



Liderazgo y Recompensas: Factores de Satisfacción en Pequeñas Empresas Familiares

M.A.E. Armandina Margarita Olloqui López¹

M.A.E. Maricela Carolina Peña Cárdenas²

Dulce Carolina Durón Puente

Universidad Autónoma de Coahuila

Facultad de Contaduría y Administración

Resumen

El propósito del presente trabajo fue conocer si hay coincidencia en el nivel de satisfacción respecto a la percepción que tienen los trabajadores del jefe inmediato así como del reconocimiento otorgado por compañeros y supervisor, integrantes de cuatro Pequeñas Empresas Familiares de la industrial metal–mecánica ubicadas en Monclova y Frontera, Coahuila.

El estudio se realizó a una muestra de 79 trabajadores, derivado de una investigación previa donde se aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables; para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.788, calificado como aceptable. En esta investigación, sólo se consideraron dos variables: Supervisión y Recompensas.

Para el logro del objetivo se calcularon los Coeficientes de Contingencia, obteniéndose los siguientes resultados: hay relación significativa entre la variable Supervisión con el factor de reconocimiento otorgado por compañeros y supervisor, únicamente en una empresa, pues en las tres restantes no se reporta una analogía de consideración.

Palabras claves: Satisfacción laboral, Liderazgo, Recompensas.

¹ amolloqui@yahoo.com.mx

² pena-cardenas@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Al parafrasear a Gómez Sánchez et al (2010) se resalta la importancia que tiene la globalización y los cambios que ésta conlleva, pues en la época actual las empresas se han enfrentado a múltiples retos empleando grandes esfuerzos para crear un ambiente caracterizado por mantener los niveles de productividad organizacional indispensables mínimos para sobrevivir, resistir a la crisis, adaptarse a diversas situaciones y a desafíos de diferente índole, sin perder de vista al recurso humano, factor importante para lograr su confianza y el respaldo, a fin de que una perspectiva holística dé resultados exitosos.

Al respecto, Alles (2007) describe el comportamiento organizacional como la suma de todas las conductas resultantes de la interacción de las personas que cumplen un rol en la empresa, sus causas y motivos, sus interrelaciones y su compromiso, mientras que Robbins (2004) lo define como un campo de estudio que analiza el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras en las actitudes de los empleados dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización.

Hoy en día, se ha incrementado la preocupación de los directivos por establecer interrelaciones con sus empleados y un buen clima organizacional así como encontrar la manera de motivar al personal para aumentar su empeño, interés y satisfacción en el trabajo; representa una ventaja para las organizaciones que el trabajador realice las cosas con gusto, que cuente con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, manteniendo y/o alcanzando la satisfacción, ya que los trabajadores satisfechos tienden a ser más adaptables, cooperadores y dispuestos al cambio.

Para ocupar un lugar destacado en el mercado, las empresas deben ser productivas y lograr sus objetivos con la participación de todos y cada uno de los integrantes de la misma, por lo que es fundamental que el liderazgo se ejerza de forma adecuada, utilizando las herramientas administrativas que se requieren para obtener lo propuesto.

El liderazgo siempre ha sido un factor fundamental en la dirección de las empresas que han logrado subsistir y sobresalir, y en el caso de las empresas familiares ha sido aún más notorio, ya que se requiere de un líder que, además de mediar entre los intereses familiares, sea capaz de impulsar a las generaciones que le siguen. En las empresas familiares el liderazgo, generalmente, lo asume el dueño o fundador de las mismas y se extiende a otros miembros de la familia que ocupan puestos claves, lo cual hace que tengan características muy particulares. Chua, Chrisman y Chang (2004) afirma que las empresas familiares emergen de la iniciativa del socio fundador cuya personalidad y estilo de liderazgo influyen en el crecimiento de la misma y, en ocasiones, complica su rumbo, establecimiento y permanencia.

En México, las empresas familiares representan el 90% de la planta productiva (Kajihara, 2007), en sí, son complejas y presentan problemas constantes en las áreas administrativa y operativa, mencionando Álvarez (2000) que las causas pueden ser, entre otras, las siguientes: a) un mundo cada vez más competido representado por el fenómeno de la globalización, b) el estilo del líder es muy personal e influye directamente en los demás miembros del equipo directivo, c) tienen patrones de confianza establecidos, dependiendo en menor grado de políticas y normas escritas, d) escaso conocimiento del líder sobre herramientas administrativas, nuevas corrientes y

beneficios que ofrecen para el logro de objetivos, e) la percepción del socio fundador respecto a los beneficios en el corto y largo plazo de implementar una administración estratégica, f) falta de comunicación e información eficaz para dar a conocer necesidades, planes, objetivos e incluso éxitos que obtiene la organización g) constantes conflictos entre miembros del núcleo familiar por alcanzar metas personales utilizando como medio la organización.

