

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**GRADO DE SUPERVISIÓN ENTRE LIDERAZGO Y
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL EJECUTIVO COMERCIAL
DEL BANCO FALABELLA OPEN PLAZA CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**Judith Fiorella Palacios Alcocer
Claudia Paola Moncayo Ylma**

Chiclayo, 10 de octubre de 2017

**GRADO DE SUPERVISIÓN ENTRE LIDERAZGO Y
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL EJECUTIVO COMERCIAL
DEL BANCO FALABELLA OPEN PLAZA CHICLAYO**

POR:

**Judith Fiorella Palacios Alcocer
Claudia Paola Moncayo Ylma.**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova.

Presidente de Jurado

Lic. Stephanie Virginia Ruiz Chacón.

Secretaria de Jurado

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros.

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 10 de octubre 2017

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi Familia entera que son mi mayor fuente de inspiración para realizar todos mis proyectos que emprendí en mi vida. A mis padres y a mis hermanos por su cariño y dedicación durante todo este tiempo. A mi hijo que viene en camino, dedico esta tesis pues fue mi mayor motivación para terminarla.

Fiorella

Dedico esta tesis a mis familias quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis.

A mis padres quienes mostraron todo su apoyo incondicional.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme y que continuaron depositando su esperanza en mí.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis pues de no haber sido así no se hubiera concluido este logro importante en mi vida.

Claudia.

AGRADECIMIENTO

Nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han hecho posible la realización de la presente Tesis.

A nuestro asesor, el Mg. Ing. Marco Agustín Arbulú Ballesteros, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por el apoyo constante por todo el tiempo en el que se ha venido realizando el trabajo.

Un especial agradecimiento a la familia por ser fuente de motivación e inspiración de nosotras, siempre.

Fiorella y Claudia.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN	11
II.	MARCO TEÓRICO	15
2.1.	Antecedentes	15
2.2.	Bases teóricas	18
III.	METODOLOGÍA	37
3.1.	Diseño de investigación	37
3.2.	Área y línea de investigación	37
3.3.	Población, muestra y muestreo	37
3.3.1.	Población	37
3.3.2.	Muestra y muestreo	38
3.4.	Operacionalización de variables	39
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
3.6.	Técnicas de procesamiento de datos	45
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63

5.1.	CONCLUSIONES.....	63
5.2.	RECOMENDACIONES.....	64
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
VII.	ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Operacionalización de variables: LIDERAZGO.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 2 Operacionalización de variables: GRADO DE SUPERVISIÓN.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 3 Operacionalización de variables: GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 4: Confiabilidad de la dimensión Liderazgo transformacional.</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5: Confiabilidad de la dimensión Liderazgo transaccional.</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 6: Confiabilidad de la dimensión Liderazgo laissez faire.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 7: Confiabilidad de la dimensión grado de supervisión.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 8: Confiabilidad de la dimensión satisfacción laboral.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 9: Sexo del encuestado.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 10: Estado civil del encuestado.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 11: Edad del encuestado.</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 12: Promedio de Satisfacción laboral según la categoría del grado de satisfacción.</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 13: Promedio de estilos de liderazgo según la categoría del grado de satisfacción.</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 14: Promedio de general de liderazgo según la categoría del grado de satisfacción.</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 15: Validez de criterio.</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 16: Validez de constructo.</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 17: Resumen de contrastación de hipótesis.....</i>	<i>62</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Modelo conceptual de variables.</i>	34
<i>Figura 2: Promedios por dimensiones.</i>	47
<i>Figura 3: Promedios por ítems en la variable satisfacción.</i>	48
<i>Figura 4 Requisitos de un instrumento.</i>	51
<i>Figura 5 Análisis de la Moderación Liderazgo General y Satisfacción laboral (1).</i>	54
<i>Figura 6 Análisis de la Moderación Liderazgo General y Satisfacción laboral (2)</i>	54
<i>Figura 7: : Análisis de la Moderación Liderazgo General y Satisfacción laboral (3)</i>	55
<i>Figura 8: Análisis de la Moderación Liderazgo Transformacional y Satisfacción laboral (1)</i>	56
<i>Figura 9: Análisis de la Moderación Liderazgo Transformacional y Satisfacción laboral (2)</i>	57
<i>Figura 10: Análisis de la Moderación Liderazgo Transformacional y Satisfacción laboral (3)</i>	57
<i>Figura 11: Análisis de la Moderación Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral (1)</i>	58
<i>Figura 12: Análisis de la Moderación Liderazgo Transaccional y Satisfacción laboral (2)</i>	58
<i>Figura 13: Análisis de la Moderación Liderazgo Transaccional y Satisfacción laboral (3)</i>	59
<i>Figura 14: Análisis de la Moderación Liderazgo Laissez Faire y Satisfacción laboral (1)</i>	60
<i>Figura 15: Análisis de la Moderación Liderazgo Laissez Faire y Satisfacción laboral (2)</i>	60
<i>Figura 16: Análisis de la Moderación Liderazgo Laissez Faire y Satisfacción laboral (3)</i>	61

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla sobre la empresa banco Falabella Chiclayo, específicamente en la sucursal Open plaza. La investigación nace a partir de la intención de medir la satisfacción laboral de los encargados de la parte comercial del banco, en tanto se podría asumir que éste muy cambiante, razón por la cual se hace necesario complementar la investigación incorporando al estudio una nueva variable que pudiera estar influenciando sobre la satisfacción laboral. De otro lado revisando la literatura, pudiera ser preciso incorporar la variable liderazgo, estudiado desde sus respectivos factores (transformacional, transaccional y laissez faire) a fin de conocer si existe un efecto sobre ambas variables (independiente: El liderazgo general y la dependiente: la satisfacción laboral)

Finalmente, sabiendo que el comportamiento del ser humano es complejo, se decisión incorporar una variable llamada grado de supervisión, que por literatura de asocia con ambos constructos, para conocer si efectivamente la relación entre el liderazgo general y la satisfacción laboral viene siendo modulada o moderada por el grado de supervisión (pudiendo ser este estrecho o remoto). Para ello la investigación utilizará la novedosa herramienta estadística llamada PROCESS basada en el método de los mínimos cuadrados en combinación de técnicas de bootstrap.

PALABRAS CLAVES:

Moderación, liderazgo, satisfacción laboral, grado de supervisión.

ABSTRACT

The present investigation is developed on the company bank Falabella Chiclayo, specifically in the branch Open square. The research was born from the intention of measuring the job satisfaction of those in charge of the commercial part of the bank, while it could be assumed that this very changing, which is why it is necessary to complement the research incorporating a new variable that May be influencing job satisfaction. On the other hand, in order to know if there is an effect on both variables (independent: General and dependent leadership: the work satisfaction)

Finally, knowing that the behavior of the human being is complex, it was decided to incorporate a variable called degree of supervision, which by literature of association with both constructs, to know if the relationship between general leadership and job satisfaction has been modulated or moderated By the degree of supervision (it may be this narrow or remote). To do this the research will use the novel statistical tool called PROCESS based on the least squares method in combination of bootstrap techniques.

KEYWORDS:

Moderation, leadership, job satisfaction, degree of supervision.

I. INTRODUCCIÓN

La supervisión, como una idea de una visión global sobre el control de alguna actividad nace como un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. Hoy más que nunca, se requiere en las empresas este tipo de hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores y sobre todo con la capacidad que requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente.

Puede hablarse de una gerencia efectiva (Estrada, 2010) cuando a partir del ejercicio administrativo y/o supervisor, se logran los objetivos propuestos para un periodo determinado, con un uso adecuado y pertinente de todos los recursos asignados y gestionados al efecto, y un nivel adecuado de satisfacción e integración laboral de todos y cada uno de los empleados de todos los niveles que estén involucrados en las tareas ejecutadas para el cumplimiento de las metas. Se debe aprovechar de manera adecuada las oportunidades de participación, implicación, automotivación, crecimiento y desarrollo integral, construcción de equipos de alto rendimiento, cambio y mejora continua que el desempeño de la tarea ofrece para cada implicado.

La figura de un supervisor debería de generar un impacto positivo o negativo sobre su conducta frente a los demás trabajadores, la manera en que lo perciben podría influir de manera directa sobre el clima laboral y el nivel de satisfacción de cada uno de ellos. Ahora, un líder se supone que conoce las actividades de sus colaboradores y supervisa de manera inmediata su conducta, debería tener un tipo

de liderazgo que logre el compromiso y el involucramiento de todas las personas a su cargo.

El Banco Falabella se constituye bajo el nombre de Financiera CMR en el año 1996 como una nueva alternativa en el mercado peruano, iniciando la captación de sus primeros clientes a través de su tarjeta CMR. Ya para el año 2007, obtienen la aprobación de la SBS para iniciar con sus productos de Ahorro Clásico, Ahorro Programado y CTS, siendo un jugador más en el mercado ahora con un portafolio más competitivo. Con este cambio, también crece la organización en número de personas, las operaciones van en aumento y se requieren nuevos puestos para las tiendas que inician operaciones no sólo en Lima sino ahora en provincias.

En la ciudad de Chiclayo, Banco Falabella Open Plaza cuenta con 23 colaboradores, dentro del área de Operaciones existen 10 ejecutivos comerciales que tienen como principal función asesorar a los clientes de forma presencial a través de la guía en la elección de alternativas de productos financieros. Deben transmitir a los clientes de modo claro, preciso y motivante los beneficios a los cuáles puede acceder en caso de contratar alguno de los servicios, así como también captar más clientes según las metas establecidas.

La empresa en la actualidad ha mostrado problemas en el área Comercial por los bajos niveles de satisfacción del personal así como la incomodidad de muchos de ellos con los superiores directos; según el último resultado de la evaluación del desempeño de los colaboradores, manifiestan que no se sienten a gusto en sus funciones diarias, los índices no son alentadores pues en las últimas apreciaciones de la plana directiva, esto podría estar influyendo en el desempeño de los ejecutivos comerciales pues, no solamente el problema es la relación con ellos sino las metas y cuotas de mercado al parecer absorben diariamente a ellos.

Independientemente de esta situación, la mala gestión es el resultado de la incompetencia o el déficit de liderazgo, los empleados se niegan a hacer el esfuerzo para alguien que no está en condiciones de conducir la organización, y esto puede reflejarse también en los últimos indicadores de alta rotación de personal. En lugar de hacer frente a estos problemas, la empresa asigna más recursos a los programas de capacitación de equipos, creyendo quizá que la causa fundamental del problema.

Ante esta situación, la formulación del problema fue: ¿el grado de supervisión tendrá un rol moderador potenciador entre liderazgo general y la satisfacción del personal ejecutivo comercial del Banco Falabella Open Plaza Chiclayo?

Las hipótesis que se plantearon fueron H1: el grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre el liderazgo general y la satisfacción laboral; H1a: el grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre el liderazgo de Laissez Faire; H1b: El grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre el liderazgo Transformacional y la satisfacción laboral; y, H1d: el grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre el liderazgo Transaccional y la satisfacción laboral del ejecutivo comercial del Banco Falabella Open Plaza Chiclayo.

Por tanto, el objetivo general fue determinar si el grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre el liderazgo general y la satisfacción del personal ejecutivo comercial del Banco Falabella Open Plaza Chiclayo, así mismo, los objetivos específicos fueron: determinar si el grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre el liderazgo laissez faire y la satisfacción; determinar si el grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre el liderazgo

Transformacional y la satisfacción; y determinar si el grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre el liderazgo Transaccional y la satisfacción del personal ejecutivo comercial del Banco Falabella Open Plaza Chiclayo.

La investigación se justificó por la necesidad de saber la relación que podría estar afectando al área ejecutiva comercial y los posibles efectos que pueden estar causando en la organización.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Villalba (2001) examina cinco conductas del liderazgo identificadas a través de la investigación de James Kouzes y Barry Posner y mide su empleo por los administradores de tres plantas manufactureras en México. Después, identifica las relaciones (correlaciones y predictivas) entre el uso de esas conductas y la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados. Los resultados del estudio apoyan fuertemente el argumento de que los líderes son importantes en la generación de actitudes positivas de los empleados organizacionales. Específicamente, se encontró que cuando el líder reta el statu quo, inspira una visión compartida, habilita a los demás para actuar, sirve como modelo de actuación y anima a actuar, también promueve la satisfacción y el compromiso organizacional de sus seguidores.

