

ESTUDIO DE LA CULTURA
MULTINACIONAL,
LIDERAZGO Y
RENDIMIENTO LABORAL
EN MAQUILADORA
MEXICANA

Baca Pumarejo, José Rafael

Estudio de la cultura multinacional, liderazgo y rendimiento laboral en maquiladora mexicana / José Rafael Baca Pumarejo, Yesica Ivette García Sánchez, Vicente Villanueva Hernández. —Ciudad de México : Colofón ; Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2019.

104 págs. ; 17 x 23 cm.

1. Empresas internacionales 2. Liderazgo 3. Cultura I. García Sánchez, Yesica Ivette, coaut. II. Villanueva Hernández, Vicente, coaut.

LC: HD69.I7 B32

DEWEY: 338.88 B32

Centro Universitario Victoria

Centro de Gestión del Conocimiento. Tercer Piso

Cd. Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87149

consejopublicacionesuat@outlook.com

D. R. © 2019 Universidad Autónoma de Tamaulipas

Matamoros SN, Zona Centro Ciudad Victoria, Tamaulipas C.P. 87000

Consejo de Publicaciones UAT

Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2948 • www.uat.edu.mx



Fomento Editorial Una edición del Departamento de Fomento Editorial de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Edificio Administrativo, planta baja, CU Victoria

Ciudad Victoria, Tamaulipas, México

Libro aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT

ISBN UAT: 978-607-8626-35-9

Colofón

Franz Hals núm. 130, Alfonso XIII

Delegación Álvaro Obregón C.P. 01460, Ciudad de México

www.paralex.com/colofonedicionesacademicas@gmail.com

ISBN: 978-607-635-031-7

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra incluido el diseño tipográfico y de portada, sea cual fuera el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento del Consejo de Publicaciones UAT.

Impreso en México • *Printed in Mexico*

El tiraje consta de 300 ejemplares

Este libro fue dictaminado y aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT mediante un especialista en la materia. Asimismo fue recibido por el Comité Interno de Selección de Obras de Colofón Ediciones Académicas para su valoración en la sesión del primer semestre 2019, se sometió al sistema de dictaminación a “doble ciego” por especialistas en la materia, el resultado de ambos dictámenes fue positivo.

ESTUDIO DE LA CULTURA MULTINACIONAL, LIDERAZGO Y RENDIMIENTO LABORAL EN MAQUILADORA MEXICANA

Dr. José Rafael Baca Pumarejo
Mde. Yesica Ivette García Sánchez
Dr. Vicente Villanueva Hernández





Ing. José Andrés Suárez Fernández
PRESIDENTE

Dr. Julio Martínez Burnes
VICEPRESIDENTE

Dr. José Manuel Capello y García
SECRETARIO TÉCNICO

C.P. Guillermo Mendoza Cavazos
VOCAL

Dra. Rosa Issel Acosta González
VOCAL

Lic. Víctor Hugo Guerra García
VOCAL

Consejo Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Dra. Lourdes Arizpe Slogher • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Amalio Blanco** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dra. Rosalba Casas Guerrero** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Francisco Díaz Bretones** • Universidad de Granada, España | **Dr. Rolando Díaz Lowing** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Manuel Fernández Ríos** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dr. Manuel Fernández Navarro** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dra. Juana Juárez Romero** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dr. Manuel Marín Sánchez** • Universidad de Sevilla, España | **Dr. Cervando Martínez** • University of Texas at San Antonio, E.U.A. | **Dr. Darío Páez** • Universidad del País Vasco, España | **Dra. María Cristina Puga Espinosa** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Luis Arturo Rivas Tovar** • Instituto Politécnico Nacional, México | **Dr. Aroldo Rodríguez** • University of California at Fresno, E.U.A. | **Dr. José Manuel Valenzuela Arce** • Colegio de la Frontera Norte, México | **Dra. Margarita Velázquez Gutiérrez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. José Manuel Sabucedo Cameselle** • Universidad de Santiago de Compostela, España | **Dr. Alessandro Soares da Silva** • Universidad de São Paulo, Brasil | **Dr. Akexandre Dorna** • Universidad de CAEN, Francia | **Dr. Ismael Vidales Delgado** • Universidad Regiomontana, México | **Dr. José Francisco Zúñiga García** • Universidad de Granada, España | **Dr. Bernardo Jiménez** • Universidad de Guadalajara, México | **Dr. Juan Enrique Marcano Medina** • Universidad de Puerto Rico-Humacao | **Dra. Ursula Oswald** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Arq. Carlos Mario Yori** • Universidad Nacional de Colombia | **Arq. Walter Debenedetti** • Universidad de Patrimonio, Colonia, Uruguay | **Dr. Andrés Piqueras** • Universitat Jaume I, Valencia, España | **Dr. Yolanda Troyano Rodríguez** • Universidad de Sevilla, España | **Dra. María Lucero Guzmán Jiménez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dra. Patricia González Aldea** • Universidad Carlos III de Madrid, España | **Dr. Marcelo Urra** • Revista Latinoamericana de Psicología Social | **Dr. Rubén Ardila** • Universidad Nacional de Colombia | **Dr. Jorge Gissi** • Pontificia Universidad Católica de Chile | **Dr. Julio F. Villegas** • Universidad Diego Portales, Chile | **Ángel Bonifaz Ezeta** • Universidad Nacional Autónoma de México

Índice

Resumen	11
Abstract	13
Capítulo I. Planteamiento del problema	15
1.1 Antecedentes	17
1.2 Definición del problema	20
1.3 Justificación del proyecto	25
1.4 Objetivo general y particulares	26
1.5 Preguntas de investigación o hipótesis	26
1.6 Limitaciones y delimitaciones	29
Capítulo II. Marco teórico	31
2.1 Liderazgo	34
2.1.1 Concepto de liderazgo	34
2.1.2 Teorías del liderazgo	35
2.1.2.1 Teorías basadas en las características del líder	35
2.1.2.2 Teorías situacionales	37
2.1.2.3 Teorías de enfoque integral	37
2.1.3 Estilos de liderazgo	38
2.1.3.1 Liderazgo transaccional	38
2.1.3.2 Liderazgo transformacional	39
2.1.3.3 Liderazgo visionario	40
2.1.3.4 Liderazgo carismático	40
2.1.4 Hallazgos acerca del liderazgo y su relación con el rendimiento	41
2.2 Estrategia de gestión de recursos humanos	43
2.2.1 Concepto de estrategia de gestión de recursos humanos	43
2.2.2 Estudios significativos	44
2.2.3 Teorías de estrategias de gestión de recursos humanos	45
2.2.4 Hallazgos acerca de las estrategias de gestión de recursos humanos y su relación con el rendimiento	47

2.3 Producción manufacturera	47
2.3.1 Indicadores de producción y eficiencia	49
Capítulo III. Metodología	51
3.1 Método de investigación	53
3.2 Técnicas de investigación	53
3.3 Definición de variables	55
3.4 Definición de modelo	58
3.4.1 Modelo econométrico	59
3.5 Instrumentos de investigación	60
3.6 Población y muestra	60
3.7 Recopilación de la información	61
3.8 Ficha técnica	61
Capítulo IV. Resultados	63
4.1 Descripción general	65
4.2 Análisis de los constructos	67
4.2.1 Análisis de la variable estrategia de gestión de recursos humanos	67
4.2.2 Análisis de la variable estilos de liderazgo	69
4.3 Integración de las variables	71
4.3.1 Integración de la variable estrategias de gestión de recursos humanos	71
4.3.2 Integración de la variable estilos de liderazgo	74
4.4 Relación entre los elementos de las estrategias de gestión de recursos humanos, los estilos de liderazgo y el rendimiento laboral	77
4.4.1 Correlación entre la estrategia de gestión de recursos humanos y el rendimiento	78
4.4.2 Correlación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento	79
4.4.3 Correlación entre la estrategia de gestión de recursos humanos y el estilo de liderazgo	80
4.5 Efecto de las variables de las estrategias de gestión de recursos humanos, los estilos de liderazgo y el rendimiento laboral	81
4.5.1 Efecto de la variable estrategia de gestión de recursos humanos sobre la variable rendimiento	81
4.5.2 Efecto de la variable estilos de liderazgo sobre la variable rendimiento	83
4.5.3 Efecto de la variable estrategias de gestión de recursos humanos sobre la variable estilos de liderazgo	84
4.5.3.1 Efecto de las variables estrategias de gestión de recursos humanos sobre la variable liderazgo carismático	84

4.5.3.2 Efecto de las variables estrategias de gestión de recursos humanos sobre la variable liderazgo transaccional	85
4.5.3.3 Efecto de las variables estrategias de gestión de recursos humanos sobre la variable liderazgo transformacional	86
4.5.3.4 Efecto de las variables estrategias de gestión de recursos humanos sobre la variable liderazgo visionario	87

Capítulo V. Conclusiones	89
Resultados	91
Discusión	92
Recomendaciones	93
Lista de referencias	95

Índice de tablas

Tabla 1. Teorías con base en las características de líder	36
Tabla 2. Teorías de liderazgo situacionales	37
Tabla 3. Estudios de la estrategia de gestión de recursos humanos	44
Tabla 4. Técnicas de Investigación	54
Tabla 5. Operacionalización de las Variables	60
Tabla 6. Instrumento de Investigación	61
Tabla 7. Muestra Tabla 8: Ficha Técnica	62
Tabla 8. KMO-Esfericidad de Barlett_Egrh	67
Tabla 9. Varianza Total Explicada_Egrh	68
Tabla 10. Integración de la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos	68
Tabla 11. Alfa de Cronbach de la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos	69
Tabla 12. Kmo-Esfericidad de Barlett_Liderazgo	69
Tabla 13. Varianza Total Explicada Liderazgo	70
Tabla 14. Integración de los Estilos de Liderazgo	70
Tabla 15. Alfa de Cronbach de los Estilos de Liderazgo	71
Tabla 16. Correlación entre la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento	78
Tabla 17. Correlación entre el Estilo de Liderazgo y el Rendimiento	79
Tabla 18. Correlación entre la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos y el Estilo de Liderazgo	80
Tabla 19. Regresión Estrategia de Gestión de Recursos Humanos-Rendimiento	82

Tabla 20. Regresión Liderazgo-Rendimiento	83
Tabla 21. Regresión Estrategia de Gestión de Recursos Humanos-Liderazgo Carismático	84
Tabla 22. Regresión Estrategia de Gestión de Recursos Humanos-Liderazgo Transaccional	85
Tabla 23. Regresión Estrategia de Gestión de Recursos Humanos-Liderazgo Transformacional	86
Tabla 24. Regresión estrategia de Gestión de Recursos Humanos-Liderazgo visionario	87

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de la investigación	59
Ilustración 2. Resultado del modelo de investigación	91

Índice de gráficos

Gráfico 1. Puesto	65
Gráfico 2. Sexo	66
Gráfico 3. Edad	66
Gráfico 4. Estrategia de Desarrollo	72
Gráfico 5. Estrategia de Desarrollo	73
Gráfico 6. Estrategia de Transferencia	73
Gráfico 7. Estrategia de Motivación	74
Gráfico 8. Liderazgo Transformacional	75
Gráfico 9. Liderazgo Transaccional	76
Gráfico 10. Liderazgo Carismático	76
Gráfico 11. Liderazgo Visionario	77

Resumen

El panorama empresarial ha cambiado debido a la globalización económica y a la expansión de los mercados. En el presente siglo XXI son esenciales dos características de las empresas: las capacidades y habilidades. Es por ello que una gran cantidad de empresas multinacionales han percibido lo esencial que es, para el desarrollo de sus operaciones globales, la implementación de una conciencia cultural donde los estilos de liderazgo y las estrategias de gestión de los recursos humanos sean adecuados al contexto en donde éstas operan. Esta obra está basada en una investigación para dar a conocer evidencias encontradas en el comportamiento y los niveles de integración de los trabajadores mexicanos en las estructuras organizacionales de un sector de empresas de origen extranjero, así mismo busca identificar los principales factores que se manifiestan en las relaciones multiculturales en el interior de los lugares de trabajo que favorezcan o dificulten el desempeño efectivo de los empleados.

Se identificaron los estilos de liderazgo presentes en la organización analizada y las estrategias de gestión de recursos humanos utilizadas, para determinar el impacto que éstas tienen sobre el rendimiento laboral en las áreas de producción a través del método de regresión lineal simple, cuya muestra estuvo conformada por 113 empleados dentro de las áreas productivas de una maquiladora textil.

El estudio permite concluir que las estrategias de motivación y reforzamiento, así como el estilo de liderazgo transformacional tienen un impacto positivo y significativo sobre el rendimiento laboral.

Palabras clave: estilo de liderazgo, estrategia de gestión de recursos humanos, rendimiento laboral, empresas multinacionales.

Abstract

The business landscape has changed due to economic globalization and expansion of markets. In this 21st century there are two essential characteristics of enterprises: the capacities and skills. That is why a large amount of multinational companies have perceived how essential it is, for the development of its global operations, the implementation of a cultural awareness where leadership styles and the human resources management strategies are appropriate to the context in which they operate. This work is based on an investigation to publish evidence found on the behavior and levels of integration of Mexican workers in the organizational structures of a sector of companies of foreign origin, and seeks to identify the main factors that are manifested in the multicultural relations within places of work that favor or hinder the effective performance of employees.

We identified the leadership styles present in the organization analyzed and strategies of human resources management used to determine the impact these have on work performance in the areas of production through the simple linear regression method, whose sample was composed of 113 employees within the productive areas of a sweatshop textile. The study allows us to conclude that the motivational strategies and strengthening, as well as the transformational leadership style have a positive and significant impact on work performance.

Key words: Leadership style, human resource management strategy, job performance, multinational companies.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

El choque cultural es un fenómeno que ha tenido un impacto significativo a lo largo de la evolución de las civilizaciones. En nuestro país, la historia de ese impacto se remonta a la conquista española y el sometimiento forzado de nuestro pueblo, al adueñarse los españoles del territorio. Pérez (2014) relata este acontecimiento desde su inicio, en febrero de 1519, con el desembarque de Hernán Cortés en la costa de Cozumel. Se traslada a Yucatán para continuar con su recorrido hacia Veracruz y hacia tierras aztecas, donde es recibido por Moctezuma quien fallece a manos de los españoles. Cuitláhuac se convierte en sucesor al trono; sin embargo, muere pronto por viruela, enfermedad introducida al territorio mexicano por las tropas de Cortés. Sube al trono Cuauhtémoc, quien es apresado por los españoles, representando así la caída del imperio de Tenochtitlán y el inicio del periodo Colonial. La conquista de México ha establecido aspectos primordiales de la cultura, la economía y la ciencia del pueblo mexicano. Es así como el choque de culturas formó una nueva sociedad.

Estos encuentros entre dos culturas se dan también dentro de las organizaciones, Allard (2007), señala cómo algunos autores han considerado como precedentes a los comerciantes fenicios y griegos, así como algunas compañías de comercio con colonias durante el periodo comprendido entre el siglo XVII y XVIII; destacan la Compañía Española de las Indias Occidentales y la Compañía Holandesa de las Indias Orientales, Hudson Bay Company, British East India Company y la Levant Company.

Para Brown (2010), la crónica bíblica de la Torre de Babel, representa el primer caso documentado de una organización de carácter multinacional que fracasa por consecuencia del choque cultural. Señala que una revisión más profunda al proyecto Babel evidencia una empresa que contaba con todas las características para convertirse en una “organización exitosa”, tenía una misión definida, un camino a seguir trazado por una visión, objetivos claros que permitieron diseñar las metas esenciales del proyecto, y ante todo, una gran motivación laboral. Sin embargo, los problemas internos ocasionados por el choque cultural de los empleados tuvieron un peso mayor que el

de una estrategia organizacional bien definida. La estructura organizacional de este proyecto se vio encarada ante una serie de cambios que requerían un rediseño estratégico, especialmente en la forma en que las personas eran administradas. Para Brown, el éxito o fracaso de las organizaciones de este tipo depende en gran medida del comportamiento organizacional y su capacidad para adaptarse ante estos cambios.

El impacto de un fenómeno de este tipo se ve acrecentado ante la paulatina globalización y el surgimiento de las empresas multinacionales, originadas como resultado del proceso de ampliación de los mercados. Es así como, ante la evolución de las organizaciones multinacionales y el marco de la globalización, es posible denotar que dichas entidades económicas tienen su origen en el comercio internacional, el cual emerge durante los años finales del siglo XIX siendo parte integral de la historia económica mundial.