Por lo anteriormente mencionado, surge el interés por realizar la presente investigación cuyo objetivo es identificar el nivel de satisfacción respecto a la percepción que tienen los trabajadores del jefe inmediato así como del reconocimiento otorgado por compañeros y supervisor, integrantes de cuatro Pequeñas Empresas Familiares de la industrial metal-mecánica ubicadas en Monclova y Frontera, Coahuila, a fin de proponer estrategias de mejora en la gestión de dichos factores.

REVISIÓN LITERARIA O ENFOQUE TEÓRICO

EMPRESA FAMILIAR

De la Garza (2008) describe que en una Empresa Familiar “los sistemas de familia y empresa se entrelazan y la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, existiendo el deseo de continuidad dentro del seno familiar”.

Cuesta (2000), en Castrillo (2007), expone que una Empresa Familiar es aquella cuya propiedad - o al menos una parte significativa - está concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo.

Esparza (2009) la define como una “empresa donde más del 50% del capital es propiedad de la familia o grupo familiar, los puestos gerenciales o de dirección son ocupados al menos por un representante de esta familia y existe continuidad en el negocio”.

Navarrete (2008) expresa que en una empresa familiar “la propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia”.

Ramírez y Fonseca (2010) la describen como una organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio.

La empresa familiar no se caracteriza por un tamaño específico ya que se pueden encontrar grandes corporaciones como empresas familiares, lo que se puede comprobar observando que la mayoría de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, son organizaciones familiares (Belausteguigoitia, 2009). De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009), en el Resumen de los Resultados de los Censos Económicos de 2009, existían: 5'144'056 unidades económicas, donde el 95% daban empleo hasta a 10 trabajadores, (denominadas Micro), el 4% ocupaba entre 11 y 50 trabajadores (Pequeña) y el 8% empleaba un rango entre 51 trabajadores y 250. Dichas empresas contribuyen con el 54% del Producto Interno Bruto (PIB) y proporcionan empleo al 71,9% de los trabajadores. De la misma fuente se señala

que el 65% de las empresas en México son familiares: Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) (2002).

SATISFACCIÓN LABORAL

García, D. (2010) menciona que desde 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral, lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

Dentro del ámbito de las organizaciones, hoy en día existe un interés especial por el desarrollo de la gestión de los recursos humanos. Tanto la motivación como la satisfacción laboral han sido temas objeto de estudio de investigaciones, cuyos resultados han hecho aportaciones significativas para entender el comportamiento organizacional. La satisfacción laboral se constituye en uno de los productos más importantes del trabajo humano al grado de llegarse a afirmar que un trabajador satisfecho tiende a mostrar un mejor desempeño (Barraza & Ortega, 2009, citado por Jaik Dipp et al, 2010) o que un trabajador contento es un trabajador productivo (Atalaya, 1999).

Añade la autora que la satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras, dependiendo de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores; estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables, las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace el individuo entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

González, et al. (2011) coinciden con Chiang y Ortega (2011) quienes mencionan que “no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral” y, a menudo, cada autor elabora una nueva definición según el desarrollo de su propia investigación.

Chiang y Ortega (2011) afirman que “se manifiesta una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como un *estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas*”, como la que expresa Locke (1976) "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto", así como las expuestas por diferentes autores como son Smith, Kendall & Hulin, 1969; Locke, 1976; Mueller & McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstrom & Davis, 1993; Andresen et al, 2007.

Agregan que otra concepción de la satisfacción laboral “va más allá de las emociones y es definida como una *actitud generalizada ante el trabajo*”, y al ser considerada una actitud supone “una evaluación que alude simultáneamente al afecto, a la cognición y a las disposiciones conductuales”; algunos autores que exponen esta definición son: Porter, 1962; Beer, 1964; Harpaz, 1983; Griffin & Bateman, 1986; Newstrom & Davis, 1993; Bravo, Peiro & Rodríguez, 1996; Davis & Newstrom, 2002; Robbins, 2004; Lee & Chang, 2008 y Barraza & Ortega, 2009, estos últimos refieren que dicha actitud “se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en su comportamiento y en sus resultados”.

Cabe mencionar que para conocer el grado de satisfacción laboral, es indispensable considerar la presencia de las diferencias individuales y el contexto social y cultural, el giro y tamaño de la empresa, la edad, preparación y experiencia del trabajador; además, se debe tomar en cuenta que la satisfacción en el trabajo es de índole multifactorial, por lo que diversos autores han aportado diferentes aspectos a identificar, tales como: remuneración, condiciones del área laboral, desempeño, motivación, desempeño de tareas significativas, promociones, reconocimiento, retos, responsabilidad, relación con los compañeros y con los superiores/subordinados, productividad, compensaciones, cooperación, participación en la toma de decisiones, aportación de ideas nuevas, políticas, logro de objetivos y metas, compromiso, retroalimentación, entre otras.

TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Respecto al tema de motivación, según Bateman (1999) la motivación es “el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”.