Cantisano y Domínguez (2007) pretende en su estudio mostrar la mediación parcial de la identificación grupal, personal y organizacional en las relaciones entre la percepción de ruptura de contrato psicológico y la satisfacción laboral de los empleados. El análisis factorial confirmatorio con una muestra de empleados (N= 133) mostró los factores higiénicos y motivadores de la satisfacción como dimensiones diferentes, aunque relacionadas. A través de un modelo de ecuaciones estructurales se prueba que los diferentes focos de identificación serán predictores de diferentes resultados. Los resultados se discuten de cara a sus implicaciones teóricas y aplicadas.

Cuadra y Veloso (2007) tocan sobre el liderazgo como uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones,

generando un cúmulo importante de investigación. Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y clima laboral. Considerando lo anterior, el presente estudio tiene como propósito confirmar las relaciones de liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura con satisfacción y clima organizacional. Los resultados dan cuenta de las relaciones entre liderazgo y las variables dependientes.

Benedito, Bonavia, y Llinares (2008) en su artículo de tipo descriptivo, pretende analizar la relación existente entre la satisfacción laboral y el sistema de valores de los empleados. Para ello administramos a una muestra de 411 trabajadores españoles una batería de cuestionarios que incluía el Rokeach Value Survey (RVS) de Rokeach para evaluar la prioridad de valores y la escala de satisfacción laboral (CFS 89) para conocer la satisfacción laboral. Los resultados muestran que existen diferencias en las prioridades de valor en función de la satisfacción laboral que sienten los trabajadores. Finalmente, se discuten las implicaciones teóricas y prácticas de los resultados encontrados.

Del Toro, Salazar, y Gómez (2011) en su investigación presentan el diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios de Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, Colombia, junto a la determinación de la correlación de ambos factores con el desempeño laboral de sus empleados. El clima organizacional percibido, es calificado como positivo, mientras que la satisfacción laboral es calificada como neutral, ambos factores de manera individual se correlacionan positiva y significativamente con el desempeño laboral, pero el modelo evaluado que mostró una mayor correlación es el que incluye a ambos como predictores del desempeño. Recomiendan a futuras investigaciones en torno

al clima organizacional y la satisfacción laboral, a que incluyan la incidencia de estos sobre el desempeño laboral, ya que es el desempeño, en sus diferentes facetas, lo que se pretende impactar con este tipo de intervenciones.

Losada (2010) en su estudio sobre la CEOE, indica que no es solo una confederación de asociaciones de empresarios. Y no es solo el interlocutor con el Gobierno y sindicatos en los procesos de negociación: es, además y quizás en primer lugar, el gran lobby de las necesidades empresariales en nuestro país. Por ello es muy relevante preguntarse por las convicciones y competencias que son deseables en el nuevo presidente. El máximo representante de los empresarios deberá dirigir la CEOE durante un periodo en el que el panorama empresarial experimentará profundos cambios (si se desea encontrar alternativas al actual modelo productivo y conseguir una salida a la crisis que lleva aparejada un paro de casi un 20% de la población con deseo y capacidad de trabajar y con una parte importante de paro estructural). Este tipo de transformaciones necesarias -que España ya ha experimentado en diversas ocasiones- son largas y dolorosas. Es un proceso en el que muchas empresas desaparecen y otras nacen. En este escenario, el presidente de la CEOE se verá sometido a grandes presiones por sectores en declive que procurarán su apoyo buscando ayuda de las Administraciones y regulaciones favorables (que a todos afectarán negativamente). Por otro lado, este proceso transformador requerirá una todavía mayor internacionalización de nuestra economía, con la finalidad de aprovechar de manera más intensa las oportunidades que la globalización ofrece. La competitividad de nuestra economía nos va en ello. Y, por ende, el crecimiento económico y la reducción del paro.

Peralta et al. (2016) en su investigación exploratoria-descriptiva-comparativa tuvo como finalidad caracterizar el liderazgo transaccional y transformacional en voluntarios de la ciudad de Mar del Plata y, específicamente, comparar el liderazgo

en voluntarios jóvenes y adultos. Para ello se administró el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x). La muestra de esta investigación fue intencional, no probabilística, compuesta por voluntarios jóvenes y adultos de organizaciones asociativas de la ciudad de Mar del Plata. Se hipotetizó que en el grupo de voluntarios jóvenes el liderazgo sería más transformacional que en grupo de voluntarios adultos y que éste último sería más transaccional. Se calculó descriptivos básicos y se aplicó pruebas no paramétricas para identificar diferencias por grupos. Los resultados indican que sólo habría diferencias críticas entre los voluntarios menores de 30 años y los voluntarios de 60 años o más, en la dimensión transaccional Dirección por Excepción Pasiva. En las restantes dimensiones transaccionales, transformacionales y laissez faire no se encontraron diferencias significativas entre grupos.

2.2. Bases teóricas.

Supervisión

El grado de supervisión es considerado como el elemento de control que se tiene en la organización y es definido como el tiempo en el que se está en contacto con directo con la jefatura, el nivel de injerencia que tiene el supervisor en las decisiones y la cercanía física entre el líder y colaborador. (Cuadra & Veloso, 2010)

Bartle (2017) indicó que el término supervisión, por su naturaleza de índole observacional, según su etimología significa “mirar desde lo alto”. Ello hace referencia al proceso de llevar de manera regular, un registro de actividades y movimientos que se realizan en un proyecto o programa. También es considerado como un proceso de acumulación de información que se lleva a cabo de forma rutinaria sobre todos los aspectos de un proyecto, conlleva además a un debido

control de los procesos que van presentando las actividades de un proyecto, en el cual interviene de manera esencial, los procesos de observación sistemática e intencionada en donde se aplique constancia, dedicación, perseverancia y continuidad.

Una supervisión para que sea realmente efectiva requiere de los siguientes factores:

- a. Planificar: programar, establecer prioridades, hacer proyecciones de corto, mediano y largo plazo, en cuanto a recursos, tiempo, tomar en cuenta el grado de efectividad de los trabajadores en lo que respecta al desarrollo de sus funciones.
- b. Organizar: mantener el orden, estableciendo prioridades, con el fin de conformar una estructura organizacional efectiva y eficaz, coordinando a través de métodos y estrategias de nivel gerencial y laboral, con el fin de alcanzar las metas propuestas y de poder también superarlas. Lo que conlleva el establecimiento de un sistema que este bien estructurado, que se desarrolle y ejecute, de manera coordinada, natural y dinámica; y, en un contexto armonioso.
- c. Dirigir: administrar, manejar, toma de decisiones, delegación de autoridad, instruir de manera concisa, clara, precisa y a la vez específica, procurando mantener un ambiente de cordialidad entre los empleados a nivel de toda la organización.
- d. Ejecutar: diseñar y conformar con responsabilidad un plan, fundamentado en un procedimiento metodológico, para mejorar de forma constante y continua, al personal que labora en la organización, a efecto que los colaboradores puedan desarrollar aptitudes y destrezas en el trabajo, lo cual conlleva la observación,

análisis y razonamiento del clima organizacional, así como la aplicación de métodos de índole laboral. Para esto se desarrollan planes de capacitación para el personal tanto antiguo como nuevo, de manera que se puedan elevar los niveles de eficiencia, lo cual motiva la productividad laboral, que a su vez aumenta la satisfacción y con ello se puede obtener el logro de un desempeño de alta calidad y rendimiento a nivel organizacional.

e. Retroalimentar: basándose en las necesidades de la organización y de las distintas situaciones que se presentan, con el fin de realizar acciones que permitan alcanzar los objetivos determinados, a través de la ejecución de acciones que, basadas en el pasado, en adelante presenten un mejor desarrollo, un crecimiento buscando resultados mejores.

Definición y naturaleza del comportamiento del supervisor.

Para Armand (2004), el comportamiento de un supervisor, por su naturaleza de observador, integra elementos esenciales tales como inspección, control, registro, intervención, revisión, y verificación. Además, conlleva un cúmulo de conocimientos, destrezas, habilidades, capacidades, sentido común, visión y previsión, aunado a la experiencia. El buen desempeño del supervisor en sus actividades cotidianas determina en gran parte, la productividad eficaz, o improductividad en el desarrollo de los programas y proyectos de la organización.

También indica que un buen supervisor llega a desarrollar una labor eficiente, a través de su dedicación y esfuerzo así como de la incorporación de su experiencia laboral, obtenida durante un tiempo logrado de trabajo y fortalecido en programas de capacitación, así como de la labor cotidiana de trabajo, asumiendo el mismo con suma responsabilidad y con la aplicación de principios,

uso de métodos o técnicas, así como de estrategias de supervisión apropiadas, flexibles, funcionales y efectivas que permitan alcanzar los propósitos y metas establecidas por la organización.

(Amundarain, 2004) refiere que un supervisor debe poseer cualidades fundamentales que deben regir su comportamiento, siendo estas:

- Adaptabilidad al sistema, procesos y a las diversas situaciones que se presentan y manejo de las mismas con inteligencia a efecto de sacar provecho y experiencia de las mismas.
- Confianza en sí mismo, para lo cual debe desarrollar madurez emocional que conlleva un conocimiento, discernimiento, raciocinio, criterio, para manejar los procedimientos organizacionales y adaptarlos hacia el personal para que los mismos, los asimilen de manera positiva y efectiva.
- Educación, reflejando preparación, manejo de conocimientos y transmitiendo valores y principios, morales y éticos, que se imponen con su presencia, aspecto y trato para con los demás colaboradores dentro de la organización.
- Energía y entusiasmo, que demuestra con su constancia, buen trato, amabilidad, disponibilidad, flexibilidad y al mismo tiempo, carácter y voluntad en relación con los procedimientos y con los colaboradores y distintas situaciones que se presentan a nivel de la organización.
- Sociabilidad, que se da en cuanto a la relación afable, cordial y buen trato que mantiene el supervisor con los colaboradores y así mismo con el entorno laboral

en general dentro de la organización.

Además, también Amundarain (2004), señala que los factores que determinan el comportamiento del supervisor son:

- Personalidad, en lo relativo a este aspecto, el supervisor debe respetar la personalidad, naturaleza y las diferencias individuales y con ello brinda las oportunidades adecuadas para motivar la expresión y la creatividad de cada persona.
- Experiencia, en cuanto a este aspecto, el supervisor, está comprometido a estimular la confianza en lo que respecta a la responsabilidad que tiene cada individuo en lo relativo al desempeño de sus compromisos y deberes laborales.
- Expectativas: en este aspecto, el supervisor tiene la responsabilidad de facilitar oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes favoreciendo así al empleado, para ello debe valerse de la libre expresión y las contribuciones y participaciones de todos los interesados, además debe fundamentarse en la hipótesis de que los empleados pueden mejorar su rendimiento.

Estilos de supervisión

De acuerdo con Amundarain (2004), existen tres estilos de supervisión que predominan en la actividad laboral siendo estos:

Estilo autocrático: Este estilo es característico de individuos autocráticos, (dicho término se define como una forma de administración donde el poder oficial está centralizado en una sola persona que se autoproclamó dirigente. Que se apoya

exclusivamente en la autoridad). Que, por tener el poder de decisión, procede conforme su propia voluntad, sin tomar en cuenta consideraciones de otros, sin consultar con nadie, señalan o determinan las normas y procedimientos de un grupo, así como, que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican el tiempo de cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones. Asimismo, dicta técnicas y pasos de las actividades a realizar, asigna las tareas y funciones a realizar, algunas veces este estereotipo de supervisión, mantiene alejados a los colaboradores para evitar críticas.

