalue (sig.)	
Liderazgo Transf.-Empowerm. Psicol.	.374	5.893634	***	Se acepta
Empower. Psicol.-Result. Actitudinales	.648	13.509823	***	Se acepta
Empower. Psicol.-Result. Desempeño	.463	7.460817	***	Se acepta

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

Fuente: Elaboración propia del autor.

Comprobación de Hipótesis.

Considerando el propósito de este estudio se exploró el modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software SmartPLS 2.0 M3 desarrollado por Ringle, Wende & Will (2005) mostrado en la figura 3, para contrastar la hipótesis de la investigación. En este análisis, lo primero que se señala es que de acuerdo al modelo de medición se puede observar que en realidad existe la validez de los constructos por los indicadores de confiabilidad antes mencionados (McLean & Gray, 1998).

También se puede confirmar que son significativas las relaciones de las hipótesis (tabla 5): 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 fueron (*b*=.374; *p*<.001). Hipótesis 2, presenta una relación positiva y altamente significativa, entre las variables empowerment psicológico y la efectividad del empleado en sus resultados actitudinales con un resultado (*b*=.648; *p*<.001) mostrando un impacto muy



fuerte y la Hipótesis 3, con los resultados de desempeño mostró un resultado ($b=.463$; $p<.001$) con un impacto fuerte.

Discusión.

Discusión de Resultados.

Los resultados presentados en los párrafos anteriores demuestran que se contestó la pregunta de investigación: ¿Están relacionados el liderazgo transformacional y el empowerment psicológico con la efectividad del empleado de nivel medio en las grandes empresas?, porque se mostró que si hay relación; y en cuanto al objetivo de investigación se cumplió, ya que las tres hipótesis del modelo propuesto se están apoyando significativamente.

La contribución académica, permite a través del modelo con las hipótesis que se propusieron teóricamente, probar empíricamente que la relación del liderazgo transformacional con el empowerment psicológico muestra un resultado positivo con un impacto fuerte y es altamente significativa, por lo que se refuerza la importancia de haber estudiado en el contexto mexicano tal relación, con énfasis en las características de las grandes empresas del estado de Nuevo León. Aunque la misma relación ya se había estudiado previamente por otros investigadores en contextos extranjeros mayormente, se está confirmando como aportación teórica la relevancia de promover el liderazgo transformacional con relación al empowerment psicológico en sus cuatro dimensiones: competencia, significado de la tarea, impacto y autonomía.

Esta relación se apoya en diferentes estudios, o sea que los resultados encontrados son consistentes con los de otros autores, tales como: Ismail et al. (2011) en su investigación en una subsidiaria de una empresa de Estados Unidos ubicada en Malasia, confirman positiva y significativamente correlacionado al liderazgo transformacional con el empowerment psicológico y el compromiso organizacional, los mismos autores, utilizaron el empowerment psicológico como una variable mediadora parcial.

Así mismo, se confirma la relación positiva y significativa del empowerment psicológico con la efectividad del empleado, probada por Mendoza (2005) en su estudio a nivel de grupos con operarios de línea de producción, tanto en sus resultados actitudinales, presentados a través de la satisfacción del empleado, el compromiso y el trabajo en equipo; como en los resultados de desempeño, que permite ratificar la importancia de establecer metas claras y además promover su cumplimiento. Todo lo señalado fortalece la teoría del empowerment psicológico y permite la posibilidad de una mayor generalización al probarse en esta investigación en el ambiente organizacional mexicano y en el contexto de los empleados de nivel medio de las grandes organizaciones.

Otro elemento de la contribución teórica es que la investigación estuvo dirigida a los empleados del nivel medio, nivel que cómo sugirió Kanter (1982) tienen el control sobre el pulso de las operaciones porque pueden sugerir y poner en movimiento nuevas ideas que los niveles altos ni siquiera contemplaron.

Todos los resultados obtenidos en este trabajo incrementan la acumulación de hallazgos, aumentan la masa teórica del estudio de estas variables y responden al planteamiento del problema revisado al inicio de la investigación. Otra aportación desde el



punto de vista metodológico fue haber efectuado la evaluación empírica de las relaciones de las variables del modelo de causa y efecto, con el software de ecuaciones estructurales, SmartPLS 2.0 M3 de Ringle et al., 2005). Es una contribución que responde a las exhortaciones de los académicos Kirkman y Rosen (1997) citados en Mendoza (2005) de que este tipo de modelos se debe probar utilizando tal procedimiento estadístico multivariado para discernir rigurosamente las relaciones causales del modelo.