Weinert, (1985) citado por Ramírez, et al (2008) afirma que “las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora, sin desdeñar su componente cognitivo”.

En ocasiones existe la tendencia a usar indistintamente los términos de motivación y de satisfacción laboral, que, aunque, están íntimamente relacionadas, son dos conceptos diferentes, ya que la motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales orientadas a su satisfacción mediante realizaciones externas de índole laboral, mientras que la satisfacción laboral es una actitud que facilita el proceso propio de la motivación. (Ramírez, et al, 2008).

La satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar, en que ésta última se refiere a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. (Weinert, 1985).

Caballero (2002) cita a Weinert (1985: 297-8) destaca que “la concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él”.

Ramírez, et al (2008) exponen que, en un primer momento, “la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación; a su vez, ésta, como orientadora de la acción, incide en la satisfacción laboral en tanto se relaciona las expectativas con los resultados de la conducta laboral y se evalué su grado como suficiente y satisfactorio”.

Ramírez, et al (2008) refieren que “la motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral; la satisfacción en el trabajo, por su lado, es una

actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación.

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; en los años cincuenta surgen teorías sobre la motivación hoy fuertemente consolidadas, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción laboral. (SATW, 1984).

Campbell et al (1970), clasifican las teorías de la motivación de la siguiente manera:

a) Teorías de Contenido:- tratan de definir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar (Jerarquía de las necesidades de Maslow; Motivaciones sociales de McClelland; Bifactorial de Herzberg; X-Y de McGregor; ERC de Alderfer).

b) Teorías de Proceso.- se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo (Path-Goal de Georgopolus, Mahoney y Jones; de las Expectativas de Vroom; de la equidad de Adams; Modelo de circulación de Porter y Lawler; de las metas de Locke).

Ramírez, et al (2008) sintetizan que según la teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo (necesidades de orden superior, satisfacción–no satisfacción) y con el contexto (necesidades de orden inferior, insatisfacción–no insatisfacción). Para las teorías de la necesidad, una necesidad superior produce una tensión que se considera *insatisfacción*, mientras que la ausencia de esa tensión se considera *satisfacción*. Para las teorías de la expectativa la satisfacción laboral se identifica con *un estado anticipado* positivo causado por las recompensas derivadas de lo laboral (Vroom, 1964) y de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas (Porter y Lawer, 1968) la satisfacción laboral surge de la percepción del valor de la recompensa y del esfuerzo realizado para hacer el trabajo. Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se da cuando no hay tensión porque la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada (pp 171-172).

Unas de las teorías motivacionales que nos ayuda a interpretar la satisfacción laboral del personal de la Pequeña empresa objeto de estudio, es la teoría de Motivación e Higiene de Herzberg. En su teoría Herzberg (1987) hace referencia a dos factores: el de satisfacción o intrínseco y el de insatisfacción o extrínseco también denominado higiénico. El primero se refiere a las condiciones que tienen relación directa con el contenido del puesto de trabajo y está integrado por las siguientes categorías: ascensos, el trabajo en sí mismo, el sentido del logro, posibilidades de crecimiento, responsabilidad y reconocimiento; mientras que el segundo factor (insatisfacción, extrínseco o higiénico), se refiere a las condiciones que rodean al individuo al realizar su trabajo y que pueden ser psicológicamente poco saludables para el trabajador, el cual está integrado por categorías tales como: condiciones de trabajo, administración y políticas de la empresa, relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, relaciones interpersonales con el supervisor o jefe inmediato, supervisión técnica, salarios y prestaciones, seguridad en el trabajo, status y vida personal.

TEORÍAS DE LIDERAZGO

A continuación se expone lo esencial de varias teorías o modelos de Liderazgo:

Rodríguez Valencia (1988) menciona que el enfoque basado en la conducta del dirigente cambió el énfasis del dirigente individual a sus funciones dentro del grupo, orientadas a la tarea y al mantenimiento del grupo social. Así el líder centrado en la tarea se describe como autocrático, restrictivo, socialmente distante, mientras que el líder centrado en las personas se define como democrático, permisivo, orientado a seguidores, participativo y considerado. Así Likert (1976) eligió un modelo de eficacia directiva, denominado sistema gerencial, de cuatro niveles: Actividad Explotadora, Autoridad Benévola, Consultivo y Participativo.

Agrega el autor que algunos autores han clasificado los estilos de dirección de las empresas en tres categorías genéricas: la autoritaria, la paternal y la democrática; aunque en la práctica se mezclan elementos de distintas categorías y no es frecuente un estilo puro, sirven para trazar líneas divisorias entre las distintas formas de ejercer el liderazgo.