Estilo democrático: Estilo particular del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a los colaboradores a que participen en las decisiones. Ofrece alternativas y soluciones diversas, cuando así se requiere. Este estilo, potencia y motiva la participación y el poder de opinar dentro del grupo, en cuanto a las políticas a seguir y además toma esto en cuenta. Además, es un estilo directo y objetivo en sus comentarios y comprueba la realización de las tareas asignadas, y posteriormente, congratula a quien así lo merece.

Estilo liberal: El supervisor que se maneja bajo este estilo, se caracteriza porque no ejerce control del problema, opta por que sus colaboradores hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio curso. En este estilo, se delega funciones, control y responsabilidades dentro de los participantes, así como la resolución de situaciones de diversa índole que se pueden dar dentro de la organización.

Liderazgo

Figueroa (2004) indica que el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional. Por lo tanto, aquellas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global. Esta evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho que acusa que deban competir con otras es un aspecto que hace que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en “uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual”.

Peiro (1991) indica que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva. En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

Son muchos los autores que han proporcionado una perspectiva sobre el tema, especialmente en relación a la capacidad de poder distinguir, por una parte, a los líderes de los que no lo son y, por otra, a los líderes eficaces de los ineficaces. En este sentido, una de las tipologías más aceptadas al respecto es la que presenta el pionero del liderazgo transformador, él clasifica al liderazgo en transformacional y transaccional, como piezas fundamentales para el desarrollo del liderazgo en toda organización. (Yammarino, 1993)

A su vez, Avolio, Bass, y Jung (1999) utiliza la conceptualización de Burns (1978) para erigir su teoría de liderazgo transformacional, pero con diversas modificaciones y elaboraciones. Primero, Bass no concuerda con Burns respecto que los dos estilos de liderazgo mencionados representen los extremos de un continuo (en el que, si un líder tenía estrategias transformacionales altas, se esperaba que las otras conductas fuesen bajas), asegurando que éstos son conceptos independientes y que los mejores líderes conjugan los dos. En segundo lugar, Bass elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo, identificando ocho dimensiones, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y una dimensión de no liderazgo (*laissez faire*).

Teorías clásicas conductuales del liderazgo

Las Teorías Conductuales Clásicas surgen como respuesta, en un principio, a la incapacidad del enfoque de los rasgos -teorías que consideraban que ciertas cualidades y características personales diferenciaban a los líderes de los demás de distinguir a los líderes de los que no lo eran y a los líderes eficaces de los ineficaces. Esta corriente teórico-experimental postula que son las conductas las que distinguen a la persona que es líder. La implicación práctica era que, si este tipo de conductas particulares existían, entonces el liderazgo podría ser enseñado. (Robbins, 2004)

En términos más específicos, los años 40's se caracterizaron por la gran importancia concedida al campo del liderazgo. Es así que un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio encabezado por personalidades como Stogdill, Shartle y Hemphill (finales de los 40's aproximadamente), los cuales

estaban decepcionados de los resultados de los estudios provenientes del enfoque de rasgos, descubrieron indicadores conductuales de liderazgo efectivo. Aunque tras un largo período más de 1000 categorías comportamentales fueron estudiadas, finalmente terminaron en dos que daban cuenta de la mayor parte de la conducta del líder. Se denominaron Iniciación de Estructura que “se relaciona con el grado en que el supervisor (líder) facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta”. (Yukl, 2002)

Vale decir, incluyen estándares definidos de ejecución, confirman que los subordinados comprendan órdenes y tareas, que sigan los procedimientos operativos establecidos, asignan tareas concretas y enfatizan el cumplimiento de plazos; y Consideración, que alude al grado en el cual el líder muestra preocupación y respeto por sus seguidores, busca su bienestar y les expresa apreciación y apoyo. Las conclusiones de este estudio llevaron a los investigadores a sugerir que, un estilo de liderazgo que marca alto en Consideración y Estructura da lugar a resultados positivos. No obstante, es importante indicar que, hasta el advenimiento de la teoría de liderazgo transformacional estas dos dimensiones dominaron la investigación. Tal como Kim, Dansereau, & Kong Soo (2004) señalaron “Consideración e Iniciación de Estructura han probado estar entre los más robustos conceptos de liderazgo”.

Liderazgo de consideración

Se describe como la medida en la cual, es probable que una persona tenga relaciones de trabajo, caracterizada por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados o interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los

subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales. (Bass, 1993).

El líder debe fomentar una consideración individualizada. Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a los requerimientos de cada uno de los colaboradores por separado. Al reconocer la individualidad de cada una de las personas de la empresa, el jefe puede brindar apoyo o coaching para que sus colaboradores sientan que no son uno más del montón si no que son valorados por su individualidad. Aunque quizá este elemento sea difícil de lograr, pues es muy difícil que todos puedan entender un trato justo y equitativo por el mismo carácter antropológico que tienen las personas. En palabras del gran filósofo, Augusto Comte, “somos totalmente diferentes, si fuéramos iguales, erradicaríamos un montón de problemas que hay en el mundo. Somos diferentes desde el estado físico, hasta el estado mental ya que éste se obtiene de las vivencias personales a lo largo de la vida y gracias a estas vivencias, uno se va formando”.

Entonces, la consideración debería ser vista desde el punto de la búsqueda de satisfacción más no de igualdad, así como Comte refiere “lo somos tanto por naturaleza y porque la vida nos forma de una manera o de otra. Hay caracteres que heredamos de nuestra familia, lo cual en cierta parte hace que nos parezcamos a nuestros padres, pero hay caracteres, que los adquirimos con el tiempo y esto hace que nos distanciamos de ésta igualdad”.

Este modelo de liderazgo es idéntico al estilo de liderazgo centrado en los empleados, pues procura satisfacer las necesidades de los individuos y fomentar las relaciones interpersonales. Busca crear un sentimiento de aprobación, desarrollar relaciones interpersonales y dar un tratamiento equitativo. El líder se preocupa por las necesidades y los sentimientos de las personas, el líder considerado manifiesta

aprecio por el trabajo bien realizado; así también, resalta la importancia de la satisfacción en el trabajo, mantiene y refuerza la auto-estima de los trabajadores tratándolos como iguales. Cada trabajador es tratado de acuerdo con sus necesidades y capacidades. (Avolio et al., 1999)

Liderazgo de estructura

Bettencourt (2004) señala que la estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados, en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica en estructura de inicio, podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.

Este modelo de liderazgo es, en esencia, sinónimo del estilo centrado en el trabajo; pues se enfoca en hacer que la tarea se cumpla. Además, se refiere a los comportamientos y las actividades que realiza el líder con la finalidad de definir a los subordinados la naturaleza de sus puestos en la organización (misión, metas, objetivos, funciones, actividades, tareas, responsabilidades). El líder define y estructura su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas, manejando estándares de rendimiento.

Choi (2007) indica que la iniciación o estructura se relaciona con el grado de la supervisión a través del líder facilitando las interacciones del grupo, encaminando a obtener las metas, esto significa, la inclusión de estándares

definidos de ejecución, confirmando que los subordinados comprenden órdenes y tareas, que sigan los procedimientos operativos establecidos, asignen tareas concretas y enfatizan el cumplimiento de plazos.

La extensa investigación, basada en estas definiciones que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto – alto”) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado, con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. No siempre da como resultado consecuencias positivas a grandes tasas de ausentismo injustificado y rotación, así como a los bajos niveles de satisfacción en el trabajo de los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias.

Liderazgo transformacional

Avolio et al. (1999): El liderazgo transformacional, tal como se menciona, consta de cuatro dimensiones. Carisma o influencia idealizada es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional. Motivación inspiradora alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer. Estimulación intelectual se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados. Por último, consideración individualizada se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con

atención, aconsejan y enseñan. Es necesario resaltar que, extensivas investigaciones han proporcionado apoyo a estos componentes.

Chiok Foong (2001) establece que un líder transformacional va más allá de la gestión del día a día de las estrategias de operaciones y oficios para llevar su empresa, departamento o equipo de trabajo al siguiente nivel de rendimiento y éxito. El estilo de liderazgo transformacional se centra principalmente en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio para mejor. Ellos establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Por otro lado, consiste en la capacidad para producir grandes cambios, cambios en la estrategia, en la visión y en la cultura de la empresa, nuevas innovaciones en tecnologías y productos. Se basa especialmente en la motivación, ya que cambia las bases motivacionales sobre las que se operan. Son líderes que elevan los deseos del logro y autodesarrollo de los trabajadores a la vez que se promueve el desarrollo de la empresa. (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002)

Los líderes transformacionales son carismáticos y capaces de estimular intelectualmente a sus trabajadores. Los seguidores o trabajadores idealizan a sus líderes a la vez que confían y respetan en ellos, lo que da lugar a una gran confianza en ellos logrando una motivación para llevar incluso a más de lo que se espera de ellos.

Liderazgo transaccional

Conger y Kanunga (1998) refieren que los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones. El liderazgo transaccional puede ser descrito como "mantener el barco a flote". Los líderes transaccionales utilizan el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. El término "transacción" se refiere al hecho de que este tipo de líder motiva esencialmente a subordinados mediante el intercambio de recompensas por el rendimiento. Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas.

Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas. (Robbins, 2004)

Kotter (1999) muestra que los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los

trabajos. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo.

Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento. (Peiro□, 1991)

Liderazgo y satisfacción laboral

Según Peiro□ (1991) la satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación. Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas comienzan recién en la década de los treinta, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. Por ejemplo, el problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. A continuación de éste, se investigaron asuntos como las horas de trabajo y los descansos.

Respecto de su delimitación conceptual, subrayamos que la satisfacción laboral es una actitud y que, si bien se han propuesto diferentes definiciones, buena parte de ellas han puesto el énfasis en el componente afectivo de las actitudes (se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal), sin considerar como se debería, los elementos cognitivos (creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal) y conductuales (alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud).

Por esta razón, es que en los últimos años se ha propuesto una redefinición que trata de estudiar esta actitud de una manera más comprehensiva, vale decir, considerando el componente cognitivo, ya que parece lógico tener en cuenta que la satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, se conceptualiza como “un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable”. Las respuestas conductuales derivadas de esta evaluación quedan excluidas de la definición, ya que suelen considerarse como consecuencias de la satisfacción laboral. (Judge et al., 2002)

Por tanto, la forma de ver la satisfacción como una actitud general es amplia, pero es necesario recordar que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de barajar documentos, esperar clientes o manejar un vehículo, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y costumbres de la organización, cumplir con los criterios de desempeño, etc. Por tanto, ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral. (Spector, 1997)

Estos nuevos enfoques también tienen en cuenta la naturaleza claramente psicosocial de este proceso, es decir, la interacción del individuo con los factores de su ambiente. De esta manera, frente a los que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno.

Dentro de los estudios realizados en esta área no se puede dejar de mencionar el más reciente, profundo y comprensivo meta-análisis realizado por Judge et al. (2002). En esta investigación, que recopila una vasta cantidad de estudios sobre el tema, se examina la relación de los estilos transformacional, transaccional y laissez faire con seis criterios de liderazgo, entre ellos se encontraba satisfacción del seguidor con el trabajo y satisfacción con el líder.

Modelo conceptual

El modelo conceptual base que se propone para la investigación es tomado de la base de Cuadra & Veloso (2009), pero ajustado a la necesidad que tiene la empresa, esta quedaría:

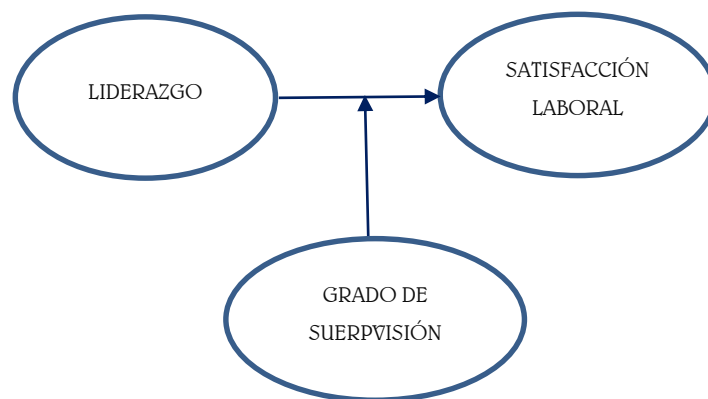


Figura 1 Modelo conceptual de variables.