Rubio (1973) citado por Carrillo (2012) en su trabajo “La importancia de las multinacionales en la sociedad global: viejos y nuevos retos para México” denota cuatro etapas significativas en el comercio internacional hasta los años setenta comenzando en el periodo comprendido de 1860 a 1914 con el establecimiento de la empresa Singer en 1867 como una de las primeras empresas multinacionales.

La segunda etapa comprendida de 1918 a 1940 se caracteriza por la depresión de 1929 en Estados Unidos, el desaceleramiento de la creación de empresas y las asociaciones entre las ya establecidas, con lo que la competencia y la contratación del comercio se vio afectado a nivel mundial.

La expansión de las organizaciones multinacionales de origen estadounidense, marca el tercer periodo comprendido de 1950 a 1980. Para dar paso a la cuarta etapa, a partir de los años setenta, caracterizada por el establecimiento de organizaciones multinacionales de origen europeo y japonés como respuesta de los países desarrollados ante el fenómeno estadounidense.

El funcionamiento del proceso de globalización se encuentra condicionado en gran medida por las desigualdades de los actores participantes. Durante su evolución, los gobiernos y las empresas multinacionales (EMN) de los países desarrollados han ejercido una predominante influencia y en menor medida las administraciones de países en desarrollo, así como las organizaciones civiles. Dicho proceso se remonta a finales de la Edad Media durante el origen del capitalismo en Europa, las nuevas perspectivas científicas y culturales características del Renacimiento, así como la estructuración de las superpotencias europeas y sus imperios. El crecimiento del capitalismo es uno de los fenómenos históricos que ha tenido un alcance a nivel global,

siendo América Latina una de las regiones en desarrollo con mayor impacto en esta evolución desde finales del siglo XV (CEPAL, 2008).

Montimore (2006) afirma que las EMN han representado una gran oportunidad para el progreso de países con reciente industrialización, esto debido a que el 69% de la Investigación y Desarrollo (IYD) empresarial privada y más de 50% de la IYD a nivel mundial corresponden a las empresas multinacionales. También el 75% de los flujos mundiales de Inversión Extranjera Directa (IED) dependen de las EMN, y 67% de las actividades de exportación mientras que estos flujos de IED están en función de solo un 33% a través de las transacciones intra-empresa.

La operación de estas empresas implica no solo la introducción de nuevos modelos productivos, sino que trae consigo la inclusión de culturas y estilos de administración diferentes. De acuerdo con Carrillo, Plascencia & Gomis (2011) México es uno de los principales países receptores de IED ocupando el primer lugar en el año 2005 al ser el destino preferido de las empresas multinacionales. Es importante resaltar el volumen y la estabilidad de los flujos, ya que la mayor concentración de IED en México se ve representada por el sector de la manufactura. Gran parte de la inversión que se asigna a este sector es destinada a plantas ensambladoras (maquiladoras) cuya actividad se encuentra estrechamente relacionada con el desempeño económico y la actividad industrial de Estados Unidos, por lo que la revitalización de dicho país ha generado efectos positivos para las inversiones en México.

Linares señala en su trabajo “Inversión Extranjera” (2002) que actualmente el comercio internacional es considerado un importante motor del crecimiento económico, y que, con el paso del tiempo, no solo México, sino que el mundo entero ha podido presenciar la apertura comercial de los mercados gracias a la globalización acelerada.

Reportes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2008) indican que en la actualidad México cuenta con una buena posición mundial en términos de IED, en adición a lo que establece Naciones Unidas en el World Investment Report (2009) donde señalan que México se encuentra posicionado como el país 14 dentro de los principales 20 países receptores de IED a partir del índice de intensidad de inversión extranjera directa.

Carillo & Gomis (2009) refieren el mismo informe de la CEPAL indicando que a partir del año de 1999 la IED en el país ha sido notoriamente estable mostrando signos menores de volatilidad, no obstante que México y la Cuenca del Caribe reciben en comparación con América del Sur una cantidad menor de inversión. Es posible destacar algunos periodos importantes

para la IED en México, de 1991 a 1995 y de 1994 a 1998 el promedio anual de ingresos alcanzó casi el doble sumando 11 400 MDD (millones de dólares), mientras que entre 2004 y 2008, se triplicó al sumar los 22 616 MDD.

En México es posible distinguir algunas regiones sobresalientes respecto a la distribución de las empresas multinacionales, actualmente las firmas se concentran en 11 estados, de las cuales el 66% se encuentra localizado en el centro-occidente y el 34% en la frontera norte del país. De estos un 60% se ubican en las zonas comprendidas por la Ciudad de México, el Estado de México y Nuevo León. Al revisar la distribución de la IED por estado, los resultados son similares a los mencionados con anterioridad, entre el año 1999 al 2009 el 74% se concentra en la región centro-occidente mientras que el 25% en el norte y solo un 1% en el sur. Tomando en cuenta las principales entidades receptoras de IED se tiene que el Estado de México y la Ciudad de México concentran un 69% del total de la IED, seguidos por Nuevo León con un 11%, finalizando con Chihuahua y Baja California con un 5% cada uno (Carrillo & Gomis, 2009).

Dichos autores han ahondado en el estudio de las EMN establecidas en el territorio mexicano señalando algunas de las principales características de las firmas localizadas en la zona norte y el centro del país. En su mayoría las empresas situadas al norte son de origen extranjero mientras que las del centro son nacionales y extranjeras. Además, el giro de las firmas situadas al norte es de carácter manufacturero principalmente (8 de 10), en contraste con las empresas de servicios del centro (5 son de servicios). Así mismo, al norte de México se concentran EMN de tipo maquiladora, mientras que el centro se encuentran aquellas empresas de servicios con preferencias por mercados locales y regionales en su mayoría (Carrillo & Gomis, 2009).

Comas (2002) indica que un 77% de la industria maquiladora se concentra en los estados de Nuevo León, Baja California, Sonora, Chihuahua y Tamaulipas, convirtiendo a la zona fronteriza del país en un gran centro de atracción para la fuerza laboral del país, así mismo señala que el sector maquilador consume un 2% de los insumos generados por el país en contraste con el resto de la economía nacional.

1.2 Definición del problema

El estudio tiene por objeto conocer de qué manera es influenciado el rendimiento de los trabajadores mexicanos que se desempeñan dentro de empresas maquiladoras multinacionales, por los estilos de liderazgo de las culturas extranjeras y la estrategia de gestión de recursos humanos dado que

la interacción efectiva entre estos, es necesaria día con día para alcanzar los requerimientos de competitividad en la producción; en este proceso dicha relación se ve afectada directamente por la interacción de una o más culturas en un centro de trabajo, que no necesariamente ocurre en un contexto de comunicación efectiva debido al idioma y formas de asumirla y llevarla a cabo.

Hoy en día la globalización implica una interculturalidad en las empresas, por lo que el recurso humano que labora en ellas debe afinar su capacidad para convivir con diferentes culturas, lo que en ocasiones, a pesar de esforzarse por mantener una buena comunicación, puede desarrollar una mala relación entre los colaboradores y los jefes. Esto se debe a que se tienen percepciones y conceptos diferentes, que generan disyuntivas en la gestión, supervisión y comunicación, para solucionarlo se requiere poseer inteligencia emocional y habilidades sociales para interactuar con sensibilidad y tacto con personas de otras culturas, esto se requiere principalmente en colaboradores de empresas multinacionales, siendo ésta una habilidad crítica para el crecimiento y éxito de estas organizaciones. En la literatura que aborda esta temática se han encontrado interesantes aportaciones.

En un panorama internacional podemos encontrar un estudio realizado en Reino Unido, cuyos principales objetivos fueron explorar la relación entre el uso de estrategias para la gestión de recursos humanos (GRH) y una serie de medidas de desempeño; en una muestra de 610 organizaciones; para comparar los resultados con indicadores subjetivos y objetivos de desempeño. Los resultados que se obtuvieron fueron analizados en los sectores manufactureros y de servicios.

Se utilizaron medidas de rendimiento objetivas y subjetivas y datos transversales y longitudinales para explorar la relación entre la GRH y el desempeño. Se encontró que la menor rotación de mano de obra y mayores ganancias por empleado estaban asociadas con el mayor uso de la GRH, mientras que la mayor productividad no estaba determinada por medidas objetivas de desempeño. La asociación no es significativa después de controlar el desempeño del año anterior. Las estimaciones de rendimiento subjetivo sugieren que existe una fuerte asociación entre la GRH y la productividad y el desempeño financiero. La asociación entre la GRH y el desempeño fue confirmada por este estudio, pero no demuestra que la GRH provoque un mayor rendimiento (Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003).

Un estudio realizado en Estambul, cuyo objetivo fue realizar un análisis del efecto de los estilos de liderazgo y la innovación en el desempeño empresarial. En este estudio la teoría y la investigación sugieren que tanto

el liderazgo como la innovación tienen importantes consecuencias para el desempeño empresarial. Sin embargo, esta relación no es la misma debido al sector, ubicación, tamaño y otras variables. Los estilos de liderazgo adoptados son el liderazgo transformacional y transaccional. La investigación se diseñó explicativa y el método para recolectar datos fue un cuestionario, 576 trabajadores de los sectores de servicios e industria de Estambul comprendió el estudio de caso. Los resultados arrojaron que los dos estilos de liderazgo e innovación tienen un positivo efecto en el desempeño del negocio. Se observa que la innovación, los liderazgos transformacional y transaccional tienen mayores efectos sobre el desempeño empresarial, respectivamente.

En esta investigación sobre los empleados del sector de servicios y de la industria en Estambul, se ha examinado el efecto del estilo de liderazgo y la capacidad de innovación en el desempeño empresarial. En consecuencia, tanto el liderazgo transaccional y transformacional como la innovación tienen un efecto positivo en el desempeño del negocio. Se ve que la innovación, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional tienen más efecto en el desempeño de los negocios, respectivamente. Las conclusiones relacionadas con el liderazgo muestran similitudes exactas con los estudios de Nouruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari- Shirkoudhi, & Rezazadeh (2013), Samad (2012) y Koech & Namusonge (2012) además las conclusiones muestran similitudes parciales con los estudios de Obiwuru, Owku, Akpa, & Nwankwere (2011) y Ojokuku, Odetayo, & Sajuyiegbe (2012). Como conclusión, el estudio sugirió institucionalizar el sentido de innovación y liderazgo transformacional dependiendo del sector para asegurar una ventaja competitiva sostenible en un ambiente de competencia feroz (Yildiz, Baştürk, & Boz, 2014).

Mientras que un estudio llevado a cabo en Taiwán buscó examinar las relaciones entre el estilo de liderazgo, el desempeño en la organización y la estrategia de gestión de recursos humanos. Además, este estudio también exploró los efectos de la interacción tanto del estilo de liderazgo como de la estrategia de gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional. Este estudio revisó 246 cuestionarios válidos enviados a los dueños corporativos, ejecutores y operadores de la Zona de Procesamiento de Exportación Nanzi de Kaohsiung en el sur de Taiwán; el análisis de regresión se utilizó para discutir las hipótesis planteadas, encontrando que las estrategias de gestión de recursos humanos de desarrollo, motivación y transferencia están positivamente relacionadas con el estilo de liderazgo, las estrategias de desarrollo y motivación se relacionan positivamente con el desempeño y la interacción entre el estilo de liderazgo y la estrategia de gestión de recursos

humanos contribuye significativamente al desempeño (Wang, Chich-Jen, & Mei-Ling, 2010). De igual manera se han realizado estudios similares en Irán, Arabia Saudita y Australia, en distintos sectores económicos (Hashmi K., 2014; Alsughayir A., 2014; Mooghali, Joozani, & Hooshyari, 2016).

En un panorama nacional podemos encontrar estudios significativos como el de Barroso y Salazar llevado a cabo en una maquiladora textil de exportación que cuenta con 2 184 trabajadores en cinco plantas y pretende conocer el estilo de liderazgo de los supervisores predominante en la empresa en estudio desde su percepción y la de los trabajadores operativos así como determinar una correlación significativa entre la percepción del estilo de liderazgo de los supervisores, por parte de los trabajadores y los indicadores de productividad, rotación y ausentismo y establecer una correlación significativa entre la autopercepción del estilo de liderazgo de los supervisores, y los indicadores de productividad, rotación y ausentismo.

En este estudio el método descriptivo correlacional con diseño no experimental transversal fue utilizado para discutir las hipótesis planteadas a través de un estudio de caso tomando como muestra a 20 supervisores y 141 operativos, cuyos principales resultados muestran que los supervisores se auto percibieron predominantemente como líderes integradores, por su parte, los trabajadores calificaron a sus supervisores como autoritarios, líderes intermedios pobres y solo 4 como líderes integradores.

La productividad, el ausentismo y la rotación se correlacionan más fuertemente con la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo del supervisor que con la autopercepción de éste. A mejor percepción de liderazgo del supervisor por parte de los trabajadores se espera mayor productividad, menores tasas de ausentismo y rotación, siendo la más fuerte esta última.

El estudio concluyó que no hay concordancia entre cómo se autoperciben los supervisores y cómo son percibidos por sus subordinados en cuanto al liderazgo que ejercen dichos supervisores, tendiendo los primeros a percibirse mejor en comparación a cómo son percibidos. La correlación significativa entre la percepción del personal acerca del estilo de liderazgo de sus supervisores con respecto a los indicadores de productividad, ausentismo y rotación sugiere que dichos trabajadores tienen una visión más realista respecto de la relación liderazgo del supervisor-desempeño, que los supervisores mismos. Esto puede ser el resultado de la necesidad de una mayor comunicación y mejor conocimiento de los estilos de liderazgo (Barroso & Salazar, 2010).

Barroso realizó otro estudio donde analizó los valores de productividad en empresas maquiladoras textiles, la cual se asocia a las características

del líder, como parte fundamental del clima laboral, señalando que el factor más importante asociado al clima laboral es el trato de los líderes en la organización y afirma que a mejor clima laboral percibido es asociada una mayor productividad. Al respecto se puede decir que el idioma, el temperamento, la forma de conducirse en su lengua madre y los rasgos de personalidad influyen en la percepción de los recursos humanos nativos que hacen que se acepte o se rechace el liderazgo de las personas de cultura extranjera, necesariamente involucradas en los procesos productivos en estas plantas porque son asignados en la planta matriz como parte de la gestión de la central administrativa de la EMN que representa hoy por hoy la inversión necesaria para el desarrollo del país.

Uno de los principales objetivos en dicha investigación fue comprobar la correlación significativa entre la percepción de clima laboral (conformado por las características individuales y grupales de los empleados, el liderazgo, la motivación, así como las estructuras y procesos empresariales) en los colaboradores del área de producción y la productividad de éstos. Para conseguir el objetivo de tal estudio se aplicó un instrumento validado a una muestra de 329 trabajadores del universo de 2 184 en las 5 plantas de la organización. Dicha investigación fue de tipo descriptivo y correlacional. Los resultados demostraron que en referencia con los supervisores, los trabajadores los identifican como líderes y reconocen las relaciones entre ellos como satisfactorias a pesar de percibir ligeras preferencias en el trato con sus compañeros. El análisis de los datos permitió establecer una correlación fuerte y significativa entre el clima laboral y los niveles de productividad (Barroso & Arias, 2014).

Ante este escenario la investigación referida anteriormente buscó determinar si hay relación entre los estilos de liderazgo y las estrategias de gestión de recursos humanos de las culturas extranjeras con el rendimiento laboral de los trabajadores mexicanos en el sector industrial.

En esta revisión de literatura se encontró que Roth citado por Aguilera, Aragón y Hurtado (2010) afirma que las estructuras institucionales de las empresas multinacionales se caracterizan por ser muy complejas ya que sus unidades de negocio (como matrices y subsidiarias) se ubican en países distintos y cuentan con características organizacionales propias. Así mismo, señalan que esta complejidad es reconocida por las organizaciones al momento de transferir sus estrategias de gestión, eligiendo en ocasiones, modificarlas acorde a las particularidades de cada entorno (adaptación) o por el contrario transferirlas de manera homogénea dando pie a la

estandarización. En esta confirmación de los impactos que tiene la cultura matriz de las EMN según Roth, genera la necesidad de adaptarse a las culturas en los países y ámbitos donde se establecen las empresas subsidiarias a través de políticas adaptativas o de inducción para asegurar el éxito de sus inversiones.