Expone, también, los resultados de investigadores de la Universidad de Ohio quienes estudiaron la eficiencia de la Estructura inicial (orientada a la tarea) y la Consideración (orientada a los empleados), ubicando en cuatro cuadrantes las combinaciones de Alta y Baja Estructura y Consideración; por su parte investigadores de la Universidad de Michigan distinguen entre dirigentes orientados a la producción (establecen normas rígidas de trabajo, organizan minuciosamente las tareas y supervigilan el trabajo) y los orientados al personal (alientan a los subordinados a participar al establecer los objetivos y en la toma de decisiones, asegurando un alto rendimiento inspirado en la confianza y el respeto).

Por otro lado, el autor sintetiza el Grid gerencial o rejilla administrativa de Blake y Mouton quienes después de años de investigación llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de supervisión, aunque básicamente son cinco de cuyas combinaciones se originan los demás. Los cinco estilos ubicados en la rejilla son: 1.9. denominado club campestre o picnic (atención cuidadosa a las necesidades de la gente, que conduce a una organización amistosa y a un ritmo cómodo de trabajo): 1.1. llamada posición empobrecida (aparte del mínimo esfuerzo para cumplir con el trabajo y apenas el necesario para la integración a la organización): 5.5. denominado a la mitad del camino (con desempeño organizacional adecuado, se hace posible mediante el equilibrio entre necesidades de rendimiento y conservar la moral de los empleados): 9.9. llamado estilo de equipo (cumplimiento del trabajo por gente comprometida, intereses comunes conducen a relaciones de confianza y respeto) y por último, 9.1. denominado de producción o peligro (la eficiencia en las operaciones está bajo condiciones rígidas de trabajo que reduce la investigación de la gente a un mínimo).

Amorós (2007) resume el Modelo de Liderazgo de Paul Hersey y Ken Blanchard, llamado teoría del liderazgo situacional, teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. Expone que el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores, mencionando que el término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas. El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, cómo, cuándo y dónde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El estudio del liderazgo transformacional ha recibido una atención preferente en los últimos años. Su análisis se ha basado en el estudio del carisma del líder, en la investigación de aspectos relacionados a la complejidad del liderazgo y al estudio de la toma de decisiones creativa (Pedraja et al., 2006).

Al respecto, Moreira (2010) expresa que la semilla lanzada por Burns ha sido una de sus más notables repercusiones en la teoría del liderazgo transformacional y transaccional de Bass (1985), quizás una de las que generó más resultados de investigación. Este último autor define el liderazgo transformacional considerando los efectos que el líder tiene en los seguidores; éstos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto y, por tanto, están motivados para hacer más de lo que se espera de ellos. Pedraja et al. (2006) define el liderazgo transformacional como una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna a fin de lograr resultados importantes para la organización; en definitiva el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

En el estilo transformacional el líder logra los efectos a través de tres vías principales:

- a) Haciendo a los seguidores más conscientes de la importancia de los objetivos y resultados;
- b) Induciendo a trascender sus propios intereses a favor del grupo o organización;
- c) Activando sus necesidades de orden superior (auto-realización, por ejemplo).

En el liderazgo transaccional hay asignación de recompensas a los seguidores a cambio de su obediencia y el líder reconoce las necesidades y los deseos de sus colaboradores, aclarando cómo puede satisfacerlas a cambio de la ejecución de las tareas y el rendimiento. Añade Pedraja et al. (2006) que los supuestos que subyacen en este estilo de liderazgo es que las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información y de recompensas. Aclara que en la primera etapa del liderazgo transaccional se negocia los términos contractuales con los subordinados, sus remuneraciones, sus beneficios, y la autoridad del líder sobre los subordinados; una vez que el trabajo ha sido asumido por el trabajador, éste es totalmente responsable por el éxito o fracaso.

Los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, de acuerdo con este autor, pueden ambos ser eficaces, aunque en diferentes situaciones de la vida organizacional. Los transformacionales serían los más adecuados en tiempos de la fundación y el cambio

organizacional, mientras que otros son más adecuados para los períodos de lenta evolución y entornos poco turbulentos. Por lo tanto, Bass considera los dos tipos de liderazgo como procesos distintos, aunque complementarios. Reconoce que el líder puede utilizar ambos en situaciones diferentes y también admite (e incluso defiende) el uso simultáneo/ complementario de ambos, a diferencia de Burns que considera los dos estilos de liderazgo como puntos opuestos de un continuo. Sin embargo, esta distinción plantea una reflexión, ya que actualmente las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos y complejos, se plantea la cuestión de si los líderes transformacionales no van a tener que hacer frente a la permanente necesidad de mantener la organización en tensión, adaptando las normas y valores internos a los nuevos retos y al aumento de la complejidad en nuestras sociedades.