Fuente: Basado en el estudio de Cuadra y Veloso (2010)

Definición de términos básicos

Supervisión: Es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. También es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto. Es observación, observación sistemática e intencionada.

Liderazgo: La definición de liderazgo establece que es un conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos. Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo. Además, debe ser comunicativo, honesto, estratega, disciplinado, creativo, con capacidad de tomar decisiones, debe poder actuar bajo presión, poder y saber negociar, entre otras características. Claro está que es algo complicado que alguien cumpla con todas esas exigencias, pero éstas por lo menos te proporcionan un perfil.

Satisfacción: La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Ejecutivo Comercial: Encargado de la comercialización y promoción de los productos de la empresa, también de encarga de prospectar y buscar clientes potenciales a nivel corporativo y personal, presentaciones de proyectos, seguimiento de clientes, lograr cierres de contratos y alcanzar sus objetivos y metas de ventas.

Supervisión: La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

III. METODOLOGÍA.

3.1. Diseño de investigación

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, pues se utilizarían las técnicas estadísticas para medir y evaluar las variables de estudio, que son el grado de supervisión, liderazgo y satisfacción del personal. El diseño de la investigación es no experimental (pues no habrá manipulación de la variable de, transversal (se realizarán mediciones en un solo instante de tiempo) y será causal (se contrastarán hipótesis causales incluyendo la variable interviniente grado de moderación. El alcance de la investigación será explicativo, pues se plantea determinar si existe influencia de las variables exógena Liderazgo sobre la endógena Satisfacción, mediada por la variable grado de supervisión.

3.2. Área y línea de investigación

Área : Ciencias Sociales.

Línea : Gestión Táctica y operativa.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Para Sampieri, Collado, & Lucio (2014) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común. El total de la población del Banco Falabella Open Plaza en la ciudad de Chiclayo es de 28.

3.3.2. Muestra y muestreo

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Vale decir, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Sampieri et al., 2014)

Para la presente investigación se midió toda la población pues al ser pequeña es fácilmente medible, por lo que no hubo cálculo de muestra si no censo.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables: LIDERAZGO

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	ITEMS	INSTRUMENTO	TECNICA
LIDERAZGO (Cuadra & Veloso,2009) basado en (Bass y Avolio, 2004).	La capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un rango administrativo en una organización; o no formal, es decir, la capacidad de influir que se presenta fuera de la estructura formal de la organización* (Robbins, 1994)	Transformacional	Influencia idealizada atribuida.	10. Estoy orgulloso de estar asociado con él 18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 21. Actúa de forma que se gana mi respeto 25. Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	CUESTIONARIO	ENCUESTA
			Influencia idealizada conducta.	6. Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él 14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito 23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones 34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar		
			Motivación inspiracional.	9. Habla con entusiasmo acerca del futuro 13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse 26. Articula una apremiante visión del futuro 36. Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos		
			Estimulación intelectual.	2. Reexamina las asunciones críticas cuestionándose si son apropiadas 8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 30. Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes 32. Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas		
			Consideración individualizada	15. Dedicar su tiempo a enseñar y formar 19. Me trata más como una persona que como miembro de un grupo 29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas 31. Me ayuda a desarrollar mi capacidad		
		Transaccional	Recompensa contingente	1. Me apoya a cambio de mis esfuerzos 11. Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos de rendimiento 16. Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos 35. Expresa satisfacción cuanto consigo las expectativas		

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	ITEMS	INSTRUMENTO	TECNICA	
			Dirección por excepción activa.	4. Enfoca su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada 22. Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos 24. Recuerda todos los fallos 27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido			
			Laissez Faire	Dirección por excepción pasiva			3. Evita intervenir hasta que los problemas son serios 12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" 20. Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar
				Dejar hacer.			5. Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante 7. Está ausente cuando se le necesita 28. Evita tomar decisiones 33. Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes
			Variables de resultados organizacionales	Esfuerzo extra.			39. Consigue que haga más de lo que yo esperaba hacer 42. Potencia mi deseo de tener éxito 44. Incrementa mi deseo de trabajar duro
				Eficacia.			37. Es efectivo a la hora de encontrar las necesidades que tengo con respecto al trabajo 40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior 43. Es efectivo a la hora de cumplir los requerimientos de la organización 45. Conduce un grupo efectivo
				Satisfacción.			38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios 41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2 Operacionalización de variables: GRADO DE SUPERVISIÓN

VARIABLE	DEFINICIÓN	ITEMS	INSTRUMENTO	TECNICA
GRADO DE SUPERVISIÓN (Cuadra & Veloso, 2009)	Tiempo en que se está en contacto directo con la jefatura, el nivel de injerencia que tiene el supervisor en las decisiones y la cercanía física entre líder y colaborador	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué porcentaje de la jornada de trabajo usted está en contacto directo con su jefe? 2. ¿En qué grado su jefe se inmiscuye en las actividades laborales que usted realiza? 3. Evalúe que tanta supervisión tiene normalmente la gente que ocupa cargos similares al suyo (independientemente de cómo lo haga su jefe) 4. ¿Qué porcentaje de su trabajo es supervisado directamente por su jefe? 5. ¿Qué porcentaje de las decisiones que usted toma deben ser consultados con su jefatura? 6. ¿Qué tan cerca físicamente trabaja con su jefe? 	CUESTIONARIO	ENCUESTA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3 Operacionalización de variables: GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

VARIABLE	DEFINICIÓN	ITEMS	INSTRUMENTO	TECNICA
SATISFACCIÓN (Warr, P., Cook, J., & Toby, W, (1979)	La satisfacción en el trabajo es el grado en que una persona reporta satisfacción con las características extrínsecas e intrínsecas del trabajo. La satisfacción total en el trabajo es la suma de todas los ítems y la satisfacción en el trabajo en general se informa de satisfacción con el trabajo en su conjunto	<p>Simplemente indique qué tan satisfecho o insatisfecho está usando la escala del 1 al 5 :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones físicas de trabajo 2. La libertad de elegir su propio método de trabajo 3. Sus compañeros de trabajo 4. El reconocimiento que obtienes por un buen trabajo 5. Tu jefe inmediato 6. La cantidad de responsabilidad que se le da 7. Su tasa de pago 8. Tu oportunidad de usar tus habilidades 9. Relaciones industriales entre la dirección y los trabajadores de su empresa 10. Tu oportunidad de promoción 11. Manejo de su empresa 12. La atención prestada a las sugerencias que haces 13. Tus horas de trabajo 14. La cantidad de variedad en su trabajo 15. Tu seguridad laboral 	CUESTIONARIO	ENCUESTA

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método se basó en la teoría del liderazgo estudiada por Avolio et al. (1999), y revisada después por Cuadra y Veloso (2010), donde se prevé por teoría pueda ejercer influencia sobre la satisfacción laboral. El método se ve complementado por la inclusión de la variable grado de supervisión, la misma que según el modelo conceptual estaría ejerciendo un rol moderador potenciador.

El instrumento que se utilizó para el presente estudio, es un cuestionario que se aplicó a través de la técnica de la encuesta, el cuestionario estuvo diseñado en 3 partes adecuado a cada variable de estudio, específicamente 42 ítems en la variable liderazgo (que a su vez se divide en 4 dimensiones y 12 subdimensiones respectivamente), en tanto las variables satisfacción laboral y grado de supervisión son unidimensionales (6 y 14 ítems respectivamente).

En la presente investigación se utilizaron además dos tipos de fuentes, las fuentes primarias con la preparación de una encuesta previamente validada y aplicada al personal ejecutivo comercial, como también las fuentes secundarias obtenidas a través de información recolectada de libros y otras fuentes para contrarrestar las fuentes primarias

La recolección de los datos fue vía hoja impresa para su posterior tabulado y organización de la información y ésta fue realizada en el lapso de 1 mes, tomando a la población en total (27 trabajadores ejecutivos de área comercial) en los turnos matutinos del mes de junio del año 2017.)

Confiabilidad del instrumento.

Para la confiabilidad de los datos se utilizó en esta investigación la prueba de Alfa de Cronbach. Esta prueba se realizó por las 3 dimensiones de liderazgo y las variables unidimensionales grado de supervisión y satisfacción laboral.

Tabla 4: Confiabilidad de la dimensión Liderazgo transformacional.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	20

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que el nivel de confiabilidad para la dimensión liderazgo transformacional es de 0.972 (mayor al 0.7 esperado) indicando que los datos son confiables y están listos para ser procesados.

Tabla 5: Confiabilidad de la dimensión Liderazgo transaccional.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	8

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma se puede apreciar que el nivel de confiabilidad para la dimensión liderazgo transaccional es de 0.919 (mayor al 0.7 esperado) indicando que los datos son confiables y están listos para ser procesados.

Tabla 6: Confiabilidad de la dimensión Liderazgo laissez faire.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	8

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos del liderazgo Laissez Faire también se puede apreciar que el nivel de confiabilidad es 0.824 (mayor al 0.7 esperado) indicando que los datos son confiables y están listos para ser procesados.

Tabla 7: Confiabilidad de la dimensión grado de supervisión.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	6

Fuente: Elaboración propia.

De otro lado el grado de supervisión también cumple con un mayor valor al 0.7 esperado (en este caso 0.864) indicando que los datos son confiables y están listos para ser procesados.

Tabla 8: Confiabilidad de la dimensión satisfacción laboral.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	15

Fuente: Elaboración propia.

Por último, la satisfacción laboral, también se puede apreciar que su nivel de confiabilidad es 0.975 (mayor al 0.7 esperado) indicando que los datos son confiables y están listos para ser procesados.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

El procesamiento de la información se llevó a cabo con en el programa estadístico SPSS 24 y para algunos cálculos auxiliares la hoja de cálculo Excel 2016.

Se realizó la evaluación de la consistencia interna (Alfa de Cronbach) de los datos, tanto a la prueba piloto como a los resultados finales del cuestionario.

Se realizaron cálculos de los principales descriptivos de las dimensiones analizadas de las diversas variables.

El estudio también contempló la validez de contenido (a través de panelistas expertos y midiéndose el nivel de concordancia de jueces con el método de Ayken). Así mismo se realizó la validez de criterio de la variable liderazgo y la validez de constructo a través de la validez convergente, siempre de la variable liderazgo que es la única variable multidimensional.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

- **Resumen de los principales datos demográficos.**

Tabla 9: Sexo del encuestado.

Etiquetas de fila	Cuenta de SEX
0	11
1	12
Total general	23

Fuente: Elaboración propia.

Las personas encuestadas en la presente investigación son prácticamente igual la de varones que la de damas. Las oportunidades laborales en bancos para puestos ejecutivos son las mismas para ambos sexos al parecer.

Tabla 10: Estado civil del encuestado.

Etiquetas de fila	Cuenta de EST CIV
C	14
S	9
Total general	23

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al estado civil, las personas encuestadas son mayormente casadas a pesar de ser jóvenes.

Tabla 11: Edad del encuestado.

Etiquetas de fila	Cuenta de EDAD
20-30	13
30-40	7
40-50	3
Total general	23

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las personas encuestadas están en la base de 20 a 30 años como se aprecia.

- **Análisis descriptivos de los datos obtenidos en el cuestionario.**

A continuación, se presentan los resultados de la investigación en el nivel descriptivo, para conocer las características de las variables. Para ello se ha utilizado tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.