Es precisamente en estas dinámicas operativas para la producción, que se basa la presente obra, analizando el impacto que tiene la interacción de diferentes culturas en los procesos y niveles productivos de la organización. Dicha problemática es de particular importancia para México, ya que “continúa siendo un importante receptor de inversión extranjera directa en América Latina, por lo que es constante la presencia de empresas multinacionales en el país” (Cantú, 2015).

1.3 Justificación del proyecto

Esta obra tiene que ver con la existencia y práctica de la comunicación entre subordinados y directivos que ocurren diariamente en las empresas multiculturales.

La presente obra es trascendente en cuanto al impacto en el desempeño de los trabajadores, al analizar la forma de interacción y su integración a la multiculturalidad por parte del recurso humano mexicano que labora dentro de empresas extranjeras, así como identificar los principales factores que se conjugan en las relaciones multiculturales en el interior de los lugares de trabajo que impactan el desempeño efectivo de los empleados.

El estudio es pertinente, porque permitirá un mayor conocimiento sobre el tema, al dar más luz sobre la forma en que interactúan los recursos humanos, así mismo, con este entendimiento, generar mejores herramientas para cumplir los objetivos y requerimientos de producción establecidos como empresa, con lo cual se busca sobresalir ante las demás organizaciones.

Este estudio resulta oportuno porque se alinea al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, dado que el objetivo 4.3. “Promover el empleo de calidad” en su estrategia 4.3.3. “Promover el incremento de la productividad con beneficios compartidos, la empleabilidad y la capacitación en el trabajo” y 4ª línea de acción busca: Fomentar el incremento de la productividad laboral con beneficios compartidos entre empleadores y empleados” (Gobierno de la República, 2013-2018).

La importancia de este estudio radica precisamente en contribuir de cierta manera, a través de sus evidencias, a la mejora de la calidad del trabajo y las relaciones dentro de las empresas.

La investigación busca información que sirva para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la industria maquiladora de la ciudad. Los beneficios que se obtendrán con los resultados de la investigación dentro de las organizaciones son: Procurar armonizar el interés individual y de la organización; mejorar los niveles de productividad y procesos organizacionales.

1.4 Objetivo general y particulares

Objetivo General

- Determinar el efecto existente entre la estrategia de gestión de recursos humanos y los estilos de liderazgo con el rendimiento laboral del trabajador en la organización.

Objetivos Particulares

- Determinar el efecto de la estrategia de recursos humanos sobre el rendimiento del empleado en la organización.
- Determinar el efecto del estilo de liderazgo sobre el desempeño del empleado en la organización.
- Determinar el efecto de la estrategia de gestión de recursos humanos sobre el estilo de liderazgo que permea en las organizaciones.

1.5 Preguntas de investigación o hipótesis

- **Pregunta 1 (P1):** **Cuál es el efecto que tiene la estrategia de recursos humanos sobre el rendimiento laboral del trabajador en la organización.**
- **Hipótesis 1 (H1):** La estrategia de gestión de recursos humanos tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento laboral del trabajador en la organización.
- **H1. a.** La estrategia de desarrollo tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento laboral del trabajador en la organización.
- **H1. b.** La estrategia de motivación tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento laboral del trabajador en la organización.

- **H1. c.** La estrategia de reforzamiento tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento laboral del trabajador en la organización.
- **H1. d.** La estrategia de transferencia tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento laboral del trabajador en la organización.
- **Pregunta 2 (P2):**Cuál es el efecto del estilo de liderazgo sobre el rendimiento del trabajador en la organización.
- **Hipótesis 2 (H2):** El estilo de liderazgo tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento del trabajador en la organización.
- **H2. a.** El liderazgo carismático tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento del trabajador en la organización.
- **H2. b.** El liderazgo transaccional tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento del trabajador en la organización.
- **H2. c.** El liderazgo transformacional tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento del trabajador en la organización.
- **H2. d.** El liderazgo visionario tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento del trabajador en la organización.
- **Pregunta 3 (P3):**Cuál es el efecto de la estrategia de gestión de recursos humanos sobre el estilo de liderazgo que permea en las organizaciones.
- **Hipótesis 3 (H3):** La estrategia de gestión de recursos humanos tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo.
- **H3. a1.** La estrategia de desarrollo tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo carismático.
- **H3. a2.** La estrategia de motivación tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo carismático.

- **H3. a3.** La estrategia de reforzamiento tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo carismático.
- **H3. a4.** La estrategia de transferencia tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo carismático.
- **H3. b1.** La estrategia de desarrollo tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo transaccional.
- **H3. b2.** La estrategia de motivación tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo transaccional.
- **H3. b3.** La estrategia de reforzamiento tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo transaccional.
- **H3. b4.** La estrategia de transferencia tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo transaccional.
- **H3. c.** La estrategia de desarrollo tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo transformacional.
- **H3. c2.** La estrategia de motivación tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo transformacional.
- **H3. c3.** La estrategia de reforzamiento tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo transformacional.
- **H3. c4.** La estrategia de transferencia tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo transformacional.
- **H3. d1.** La estrategia de desarrollo tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo visionario.
- **H3. d2.** La estrategia de motivación tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo visionario.
- **H3. d3.** La estrategia de reforzamiento tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo visionario.

- **H3. d4.** La estrategia de transferencia tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo visionario.

1.6 Limitaciones y delimitaciones

Esta investigación se llevó a cabo en Ciudad Victoria, Tamaulipas, enfocándose en la industria maquiladora, se estudió la empresa Nien Hsing International de Victoria; ubicada en el Parque Industrial de la ciudad, localizado en el Libramiento Naciones Unidas, dentro de las áreas de producción de tal empresa, delimitando nuestra población a los empleados de niveles operativos y supervisores directos de los mismos.

Dentro de la empresa Nien Hsing International se tuvo como población a los empleados de los turnos A, B, C, pertenecientes a los niveles jerárquicos Operador I, II y III, Sub Senior I, II y III y Senior I, II y III, que se desempeñan dentro de las áreas productivas de la misma.

Se consideró que esta organización era idónea para la comprensión y análisis del objetivo de estudio ya que cumplía con las características clave al ser una empresa de capital extranjero establecida en la región, con directivos de origen extranjero y empleados mexicanos, así mismo la empresa mostró apertura para el análisis concediendo los permisos necesarios para la aplicación de los instrumentos de investigación y teniendo completo respaldo por los directivos de la misma, lo que representó una actitud altamente positiva para el desarrollo efectivo de este estudio.

Capítulo II

Marco teórico

Cuando se habla de rendimiento laboral en términos de producción y eficiencia, propios de la industria maquiladora, es necesario entender que éste se encuentra determinado en gran medida por la capacidad que le brinden sus recursos, siendo uno de los más importantes el recurso humano.

Es importante recordar que dicho recurso representa un ser biopsicosocial, lo que quiere decir, que su bienestar y salud no son solo partes aisladas en su vida personal, sino que éstas también son parte integral en su vida laboral (Salazar, Guerrero, Machado et al., 2009).

Resulta primordial que los empleados se desempeñen en un ambiente que sea una fuente de este bienestar total, para que éste pueda brindar a la organización su máximo rendimiento.

Podemos interpretar que una organización con un clima deficiente puede afectar el bienestar y por lo tanto el rendimiento de su colectivo laboral, por lo que el desarrollo de un clima y relaciones favorables resulta ser una responsabilidad indispensable de la alta dirección y de los líderes de la institución. De acuerdo con Salazar (2009) los líderes de una organización son los principales responsables de establecer estos elementos para el logro de los objetivos establecidos por la empresa mediante la determinación de las tareas claves que deben ser ejecutadas, y la identificación de aquellas que se deben medir y controlar. Existen además otros elementos que propician el reforzamiento del clima deseado y facilitan el desarrollo de las relaciones laborales como las estrategias de gestión de recursos humanos. Dichos mecanismos en conjunto facilitarán a la organización el alcance de los requerimientos de producción y el logro de los objetivos establecidos.

De acuerdo con Goleman (2005) se establece que, si el líder cuenta con el dominio de los estilos de liderazgo y habilidad para hacer uso de ellos de acuerdo con la circunstancia, involucrando a sus subordinados, dicho conocimiento repercutirá de manera positiva sobre el clima de la organización, aunado a esto Madrigal (2015) reafirma que este reflejo positivo provocará el incremento en los niveles productivos de la organización.

En función de lo anterior se abordará la evolución del concepto de liderazgo, para ilustrar su relevancia dentro de las organizaciones y la importancia de su entendimiento.

2.1 Liderazgo

Durante los últimos años se ha reforzado la idea de que el líder tiene una gran capacidad para influir sobre los recursos humanos que administra. Esta característica define una cualidad humana básica y esto ha sido observable desde el origen de la humanidad donde se comenzó a vivir comunitariamente, a lo largo de su historia han existido líderes que han guiado a los demás. En la medida en que el ser humano ha ido evolucionando también lo ha hecho el liderazgo (Barroso & Salazar, 2010).

Al trasladarse al ambiente laboral puede verse cómo el comportamiento de los líderes impacta significativamente en el éxito de sus seguidores y su conducta sumada a la causa que representa, ya que son estos los principales responsables de ponerlos en la ruta del cumplimiento de las metas de la empresa (Moran, 2007).

2.1.1 Concepto de liderazgo

Con la evolución del tema en el transcurso de los años, muchos investigadores han presentado diferentes opiniones acerca de la connotación de liderazgo, se enlistan en las siguientes líneas conceptos relacionados al tema.

Para Stogdill (1948) el estilo de liderazgo representaba un tipo de método y ser capaz de hacer efectivos los objetivos organizacionales para impactar las acciones de la organización.

En cambio, para Fiedler (1962) el estilo de liderazgo representa un tipo de relación que conecta un individuo con derechos y métodos con un grupo de personas para trabajar de forma conjunta en el logro de una meta en común, y establece que el liderazgo es un hecho subjetivo que define el poder de un grupo a través de esa relación.

De acuerdo con Robbins (1994), el liderazgo consiste en que una persona es capaz de influir sobre un grupo con la meta de conseguir los objetivos propuestos. Establece que el liderazgo es el grado de cómo influye una persona en otras mediante un proceso de comunicación humana y que se

puede evaluar mediante las relaciones establecidas entre los individuos que constituyen las estructuras sociales.

Gibson, Ivanchevich y Donnelly (1994) consideran al liderazgo a nivel organizacional, como “el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta”.

Las anteriores definiciones permiten entender al liderazgo como la capacidad de un individuo para influir sobre otro(s) con el objetivo de alcanzar metas planteadas.

De acuerdo con distintos autores, el liderazgo es la destreza de una persona para usar una serie de comportamientos que le permitan influir sobre individuos y grupos. Así mismo se explica que esta influencia se logra mediante una compartición de valores que el individuo incorpora al propio comportamiento (Gómez, 2002; Davis & Newstrom, 2003; Payeras, 2004; Hellriegel & Slocum, 2004).

La efectividad de los líderes se encuentra determinada por la habilidad para lograr que las organizaciones alcancen los objetivos planteados a través de su capacidad para influir sobre el comportamiento de los individuos que la integran (Robbins & Judge, 2009).

La literatura relacionada con el tema es extensa y varia, lo que ha propiciado que diversos autores tengan diferentes concepciones, originando así diversos modelos y teorías que busquen explicar el comportamiento de los líderes a nivel social y organizacional.

2.1.2 Teorías del liderazgo

El concepto ha evolucionado mediante el establecimiento de diferentes teorías que han buscado explicar el liderazgo en un individuo y su relación con los demás en un contexto determinado. Las teorías principales sobre el liderazgo suelen agruparse con fundamento en una serie de factores específicos, que caracterizan al líder y a su ambiente.

2.1.2.1 Teorías basadas en las características del líder

Dos teorías sustentan la clasificación en función de las características del líder: la Teoría de rasgos del líder y la Teoría del comportamiento del líder; a continuación, se presentan las comparaciones analíticas entre éstas, realizadas por distintos autores.

Tabla 1. Teorías con base en las características del líder

Teoría de los rasgos	Teoría del comportamiento
<p>Dicha teoría plantea que los líderes poseían ciertas características que debían ser aisladas para examinarlas y reconocerlas (Robbins, 1994). Los rasgos favorecen a un liderazgo efectivo, pero no garantizan la efectividad; porque no toman en cuenta los efectos que poseen las diferentes situaciones y comportamientos del liderazgo (Gordon, 1997). En esta teoría se creía que la personalidad era heredada. En la actualidad ha sido comprobado que el liderazgo no es don innato de ciertas personas, sino que es susceptible de ser aprendido si el ambiente es favorable, sin descartar esas características personales que pueden aumentar la posibilidad de practicar el liderazgo (Contreras, 2008; Serrano & Portalanza, 2014).</p> <p>La teoría de los rasgos era una de las más tempranas del liderazgo en los 40. Asume que los grandes líderes nacen con ciertas características de la personalidad que los hacen competentes para desarrollar la capacidad de liderazgo y los hacen diferentes de otras personas o de sus seguidores, llevando a la aparición de enfoques situacionales y conductuales (Samaitan, 2014).</p> <p>La teoría de rasgos (Stogdill, 1948 & Ghiselli, 1970) plantea que los líderes nacen y no se hacen; ya que cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. Particularmente, algunas personas cuentan con rasgos innatos en su personalidad y esto hace que la labor de líderes sea más sencilla (Escandon & Hurtado, 2016).</p>	<p>La Teoría del comportamiento de Lewin, Lippit, & White (1939), argumenta que las conductas llamadas: autoritario-explotador, autoritario-benévolo, participativo y consultivo, podrían contribuir al éxito del líder, así como el tipo de relación con los subordinados de acuerdo con (Likert, 1961; Kahn & Katz, 1960).</p> <p>Dentro de las teorías basadas en el comportamiento, se encuentra la Teoría del grid administrativo (Blake & Mouton, 1964), quienes representan en una gráfica los distintos estilos de liderazgo y cómo se comparan entre sí, brindando a los gerentes la posibilidad de identificar su estilo para poder dirigirse al ideal (Serrano & Portalanza, 2014).</p> <p>Las teorías conductuales del liderazgo indican que es el comportamiento de los líderes lo que los distingue de sus seguidores. Centrándose en las acciones de los líderes en lugar de las aptitudes mentales o estados internos con la creencia de que los grandes líderes se hacen, no nacen. Según esta teoría, las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación. Las teorías del comportamiento examinan si el líder se orienta a la tarea o se orienta a las personas, o a ambos.</p> <p>La Teoría basada en el comportamiento (Lewin, Lippit y White, 1939) se enfoca en el análisis de las conductas del líder relacionadas con un efectivo liderazgo.</p> <p>Dentro de estas teorías también podemos encontrar los denominados estilos de personalidad X y Y, donde se especifican los rasgos propios a cada uno, encontrando que las personalidades del tipo se caracterizan por la pereza, la indolencia, evadir el trabajo, y las responsabilidades, por lo que se debe ejercer control y dirección en ellas, mientras que las personalidades del tipo Y son aquellos individuos que encuentran en su trabajo satisfacción y se esfuerzan por hacer sus labores mejor, determinando así que las personas respondan a distintos estilos de liderazgo en función de su personalidad.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

A partir de las investigaciones de Lewin, Lippit y White (1939) se han realizado diversos estudios en los que se relaciona el comportamiento del líder con el de sus seguidores. De acuerdo con Robbins (1994) dichas investigaciones muestran que el comportamiento del líder se encuentra relacionado en gran medida con aquellas relaciones personales en donde la característica principal es el apoyo y la confianza mostrados hacia los subordinados, así como la productividad de las organizaciones.

2.1.2.2 Teorías situacionales

Las teorías a partir del ámbito situacional son: la Teoría de roles y la Teoría de contingencias o situacionales.

Para las Teorías de contingencias o situacionales confluyen varias teorías cuyo fundamento es la conducta del líder y cómo ésta es impactada por factores del entorno en el que trabaja. Por lo que el contexto define su grado de efectividad (Kreitner, Kreitner A., & Kinicki, 1997). Por lo tanto, se pone en discusión el hecho de que el éxito del estilo de liderazgo adoptado estará en función de los factores situacionales.