Desde el punto de vista de la contribución práctica y tomando como base los resultados obtenidos en las grandes organizaciones estudiadas en el contexto mexicano de los empleados de nivel medio, se propone a los directivos como guía para marcar las directrices necesarias que permitan mejorar los resultados de los empleados, actualizando la efectividad del liderazgo en sus organizaciones. Los resultados están en concordancia con la relevancia descriptiva de Thomas y Tymon (1982), quienes señalan que al realizar una investigación se hace lo posible porque el fenómeno estudiado corresponda a la realidad actual, por lo que este trabajo tiene aplicación real al capturar el liderazgo y el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad el empleado de nivel medio.

Este objetivo se puede alcanzar aplicando diversas estrategias, primera, tomando en cuenta la relevancia de la meta de Thomas y Tymon (1982), los administradores o directivos utilizan el modelo presentado porque tienen interés en mejorar la efectividad de su personal de nivel medio. Segunda, requieren tener la habilidad para implantar acciones de una teoría manipulando las variables, con el fin de ajustarlas a las necesidades particulares de su organización, esto se refiere a la validez operacional de Thomas y Tymon (1982).

La recomendación final es generar intervenciones de liderazgo transformacional y empowerment psicológico por parte de los directivos para mejorar la actitud de los empleados de nivel medio, permitiendo así que se alcancen los objetivos establecidos, pero sobre todo promoviendo la claridad y cumplimiento óptimo de las metas de la empresas, impactando favorablemente en los resultados.

En el proceso de investigación de la información se encontraron algunas áreas de oportunidad, entre las que se mencionan las siguientes: 1) el estudio está dirigido sólo al nivel medio de la jerarquía organizacional; 2) debido a las dificultades para obtener listados de la población se orientó la muestra a aquellas empresas que estuvieran disponibles para proporcionar la información; 3) por último, se encontró dificultad para obtener una pronta respuesta al instrumento de medición.

Como proyecto de investigación futura se podrá 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, percepción de trato justo y el efecto de la cultura organizacional, entre otras, que finalmente podrían mostrar una relación relevante entre el liderazgo transformacional y el empowerment psicológico y favorecer un mejor desempeño organizacional (Ismail et al., 2011; Spreitzer, 1995).



Referencias

- Abrahamson, M. (1983). *Social research methods*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- 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.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- 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.
- 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.
- Brayfield, A.H., & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Byham, T. (2011). La nueva realidad del liderazgo de los líderes en mandos medios. *RH Magazine*, 2(6), 24-28.
- 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.
- 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.
- Céspedes, J. y Martínez, 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.
- 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.
- Daft, R.L. (2007). Estrategia, diseño organizacional y efectividad. (9 ed.), *Teoría y Diseño Organizacional* (pp.70-79). México, D.F.: Cengage Learning.
- 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.
- Dávila, S. (2008). Sistemas de compensación variable. Documento presentado en el *Diplomado Compensaciones y Administración del Desempeño realizado en la UDEM*. Monterrey, Nuevo León, México.
- 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.
- 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.
- 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.



- Hair, Ringle, & Sarstedt (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Henri, J. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- 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.
- IMSS (2012). *Estadísticas*. Instituto Mexicano del Seguro Social Nuevo León, México. Recuperado de www.imss.gob.mx.
- 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.
- Kanter, R.M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60, 95-106.
- 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. & 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.
- 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.
- McLean, S., & Gray, K. (1998). Structure equation modelling in market research. *Journal of the Australian Market Research Society*. 1-28.
- 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. 9(4), 391-399.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2005). *Compensation*. (8 ed.). Singapore: McGraw Hill/Irwing.
- 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.
- Odon, R.Y., Boxx, W.R., & Dunn, M.G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public & Management Review*, 14, 157-168.
- 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.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Ringle, C.M., Wende, D., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 M3*. Disponible en <http://www.smartpls.de>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10a ed.). México, D.F.: Pearson Educación, Inc.
- 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., Alarcón, G., & Badii, M.H. (2006). El desarrollo y evaluación de la declaración del problema de investigación. *Innovaciones de Negocios*, 3(2), 331-345.
- 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. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert.
- 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.
- Schein, E.H. (1973). Organizational psychology, problems and prospects for the future. *Training and Development Journal*, 27(3), 43-49.
- 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.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- 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.
- Uyterhoeven, H.E.R. (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.
- 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.
- 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.