- ✓ **Promedios por dimensión.**

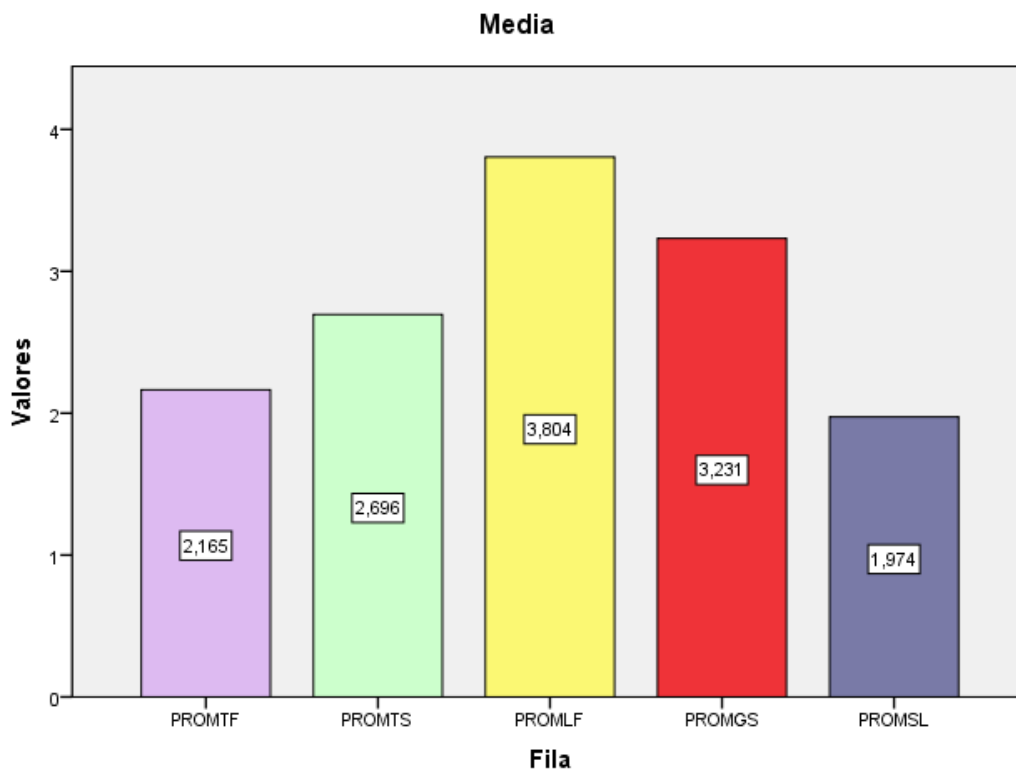


Figura 2: Promedios por dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que estilo de liderazgo que más alta puntuación alcanzó en términos generales es el Laissez Faire, por debajo le sigue el estilo de liderazgo transaccional para dejar al último puesto el estilo de liderazgo transformacional. De otro lado, se aprecia que los ejecutivos calificaron con un puntaje alto el grado de supervisión que ellos sienten, no siendo así en el consolidado general la satisfacción laboral.

✓ **Análisis de los principales indicadores de satisfacción.**

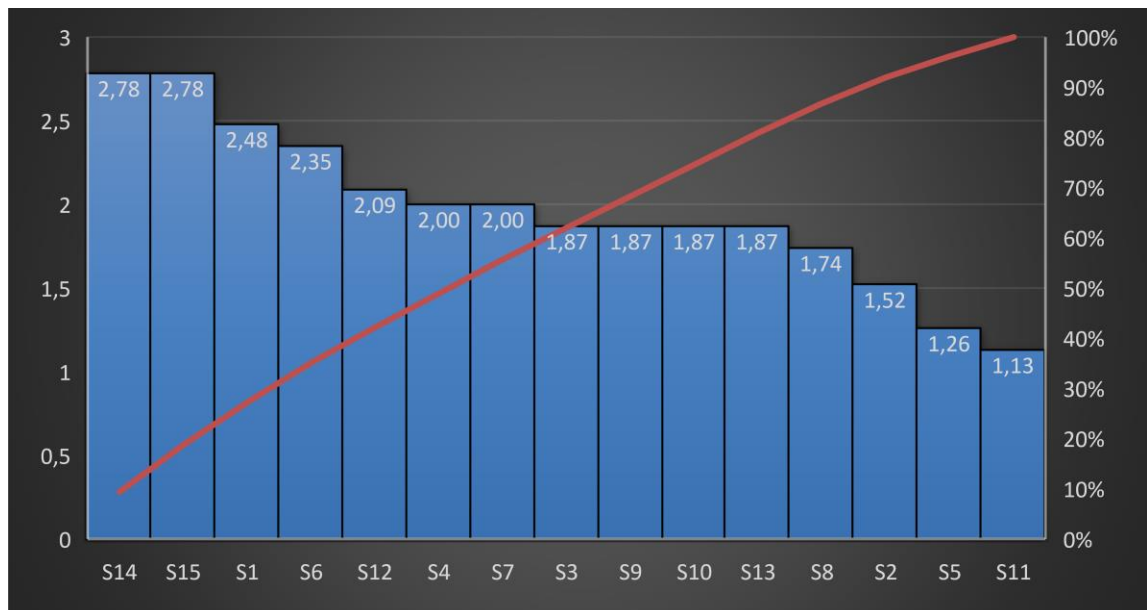


Figura 3: Promedios por ítems en la variable satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

Los ítems menos destacados son S2, S5 y S11 correspondiendo a las preguntas: La libertad de elegir su propio método de trabajo, Tu jefe inmediato y manejo de la empresa respectivamente.

En tanto, la ponderación más alta la obtuvieron los ítems S14 y S15 que obedecen a las preguntas: La cantidad de variedad en su trabajo y Tu seguridad laboral.

✓ **Tablas bidimensionales.**

Amerita hacer un análisis previo de cómo se comporta la variable grado de supervisión respecto a las variables liderazgo y satisfacción laboral, previo al análisis inferencial. Ello brindó información para saber el rol fundamental de esta variable y justificar su inclusión en el modelo conceptual de variables.

Tabla 12: Promedio de Satisfacción laboral según la categoría del grado de satisfacción.

TIPO DE SUPERVISIÓN	Promedio de SATISFACCIÓN LABORAL
REMOTO	1,13
ESTRECHO	2,52
Total general	1,973913043

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Promedio de estilos de liderazgo según la categoría del grado de satisfacción.

TIPO DE SUPERVISIÓN	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE
REMOTO	1,39	2,10	4,18
ESTRECHO	2,66	3,08	3,56
Total general	2,17	2,70	3,80

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Promedio de general de liderazgo según la categoría del grado de satisfacción.

TIPO DE SUPERVISIÓN	Promedio de LIDERAZGO GENERAL
-0,5	2,56
0,5	3,10
Total general	2,88

Fuente: Elaboración propia.

En todos los gráficos se puede apreciar que los valores de las variables liderazgo y satisfacción general difieren (descriptivamente hablando) en cuanto se clasifican según el tipo de supervisión, siendo más elevado los valores cuando el colaborador percibe mayor supervisión (estrecha supervisión)

- **Validez de criterio.**

La validez de contenido en esta investigación, tal como sugiere Sampieri et al. (2014), se ha saneado tomando como base el método de concordancia de jueces propuesto por Tristán-López (2008) basándose en Lawshe (1975). Así mismo Sampieri et al. (2014) sugiere probar la validez de criterio y de constructo. Para la validez de criterio, se ha propuesto correlacionar con la prueba de Pearson, las diversas dimensiones del liderazgo con respecto al liderazgo general (promedio de los 3 estilos de liderazgo propuesto en el presente estudio: Transformacional, transaccional y Laissez Faire)

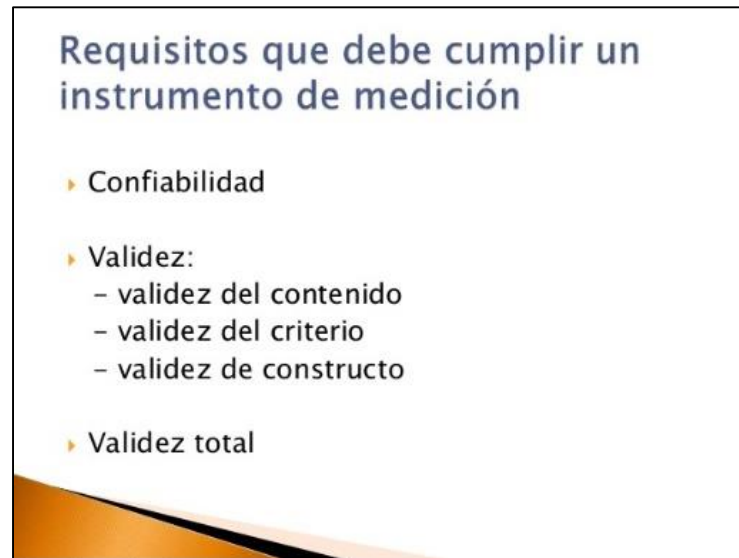


Figura 4 Requisitos de un instrumento.

Fuente: (Sampieri et al., 2014)

Tabla 15: Validez de criterio.

		Correlaciones			
		PROMTF	PROMTS	PROMLF	PROMLG
PROMTF	Correlación de Pearson	1	,905**	-,603**	,908**
	Sig. (bilateral)		,000	,002	,000
	N	23	23	23	23
PROMTS	Correlación de Pearson	,905**	1	-,664**	,864**
	Sig. (bilateral)	,000		,001	,000
	N	23	23	23	23
PROMLF	Correlación de Pearson	-,603**	-,664**	1	-,270
	Sig. (bilateral)	,002	,001		,213
	N	23	23	23	23
PROMLG	Correlación de Pearson	,908**	,864**	-,270	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,213	
	N	23	23	23	23

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que los liderazgos transformacional y transaccional se correlacionan con el liderazgo en general, sin embargo, no sucede así con el estilo de liderazgo Laissez faire, lo que haría suponer que esta dimensión debería no ser tomada en cuenta dentro del modelo conceptual propuesto inicialmente en este estudio, más aún cuando la correlación es negativa (lo que supone que, a mayor percepción de dicho estilo de liderazgo, menos satisfacción sienten los colaboradores).

- **Validez de Constructo.**

Para la validez de constructo se realizará la validez convergente entre los factores o dimensiones de la variable liderazgo general o total, para ello se analizará las correlaciones entre las diversas tipos de liderazgo que integran el constructo sobre el que se está trabajando, pues al ser un mismo concepto general (liderazgo total), las dimensiones que lo definen deben estar correlacionadas (Bernabeu & Palací, 2003)

Tabla 16: Validez de constructo.

		Correlaciones		
		PROMTF	PROMTS	PROMLF
PROMTF	Correlación de Pearson	1	,905**	-,603**
	Sig. (bilateral)		,000	,002
	N	23	23	23
PROMTS	Correlación de Pearson	,905**	1	-,664**
	Sig. (bilateral)	,000		,001
	N	23	23	23
PROMLF	Correlación de Pearson	-,603**	-,664**	1
	Sig. (bilateral)	,002	,001	
	N	23	23	23

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las correlaciones entre los factores de la variable liderazgo total, se aprecia que el estilo de liderazgo laissez faire si bien es cierto se correlacionan con los otros dos estilos de liderazgo, éste lo hace negativamente, es decir mientras los dos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) lo hacen en sentido positivo, éste factor lo hace en forma negativa.

Si se trata de explicar causalidad entre los factores del liderazgo respecto a la satisfacción laboral, se advierte con este razonamiento que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional aumentarían la satisfacción laboral, no haciendo el mismo efecto el liderazgo laissez faire.

- **Análisis de la moderación y contrastación de hipótesis.**

H1: El grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre la relación entre el liderazgo total y la satisfacción laboral.

Para poder comprobar esta hipótesis, se ha utilizado la macro PROCESS 2.6 creada por (Hayes, 2013), basándose en la técnica de remuestreos para calcular el efecto de la interacción de la variable moderadora para sobre las variables independiente y dependiente.

```

*****
Outcome: PROMSL

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .9459      .8947      .1060     53.8235     3.0000     19.0000     .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    -1.6124     .8858    -1.8202     .0845    -3.4666     .2418
CATGS       -4.8496     1.7717    -2.7373     .0131    -8.5580    -1.1411
PROMLG       1.1181     .3326     3.3615     .0033     .4219     1.8143
int_1        1.9904     .6652     2.9921     .0075     .5980     3.3828

Product terms key:
int_1  PROMLG  X  CATGS

```

Figura 5 Análisis de la Moderación Liderazgo General y Satisfacción laboral (1).