Tabla 2. Teorías de liderazgo situacionales

Teoría de los roles	Teoría de las contingencias
Mintzberg (1983) en su Teoría de los roles establece que los líderes se supeditan en orientación y conducta en función de un molde preestablecido a partir de roles acorde con las circunstancias emergentes. En este sentido, los líderes de altos niveles de la empresa deben desempeñar el papel que la organización les asigna ante el ambiente externo. En contraste, en los niveles inferiores la relación del líder se enfoca en una relación directa con su equipo; con un manejo de motivaciones, coordinación y demás actitudes que se consideran socio afectivas (Gomez-Rada, 2002).	En este grupo se encuentra la Teoría situacional de Hersey y Blanchard (1996) donde se señala que el liderazgo efectivo para obtener resultados óptimos se consigue a partir de los atributos de los seguidores, el nivel de competencia y la disposición hacia las propuestas del líder. Otra Teoría de la contingencia es la de Fiedler (1964) quien estableció que un grupo consigue un buen desempeño en función de la interacción del líder con su grupo, la cual puede ocurrir en dos vertientes: que el líder se oriente a las tareas o al logro (Kreitner et al., (1997).

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

2.1.2.3 Teorías de enfoque integral

Dentro de las Teorías de enfoque integral están la Teoría del carisma o liderazgo carismático y la Teoría del liderazgo participativo.

La Teoría del carisma establece que el liderazgo es una habilidad para influir sobre las personas a partir de poderes de atracción, calificados de inusuales o sobrenaturales (Gibson et al., 1994 & Gomez-Rada, 2002).

Este tipo de líderes posee capacidad para comunicar su visión clara, confían en sí mismos, y tienen un fuerte compromiso, además de su innata capacidad para socializar su pensamiento y acciones.

Vroom y Yetton (1973) proponen en su Teoría del liderazgo participativo, que dicha conducta se liga a los grupos y no sólo a las personas, por lo que cualquiera de ellas puede contribuir a las metas de la organización.

2.1.3 Estilos de liderazgo

En las teorías modernas de estilo de liderazgo, se incluyen el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo visionario (Yulk, 2002; Bass, 1990; Bass, 1985; Sashkin, 1996). Por lo tanto, estos estilos fueron adoptados como las dimensiones del estilo de liderazgo en este estudio.

Groenewald, Stanz, y Mollo sugieren que los líderes dentro de las empresas de fabricación deben hacer esfuerzos para centrarse en la visión, mejorar la comunicación, priorizar el desarrollo de los empleados, revisar cómo se está recompensando el rendimiento y cómo se introduce en la empresa, además de que éstos deben permitir a los empleados entender y creer en los objetivos de la empresa y considerarlos importantes. Así mismo, señala que los empleados deben ser empoderados e involucrados en el establecimiento de objetivos y sus esfuerzos reconocidos, valorados y recompensados. Finalmente, los empleados deben recibir retroalimentación rápida, de apoyo y precisa (Groenewald, Stanz, & Mollo, 2005).

2.1.3.1 Liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales se encargan de hacer que los empleados a su cargo se encuentren siempre satisfechos con relación a sus necesidades. Howell y Avolio (1993) lo refieren como: “el intercambio de recompensas y objetivos entre los empleados y la dirección”.

Una definición más es la propuesta por Pounder y Coleman (2002) quienes lo describen como: “el hincapié que la autoridad y la legitimidad burocrática de una organización tiene hacia los niveles de trabajo, objetivos orientados a las tareas y asignaciones”. Su atención está en las tareas terminadas y el cumplimiento de los empleados, ahora bien, el rendimiento de los empleados se impacta por los estímulos y sanciones.

Robbins y Judge (2009) mencionan que este tipo de líder tiende a orientar o motivar a las personas que lo siguen para que puedan cumplir las metas que se proponen. Sin embargo, cuando se usa el liderazgo transaccional es poco probable la creación de compromiso y entusiasmo para el objetivo de la tarea.

Los objetivos de un líder transaccional buscan asegurar que los actores internos entienden claramente el camino hacia la consecución de objetivos, motivar a los actores, y eliminar las barreras potenciales en el sistema y para alentar a los empleados para alcanzar sus objetivos (House & Aditya, 1997).

2.1.3.2 Liderazgo transformacional

Este difiere del liderazgo transaccional en la forma en que los individuos están motivados. El comportamiento de un líder transformacional se origina a partir de sus valores y creencias personales y ayudará a motivar a los subordinados para lograr más de lo que se espera de ellos (Long & Thean, 2011). Según Burns (1978) el liderazgo transformacional es un proceso mediante el cual una o más personas interactúan ayudándose entre sí para aumentar los niveles de motivación propios, así como los de los demás.

El estilo de liderazgo transformacional se centra en el desarrollo de los seguidores y sus necesidades, es importante que los directivos desarrollen el sistema de valores de los empleados, su nivel de motivación y moralidad a la par del desarrollo de sus habilidades (Ismail et al., 2009).

De acuerdo con Bass y Avolio (1994) el liderazgo transformacional actúa como un puente entre líderes y seguidores para desarrollar una comprensión clara de los intereses, valores y el nivel de motivación del seguidor. Básicamente, proporciona la ayuda necesaria para alcanzar los objetivos de trabajo, alienta a los seguidores a ser expresivos y a adaptarse a las nuevas y mejoradas prácticas, así como a las variaciones en el ambiente de la organización.

Gillespie y Mann (2004) argumentaron que los líderes de una organización deben alentar a los empleados a crecer y desarrollarse, ofrecer apoyo emocional, establecer metas y trabajar para desarrollar las capacidades de los empleados. Del mismo modo, afirman que la habilidad del líder transformacional para comunicar y desarrollar seguidores favorecerá la confianza en la organización.

Estudios previos han indicado que el liderazgo transformacional se correlaciona con el desempeño organizacional. El estudio realizado por Zhu, Chew y Spangler (2005) de igual manera afirma que el liderazgo

transformacional se ha relacionado positivamente a las actuaciones de la organización y que el papel de los CEO es vital para el éxito de una empresa.

2.1.3.3 Liderazgo visionario

Distintos autores señalan que el líder visionario posee una gran capacidad de innovación además de una visión estratégica del futuro, utilizan sus capacidades para luego comunicar esa visión a través de la formulación y el uso de metáforas, mientras que hacen uso de la acción constante para modelar y construir un compromiso hacia dicha misión (Voon & Ayob, 2011 & McShane & VonGlinow, 2000).

Carrión, (2007) afirma que los líderes visionarios poseen la habilidad para establecer, practicar y guiar a sus seguidores hacia una visión a largo plazo, generalmente conducido por los cambios en su ambiente. Dicho liderazgo se encuentra sustentado en la capacidad para definir y estructurar un panorama real y adecuado sobre el futuro de la organización, sobrepasando las fronteras que encuentra en su presente para mejorarla.

De acuerdo con Llano (2004) los líderes visionarios poseen una visión estratégica a futuro y tienen tres cualidades principales: la habilidad para explicar su visión a los demás, así como expresarla a través de su comportamiento y tener la capacidad de externarla a diferentes tramas del liderazgo.

2.1.3.4 Liderazgo carismático

Los líderes carismáticos hacen uso de extraordinarias habilidades retóricas para centrar la urgencia del desafío que enfrenta el grupo y para inspirar a otros a la acción. Tácticas verbales específicas como el uso de contrastes, historias y metáforas han sido conocidas para mover las emociones de las multitudes (Antonakis, Bastardo, Jacquart, & Shamir, 2015).

Estas tácticas son particularmente efectivas cuando se dirigen hacia la articulación de una visión, comenzando por una descripción de las situaciones en las que se encuentra actualmente, y luego identificando las maneras en que se podría mejorar mediante la acción colectiva (Stam, Lord, Van Knippenberg, & Wisse, 2011).

También, los líderes carismáticos sirven como puntos focales para alinear los objetivos individuales y grupales, y crear un sentido de identidad compartida. Cuando un líder es capaz de involucrar las emociones y motivaciones del grupo, este efecto positivo (o negativo) puede ser contagioso (Walter & Brunch, 2009).

De esta manera Grapo y Van Vugt (2016) definen el liderazgo carismático como un proceso de señalización en el que un líder transmite su capacidad para resolver problemas urgentes de coordinación y cooperación en grupos. Este proceso depende del contexto, pero fundamentalmente consiste en:

- Atraer la atención para reclutar seguidores,
- Hacer uso de extraordinarias habilidades retóricas y el conocimiento de símbolos culturales y rituales para inspirar y ofrecer una visión,
- Minimizar los riesgos percibidos de cooperación,
- Alineando a estos seguidores hacia objetivos compartidos.

Lee, Chen y Lee (2015) afirman que la mayoría de los primeros autores que se interesaron por el tema del liderazgo carismático establecieron por consenso el hecho de que el liderazgo carismático tiene una influencia extraordinaria en el esfuerzo, la motivación y el funcionamiento del subordinado incluso mayor que cualquier otro estilo de liderazgo.

2.1.4 Hallazgos acerca del liderazgo y su relación con el rendimiento

A medida que las organizaciones multinacionales incrementan sus operaciones en las economías emergentes, las empresas necesitan comprender cómo los valores culturales que prevalecen en un país anfitrión pueden influir en las prácticas de liderazgo desarrolladas y practicadas en las economías occidentales. Los resultados presentados por Mulki, Caemmer y Heggde (2015) sugieren que, para los empleados, el liderazgo instrumental es más efectivo en la promoción de los esfuerzos de los empleados y en aumentar su rendimiento laboral. Este estudio destaca sensibilidades culturales que deben considerarse en la formulación de un estilo de liderazgo eficaz en los contextos de mercados emergentes.

Harsanto y Roelfsema (2015) han evaluado los efectos de los estilos de liderazgo y las orientaciones empresariales en el desempeño y rendimiento en las empresas dentro de un contexto de un mercado emergente. Sus evidencias han mostrado que el liderazgo de *laissez faire* junto con la orientación

empresarial de la firma son fundamentales para el desempeño superior en la empresa.

También afirman que hasta ahora sus trabajos no han arrojado resultados que vinculen a los líderes transformacionales y la orientación empresarial con el desempeño en estas empresas, lo que representa una segunda contribución del trabajo al añadir la comprensión de los impactos del tipo de liderazgo y emprendimiento en el contexto de mercados emergentes, ya que a menudo se argumenta que la gestión superior es contextual para los mercados emergentes y que estas sociedades tienen diferentes estructuras y atributos culturales, de modo que la mayoría de las ocasiones el liderazgo transformacional no tiene ningún ajuste cultural con las reglas y las convenciones de estas sociedades.

En contraste con la investigación realizada en Malasia en la que se sustenta con base en sus hallazgos que todos los estilos de liderazgo discutidos (transformacional, transaccional y *laissez faire*) tienen una relación significativa con el rendimiento en la organización estudiada (Nasir, Nordin, Seman, & Rahmat, 2014).

El estudio realizado por Mendoza, García y Uribe (2014) muestra que el liderazgo transformacional es capaz de desarrollar el potencial total de sus seguidores y de mejorar los sistemas de valores y motivación de los equipos de trabajo. La característica principal de dicho liderazgo es proporcionar la motivación necesaria para trabajar en equipo, logrando cambiar las creencias y metas de los recursos humanos del equipo con el objetivo de aspirar a rebasar los intereses individuales a favor de los intereses organizacionales.

Lee et al., (2015) afirman con base en los hallazgos de su investigación, que la mayoría de los rasgos carismáticos del líder tienen un efecto significativo en el compromiso con las organizaciones y en desempeño de sus empleados.

Uribe (2005) afirma que un liderazgo exitoso está caracterizado por la habilidad del líder para canalizar el esfuerzo de sus seguidores hacia el logro de los objetivos propuestos cada día, incentivándolos a desempeñarse con disposición y entusiasmo.

Así mismo, Barroso y Salazar (2010) señalan que para conseguir dicha eficacia el líder debe ser una persona transformadora y moral, que soporte su desempeño a través de valores orientados al bien común, con el objetivo primordial de la transformación no solo de sus seguidores, sino de la sociedad y fortalecer las relaciones interpersonales en la organización.

2.2 Estrategia de gestión de recursos humanos

De acuerdo con el análisis de la literatura realizado para llevar a cabo esta investigación se ha encontrado que las formas de administración de los recursos humanos constituyen la herramienta de las empresas para ejercer influencia sobre el comportamiento, las actitudes y las habilidades de sus empleados, y, por ende, el rendimiento y los resultados de la empresa (Collins & Clark, 2003). En este trabajo se busca identificar el efecto que éstas tienen sobre el estilo de liderazgo que se vive en la organización y los niveles productivos.

Desde la década de los noventa se ha analizado la manera en que estas prácticas influyen en los resultados de la organización, convirtiéndose así en un importante campo de estudio, un creciente número de trabajos señala que el uso de determinadas prácticas, entre las cuales se encuentran procesos rigurosos de selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y administración de la retribución, pueden mejorar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores e incrementar su satisfacción, permitiendo así retener a los mejores en la empresa y, en definitiva optimizar los resultados organizacionales (Lee, Lee, & Wu, 2010; Kim & Lee, 2012).

El aumento en el interés por este tema ha sido respaldado por los postulados de la teoría basada en los recursos, este enfoque se encuentra fundamentado en la idea de que las organizaciones son un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, estableciendo que la diferencia en la rentabilidad de las mismas se debe principalmente a sus factores internos y que son estos, por lo tanto, las posibles fuentes de ventajas competitivas (Barney, 1991).

Algunos estudios como los de Chen y Si han analizado y demostrado esta cuestión, evidenciando la importancia de los recursos humanos en la creación de una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones, por otra parte, con base en el estudio realizado por Wang et al., (2010) se sugiere que la aplicación efectiva de las estrategias de gestión de recursos humanos en diferentes situaciones puede ayudar a las empresas a utilizar este recurso de manera efectiva para la consecución de sus objetivos (Chen & Huang, 2009; Si & Li, 2012).

2.2.1 Concepto de estrategia de gestión de recursos humanos

Para Wang et al., (2010) la estrategia de gestión de recursos humanos es el conjunto de estrategias y prácticas orientadas a la gestión del personal dentro de la organización, mientras que para Fombrun, Devanna y Tichy (1984) puede ser definida

como el proceso orientado a la búsqueda de las mejores formas de gestión del personal que ayuden de manera satisfactoria al logro de los objetivos de la empresa.

Para Bamberger y Meshoulam los modelos de estrategias de gestión de recursos humanos basados en la Teoría de los recursos se fundamentan en el supuesto implícito de que el conjunto de comportamientos, actitudes y relaciones de los empleados subyacentes a la estrategia de gestión de recursos humanos puede ser crítico para la implementación de la estrategia empresarial (Bamberger & Meshoulam, 2000).

De acuerdo a las definiciones de estrategia de gestión de recursos humanos hecha por muchos estudiosos y expertos se ha tratado de establecer una clasificación, sin embargo, estos difieren unos de otros, siendo los siguientes algunos de los estudios más representativos acerca del tema.

2.2.2 Estudios significativos

De acuerdo con Dyer y Reeves algunos de los estudios más representativos acerca del tema son:

Tabla 3. Estudios de la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

(Dyer & Reeves, 1994)	Muestra	Metodología
Arthur (1994)	30 mini-acerías de acero en los EE.UU. Personal Encuestado: • Administradores de Recursos Humanos • Gerentes • Empleados de producción y mantenimiento	La taxonomía de las estrategias de recursos humanos (sistemas de recursos humanos) deriva utilizando la técnica de análisis de conglomerados de Ward. Las variables dependientes fueron la productividad del trabajo, la calidad y la rotación de personal.
Ichniowski (1990)	255 empresas de fabricación en EE.UU. Personal Encuestado: • Empleados de producción 62 plantas de alto volumen de montaje de automóviles en todo el mundo. Personal Encuestado: • Empleados de producción	La taxonomía de las estrategias de recursos humanos (sistemas de recursos humanos) deriva utilizando el método de agrupamiento jerárquico denominado del "K-ésimo vecino más cercano" de Wong y Lane. Las variables dependientes fueron la productividad del trabajo y el valor de mercado de valores (q de Tobin).

(Dyer & Reeves, 1994)	Muestra	Metodología
Ichniowski, Shaw, Prennushi (1993)	21 empresas de acero en los EE.UU. Personal encuestado: • Empleados de producción	La taxonomía de estrategias en de recursos humanos (Sistemas de gestión de recursos humanos) se derivó mediante el uso de nominar, una productividad máxima y, entre paréntesis, la calidad.
MacDuffie (1992)	62 plantas de alto volumen de montaje de automóviles Personal encuestado: • Empleados de producción	La taxonomía de estrategias de recursos humanos (paquetes) se determinó mediante análisis de agrupamiento de tres predeterminadas escalas-buffers, sistema de trabajo y política de gestión de Recursos Humanos. Las variables dependientes fueron la productividad y la calidad.