MARCO REFERENCIAL

Awamleh y Gardner (1999) llevaron a cabo un estudio para examinar los efectos en la percepción del carisma del líder y su eficacia, tanto de la visión de la empresa, del contenido del mensaje como de la entrega y el desempeño en la organización; los participantes fueron 304 estudiantes universitarios a los que se les presentaron discursos grabados en video de una empresa de software, empleando un diseño de 2 x 2 x 2 en los que el contenido del mensaje (visionario/no visionario), entrega (fuerte/débil) y el desempeño organizacional (alto/bajo) fueron las variables manipuladas. Un análisis estadístico indicó efectos significativos de la entrega, el contenido y rendimiento de la organización respecto al carisma del líder y la eficacia percibida. Los resultados sugieren que la fuerza de entrega es un determinante muy importante de la percepción de carisma del líder y la eficacia, y aunque el contenido del mensaje y los indicadores del desempeño organizacional también representó variación en estas percepciones, sus efectos son a veces compensados por las de la entrega hacia la empresa.

En base al postulado de que el carisma del líder afecta el desempeño mediante la interacción de retroalimentación acerca de la tarea efectuada por los subordinados, relación mediatizada por la autoeficacia de los seguidores. Shea y Howell (1999) publican un artículo de un estudio efectuado a fin de examinar los efectos de la interacción de dos diferentes estilos de liderazgo carismático (y no carismático) y tres tipos de retroalimentación tarea (internos, externos y sin retroalimentación) sobre las personas con auto-eficacia y la calidad del rendimiento en más de cuatro ensayos de una tarea de fabricación, bajo la dirección de cualquiera de un líder carismático o no carismático (un cómplice experimental) en el que participaron noventa y nueve estudiantes de posgrado, reportándose que los sujetos con un líder carismático tuvieron un desempeño similar de las tareas asignadas, independientemente de la condición de tarea retroalimentación, mientras que los participantes expuestos al líder no carismático diferían en su desempeño de tareas en función de si recibieron o no comentarios sobre las tareas realizadas.

Palmer, Wall, Burgess y Stough (2001) encuentran que el liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la habilidad del líder para monitorear y manejar las emociones propias y de los seguidores, posterior a la investigación efectuada con el objetivo fue explorar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo efectivo. Los líderes efectivos fueron identificados como aquellos que muestran un estilo de liderazgo transformacional en lugar del transaccional, medido por el cuestionario multifactorial de liderazgo. La inteligencia emocional se correlaciona con varios componentes de liderazgo transformacional lo que sugiere que puede ser un componente importante del liderazgo eficaz. En particular, la inteligencia emocional puede

explicar cómo los líderes eficaces monitorean y responden a los subordinados y hacen que se sientan bien en el trabajo. Enfatizan los autores que la inteligencia emocional se ha convertido en una medida para identificar a los líderes potencialmente eficaces, y como una herramienta para el desarrollo de habilidades de liderazgo efectivo; a pesar de esta popularidad, sin embargo, hay poca empírica investigación que s corroborar la eficacia de la inteligencia emocional en estas áreas.

Omar (2011) realizó una investigación cuyo objetivo fue analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones. Se estudió una muestra de 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país. Análisis de correlaciones mostraron importantes asociaciones entre las diferentes facetas de liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. Un análisis de regresión mediada mostro el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral. Se enumeran las debilidades y fortalezas del trabajo y se ofrecen sugerencias para futuros estudios.

MÉTODO

El diseño metodológico corresponde a una investigación de campo, transversal, mixta (cuantitativa y cualitativa) y de tipo descriptivo.

La Muestra se determinó por consenso ya que incluye a la población total de los trabajadores de las cuatro pequeñas empresas objeto de estudio: un total de 79 sujetos (15 del personal administrativo y 64 del personal operativo).

Tabla 1.- Muestra del Personal Administrativo y Operativo de las 4 empresas.

Muestra	Personal Administrativo	Personal Operativo	TOTAL
Empresa 1	5	28	33
Empresa 2	4	9	13
Empresa 3	3	12	15
Empresa 4	3	15	18
TOTAL	15	64	= 79

Fuente: Elaboración Propia

Para efecto de la recolección de la información se rediseñó un cuestionario en base al JSS, *Job Satisfaction Survey de Spector* (1985), el cual consta de 36 preguntas en 9 variables (4 reactivos de cada variable), agregando una variable denominada *Condiciones del área de trabajo* que contiene 4 reactivos, por considerar que el cuestionario de Spector no incluye dichos aspectos importantes para tomar en cuenta.

El instrumento modificado y elaborado para la presente investigación, es tipo escala de Likert, con 6 opciones de respuesta (1. Muy en desacuerdo, 2. Moderadamente en desacuerdo, 3. En desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Moderadamente de acuerdo y 6. Muy de acuerdo), consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables: sueldos/salarios, promoción, supervisión, beneficios

monetarios y no monetarios, recompensas y reconocimientos, políticas y procedimientos, compañeros de trabajo, el trabajo en sí, comunicación y condiciones del área de trabajo. Incluye una primera sección que contiene reactivos de datos generales relativos a la edad, género, antigüedad en la empresa, actividad principal, tipo de contratación y nivel de estudios. (Ver Anexo 1).