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la pantalla de salida que tanto la variable dependiente liderazgo total y la variable de interacción (liderazgo total x grado de supervisión) tienen niveles de significancia por debajo de 0.05 (0.0033 y 0.0075 respectivamente), lo que hace suponer que ambos tienen efecto sobre la variable satisfacción laboral, la variable liderazgo total con un efecto directo y la variable grado de supervisión moderando esta relación.

```

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):
      CATGS      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      -.5000     .1229     .6080     .2021     .8420    -1.1498     1.3955
      .5000     2.1133     .2699     7.8300     .0000     1.5484     2.6782

```

Figura 6 Análisis de la Moderación Liderazgo General y Satisfacción laboral (2)

Fuente: Elaboración propia.

La pantalla de salida 2, revela que, a distintas categorías de grado de supervisión, existen diversos efectos condicionales de la variable independiente sobre la dependiente. Nótese que cuando el grado de supervisión es -0.5 (ósea supervisión remota) no hay efecto moderador sobre la relación liderazgo - satisfacción laboral pues $p = 0.8420$ (mayor a 0.05). Sin embargo, cuando la categoría es 0.5 (grado de supervisión estrecha) ésta si cumple un rol moderador sobre la relación liderazgo - satisfacción laboral, pues $p = 0.000$ (menor a 0.05)

Pantalla de salida 3

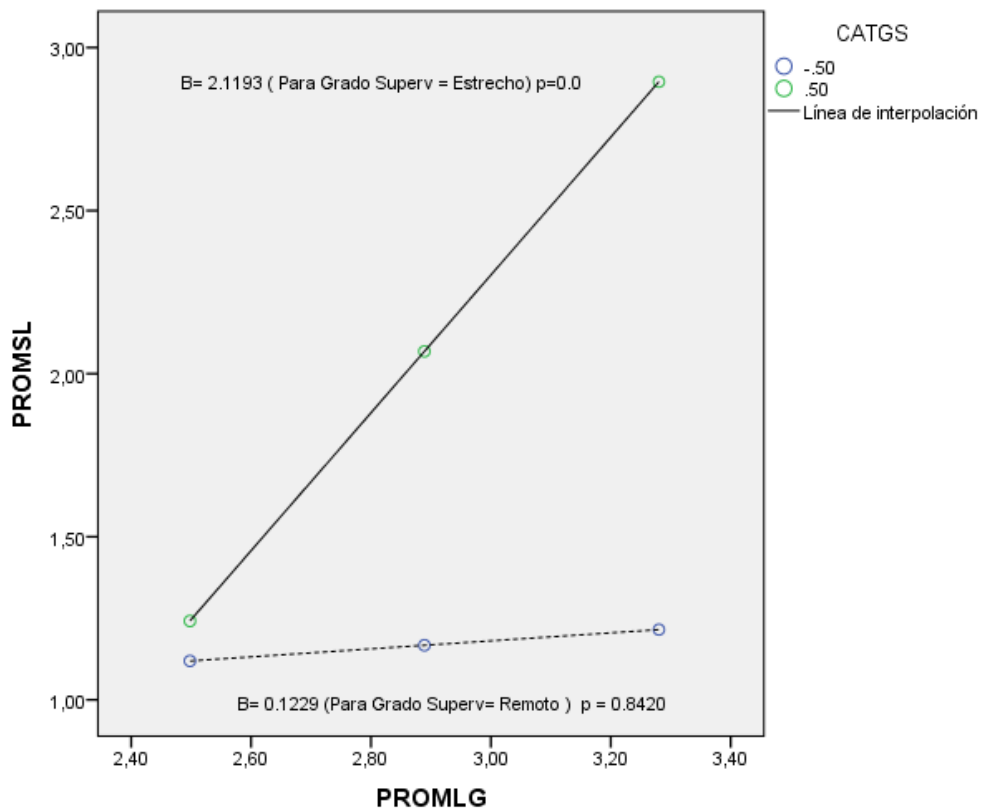


Figura 7: : Análisis de la Moderación Liderazgo General y Satisfacción laboral (3)

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se aprecia en el gráfico que la relación liderazgo general influye sobre la satisfacción laboral, moderada por el grado de satisfacción. El efecto de moderación se ve potenciado cuando el colaborador siente que el grado de supervisión es estrecho.

- **Análisis de la moderación y contrastación de hipótesis para el liderazgo transformacional.**

H1a: El grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

```

*****
Outcome: PROMSL

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,9942      ,9884      ,0117      539,7717      3,0000      19,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      ,2510      ,2702      ,9291      ,3645      -,3145      ,8166
CATGS      -1,7060      ,5404      -3,1572      ,0052      -2,8371      -,5750
PROMTF      ,5945      ,1897      3,1339      ,0055      ,1974      ,9916
int_1      1,1566      ,3794      3,0484      ,0066      ,3624      1,9508

Product terms key:

int_1      PROMTF      X      CATGS

R-square increase due to interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
int_1      ,0057      9,2927      1,0000      19,0000      ,0066

```

Figura 8: Análisis de la Moderación Liderazgo Transformacional y Satisfacción laboral (1)

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, se evidencia que el tipo de liderazgo transformacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción laboral ($p=0.0055$) y esta relación esta moderada por la interacción de la variable moderadora ($p = 0.0066$).

Para efectos de saber más en detalle el efecto de la moderación, se puede apreciar que el grado de supervisión remoto genera poca satisfacción laboral ($p = 0.9661$) no siendo así con el grado de supervisión estrecho que genera mayor satisfacción laboral. ($p = 0.000$)

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
CATGS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,5000	,0162	,3769	,0430	,9661	-,7726	,8050
,5000	1,1728	,0440	26,6535	,0000	1,0807	1,2649

Figura 9: Análisis de la Moderación Liderazgo Transformacional y Satisfacción laboral (2)

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la gráfica que se genera a través de la macro PROCESS lo evidencia de una manera visual (observe que la línea de relación liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral es pronunciadamente mayor cuando el grado de supervisión modera esta relación (en este caso con el valor Grado de supervisión estrecho) y es pronunciadamente menor cuando el grado de supervisión es remoto.

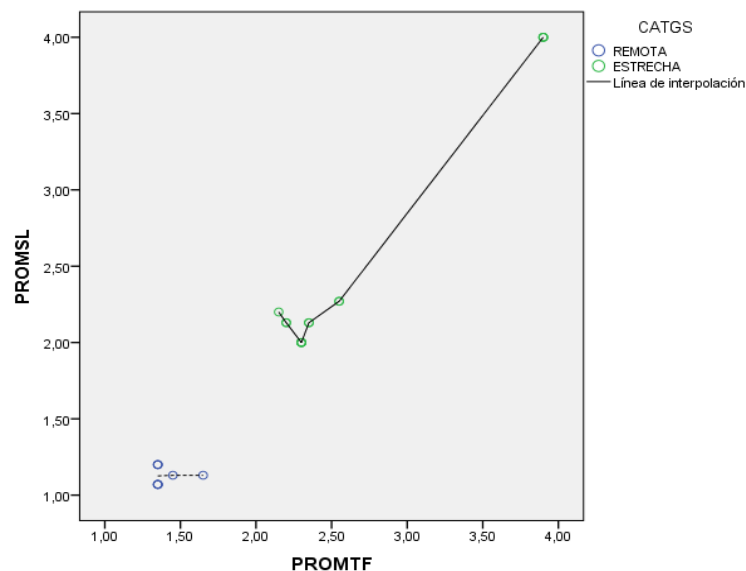


Figura 10: Análisis de la Moderación Liderazgo Transformacional y Satisfacción laboral (3)

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de la moderación y contrastación de hipótesis para el liderazgo transaccional.**

H1b: El grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral.

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,0304	,4524	-,0673	,9471	-,9773	,9164
CATGS	-2,3044	,9047	-2,5470	,0197	-4,1981	-,4106
PROMTS	,6019	,1886	3,1919	,0048	,2072	,9967
int_1	1,1992	,3772	3,1795	,0049	,4097	1,9887

Product terms key:

int_1 PROMTS X CATGS

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0718	10,1090	1,0000	19,0000	,0049

Figura 11: Análisis de la Moderación Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral (1)

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, se evidencia que el tipo de liderazgo transaccional tiene un efecto directo sobre la satisfacción laboral ($p=0.0055$) y esta relación esta moderada por la interacción de la variable moderadora ($p = 0.0049$).

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
CATGS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,5000	,0023	,3305	,0071	,9944	-,6895	,6942
,5000	1,2015	,1817	6,6125	,0000	,8212	1,5819

Figura 12: Análisis de la Moderación Liderazgo Transaccional y Satisfacción laboral (2)

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de saber más en detalle el efecto de la moderación, se puede apreciar que el grado de supervisión remoto genera poca satisfacción laboral ($p = 0.9944$) no siendo así con el grado de supervisión estrecho que genera mayor satisfacción laboral. ($p = 0.000$). Eso también se puede observar en los valores de los efectos (0.0023 versus 1.2015)

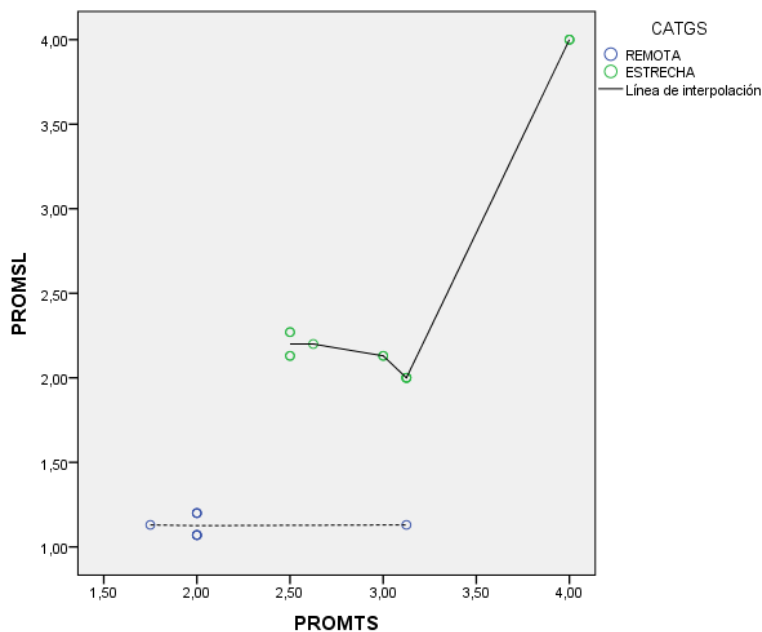


Figura 13: Análisis de la Moderación Liderazgo Transaccional y Satisfacción laboral (3)

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la gráfica que se genera a través de la macro PROCESS lo evidencia de una manera visual (observe que la línea de relación liderazgo transaccional sobre la satisfacción laboral es pronunciadamente mayor cuando el grado de supervisión modera esta relación (en este caso con el valor Grado de supervisión estrecho) y es pronunciadamente menor cuando el grado de supervisión es remoto.

- **Análisis de la moderación y contrastación de hipótesis para el liderazgo laissez faire.**

H1c: El grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre la relación entre el liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral.

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,6717	,8177	4,4904	,0003	1,9602	5,3832
CATGS	5,2880	1,6354	3,2335	,0044	1,8649	8,7111
PROMLF	-,5211	,2127	-2,4494	,0242	-,9664	-,0758
int_1	-1,0895	,4255	-2,5607	,0191	-1,9802	-,1989
Product terms key:						
int_1	PROMLF	X	CATGS			
R-square increase due to interaction(s):						
	R ² -chng	F	df1	df2	p	
int_1	,1006	6,5570	1,0000	19,0000	,0191	

Figura 14: Análisis de la Moderación Liderazgo Laissez Faire y Satisfacción laboral (1)

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se evidencia también que el tipo de liderazgo laissez faire tiene un efecto directo negativo sobre la satisfacción laboral ($p=0.0242$) y esta relación esta moderada por la interacción de la variable moderadora ($p = 0.0191$).