Fuente: (Dyer & Reeves, 1994)

2.2.3 Teorías de estrategias de gestión de recursos humanos

La lógica de la agrupación ha inspirado varios intentos para la construcción de tipologías de estrategias de gestión de recursos humanos; es decir, buscan la construcción de paquetes conceptuales defendibles de refuerzo mutuo o sinérgicas prácticas de recursos humanos, tales tipologías normalmente se basan en estudios de casos seleccionados, por ejemplo:

La clasificación presentada por Dyer y Holder (1988) establece las estrategias de inducción, de inversión y de participación, hace especial énfasis en que la administración de los recursos humanos debe centrarse en la contención de costos y busca mantener la eficiencia a través de la definición específica de los puestos construyendo así una sustancial relación vinculando el esfuerzo y el pago recibido por el trabajador.

Otra es la clasificación hecha por Schuler (1989) donde se mencionan las estrategias de acumulación, en la cual la estrategia de gestión de recursos humanos representa la acumulación de las políticas y prácticas de la atracción de muchos buenos candidatos con mucho cuidado y muy consistente, más a menudo sobre la base de ajuste personal que de ajuste técnico. Este tipo de estrategia se caracteriza por comportamiento repetitivo y previsible, a largo plazo o el enfoque intermedio, una cantidad modesta de comportamiento cooperativo, actividades interdependientes, una mayor atención hacia la calidad y nivel de producción.

Mientras que la estrategia de utilización de la gestión de recursos humanos tiene un dominio del mercado de productos estrecho y estable, rara vez hace ajustes importantes en su tecnología o estructura. Se basa en el compromiso mínimo, el uso elevado de habilidad y busca implementar la HR de una organización tan eficientemente como sea posible (Arthur, 1994; Dowling & Schuler, 1990; Miles & Snow, 1984).

Y por último la estrategia de facilitación se centra en la exploración en productos y mercados en los que tradicionalmente han tenido poca o ninguna experiencia. Por lo tanto, son menos conscientes de la conducta específica que es necesaria para un buen desempeño en estas áreas. Estas organizaciones tratan de encontrar nuevos productos y mercados y probablemente se moverán rápidamente si parece que hay pocas oportunidades para obtener ganancias en un área (Dowling & Schuler, 1990; Miles & Snow, 1984; Morley, Gunnigle, O'Sullivan, & Collings, 2006). Por lo tanto, la organización necesita empleados que tengan un comportamiento creativo, alto nivel de cooperación, comportamiento interdependiente, preocupación por su calidad y cantidad, mayor grado de asunción de riesgos, alta tolerancia a la ambigüedad y la imprevisibilidad con un enfoque a largo plazo.

La estrategia de gestión de recursos humanos facilita el desarrollo de una fuerza de trabajo capaz de cumplir con los requisitos de la estrategia competitiva de negocios, con la finalidad de que los objetivos y la misión de la organización se cumplan (Collins, 1988; Guest, 1997).

Diferentes estrategias de manejo de recursos humanos producirán efectos diferentes sobre el desempeño organizacional. Por ejemplo, Lieberman, Lau, y Williams (1990) encontraron que los productores de automóviles japoneses logran mayor productividad después de haber adoptado mejores métodos de gestión de recursos humanos.

De manera similar, Kelly y London (1989) señalaron que el papel fundamental desempeñado por los métodos de gestión de recursos humanos en Taiwán, Corea, Singapur y Tailandia había contribuido a mejorar la competitividad global de estos países.

Las estrategias de desarrollo, motivación, refuerzo y transferencia estudiadas por Huang en 1998 y retomadas por Northouse (2012) son utilizadas como las dimensiones de la estrategia de gestión de recursos humanos que competen a este estudio (Huan, 1998).

2.2.4 Hallazgos acerca de las estrategias de gestión de recursos humanos y su relación con el rendimiento

Bae y Layler desarrollaron un modelo para examinar los efectos de las variables estratégicas de la organización, como la gestión de los recursos humanos y las fuentes de ventaja competitiva. Las empresas cuyos puntajes sugieren que consideran la gestión del capital humano y las personas como una fuente de ventaja competitiva también tenían una mayor probabilidad de tener estrategias de gestión de recursos humanos de participación alta y determinaron que las variables estratégicas organizacionales afectaron positivamente el desempeño en la empresa. Las compañías tuvieron un mejor desempeño con estrategias de gestión de recursos humanos de alto involucramiento (Bae & Layler, 2000).

Años después Datta, Guthrie, y Wright (2005) llevaron a cabo una investigación para apoyar el creciente interés por la contribución del recurso humano a la eficiencia de las organizaciones. Este estudio examina el efecto de las características de la industria sobre la importancia y el valor de los sistemas de trabajo de alto rendimiento. Los resultados sugieren que la intensidad, el crecimiento y la diferenciación del capital de la industria influyen en el impacto de las estrategias de recursos humanos sobre la productividad.

Los efectos de la productividad de las prácticas innovadoras de empleo se han investigado utilizando una muestra de las líneas de producción de acero. Las líneas que utilizan estrategias de gestión de recursos humanos adecuadas e incluyen prácticas innovadoras como incentivos salariales, equipos, asignaciones de trabajo flexibles, seguridad en el empleo y capacitación, alcanzan niveles considerablemente más altos de productividad que las líneas usando el enfoque tradicional que incluye definiciones de trabajo estrechas. Estos resultados son consistentes con otros modelos teóricos recientes que subrayaron la importancia de la gestión del recurso humano (Jayaram, Droge, & Vichery, 1999).

Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996) en estudios previos realizados en 1996 encontraron que la gestión de los recursos humanos se encuentra directamente relacionada con múltiples dimensiones del desempeño operacional como productividad de los empleados, eficiencia de la máquina y alineamiento del cliente.

2.3 Producción manufacturera

Durante las últimas cuatro décadas, la manufactura ha sufrido un cambio radical de la objetivación a la subjetivación del trabajo, la evolución del

modelo originalmente predominante de Taylor, con su proceso de trabajo funcionalmente dividido y altamente mecanizado, culminó en los años ochenta en la subida y la caída de la manufactura integrada por computadora y su relación con la automatización, impugnando el enfoque alternativo de los sistemas de producción centrados en el ser humano (Brodner, 2007).

Los principios de la gestión científica de Taylor y sus sucesores crearon una división vertical del trabajo y formaron una columna central o las tradiciones del diseño del trabajo. El enfoque básico de Taylor consistía en separar la concepción de las implementaciones, derivar prescripciones precisas de cómo producir y de cuánto tiempo se tardaría en producir a partir de un conocimiento objetivo, explícito, sobre los procesos de producción. Taylor (con su creencia en la racionalidad humana) desarrolló un enfoque científico para escudriñar los procesos de producción y diseñar el trabajo, para cumplir con los requisitos tanto de la dirección como de los trabajadores ya que aumentaría la productividad del trabajador individual y al mismo tiempo se le protegería del exceso de trabajo y su desgaste (Taylor, 1911).

Históricamente, el proceso de producción de bienes se separó en una secuencia de numerosas operaciones funcionalmente especializadas a las que se asignaron trabajadores especializados. Esto logró un enorme aumento de la productividad y, al mismo tiempo, redujo los esfuerzos de formación de los trabajadores. Youssouf et al., (2014) conceptualizan los procesos internos de producción como la serie de tareas repetitivas que deben ser completadas con determinando número de criterios. Es precisamente la gestión eficiente de las condiciones de producción el factor que guía a la organización hacia la satisfacción de los requerimientos del cliente (Chaturvedi & Chakrabarti, 2017).

Tal como Ojha (2015) sugiere, las organizaciones solo pueden sostenerse si logran ser eficaces en la producción de resultados obtenidos a través de la eficiencia en los procesos internos. Hoy en día las organizaciones se esfuerzan por alcanzar niveles de eficiencia a través de la mejora continua en cada actividad con la finalidad de agregar valor para el cliente final.

De acuerdo con Guzmán (2006) el sistema de producción de una empresa es aquel en el que se realizan las actividades productivas, mientras que los subsistemas de producción se ocupan de los planes, decisiones, actividades y controles que dan pie al proceso de transformación. Cuyo objetivo es

la elaboración de bienes y servicios bajo determinadas condiciones prefijadas por la organización (Carro & González, 2012).

De acuerdo con Brodner (2007) el aumento de la producción manufacturera mediante la mejora de la productividad del trabajo ha sido durante mucho tiempo un tema central de la explotación del capital y ha captado la atención de la administración. Aumentar la productividad significa "trabajar más inteligentemente" mediante la implementación de nuevos métodos de trabajo, procedimientos y artefactos mecánicos más eficientes, sin sobrecargar la fuerza de trabajo humana en lugar de "trabajar más duro" o "trabajar más" sobre la base de los mismos procedimientos operativos que en periodos anteriores.

2.3.1 Indicadores de producción y eficiencia

Dimitriev & Wu (2016) señalan que las métricas son una herramienta poderosa que se utiliza en las organizaciones para establecer metas, decidir cuál característica debe ser otorgada a los clientes y cómo se deben asignar los recursos. Dado que las métricas dirigen la dirección de una organización, deben determinarse adecuadamente, puesto que esto es crucial para la empresa.

Motowidlo (2003) conceptualiza el rendimiento como el valor total esperado por la organización en relación con las jornadas laboradas por el empleado en un determinado tiempo, cuyo resultado puede ser negativo o positivos con respecto a la función del empleado y su desempeño, así mismo supone bajo este grado la contribución del mismo para el alcance de la eficiencia buscada por la organización.

En muchas organizaciones occidentales, la calidad y la eficiencia se consideran principalmente como tareas de la dirección y no de los empleados operativos o de base, esto refleja claramente una creencia común de que no se puede confiar en que los empleados trabajen para los objetivos de la empresa por lo cual se debería negar la posibilidad de que se vean frustrados por ellos mismos. En esta perspectiva, el trabajo de baja calidad o baja productividad proporcionan evidencia de falta de confianza en el trabajo, ya que los trabajadores son indiferentes a los esfuerzos de la dirección (Hill & Bradley, 1983).

Para los fines de esta investigación se valora el rendimiento de los empleados a través de indicadores y métricas de producción establecidos por la empresa estudiada, cuya efectividad reside en la consecución de los niveles de eficiencia esperados por la gerencia.

Capítulo III

Metodología

En este capítulo se presenta la manera en que esta investigación fue dirigida para alcanzar los objetivos mencionados.

3.1 Método de investigación

La presente investigación está basada en el método científico con un enfoque cuantitativo, estableciendo un alcance explicativo de acuerdo a las definiciones de Hernández (2010).

El diseño de esta investigación se considera cuasi experimental, debido a que el fenómeno se ha analizado sin manipulación deliberada de las variables. El estudio se considera transeccional o transversal ya que mide el efecto en la población de estudio en un solo momento temporal, donde se describen las relaciones entre las variables estudiadas en un momento determinado.

El enfoque de esta investigación se considera cuantitativo ya que hace uso de la recolección de datos, a través de un instrumento de recolección basado en Wang et al., (2010) para evaluar las hipótesis planteadas, mediante medición numérica y análisis estadístico, que determine patrones de comportamiento de los sujetos bajo estudio.

Esta investigación tiene un alcance correlacional/explicativo el cual radica en entender el comportamiento de los trabajadores mexicanos dentro de las estructuras organizacionales en empresas extranjeras, debido a que busca determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento de los empleados en la organización, así como el efecto de la estrategia de recursos humanos sobre esta relación, identificando los principales factores que se conjugan en las relaciones multiculturales en el interior de las organizaciones objeto de estudio que permitan o dificulten el rendimiento efectivo de los empleados en la organización.

3.2 Técnicas de investigación

El presente estudio es considerado como una investigación de campo, donde la recolección de los datos se ha realizado directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio, apoyado por la aplicación del instrumento

de investigación Wang et al., (2010), que se presentará más adelante en este mismo capítulo.

Para el tratamiento de los datos recolectados se llevará a cabo un análisis estadístico inferencial de la información recabada, a través del programa SPSS® mediante las pruebas paramétricas correspondientes a cada hipótesis, haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson y regresión lineal, las cuales son pruebas que permitirán analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón y estimar el efecto de una variable sobre otra.

Se optó por la técnica de análisis factorial, una técnica para explicar las correlaciones entre variables mediante reducción de datos, en este caso la estrategia de gestión de recursos humanos y el estilo de liderazgo en relación con los indicadores de producción. Las variables se modelan como combinaciones lineales de factores más expresiones de error. Para el análisis factorial se analizaron individualmente cada una de las clasificaciones de las variables estudiadas, con la finalidad de comprobar los componentes de las mismas.

El análisis continuó a través del modelo estadístico de regresión lineal, el cual de acuerdo con Hernández (2010) se encuentra asociado con el coeficiente r de Pearson, que permite predecir los valores de una variable cuando la otra variable registra puntuaciones. Habrá una mayor capacidad predictiva, cuando mayor sea la correlación entre las variables (covariación).

Este modelo brinda la posibilidad de probar aquellas hipótesis de tipo correlacionales y causales, en las que intervienen dos tipos de variables, donde una se considera como independiente y otra como dependiente.

En este estudio se utiliza un análisis de regresión lineal simple para examinar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación de la siguiente manera:

Tabla 4. Técnicas de investigación

Hipótesis	Variable Independiente	Variable Dependiente
(H1): La estrategia de gestión de recursos humanos tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento de los Empleados en la organización.	(H1): La estrategia de gestión de recursos humanos	Rendimiento Laboral

Hipótesis	Variable Independiente	Variable Dependiente
(H2): El estilo de Liderazgo tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento de los Empleados en la organización.	Estilo de Liderazgo	Rendimiento Laboral
(H3): La estrategia de gestión de recursos humanos tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo.	Estrategia de Gestión de Recursos Humanos	Rendimiento Laboral

Fuente: Elaboración propia

3.3 Definición de variables

De acuerdo a la revisión de la literatura del tema investigado, la conceptualización y operacionalización de las variables analizadas, se describe a continuación:

Variable: Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

Es un conjunto de estrategias de Gestión del personal del centro de la organización (Wang et al., 2010).

Indicador: Estrategia de Desarrollo

Ítems:

- El trabajo de la empresa representa un reto para mí.
- El trabajo que desempeño en la empresa requiere enriquecimiento y capacitación, por lo que no me es aburrido.
- La empresa y el departamento desarrollan regularmente futuros planes de trabajo y objetivos.
- La empresa me prepara para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- La empresa me alienta a buscar el crecimiento y da grandes recompensas al personal superior.
- La empresa me proporciona oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en el puesto actual sino también para otras funciones para las cuales puedo ser considerado.

Indicador: Estrategia de Motivación

Ítems:

- Para promover el trabajo en equipo, la empresa organiza actividades de formación interdepartamentales.
- Los altos directivos del departamento y esta empresa evalúan cuidadosamente mis recomendaciones.

Variable: Estilo de Liderazgo

El liderazgo se define como el proceso mediante el cual un subordinado es influenciado para alcanzar una meta, el grupo coopera y la misión establecida se lleva a cabo con el apoyo de grupos externos, a su vez el liderazgo se entiende como un proceso por el cual una persona influye en un grupo para lograr un objetivo común. El estilo de liderazgo y habilidad es un método que se propone alcanzar los objetivos de la organización y tener un impacto en todas las funciones de la organización (Fiedler, 1969; Stogdill, 1990; Fry, 2003; Mousavi, 2011; Northouse, 2011).

Indicador: Liderazgo carismático

Ítems:

- Los gerentes y supervisores me ayudan a construir confianza en mí mismo, y a completar las tareas para lograr los objetivos del departamento.
- Los gerentes y supervisores me inspiran con nuevas formas de pensar acerca de los problemas laborales.
- Los gerentes y supervisores me dicen mi rendimiento en el trabajo.
- Soy consciente de que una vez que la tarea se lleva a cabo, puedo esperar una recompensa.
- Los gerentes y supervisores toman la iniciativa para encontrar la clave del problema y adoptar medidas eficaces para supervisarme.
- Los gerentes y supervisores me proporcionan una nueva manera de pensar cuando se presenta un problema difícil de resolver.