Al realizar el presente estudio se consideraron sólo dos de las diez variables del cuestionario: la de Supervisión y la de Recompensa; la primera incluida en los factores higiénicos o extrínsecos y la segunda es considerada como factor motivador o intrínseco, las que se presentan en la siguiente tabla, con la descripción correspondiente:

Tabla 2.- Factores Motivadores e higiénicos

Factores Motivadores (Satisfacción intrínseca)	Factores Higiénicos (Satisfacción extrínseca)
Promoción	Sueldos / Salarios
Recompensas Contingentes: constituye las celebraciones de un logro significativo o acontecimiento importante; Aprecio, reconocimiento y recompensas por el buen trabajo.	Supervisión: constituye las celebraciones de un logro significativo o acontecimiento importante. Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.
El trabajo en sí	Beneficios
	Compañeros de Trabajo
	Condiciones del área de Trabajo
	Comunicación
	Políticas y Procedimientos operativos

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se realizó un estudio piloto, cuyos resultados fueron sometidos a la prueba de Alfa de Cronbach, obteniéndose un Coeficiente de consistencia interna de 0.788, el cual es considerado aceptable. Una vez tabulados los datos, se calcularon frecuencias, Medias, Coeficientes de Contingencia y niveles de significancia, usando el programa SSPS (versión 17.0).

RESULTADOS

Una vez tabulados los datos, se procedió a calcular las Medias globales de las variables Supervisión y Recompensas, de las cuatro pequeñas empresas objeto de estudio, las cuales se presentan a continuación en la tabla 3:

Tabla 3.- Medias de las variables Supervisión y Recompensas de las 4 empresas.

Variables	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Supervisión	3.98	4.33	4.26	4.58
Recompensas	3.61	3.81	4.24	3.92

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, las Medias globales de las dos variables estudiadas se ubican en el rango de satisfacción, consideradas como aceptables en las cuatro empresas, lo cual es indicativo de que es adecuada la percepción de los trabajadores en lo que se refiere a la forma de ejercer el liderazgo por el supervisor y que, en general, están conformes con el tipo y cantidad de reconocimientos otorgados tanto por parte de su jefe como por sus compañeros.

Para efectuar un análisis cualitativo por respuestas, se calcularon por separado las Medias de los cuatro reactivos que conforman las variables de Supervisión y Recompensas, como se muestra en la tabla 4:

Tabla 4.- Medias por pregunta de las variables Supervisión y Recompensas de las 4 empresas.

Variab	Empres	Empres	Empres	Empres
Supervisión				
Mi jefe inmediato es competente al hacer su trabajo.	4.16	4.46	3.64	5.22
Mi jefe es injusto conmigo.	3.94	4.77	4.80	3.71
Mi jefe se interesa poco en los sentimientos de sus subordinados.	3.85	4.00	4.60	4.50
Me agrada mi jefe.	3.97	4.08	4.00	4.89
Recompensas				
Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que espero.	3.73	3.69	3.73	5.28
Siento que el trabajo que hago no es apreciado.	3.75	4.33	4.40	3.88
Hay pocos reconocimientos para los que trabajan aquí.	3.55	3.69	4.13	3.00
Siento que mi esfuerzo no es recompensado como debería de ser.	3.39	3.54	4.69	3.50

Fuente: Elaboración Propia

Se reporta que las Medias globales son muy similares a las Medias parciales relativas a las dos variables, ya que la mayoría de los puntajes caen dentro del rango de 3.00 a 4.99 que corresponde al nivel de Satisfacción, a excepción del caso de la empresa 4 en la que se reporta una Media de 5.22 en el primer ítem de Supervisión y de 5.28 en el primer ítem de Recompensas. Por lo tanto, no se encontró que hubiese algunos reactivos que determinara de manera considerable la puntuación de las Medias.

En la tabla 5 se muestran los Coeficientes de Contingencia de las variables Supervisión y Recompensas de las cuatro empresas objeto de estudio:

Tabla 5.- Coeficientes de Contingencia de las variables Supervisión y Recompensas

Supervisión	Recompensas	Coefficiente de contingencia	Nivel de significancia
Empresa 1		0.938	0.002 **
Empresa 2		0.847	0.610
Empresa 3		0.907	0.194
Empresa 4		0.868	0.429

Fuente: Elaboración Propia

*Nivel de significancia $p < 0.01$; **Nivel de significancia $p < 0.005$; ***Nivel de significancia $p < 0.001$.

Como se puede apreciar, todos los coeficientes de contingencia indican que existe una relación entre la variable Supervisión y la Variable Recompensas en las cuatro empresas, pero solamente es significativa dicha asociación en la empresa 1, siendo probable que influya la antigüedad de la empresa y la escasa rotación de personal que la caracteriza, lo cual ha fortalecido una estrecha y cercana relación con sus jefes, con el dueño y entre los pares, valorándose el reconocimiento por el trabajo realizado y el mérito por la disponibilidad, el compromiso y la identificación con la empresa.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos reportan que únicamente hay una relación significativa entre la variable Supervisión y la variable Recompensas en una de las empresas estudiadas, mientras que en las

tres restantes, aunque existe asociación entre las dos variables ésta no es de consideración. Esto responde a la inquietud de saber si la forma de ejercer el liderazgo del jefe o supervisor y de otorgarles reconocimiento a los trabajadores por su desempeño, influye en la satisfacción de los mismos.