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):						
CATGS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,5000	,0237	,2599	,0911	,9284	-,5202	,5676
,5000	-1,0659	,3369	-3,1635	,0051	-1,7711	-,3606

Figura 15: Análisis de la Moderación Liderazgo Laissez Faire y Satisfacción laboral (2)

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de saber más en detalle el efecto de la moderación, se puede apreciar que el grado de supervisión remoto genera poca satisfacción laboral ($p = 0.9284$) no siendo así con el grado de supervisión estrecho que genera mayor satisfacción laboral. ($p = 0.051$). Eso también se puede observar en los valores de los efectos (0.0237 versus -1.0659)

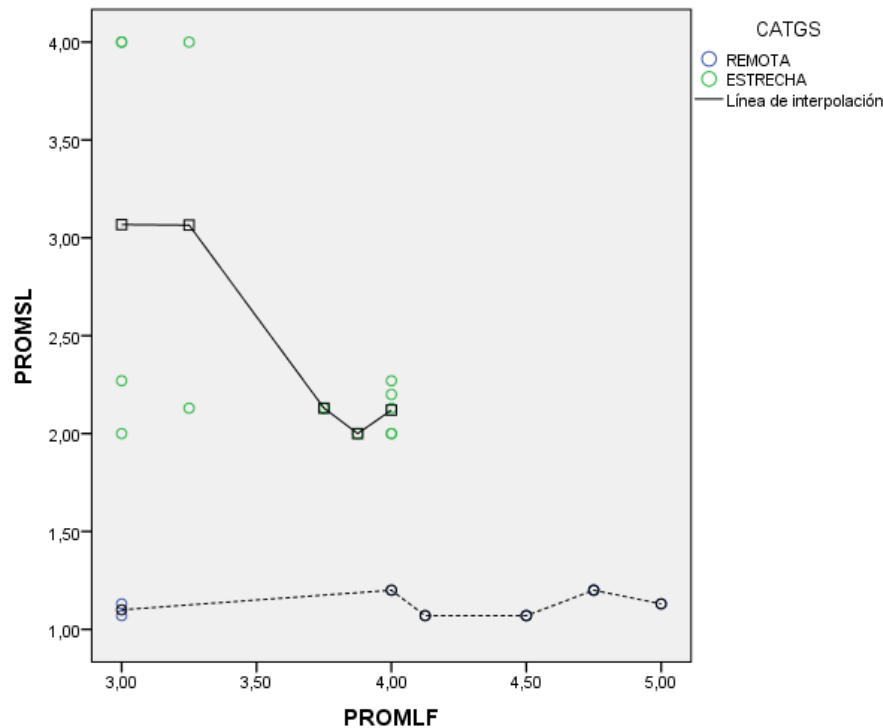


Figura 16: Análisis de la Moderación Liderazgo Laissez Faire y Satisfacción laboral (3)

Fuente: Elaboración propia.

Para este último análisis, merece la pena resaltar que si bien es cierto estadísticamente el liderazgo laissez faire tiene un efecto directo sobre la satisfacción laboral, este efecto es negativo, es decir a mayor liderazgo de este estilo, es menor la satisfacción laboral y viceversa. Así mismo, el rol moderador cuando el grado de supervisión es estrecho, genera más bajos niveles de satisfacción laboral que cuando la supervisión es remota. (se mantiene prácticamente igual la satisfacción laboral)

Tabla 17: Resumen de contrastación de hipótesis.

HIPÓTESIS	ENUNCIADO	ACEPTA?	VALORES
H1	El grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre la relación entre el liderazgo general y la satisfacción laboral.	SI	B = 1.9904 p = .0075
H1a	El grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.	SI	B = 1,1566 p = .0066
H1b	El grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral.	SI	B = 1.1992 p = .0049
H1c	El grado de supervisión tiene un rol moderador potenciador entre la relación entre el liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral.	SI (Pero no como rol potenciador, si no como rol amortiguador)	B = -1.08 p = .0191

Fuente: Elaboración propia.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

1. La validez de contenido del instrumento utilizado en la presente investigación, mostraron un índice de validez de 91.7%, que lo hace suficientemente válido para que se realice la medición de las variables de estudio.
2. El estilo del liderazgo que más predomina en la institución es Laissez Faire con un promedio de 3.8 en base a la escala de Likert de 5 puntos. De igual manera el estilo de liderazgo que menos predominó fue el liderazgo transformacional.
3. El grado de supervisión en general fue apreciado como alto, obteniéndose un valor promedio de 3.23 en base a la escala de Likert de 5 puntos. Cabe precisar que en esta misma variable el 40% de quienes calificaron esta variable, lo catalogaron como grado de supervisión remota y un 60% estrecha.
4. La satisfacción laboral en términos generales fue la variable con el más bajo promedio obtenido, ni siquiera llegando a los 2 puntos de puntuación en la escala de Likert de 5 puntos.
5. El tipo de supervisión desde el análisis descriptivo, ayuda a elevar los niveles de satisfacción laboral, siendo más altos cuando el grado de supervisión es apreciado como estricto.
6. La validez de criterio arroja evidencia que solo el liderazgo transformacional y transaccional se correlacionan con el liderazgo general, desestimándose entonces el liderazgo laissez faire que no se correlaciona.
7. La validez de constructo, medido desde la validez convergente, arroja evidencia de estar correlacionado positivamente el liderazgo transformacional y transaccional, sin embargo, con el liderazgo laissez faire los dos liderazgos mencionados anteriormente se correlacionan, pero negativamente, lo que contradice la literatura contemplada en esta investigación.

8. Se comprueba que el liderazgo general influye positivamente sobre la satisfacción laboral, moderado por el grado de supervisión ejercido sobre los colaboradores.
9. Cuando se realiza el mismo análisis ya no desde el liderazgo general, si no desde el liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, hacia la satisfacción laboral, todos tienen un efecto sobre la satisfacción laboral. Sin embargo, en el caso específico del liderazgo laissez faire, el grado de supervisión le ejerce un rol moderador no potenciador si no amortiguador, es decir lo contrario de lo que sucede con los otros dos estilos de liderazgos.

5.2. RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda realizar programas de capacitación en coaching y liderazgo en forma general a todo el equipo de ventas y en particular a los ejecutivos que tienen un rol de dirección en la organización, pues los colaboradores perciben su liderazgo desde diversas ópticas, pero cualquiera que sea ésta, todas deben estar orientadas a que el colaborador se sienta mejor laboralmente. Los tipos de liderazgo que se recomiendan desarrollar son el transformacional y el transaccional pues son los que mejor moderan o modulan el efecto del liderazgo sobre la satisfacción laboral, desestimándose así el estilo de liderazgo laissez faire que no aporta mucho a la satisfacción laboral.
2. De la mano del liderazgo que deba tener el equipo de ventas en especial los que ejercen un rol directivo, se deben establecer programas de sensibilización basado en habilidades blandas, que vayan orientadas ejercer un rol supervisor que no se vea tan invasivo en el colaborador, de modo que no se sientan tan altivariante este rol, pues actualmente este grado de supervisión es captado como estrecho o remoto por sus colaboradores, dando mejores resultados el grado de supervisión estrecho.
3. Finalmente se recomienda realizar estudios más profundos a partir del presente, de modo que se puedan incorporar al modelo para hacerlo más fiel a la realidad y de ese modo tomar decisiones más eficaces.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Amundarain, A. (2004). La supervisión y la organización. Retrieved from www.aprender21.com
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire Suggestions for modification arose when a. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*, 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bartle, P. (2017). La naturaleza de la supervisión. Retrieved from <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whats.htm>
- Benedito, M., Bonavia, T., & Llinares, L. (2008). Relación Entre Las Prioridades De Valor Y La Satisfacción Laboral. *Revista Colombiana de Psicología*, *17*(17), 59–84. Retrieved from <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1402>
- Bernabeu, A. M. G., & Palací, F. J. (2003). El constructo “Orientación a la calidad total” y su medida: El Cuestionario OCT. *Psicothema*, *15*(3), 433–439. Retrieved from <http://ezproxy.net.ucf.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2003-06897-014&site=ehost-live%5Cnfpalaci@psi.uned.es>
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, *80*(3), 165–180. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.12.001>
- Cantisano, G. T., & Domínguez, J. F. M. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: Sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, *7*(3), 355–379.
- Chiok Foong, L. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, *9*(4), 191–204. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11472508>
- Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*, *2*, 243–262.
- Conger, J., & Kanunga, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. (SAGE Publications, Ed.) (1era ed.). California. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/charismatic-leadership-in-organizations/book8009#preview>
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, *2*, 42–58.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Grado De Supervisión Como Variable Moderadora Entre Liderazgo Y Satisfacción, Motivación Y Clima Organizacional. *Ingeniare. Revista*

Chilena de Ingeniería, 18, 15–25. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>

Del Toro, J., Salazar, M. C., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO América*, 5(10), 204–227. <https://doi.org/10.21676/23897848.419>

Figueroa, L. A. (2004). LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO: UNA NUEVA FORMA DE ENTENDER LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL Leadership and work teams: A new way of understanding organizational dynamics, *III*(1), 53–6353. Retrieved from <https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>

Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis*. (The Guilford Press, Ed.) (1era ed.). London.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–80. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12184579>

Kim, K., Dansereau, F., & Kong Soo, K. (2004). A Multiple-Level Theory of Leadership: The Impact of Culture as a Moderator. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 78–92. <https://doi.org/10.1177/107179190401100109>

Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. (Editorial Norma., Ed.) (1era ed.). Bogotá.

Lawshe, C. (1975). a Quantitative Approach To Content Validity 1. *Personnel Psychology*, (1), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>

Losada, C. (2010). Liderazgo transformador para la CEOE. Retrieved from https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/12/21/economia/1293047744_850215.html

Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Retrieved from <https://www.casadellibro.com/libro-psicologia-de-la-organizacion-oc-5-ed/9788436214697/294248>

Peralta, Y. S., Olsen, C., Pezzi, L., Sanjurjo, N., Nacional, U., Mar, D., & Aires, B. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata Younger and older volunteers ' transactional and transformational leadership at Mar del Plata, 15, 145–156. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL15-ISSUE2-FULLTEXT-769>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (Pearson Educación, Ed.) (10ma ed.). México.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=oLbjoQEACAAJ>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction*. (Sage Publications, Ed.) (1era ed.). California. Retrieved from <https://us.sagepub.com/en-us/nam/job-satisfaction>
- Tristán-López, a. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances En Medición, 6*, 37–48.
- Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administracion, (26)*, 5–17.
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *The Leadership Quarterly, 4*(3–4), 379–382. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90043-S](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90043-S)
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (Prentice Hall, Ed.) (5ta ed.). Michigan.