Indicador: Liderazgo transaccional

Ítems:

- Los gerentes y supervisores solo toman acciones cuando un objetivo no puede ser alcanzado.
- Los gerentes y supervisores solo interfieren si un problema empeora.
- Los gerentes y supervisores dejan en claro lo que cada uno podría recibir, si lograran las metas de producción.
- Los gerentes y supervisores en general no supervisan mi trabajo y el de los demás, solo cuando surge un problema grave.

Indicador: Liderazgo transformacional

Ítems:

- Trabajar con mis gerentes y supervisores me hace sentir bien.
- Los gerentes y supervisores me inspiran a replantear los puntos clave de las operaciones realizadas.
- Los gerentes y supervisores ayudan a los demás a desarrollar sus fortalezas.
- Los gerentes y supervisores incentivan a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.
- Los gerentes y supervisores tienden a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.

Indicador: Liderazgo visionario

Ítems:

- Los gerentes y supervisores tienden a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.
- Creo que el juicio de mis gerentes y supervisores es suficiente para resolver cualquier dificultad.

- Los gerentes y supervisores construyen y transmiten una visión estimulante del futuro.
- Los gerentes y supervisores enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.
- Los gerentes y supervisores hablan de forma optimista acerca del futuro.

Variable: Rendimiento Laboral

Motowidlo (2003), lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Para objeto de este estudio, se considerará al rendimiento laboral en valores de producción.

La producción está relacionada con la creación de bienes y servicios, comprende el planteamiento, diseño, operación y control de los sistemas que producen bienes y servicios y abarca un amplio rango de actividades y no solo las de fabricación de bienes (D`Alessio, 2002).

La producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales (López, 2001).

Indicador: Indicadores de Producción

Ítems:

- Los indicados por la empresa

Indicador: Niveles de Producción

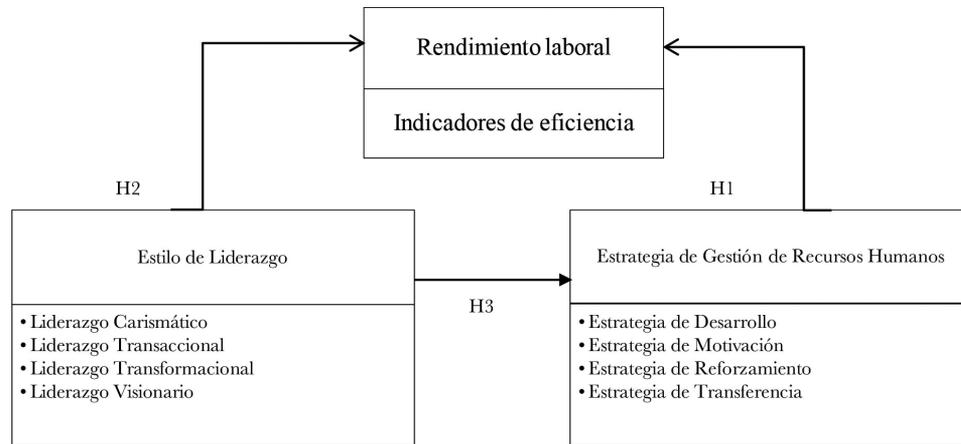
Ítems:

- Los indicados por la empresa

3.4 Definición del modelo

De acuerdo con las hipótesis expuestas, el modelo de esta investigación se presenta de la siguiente manera, explicando las relaciones entre las variables estudiadas.

Ilustración 1. Modelo de la Investigación



Fuente: modificado de Wang et al., (2010).

3.4.1 Modelo econométrico:

Rendimiento (Producción) = B1 + B2 (Liderazgo carismático) + B3 (Liderazgo Transaccional) + B4 (Liderazgo Transformacional) + B5 (Liderazgo Visionario) + B6 (Estrategia de Desarrollo) + B7 (Estrategia de Motivación) + B8 (Estrategia de Reforzamiento) + B9 (Estrategia de Transferencia) + e.

Hipótesis 1 (H1):

Rendimiento = B1 + B2 (Estrategia de Desarrollo) + B3 (Estrategia de Motivación) + B4 (Estrategia de Reforzamiento) + B5 (Estrategia de Transferencia) + e

Hipótesis 2 (H2):

Rendimiento = B1 + B2 (Liderazgo Carismático) + B3 (Liderazgo Transaccional) + B4 (Liderazgo Transformacional) + B5 (Liderazgo Visionario) + e

Hipótesis 3 (H3):

Liderazgo = B1 + B2 (Estrategia de Desarrollo) + B3 (Estrategia de

Motivación) + B4 (Estrategia de Reforzamiento) + B5 (Estrategia de Transferencia)
+ e

3.5 Instrumentos de investigación

El instrumento de medición utilizado para la obtención de la información durante el trabajo de campo fue un cuestionario conformado como se muestra a continuación:

Tabla 5. Instrumento de Investigación

Categoría	Tipo de preguntas	Número de ítems	Escala
Datos Generales	Cerradas Abiertas	4 3	
Estrategia de Gestión de Recursos Humanos	Cerradas	17	Likert de 5 puntos desde “Muy en desacuerdo” a “Muy en acuerdo”.
Estilo de Liderazgo	Cerradas	19	Likert de 5 puntos Desde “Nunca” a “Siempre”.
Niveles de Producción	Abiertas	1	Proporcionados por la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Wang et al., (2010)

Dicho cuestionario se encuentra basado en el instrumento utilizado por Wang et al., (2010) cuya investigación ha sido la base para realizar el presente estudio.

El cuestionario fue piloteado previamente utilizando una muestra de 30 participantes de la muestra objetivo.

3.6 Población y muestra

La presente investigación ha sido llevada a cabo en una empresa de origen extranjero, del sector industrial de la ciudad que cumple con las características deseadas, donde la población objetivo han sido los empleados de turnos rotativos que laboran en las áreas productivas de tal empresa.

Dicha población es de 159 empleados a la fecha de aplicación del instrumento (Julio, 2016). La muestra estuvo compuesta por 113 empleados seleccionados de manera aleatoria, con un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5%.

El cálculo de esta muestra fue realizado a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde,

Tabla 6. Muestra

General	Investigación
n = tamaño de la muestra.	n = 113
N = población.	N = 159
z = nivel de confianza.	z = 95 %
p = estimación de la proporción de interés.	p = .50
q = 1-p.	q = .50
e = error muestral.	e = 5%

Fuente: Elaboración propia

3.7 Recopilación de la información

La recopilación de datos para esta investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario conformado por 37 ítems a una población con una muestra de 113 obreros que trabajan en una empresa de origen extranjero en el sector industrial de Ciudad Victoria, lo cuales se desempeñan en las áreas productivas y en los turnos rotativos de tal empresa, cada uno de los cuales contestó a las preguntas del instrumento previamente descrito.

3.8 Ficha técnica

Ficha Técnica

Tabla 7. Ficha Técnica

Ámbito geográfico	Cd. Victoria
Diseño de la investigación	No experimental, alcance correlacional-explicativo
Enfoque de estudio	Cuantitativo
Universo	159
Muestra	113
Procedimiento	Aleatorio simple
Trabajo de campo	Junio y julio 2016
Instrumento	Wang et al., (2010)
Administración de la encuesta	Encuesta personalizada

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

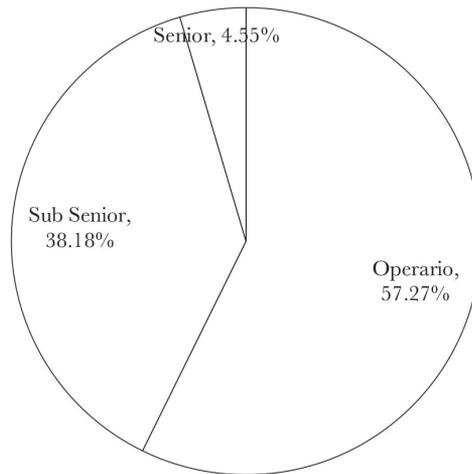
Resultados

4.1 Descripción general

Para la realización de esta investigación, fue necesaria la recopilación de información en campo a través del instrumento previamente presentado, dicho instrumento fue aplicado a los trabajadores que cumplieran con las características deseadas.

Para llevar a cabo la aplicación de este instrumento la muestra determinada fue de 113 cuestionarios, sin embargo, se obtuvo una tasa de respuesta del 97.35% logrando por lo tanto una aplicación efectiva de 110 cuestionarios validados. De la muestra anterior pude definirse que el puesto de Operario representa el 57.27% mientras que el puesto de Senior solo representa un 4.55% del total de los trabajadores cuestionados.

Gráfico 1. Puesto



Fuente: Elaboración propia

Dichos porcentajes son justificados al observar que solo un 10% de los empleados ha trabajado en la empresa por más de 10 años, mientras que la antigüedad del 66.3% de la muestra no es mayor a los 5 años, de los cuales un 36.99% es menor a 1 año, con lo cual podemos notar que la unidad analizada tiene un nivel considerable de rotación del personal.

En lo referente a los datos generales podemos notar que la distribución de los puestos en la empresa es equitativa en lo referente a la edad y el género.

Gráfico 2. Sexo

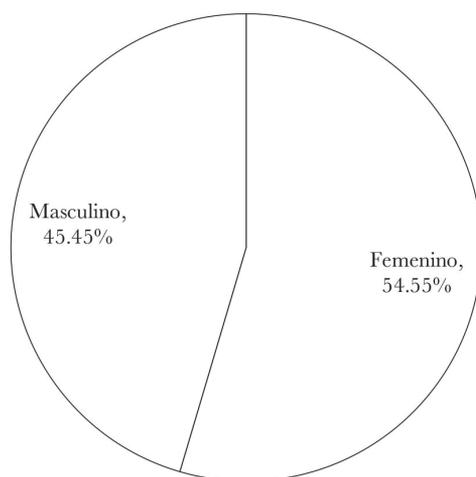
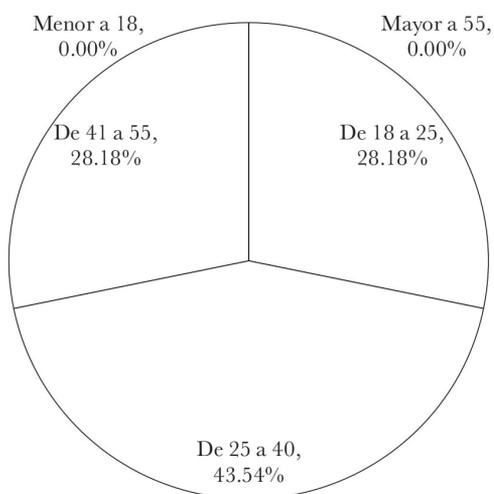


Gráfico 3. Edad



Fuente: Elaboración propia

Además, se puede mencionar que el total de la muestra se encuentra distribuido en un 24.1 %, 34.3% y un 41.7% entre los turnos que laboran en la empresa.

4.2 Análisis de los constructos

Para la construcción de las variables se realizó un análisis factorial exploratorio (EPA) como una herramienta para identificar las dimensiones adecuadas para cada una de las variables.

Para tal efecto se utilizó el método de componentes principales y rotación Varimax.

4.2.1 Análisis de la variable Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

En su inicio el instrumento utilizado para la medición de la estrategia de gestión de recursos humanos constó de 17 ítems, sin embargo, en el análisis se observaron cargas factoriales inferiores a las aceptadas de acuerdo con Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (2007) para una muestra de 113 individuos, la cual debe ser superior a 0.55, por lo anterior fue eliminado un ítem del instrumento.

Finalmente, para el estudio de esta variable se consideraron 16 ítems que miden la estrategia de gestión de recursos humanos, determinando un índice de adecuación muestral KMO adecuado y el test de esfericidad de Barlett resultó significativamente alto, con los valores que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 8. KMO-Esfericidad de Barlett_EGRH

Estrategia de Gestión de Recursos Humanos	KMO	Esfericidad de Barlett (Sig.)
Estrategia de Desarrollo	.801	.000
Estrategia de Motivación	.702	.000
Estrategia de Reforzamiento	.754	.000
Estrategia de Transferencia	.755	.000

Fuente: Elaboración propia

El análisis de esta variable sugiere la existencia de 4 componentes que explican individualmente los siguientes porcentajes de la varianza.

Tabla 9. Varianza total explicada_EGRH

Varianza total explicada	
Estrategias	% Acumulado
Estrategia de Desarrollo	57.239
Estrategia de Motivación	73.592
Estrategia de Reforzamiento	65.169
Estrategia de Transferencia	66.312

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, dichos componentes explican un 57.24%, 73.59%, 65.17% y un 66.31% de la varianza. En las cuales la integración de los ítems para cada uno de los factores que integran las estrategias de gestión de recursos humanos quedaron constituidos como puede observarse en la Tabla 11: Integración de la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos.

Tabla 10. Integración de la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

Estrategias de gestión de recursos humanos							
Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
Desarrollo		Motivación		Reforzamiento		Transferencia	
5 Ítems		3 Ítems		4 Ítems		4 Ítems	
Oportunidades para el desarrollo personal	.849	Evaluación de recomendaciones	.889	Logro de estándares	.861	Información en manuales	.886
Crecimiento y recompensas	.815	Trabajo en equipo	.859	Recompensas al trabajo	.838	Procedimientos de adaptación al trabajo	.815
Preparación para tareas particulares	.775	Capacitación personal	.824	Atención a los problemas	.830	Manuales de trabajo	.812
Planes de trabajo y objetivos	.738			Importancia de los objetivos de trabajo	.690	Información brindada en cursos	.737
Enriquecimiento y capacitación	.576						

Fuente: Elaboración propia

La consistencia interna de este constructo se calculó a través del Alfa de Cronbach logrando los siguientes valores. Los cuales otorgan una adecuada fiabilidad a esta escala, con valores superiores al .700 aceptado generalmente en la literatura especializada de acuerdo a Nunnally (1978).

Tabla 11. Alfa de Cronbach de la Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

Desarrollo		Motivación		Reforzamiento		Transferencia	
Estadísticos de fiabilidad							
Alfa de Cronbach	N de elementos						
.809	5	.820	3	.821	4	.830	4

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Análisis de la variable estilos de liderazgo

Desde su inicio el instrumento utilizado para la medición del estilo de liderazgo constó de 19 ítems, al realizar el análisis se observaron cargas factoriales satisfactorias para todos los ítems de acuerdo con los valores aceptados por Hair et al., (2007), para una muestra de 113 individuos, la cual debe ser superior a 0.55, por lo anterior no fue necesaria la adecuación o eliminación de ningún ítem del instrumento.

Finalmente, para el estudio de esta variable se consideraron 19 ítems que miden el estilo de liderazgo, determinando un índice de adecuación muestral KMO adecuado y el test de esfericidad de Barlett resultó significativamente alto, con los valores que se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 12. KMO-Esfericidad de Barlett_Liderazgo

Estilos de liderazgo	KMO	Esfericidad Barlett (Sig.)
Liderazgo Carismático	.863	.000
Liderazgo Transaccional	.756	.000
Liderazgo Transformacional	.853	.000
Liderazgo Visionario	.801	.000

Fuente: Elaboración propia

El análisis de esta variable sugiere la existencia de 4 componentes que explican individualmente los siguientes porcentajes de la varianza.

Tabla 13. Varianza total explicada_Liderazgo

Varianza total explicada	
Estilos de Liderazgo	% Acumulado
Liderazgo Carismático	69.145
Liderazgo Transaccional	59.823
Liderazgo Transformacional	73.449
Liderazgo Visionario	74.755

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, dichos componentes explican un 69.15%, 59.82%, 73.45% y un 74.76% de la varianza. La integración de los ítems para cada uno de los factores que integran los estilos de liderazgo quedó constituida de la siguiente manera:

Tabla 14. Integración de los Estilos de Liderazgo

Estilos de liderazgo							
Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
Carismático		Transaccional		Transformacional		Visionario	
6 Ítems		4 Ítems		5 Ítems		4 Ítems	
Resolución de problemas y supervisión eficaz	.866	Acciones con base a objetivos no alcanzados	.835	Replantear puntos clave del trabajo	.894	Visión estimulante del futuro	.898
Pensamiento ante problemas difíciles	.853	Acciones ante problemas graves	.818	Ver los problemas desde diferentes ángulos	.883	Futuro optimista	.897

Construir confianza en mí mismo	.853	Recompensas a las metas de producción	.721	Entusiasmo hacia los objetivos establecidos	.853	Importancia del sentido colectivo de misión empresarial	.842
Visión de los problemas laborales	.834	Supervisión antes problemas graves	.712	Desarrollo de fortalezas	.852	Juicio de los supervisores ante dificultades	.819
Dar a conocer el rendimiento en el trabajo	.833			Percepción del trabajo con supervisores	.799		
Tareas y recompensas	.746						

Fuente: Elaboración propia

La consistencia interna de este constructo se calculó a través del Alfa de Cronbach logrando los siguientes valores que otorgan una adecuada fiabilidad a esta escala, con valores superiores al .700 aceptado generalmente en la literatura especializada de acuerdo a Nunnally (1978).