De manera general, en las cuatro empresas objeto de estudio, los trabajadores tienen una percepción adecuada de su jefe al que consideran competente, justo, que se preocupa por sus sentimientos, que proporciona reconocimiento por el esfuerzo y el trabajo realizado, que valora su comportamiento y que los incentiva.

Lo anterior, confirma la importancia que tienen las recompensas intrínsecas para que los trabajadores alcancen un alto nivel de satisfacción, que se refleja en la identificación, la lealtad y el compromiso con la empresa, el deseo de mantenerse dentro de ella y el gusto por el trabajo que realizan.

Se planea ofrecer retroalimentación a los dueños de las cuatro empresas y una propuesta de efectuar en un futuro próximo un diagnóstico de clima organizacional y, de ser posible, seleccionar y aplicar un instrumento de medición de estilos de liderazgo, de preferencia del transformacional/transaccional, para sugerir estrategias de mejora o reforzamiento que se requieran en su caso.

ANEXO 1.

Número de Empresa: _____ Número de Cuestionario: _____

Este cuestionario forma parte de una investigación que tiene como finalidad conocer qué tanto los trabajadores se sienten contentos, conformes o satisfechos en su trabajo. Es anónimo y los datos que usted proporcione serán confidenciales, por lo que le pedimos que conteste con la mayor sinceridad posible todos los planteamientos.

I.- DATOS GENERALES

EDAD: _____ SEXO: Hombre _____ Mujer _____

La actividad principal que usted hace en su trabajo es:

Tornero: _____ Soldador: _____ Pailero: _____ Maquilador: _____
 Trazador: _____ Operador de máquina: _____ Vendedor: _____ Comprador: _____
 Secretaria: _____ Chofer: _____ Mensajero: _____ Informática: _____
 Otra: _____

Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa:

Menos de 1 año _____ De 1 a menos de 3 años _____ De 3 a menos de 5 años _____
 De 5 a menos de 7 años _____ De 7 a menos de 10 años _____ Más de 10 años _____

Tipo de contratación:

Base: _____ Eventual o por Proyectos: _____ A destajo: _____
 Otro: _____

Nivel de estudios:

Ninguno: _____ Primaria: _____ Secundaria: _____ Carrera Comercial: _____
 Técnico: _____ Preparatoria: _____ Licenciatura: _____ Posgrado: _____

II.- SATISFACCIÓN LABORAL

1. Por favor marque con una "X" en cada pregunta, su opinión según sea el caso:

		Muy en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
1	Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago.						
2	Hay poca oportunidad de ascenso en mi trabajo.						
3	Mi jefe inmediato es competente al hacer su trabajo.						
4	Estoy conforme con los beneficios que recibo.						
5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que espero.						
6	La mayoría de reglas y procedimientos limitan hacer bien el trabajo.						
7	Me gusta la gente con la que trabajo.						
8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.						
9	Me parece que la comunicación es adecuada dentro de esta organización.						
10	Generalmente la iluminación y ventilación de mi lugar de trabajo son apropiadas.						
11	Los aumentos son escasos y pocos frecuentes.						
12	Quienes hacen bien su trabajo tienen oportunidad de ser promovidos.						
13	Mi jefe es injusto conmigo.						
14	Los beneficios (bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad, uniformes, etc.) que recibo son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de otras empresas.						
15	Siento que el trabajo que hago no es apreciado.						

16	En ocasiones, mi esfuerzo para hacer un buen trabajo es obstaculizado por trámites burocráticos.						
17	Tengo que trabajar más duro debido a la incompetencia de mis compañeros.						
18	Me gusta el trabajo que realizo.						
19	Las metas de la empresa no son claras para mí.						
20	Cuento con el espacio, equipo y herramientas apropiados para realizar mi trabajo.						
21	La empresa valora mi trabajo pagándome satisfactoriamente.						
22	Aquí, los trabajadores progresan tan rápido como podría ser en otras empresas.						
23	Mi jefe se interesa poco en los sentimientos de sus subordinados.						
24	El paquete de beneficios (bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad, uniformes, etc.) que ofrece la empresa es igual para todos.						
25	Hay pocos reconocimientos para los que trabajan aquí.						
26	Tengo mucho que hacer en el trabajo.						
27	Disfruto el trato con mis compañeros de trabajo.						
28	A menudo siento que no sé lo que está pasando en la organización.						
29	Me siento orgulloso de hacer el trabajo que hago.						
30	Las condiciones en el área en que trabajo son seguras.						
31	Me siento satisfecho con las oportunidades de aumento salarial.						
32	Hay beneficios que no tenemos y que deberíamos tener.						
33	Me agrada mi jefe.						
34	Tengo mucho trabajo pendiente.						
35	Siento que mi esfuerzo no es recompensado como debería de ser .						
36	Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso.						
37	Hay demasiados pleitos en el trabajo.						
38	Mi trabajo es agradable.						
39	El jefe explica de manera clara y completa las tareas a realizar.						
40	Las instalaciones eléctricas en el área de trabajo son apropiadas.						