VII. ANEXOS

- Formato de Validez de contenido.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, _____, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis titulado "GRADO DE SUPERVISIÓN ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL EJECUTIVO COMERCIAL DEL BANCO FALABELLA OPEN PLAZA CHICLAYO", elaborado por las estudiantes FIORELLA JUDITH PALACIOS ALCÓCER Y CLAUDIA PAOLA MONCAYO; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, _____ de ____ 2017.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: _____

Cargo Actual: _____

- Resultados de la Validez de contenido. (JUEZ 1)

		Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	1. Estoy orgulloso de estar asociado con él	1	0	0	SI
2	2. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	1	0	0	SI
3	3. Actúa de forma que se gana mi respeto	1	0	0	SI
4	4. Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	1	0	0	SI
5	5. Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	1	0	0	SI
6	6. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	1	0	0	SI
7	7. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	1	0	0	SI
8	8. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	1	0	0	SI
9	9. Habla con entusiasmo acerca del futuro	1	0	0	SI
10	10. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	1	0	0	SI
11	11. Articula una apremiante visión del futuro	1	0	0	SI
12	12. Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	1	0	0	SI
13	13. Reexamina las asunciones críticas cuestionándose si son apropiadas	1	0	0	SI
14	14. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	1	0	0	SI
15	15. Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	1	0	0	SI
16	16. Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	1	0	0	SI
17	17. Dedicar su tiempo a enseñar y formar	1	0	0	SI
18	18. Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	1	0	0	SI
19	19. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	1	0	0	SI
20	20. Me ayuda a desarrollar mi capacidad	1	0	0	SI
21	21. Me apoya a cambio de mis esfuerzos	1	0	0	SI
22	22. Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos del rendimiento	1	0	0	SI
23	23. Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos	1	0	0	SI
24	24. Expresa satisfacción cuanto consigo las expectativas	1	0	0	SI
25	25. Enfoca su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	1	0	0	SI
26	26. Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos	0	1	0	SI
27	27. Recuerda todos los fallos	0	1	0	SI
28	28. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	1	0	0	SI
29	29. Evita intervenir hasta que los problemas son serios	1	0	0	SI
30	30. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	1	0	0	SI
31	31. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	1	0	0	SI
32	32. Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	1	0	0	SI
33	33. Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante	1	0	0	SI
34	34. Está ausente cuando se le necesita	1	0	0	SI
35	35. Evita tomar decisiones	0	1	0	SI
36	36. Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes	1	0	0	SI

- Resultados de la Validez de contenido. (JUEZ 2)

		Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	1. Estoy orgulloso de estar asociado con él	1	0	0	SI
2	2. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	1	0	0	SI
3	3. Actúa de forma que se gana mi respeto	1	0	0	SI
4	4. Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	1	0	0	SI
5	5. Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	1	0	0	SI
6	6. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	0	1	0	SI
7	7. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	0	SI
8	8. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	1	0	0	SI
9	9. Habla con entusiasmo acerca del futuro	1	0	0	SI
10	10. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	1	0	0	SI
11	11. Articula una apremiante visión del futuro	1	0	0	SI
12	12. Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	1	0	0	SI
13	13. Reexamina las asunciones críticas cuestionándose si son apropiadas	1	0	0	SI
14	14. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	1	0	0	SI
15	15. Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	1	0	0	SI
16	16. Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	1	0	0	SI
17	17. Dedicar su tiempo a enseñar y formar	1	0	0	SI
18	18. Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	1	0	0	SI
19	19. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	1	0	0	SI
20	20. Me ayuda a desarrollar mi capacidad	1	0	0	SI
21	21. Me apoya a cambio de mis esfuerzos	1	0	0	SI
22	22. Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos del rendimiento	1	0	0	SI
23	23. Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos	1	0	0	SI
24	24. Expresa satisfacción cuanto consigo las expectativas	1	0	0	SI
25	25. Enfoca su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	1	0	0	SI
26	26. Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos	1	0	0	SI
27	27. Recuerda todos los fallos	1	0	0	SI
28	28. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	1	0	0	SI
29	29. Evita intervenir hasta que los problemas son serios	1	0	0	SI
30	30. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	1	0	0	SI
31	31. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	1	0	0	SI
32	32. Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	1	0	0	SI
33	33. Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante	1	0	0	SI
34	34. Está ausente cuando se le necesita	1	0	0	SI
35	35. Evita tomar decisiones	1	0	0	SI
36	36. Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes	1	0	0	SI

- Resultados de la Validez de contenido. (JUEZ 3)

		Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	1. Estoy orgulloso de estar asociado con él	1	0	0	SI
2	2. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	1	0	0	SI
3	3. Actúa de forma que se gana mi respeto	1	0	0	SI
4	4. Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	1	0	0	SI
5	5. Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	1	0	0	SI
6	6. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	1	0	0	SI
7	7. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	0	SI
8	8. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	1	0	0	SI
9	9. Habla con entusiasmo acerca del futuro	1	0	0	SI
10	10. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	1	0	0	SI
11	11. Articula una apremiante visión del futuro	1	0	0	SI
12	12. Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	1	0	0	SI
13	13. Reexamina las asunciones críticas cuestionándose si son apropiadas	1	0	0	SI
14	14. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	1	0	0	SI
15	15. Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	1	0	0	SI
16	16. Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	1	0	0	SI
17	17. Dedicar su tiempo a enseñar y formar	1	0	0	SI
18	18. Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	1	0	0	SI
19	19. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	1	0	0	SI
20	20. Me ayuda a desarrollar mi capacidad	1	0	0	SI
21	21. Me apoya a cambio de mis esfuerzos	1	0	0	SI
22	22. Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos del rendimiento	1	0	0	SI
23	23. Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos	1	0	0	SI
24	24. Expresa satisfacción cuanto consigo las expectativas	1	0	0	SI
25	25. Enfoca su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	1	0	0	SI
26	26. Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos	0	1	0	SI
27	27. Recuerda todos los fallos	1	0	0	SI
28	28. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	1	0	0	SI
29	29. Evita intervenir hasta que los problemas son serios	1	0	0	SI
30	30. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	1	0	0	SI
31	31. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	1	0	0	SI
32	32. Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	1	0	0	SI
33	33. Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante	1	0	0	SI
34	34. Está ausente cuando se le necesita	1	0	0	SI
35	35. Evita tomar decisiones	1	0	0	SI
36	36. Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes	0	1	0	SI

- Resultados de la Validez de contenido. (JUEZ 4)

		Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	1. Estoy orgulloso de estar asociado con él	1	0	0	SI
2	2. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	1	0	0	SI
3	3. Actúa de forma que se gana mi respeto	0	1	0	SI
4	4. Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	1	0	0	SI
5	5. Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	1	0	0	SI
6	6. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	1	0	0	SI
7	7. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	1	0	0	SI
8	8. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	1	0	0	SI
9	9. Habla con entusiasmo acerca del futuro	1	0	0	SI
10	10. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	1	0	0	SI
11	11. Articula una apremiante visión del futuro	1	0	0	SI
12	12. Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	1	0	0	SI
13	13. Reexamina las asunciones críticas cuestionándose si son apropiadas	1	0	0	SI
14	14. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	1	0	0	SI
15	15. Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	1	0	0	SI
16	16. Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	1	0	0	SI
17	17. Dedicar su tiempo a enseñar y formar	1	0	0	SI
18	18. Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	1	0	0	SI
19	19. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	1	0	0	SI
20	20. Me ayuda a desarrollar mi capacidad	1	0	0	SI
21	21. Me apoya a cambio de mis esfuerzos	1	0	0	SI
22	22. Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos del rendimiento	1	0	0	SI
23	23. Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos	0	1	0	SI
24	24. Expresa satisfacción cuanto consigo las expectativas	1	0	0	SI
25	25. Enfoca su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	1	0	0	SI
26	26. Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos	1	0	0	SI
27	27. Recuerda todos los fallos	1	0	0	SI
28	28. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	1	0	0	SI
29	29. Evita intervenir hasta que los problemas son serios	0	1	0	SI
30	30. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	1	0	0	SI
31	31. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	1	0	0	SI
32	32. Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	1	0	0	SI
33	33. Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante	1	0	0	SI
34	34. Está ausente cuando se le necesita	0	0	1	SI
35	35. Evita tomar decisiones	1	0	0	SI
36	36. Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes	1	0	0	SI

- Resultados de la Validez de contenido. (JUEZ 5)

		Esencial	Útil	Innecesario	¿PUNTUACION TOTAL DEL ITEM=1?
1	1. Estoy orgulloso de estar asociado con él	1	0	0	SI
2	2. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	1	0	0	SI
3	3. Actúa de forma que se gana mi respeto	1	0	0	SI
4	4. Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	1	0	0	SI
5	5. Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	1	0	0	SI
6	6. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	1	0	0	SI
7	7. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	1	0	0	SI
8	8. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	1	0	0	SI
9	9. Habla con entusiasmo acerca del futuro	1	0	0	SI
10	10. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	1	0	0	SI
11	11. Articula una apremiante visión del futuro	1	0	0	SI
12	12. Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	1	0	0	SI
13	13. Reexamina las asunciones críticas cuestionándose si son apropiadas	1	0	0	SI
14	14. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	0	1	0	SI
15	15. Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	1	0	0	SI
16	16. Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	1	0	0	SI
17	17. Dedicar su tiempo a enseñar y formar	1	0	0	SI
18	18. Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	1	0	0	SI
19	19. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	1	0	0	SI
20	20. Me ayuda a desarrollar mi capacidad	1	0	0	SI
21	21. Me apoya a cambio de mis esfuerzos	1	0	0	SI
22	22. Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos del rendimiento	1	0	0	SI
23	23. Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos	1	0	0	SI
24	24. Expresa satisfacción cuanto consigo las expectativas	1	0	0	SI
25	25. Enfoca su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	1	0	0	SI
26	26. Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos	1	0	0	SI
27	27. Recuerda todos los fallos	0	1	0	SI
28	28. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	1	0	0	SI
29	29. Evita intervenir hasta que los problemas son serios	1	0	0	SI
30	30. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	1	0	0	SI
31	31. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	1	0	0	SI
32	32. Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	1	0	0	SI
33	33. Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante	1	0	0	SI
34	34. Está ausente cuando se le necesita	1	0	0	SI
35	35. Evita tomar decisiones	1	0	0	SI
36	36. Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes	0	1	0	SI

- Resultados de la Validez de contenido total.

				NUMERO DE PANELISTAS		5	
		Esencial	Útil	Innecesario	CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA
1	1. Estoy orgulloso de estar asociado con él	5	0	0	1	SI	TODO OK
2	2. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	5	0	0	1	SI	TODO OK
3	3. Actúa de forma que se gana mi respeto	4	1	0	0,8	SI	TODO OK
4	4. Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	5	0	0	1	SI	TODO OK
5	5. Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	5	0	0	1	SI	TODO OK
6	6. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	4	1	0	0,8	SI	TODO OK
7	7. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	3	2	0	0,6	SI	TODO OK
8	8. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	5	0	0	1	SI	TODO OK
9	9. Habla con entusiasmo acerca del futuro	5	0	0	1	SI	TODO OK
10	10. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	5	0	0	1	SI	TODO OK
11	11. Articula una apremiante visión del futuro	5	0	0	1	SI	TODO OK
12	12. Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	5	0	0	1	SI	TODO OK
13	13. Reexamina las asunciones críticas cuestionándose si son apropiadas	5	0	0	1	SI	TODO OK
14	14. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	4	1	0	0,8	SI	TODO OK
15	15. Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	5	0	0	1	SI	TODO OK
16	16. Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	5	0	0	1	SI	TODO OK
17	17. Dedicar su tiempo a enseñar y formar	5	0	0	1	SI	TODO OK
18	18. Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	5	0	0	1	SI	TODO OK
19	19. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	5	0	0	1	SI	TODO OK
20	20. Me ayuda a desarrollar mi capacidad	5	0	0	1	SI	TODO OK
21	21. Me apoya a cambio de mis esfuerzos	5	0	0	1	SI	TODO OK
22	22. Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos del rendimiento	5	0	0	1	SI	TODO OK
23	23. Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos	4	1	0	0,8	SI	TODO OK
24	24. Expresa satisfacción cuanto consigo las expectativas	5	0	0	1	SI	TODO OK
25	25. Enfoca su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	5	0	0	1	SI	TODO OK
26	26. Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos	3	2	0	0,6	SI	TODO OK
27	27. Recuerda todos los fallos	3	2	0	0,6	SI	TODO OK
28	28. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	5	0	0	1	SI	TODO OK
29	29. Evita intervenir hasta que los problemas son serios	4	1	0	0,8	SI	TODO OK
30	30. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	5	0	0	1	SI	TODO OK
31	31. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	5	0	0	1	SI	TODO OK
32	32. Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	5	0	0	1	SI	TODO OK
33	33. Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante	5	0	0	1	SI	TODO OK
34	34. Esta ausente cuando se le necesita	4	0	1	0,8	SI	TODO OK
35	35. Evita tomar decisiones	4	1	0	0,8	SI	TODO OK
36	36. Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes	3	2	0	0,6	SI	TODO OK
					CVI=	91,7%	

- Fotos de la empresa Banco Falabella Open Plaza.





- Organigrama.