Tabla 15. Alfa de Cronbach de los Estilos de Liderazgo

Carismático		Transaccional		Transformacional		Visionario	
Estadísticos de fiabilidad							
Alfa de Cronbach	N de elementos						
.908	6	.768	4	.909	5	.887	4

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Integración de las variables

4.3.1 Integración de la variable Estrategias de Gestión de Recursos Humanos

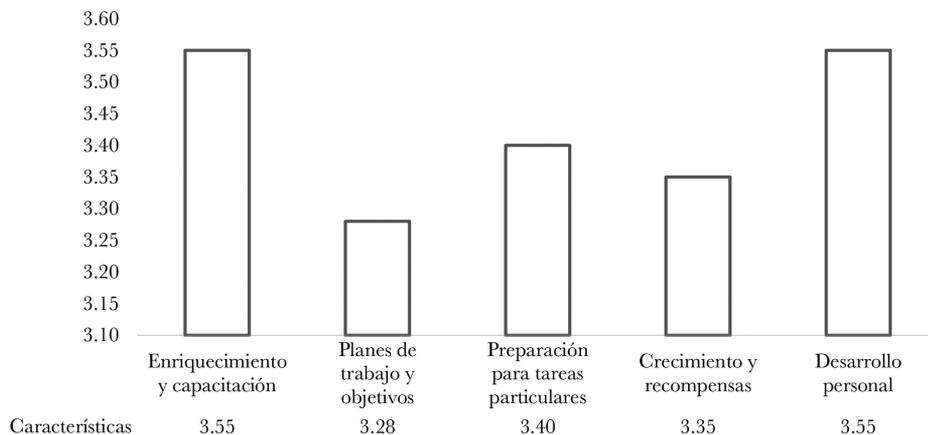
El análisis factorial exploratorio realizado en la sección anterior (4.2) permite vislumbrar la integración de cada una de las dimensiones o tipos de estrategias de gestión de recursos humanos.

De esta variable se encontró que la empresa analizada valora en mayor grado aquellas tareas correspondientes a la estrategia de transferencia, seguida por las estrategias de reforzamiento y desarrollo, dando menor importancia a las actividades relacionadas con la estrategia de motivación.

Dichos elementos obtuvieron una puntuación media de 3.46, 3.37, 3.35 y 3.10 respectivamente.

Las gráficas siguientes permiten observar aquellos elementos y actividades que la empresa considera de mayor importancia dentro de cada una de las estrategias mencionadas.

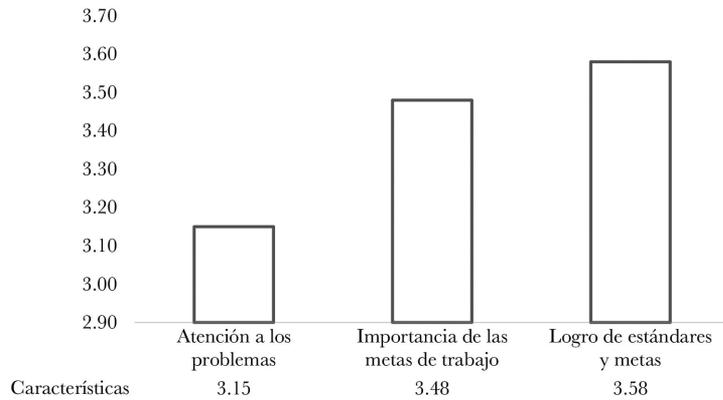
Gráfico 4. Estrategia de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior permite observar que en lo referente a las actividades de desarrollo la empresa valora en mayor medida aquellas destinadas al enriquecimiento y capacitación, así como el desarrollo personal, y en menor aquellas encaminadas al establecimiento de planes de trabajo y objetivos.

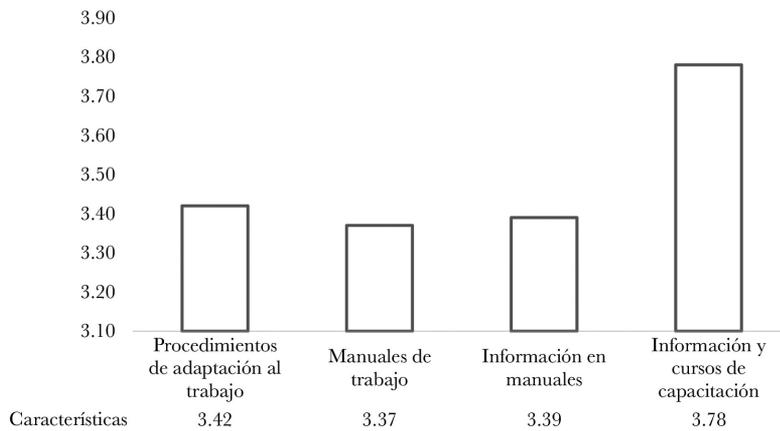
Gráfico 5. Estrategia de Reforzamiento



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, pueden observarse aquellas actividades de mayor importancia en lo referente a la estrategia de reforzamiento para recalcar la importancia de las metas de trabajo y el logro de los estándares o metas esperados, mientras que las de menor importancia son aquellas referentes a la atención a los problemas.

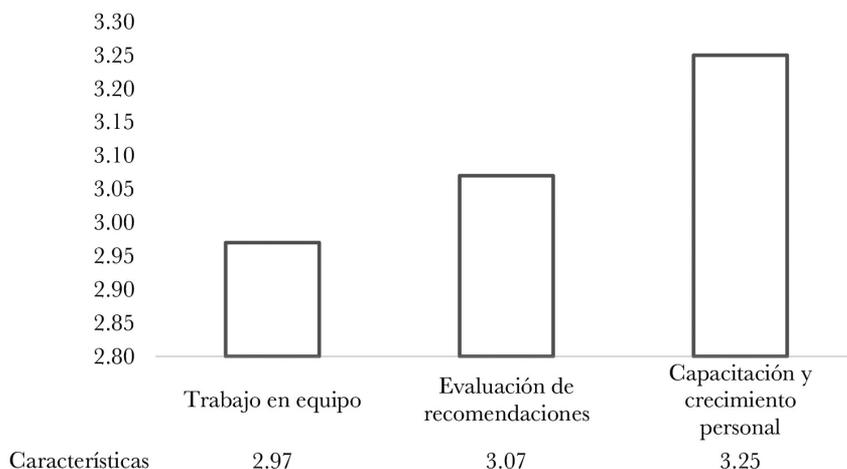
Gráfico 6. Estrategia de Transferencia



Fuente: Elaboración propia

El rubro de mayor importancia dentro de la estrategia de transferencia es la información brindada en los cursos de capacitación, mientras que el menos significativo es proporcionar manuales de trabajo y la información contenida en ellos.

Gráfico 7. Estrategia de Motivación



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se observan aquellas actividades pertenecientes a la estrategia de motivación; entre las actividades menos significativas se encuentran las encaminadas a fomentar el trabajo en equipo.

De manera general, aunque pueden distinguirse aquellas actividades que reflejan mayor relevancia, también se observa que las medias para la mayoría de las estrategias son niveles inferiores a los 4 puntos, por lo cual es notable que la empresa no cuenta con una estrategia de gestión de recursos humanos establecida claramente.

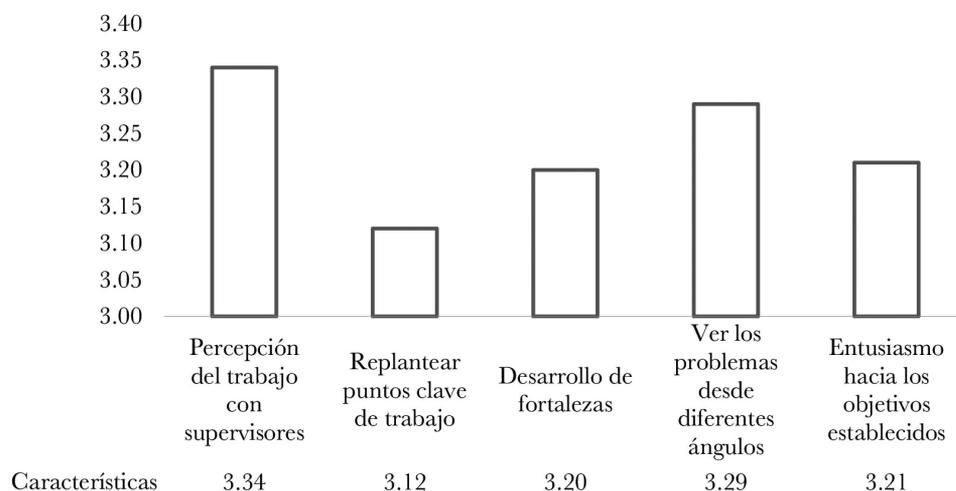
4.3.2 Integración de la variable Estilos de Liderazgo

El análisis factorial exploratorio realizado en la sección anterior (4.2) permite vislumbrar la integración de cada una de las dimensiones o clasificaciones del estilo de liderazgo.

De lo respectivo a esta variable se encontró que la empresa analizada valora en mayor grado aquellas características correspondientes al estilo de liderazgo transformacional, seguido por el liderazgo transaccional y carismático, teniendo menor relevancia aquellas características propias del liderazgo visionario. Dichos elementos obtuvieron una puntuación media de 3.23, 3.18, 3.10 y 2.97 respectivamente.

Las gráficas siguientes permiten observar aquellas características de mayor relevancia dentro de cada uno de los estilos de liderazgo analizados.

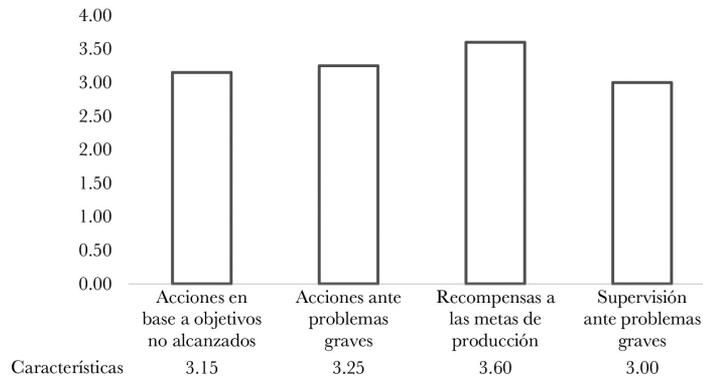
Gráfico 8. Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior permite observar que en lo referente a las características del liderazgo transformacional la empresa valora en mayor medida aquellas relacionadas con la percepción que tienen los trabajadores acerca del trabajo con sus supervisores, y en menor aquellas relacionadas con replantear los puntos clave de trabajo.

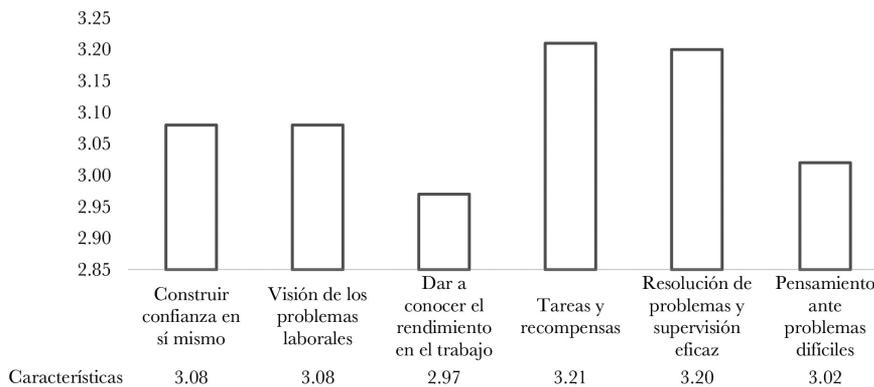
Gráfico 9. Liderazgo Transaccional



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se observa que aquellas características de mayor importancia en lo referente al estilo de liderazgo transaccional siendo estas: otorgar recompensas a la consecución de las metas de producción y tomar acciones ante la presencia de algún problema grave, mientras que las de menor importancia son aquellas referentes a la supervisión exclusiva durante la presencia de problemas en las áreas productivas.

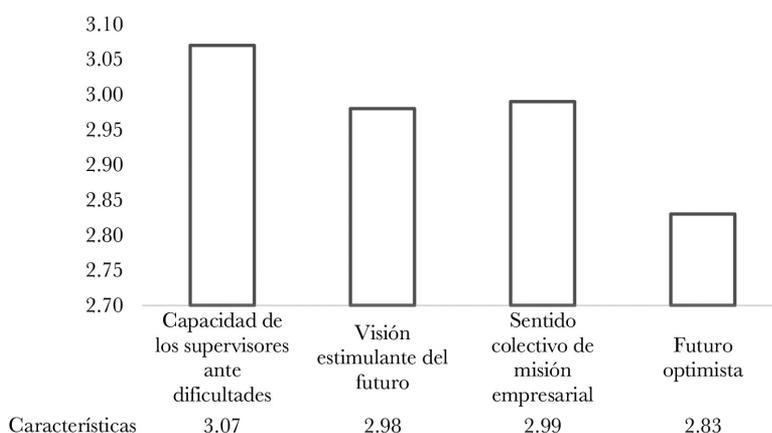
Gráfico 10. Liderazgo Carismático



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se observa que el rubro de mayor importancia dentro de las características del liderazgo carismático se encuentran las tareas y recompensas, así como la resolución de problemas y supervisión eficaz, mientras que la menos significativa es dar a conocer el rendimiento de los empleados.

Gráfico 11. Liderazgo Visionario



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico anterior, son aquellas características propias del estilo de liderazgo visionario las de menor importancia para la unidad analizada, entre las cuales las menos significativas son las relacionadas con la visión de un futuro optimista y estimulante.

4.4 Relación entre los elementos de las estrategias de Gestión de Recursos Humanos, los Estilos de Liderazgo y el Rendimiento Laboral

Con el propósito de dar soporte al cumplimiento del objetivo de esta investigación con respecto a analizar si existe una relación entre las estrategias de gestión de recursos humanos, los estilos de liderazgo y el rendimiento laboral, en términos de producción, se realizó un análisis de correlación de Pearson que permite magnificar la fuerza que existe en la relación de las

diversas variables estudiadas, las tablas siguientes muestran los resultados obtenidos de dicho análisis.

4.4.1 Correlación entre la estrategia de Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento

Tabla 16. Correlación entre la estrategia de gestión de recursos humanos y el rendimiento

		Rendimiento
Estrategia_Desarrollo	Correlación de Pearson	.411**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	110
Estrategia_Motivación	Correlación de Pearson	.402**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	110
Estrategia_Reforzamiento	Correlación de Pearson	.438**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	110
Estrategia_Transferencia	Correlación de Pearson	.189*
	Sig. (bilateral)	.048
	N	110

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados obtenidos en la correlación entre la estrategia de gestión de recursos humanos y el rendimiento, dichas variables se encuentran asociadas de manera significativa entre sí, en donde la variable estrategia de desarrollo tuvo una correlación de .411**, la estrategia de motivación un .402** y la de reforzamiento un .438** logrando todas ellas un p valor de 0.01 siendo de esta forma una relación muy significativa. Asimismo, la estrategia de transferencia obtuvo una

correlación de .189* con un p valor de 0.05 logrando una relación significativa.