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

Referencias Consultadas

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Granica: Madrid, España.

Álvarez, J. (2002). *Empresas familiares: factores de éxito*. España: Intermanagers.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Escuela de Economía. USAT: Perú.

Atalaya, M. C. (1999) *Satisfacción laboral y productividad*. Revista de Psicología. Año III N° 5. Septiembre.

Awamleh, R. y Gardner W. L. (1999) *Las percepciones del carisma del líder y eficacia. Los efectos de la visión y el contenido, la entrega y desempeño en la organización*. Journal Leadership Quarterly. Vol.10. Num. 3. p.p. 345-373.

Barraza y Ortega (2009) citado por Jaik Dipp et al (2010) op.cit.

Bateman, T. y Snell, S. (2004) *Administración, una ventaja competitiva*. Editorial McGraw-Hill: México.

Belausteguigoitia, et al (2007). Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in Mexican family and non family firms. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 7 (27): 5-25.

Camacho, C. y Arias, F. (2010) *Satisfacción con el trabajo, con el liderazgo y algunas variables demográficas en profesores*. Área de Investigación: Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Caballero, K. (2002) La “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, No. 6, pp 297-298. Univ. de Granada. España. www.ugr.es/~recfpro7rev6ICOL5.pdf

Campbell et al (1970) en Ramírez et al. Op.cit.

Castrillo L., (2007) La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas, una evidencia empírica, Revista Contaduría y Administración (222) 59-82.

Cuesta J., (2000) citado por Castrillo L., (2007) op cit.

Chiang y Ojeda (2011). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y productividad de los trabajadores de las ferias libres*. Revista Contaduría y Administración, editada por la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Chua et al (2004) citado por Quijano, R. y Magaña, D. (2011) op cit.

De la Garza, et al (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso, X Asamblea General de la ALAFEC, N°. 21, República Dominicana.

Esparza J., (2009). Gestión financiera y sistemas de control de gestión en las Mipymes familiares: un estudio empírico en el sector turístico mexicano, Consejo de Ciencia y tecnología del Estado de Hidalgo, (5): 21.

García, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2010. www.eumed.net/rev/cccs/09/dgv.htm

Gómez Sánchez et al (2010). *El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rio verde y del Refugio Ciudad Fernández*. Revista Administración y Desarrollo. Vol. 52, Núm. 38, enero/diciembre 2010.

González, et al. (2011). *Satisfacción Laboral como factor crítico para la Calidad. El caso del Sector Hostelero de la Provincia de Córdoba – España*. Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 20, pp. 1047 – 1068.

Herzberg et al (1987). *Un vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?* Harvard Business Review. Sept/Oct/1987. Vol. 65, Issues, p.p. 109-120.

Jaik Dipp et al (2010) *Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado*. Revista Electrónica Diálogos Educativos. Núm. 19.

Kajihara K. (2007). Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana. Revista Dirección Estratégica ITAM. 1,1.

Moreira, C. (2010). Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social.

Navarrete M., (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas, N°. 16, Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada, Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México.

Palmer, B. et al (2001) *La Inteligencia Emocional y Liderazgo eficaz*. Journal Liderazgo y Desarrollo Organizacional. Vol. 22, Num. 1. Pp. 5-10. MCB University Press.

Pedraja et al. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XIV, No. 1, Enero - Abril 2008, pp. 20 – 29. ISSN 1315-9518

Quijano, R. y Magaña, D. (2011) *¿A quién heredo la empresa?* Caso Constructora Ferrera. www.empresamafamilia.com

Ramírez, R. et al (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Vol. 3, No. 1, pp. 143-185.

Ramírez M., Fonseca M., (2010) Building social capital across generations, Family Enterprise Research Conference, México.

Robles, V. et al (2008: 21/38) “*El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de Liderazgo*”. Cuadernos de Administración 01203592 Editado por Pontificia Universidad Javeriana

Rodríguez Valencia, J. (1998) *Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas*. ECAFSA: México.

Shea, Ch. y Howell, J. (1999). *Charismatic Leadership and task feedback: A Laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance*. Journal Leadership Quarterly. Vol.10. Num. 3. p.p. 375-396.

Soto Maciel, Argentina. (2011). El estado del arte de la investigación sobre la empresa familiar en México. Revista de Contaduría y Administración, editada por la División de investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

SATW (1984) en Ramírez, R. et al (2008). Op.cit.

Weinert (1985) en Caballero, K. (2002) Op. Cit.