4.4.2 Correlación entre el Estilo de Liderazgo y el Rendimiento

Tabla 17: Correlación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento

Correlaciones		Rendimiento
Liderazgo_ Carismático	Correlación de Pearson	.554**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	110
Liderazgo_ Transaccional	Correlación de Pearson	.421**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	110
Liderazgo_ Transformacional	Correlación de Pearson	.707**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	110
Liderazgo_ Visionario	Correlación de Pearson	.502**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	110

**.

Fuente: Elaboración propia

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 Los resultados implican que cada uno de los estilos de liderazgo se encuentran asociados de forma positiva y significativa con la variable rendimiento, en este sentido se obtuvo que la variable Liderazgo Carismático tuvo una correlación de .554** con la variable Rendimiento, logrando un p valor de 0.05 siendo de esta forma una relación significativa, de igual manera se obtuvo una correlación de .421**, un .707** y un .502** entre las variables Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y Liderazgo Visionario con la variable Rendimiento respectivamente, siendo esta de igual manera una relación muy significativa con un p valor de 0.01.

4.4.3 Correlación entre la estrategia de Gestión de Recursos Humanos y el estilo de Liderazgo

Tabla 18. Correlación entre la estrategia de gestión de recursos humanos y el estilo de liderazgo

		Correlaciones			
		Liderazgo Carismático	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Visionario
Estrategia_De sarrollo	Correlación de Pearson	.590**	.356**	.575**	.507**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110
Estrategia_M otivación	Correlación de Pearson	.623**	.338**	.616**	.466**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110
Estrategia_Re forzamiento	Correlación de Pearson	.751**	.491**	.684**	.611**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110
Estrategia_Tr ansferencia	Correlación de Pearson	.506**	.233*	.381**	.480**
	Sig. (bilateral)	.000	.014	.000	.000
	N	110	110	110	110

****. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).**

***. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).**

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a las relaciones existentes entre la estrategia de gestión de recursos humanos y los estilos de liderazgo, los resultados implican que cada una de las estrategias se encuentran asociadas de forma positiva y significativamente con la variable Estilos de Liderazgo.

En este sentido se obtuvo que la variable Estrategia de Desarrollo tuvo una correlación de .590**, .356**, .575**, .507** con las variables Liderazgo Carismático, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y Liderazgo Visionario respectivamente logrando un p valor de 0,01 siendo de esta forma una relación muy significativa.

La variable Estrategia de Motivación tuvo una correlación de .623**, .338**, .616**, .466** con las variables Liderazgo Carismático, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y Liderazgo Visionario respectivamente logrando un p valor de 0,01 siendo de esta forma una relación muy significativa.

Así mismo, se obtuvo que la variable Estrategia de Reforzamiento tuvo una correlación de .751**, .491**, .684**, .611** con las variables Liderazgo Carismático, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y Liderazgo Visionario respectivamente logrando un p valor de 0,01 siendo de esta forma una relación muy significativa.

Mientras que la variable Estrategia de Transferencia tuvo una correlación de .506**, .381**, .480** con las variables Liderazgo Carismático, Liderazgo Transformacional y Liderazgo Visionario respectivamente logrando un p valor de 0,01, siendo de esta forma una relación muy significativa, y una correlación de .233* con la variable Liderazgo Transaccional, con un p valor de 0,05 siendo de igual manera una relación significativa.

4.5 Efecto de las variables de las estrategias de Gestión de Recursos Humanos, los Estilos de Liderazgo y el Rendimiento Laboral

Finalmente, para comprobar las hipótesis planteadas y así dar soporte al objetivo de esta investigación se realizó una serie de análisis de regresión simple.

4.5.1 Efecto de la variable Estrategia de Gestión de Recursos Humanos sobre la variable Rendimiento

Para comprobar la hipótesis 1 (H1) planteada, “La estrategia de gestión de recursos humanos tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento laboral del trabajador en la organización” se llevó a cabo un análisis de regresión simple con la variable Estrategia de Gestión de Recursos Humanos como la variable independiente y Rendimiento como la variable dependiente.

La tabla siguiente muestra los principales resultados obtenidos de esta regresión.

Tabla 19. Regresión estrategia de gestión de recursos humanos- rendimiento

Modelo	B	T	Sig.
(Constante)	63.618	12.078	0
Estrategia_Desarrollo	2.478	1.314	0.192
Estrategia_Motivación	2.217	1.485	0.141
Estrategia_Reforzamiento	3.995	2.407	.018*
Estrategia_Transferencia	-1.931	-1.233	0.224
R ²	0.224	Sig.	.000***
R ² corregido	0.215		
F	8.455		
Error tipificado	12.20886		
N	113		

p valor 0,05

Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores permiten comprobar que existe un efecto positivo y significativo entre la estrategia de gestión de recursos humanos y el rendimiento del personal, en este caso queda comprobado para la Estrategia de Reforzamiento con un p valor de 0,05 confirmando la hipótesis H1. c.

Los resultados anteriores permiten concluir que se acepta parcialmente la hipótesis 1 (H1).

Esto quiere decir que, si el resto de las variables se mantiene constante, a un aumento de una unidad en la variable Estrategia de Reforzamiento le corresponde un aumento de 3.995 en la variable Rendimiento (% de eficiencia).

Los 4 elementos considerados como variables independientes explican en un 22.4% las estrategias de gestión de recursos humanos presentes en la empresa lo cual es aceptado por los parámetros establecidos por Hair (2007).

4.5.2 Efecto de la variable Estilos de Liderazgo sobre la variable Rendimiento

Para comprobar la hipótesis 2 (H2) planteada, “El estilo de liderazgo tiene un efecto significativamente positivo en el rendimiento del trabajador en la organización” se llevó a cabo un análisis de regresión simple con la variable Estilo de Liderazgo como la variable independiente y Rendimiento como la variable dependiente.

La tabla siguiente muestra los principales resultados obtenidos de esta regresión.

Tabla 20. Regresión liderazgo-rendimiento

Modelo	B	T	Sig.
(Constante)	54.73	16.055	0
Liderazgo_Carismático	-0.81	-0.539	0.591
Liderazgo_Transaccional	1.66	0.126	0.109
Liderazgo_Transformacional	10.143	0.802	.000***
Liderazgo_Visionario	-1.552	-0.131	0.24
R ²	0.518		
R ² corregido	0.5		
F	28.243		
Error tipificado	9.74317	Sig.	.000***
N	113		

p valor 0,001

Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores permiten comprobar que el Liderazgo Transformacional tiene un efecto positivo y significativo con el Rendimiento laboral con un p valor de 0,001.

Esto quiere decir que, si el resto de las variables se mantiene constante, a un aumento de una unidad en la variable Liderazgo Transformacional le corresponde un aumento de 10.43 unidades en la variable Rendimiento (% de eficiencia) confirmando la hipótesis H2. c.

Los 4 elementos considerados como variables independientes explican en un 51.8% los estilos de liderazgo presentes en la empresa lo cual es aceptado por los parámetros establecidos por Hair (2007).

Los resultados anteriores permiten concluir que se acepta parcialmente la Hipótesis 2 (H2).

4.5.3. Efecto de la variable estrategias de gestión de recursos humanos sobre la variable estilos de liderazgo

Para comprobar la hipótesis 3 (H3) planteada, “La estrategia de gestión de recursos humanos tiene un efecto significativamente positivo en el estilo de liderazgo” se llevó a cabo un análisis de regresión simple con las variables de Estrategia de Gestión De Recursos Humanos como las variables independientes y las variables de Estilo de Liderazgo como las variables dependientes.

4.5.3.1 Efecto de las variables Estrategias de Gestión de Recursos Humanos sobre la variable Liderazgo Carismático

La tabla siguiente muestra los principales resultados obtenidos de esta regresión.

Tabla 21. Regresión estrategia de gestión de recursos humanos - liderazgo carismático

Modelo	B	T	Sig.
(Constante)	-0.194	-0.644	0.521
Estrategia_Desarrollo	0.045	0.414	0.68
Estrategia_Motivación	0.253	2.961	.004**
Estrategia_Reforzamiento	0.577	6.093	.000***
Estrategia_Transferencia	0.118	1.308	0.194
R ²	0.621		
R ² corregido	0.607		
F	43.017	Sig.	.000***
Error tipificado	0.69725		
N	113		

p valor 0,001

Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores permiten comprobar que las 4 Estrategias de Gestión De Recursos Humanos tienen una relación positiva con la variable Liderazgo Carismático, no obstante, solo dos de ellas lograron un efecto positivo y significativo

En otras palabras, por cada punto que se vea aumentada la Estrategia de Motivación aumentará en un 25.3% la variable Estilo de Liderazgo Carismático, a la vez que por cada punto que se vea aumentada la Estrategia

de Reforzamiento aumentará en un 57.7% el Estilo de Liderazgo Carismático confirmando las hipótesis H3. a2 y H3. a3.

Los 4 elementos considerados como variables independientes explican en un 62.1% el Estilo de Liderazgo Carismático que se ve presente en la empresa lo cual es aceptado por los parámetros establecidos por Hair (2007).

4.5.3.2 Efecto de las variables Estrategias de Gestión de Recursos Humanos sobre la variable Liderazgo Transaccional

La tabla siguiente muestra los principales resultados obtenidos de esta regresión.

Tabla 22. Regresión estrategia de gestión de recursos humanos - liderazgo transaccional

Modelo	B	T	Sig.
(Constante)	1.487	3.717	0
Estrategia_Desarrollo	0.052	0.363	0.717
Estrategia_Motivación	0.065	0.57	0.57
Estrategia_Reforzamiento	0.47	3.733	.000***
Estrategia_Transferencia	-0.076	-0.638	0.525
R^2	0.248		
R^2 corregido	0.219		
F	8.65		
Error tipificado	0.92713	Sig.	.000***
N	113		

p valor 0,001

Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores permiten comprobar que las 4 Estrategias de Gestión De Recursos Humanos tienen una relación positiva con la variable Liderazgo Carismático, no obstante, solo una de ellas logró un efecto positivo y significativo confirmando la hipótesis H3. b3.

En otras palabras, por cada punto que se vea aumentada la Estrategia de Reforzamiento aumentará en un 47% el Estilo de Liderazgo Transaccional.

Los 4 elementos considerados como variables independientes explican en un 24.8 % el Estilo de Liderazgo Transaccional que se ve presente en la empresa lo cual es aceptado por los parámetros establecidos por Hair (2007).

4.5.3.3 Efecto de las variables Estrategias de Gestión de Recursos Humanos sobre la variable Liderazgo Transformacional

La tabla siguiente muestra los principales resultados obtenidos de esta regresión.

Tabla 23. Regresión estrategia de gestión de recursos humanos - liderazgo transformacional

Modelo	B	T	Sig.
(Constante)	0.424	1.31	0.193
Estrategia_Desarrollo	0.117	1.006	0.317
Motivación Estrategia_Reforzamiento	0.296	3.225	.002**
Estrategia_Transferencia	0.506	4.96	.000***
	-0.06	-0.618	0.538
R^2	0.543		
R^2 corregido	0.525		
F	31.163		
Error tipificado	0.7508	Sig.	.000***
N	113		

p valor 0,001

Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores permiten comprobar que las 4 Estrategias de Gestión De Recursos Humanos tienen una relación positiva con la variable Liderazgo Carismático, no obstante solo dos de ellas lograron un efecto positivo y significativo confirmando las hipótesis H3. c2 y H3. c3.

En otras palabras, por cada punto que se vea aumentada la Estrategia de Motivación aumentará en un 29.6% la variable Estilo de Liderazgo Transformacional, a la vez que por cada punto que se vea aumentada la Estrategia de Reforzamiento aumentará en un 50.6% el Estilo de Liderazgo Transformacional.

Los 4 elementos considerados como variables independientes explican en un 54.3% el Estilo de Liderazgo Transformacional que se ve presente en la empresa lo cual es aceptado por los parámetros establecidos por Hair (2007).

4.5.3.4 Efecto de las variables estrategias de Gestión de Recursos Humanos sobre la variable Liderazgo Visionario

La tabla siguiente muestra los principales resultados obtenidos de esta regresión.

Tabla 24. Regresión estrategia de gestión de recursos humanos - liderazgo visionario

Modelo	B	T	Sig.
(Constante) Estrategia_Desarrollo	-0.092	-0.236	0.814
Estrategia_Motivación Estrategia_	0.132	0.945	0.347
Reforzamiento	0.097	0.88	0.381
Estrategia_Transferencia	0.45	3.664	.000*** 0.054
	0.228	1.953	
R ²	0.421		
R ² corregido	0.399		
F	19.068		
Error tipificado	0.90438	Sig.	.000***
N	113		

p valor 0,001

Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores permiten comprobar que las 4 Estrategias de Gestión De Recursos Humanos tienen una relación positiva con la variable Liderazgo Carismático, no obstante, solo una de ellas logró un efecto positivo y significativo confirmando la hipótesis H3. d3.

En otras palabras, por cada punto que se vea aumentada la Estrategia de Reforzamiento aumentará en un 45% el Estilo de Liderazgo Visionario.

Los 4 elementos considerados como variables independientes explican en un 42.1 % el Estilo de Liderazgo Visionario que se ve presente en la empresa lo cual es aceptado por los parámetros establecidos por Hair (2007).

Los resultados anteriores nos permiten concluir que se acepta parcialmente la hipótesis 3 (H3).

Capítulo V

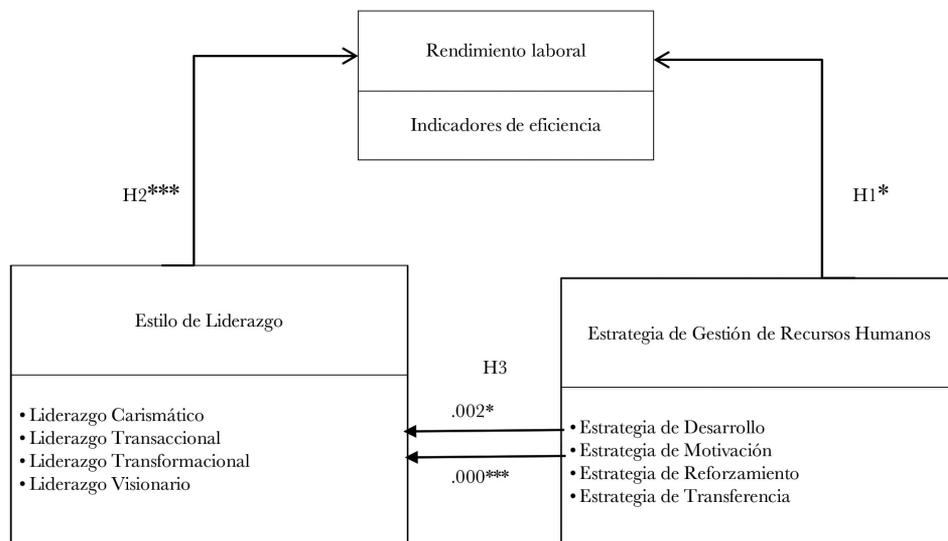
Conclusiones

En la actualidad resulta ineludible el hecho de que el entorno de gestión empresarial es cada vez más competitivo y que las estrategias de desarrollo organizacional a menudo necesitan transformarse, por lo que las empresas deben contar con individuos capaces de cambiar las estrategias y la cultura de la misma, con la finalidad de que la organización sea capaz de adaptarse a los requisitos ambientales externos. Tal como numerosos estudios han señalado, los líderes y la gestión estratégica del personal, juegan un papel muy importante para el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

5.1 Resultados

A continuación, se esquematizan los resultados finales y significativos de las relaciones con efectos significativos entre las variables analizadas.

Ilustración 2. Resultado del modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados significativos obtenidos

5.2 Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación nos permiten concluir que las estrategias de gestión de recursos humanos y los estilos de liderazgo se encuentran asociados de forma positiva y significativa con el rendimiento de los trabajadores en la empresa, si bien no todos ellos tienen un efecto significativamente positivo sobre los niveles de rendimiento del empleado, dichos resultados pueden ser justificados ya que al analizar la integración de las variables es posible vislumbrar que la empresa tiene un enfoque altamente orientado al cumplimiento de las metas y el alcance de los indicadores de producción, sin importar cuál sea la estrategia o estilo que se implemente para su consecución.

A diferencia del estudio presentado por Harsanto & Roelfsema (2015), donde no se pudo comprobar la relación existente entre el líder transformacional y los resultados de la organización, la investigación aquí presentada ha podido establecer que el estilo de Liderazgo Transformacional tiene un efecto significativo sobre el rendimiento de los empleados en la empresa.

Los hallazgos mencionados con anterioridad muestran similitudes parciales con los estudios de Wang et al., (2010), Barroso y Salazar (2010), Nasir et al., (2014), quienes señalan que los líderes transformacionales son capaces de crear una diferencia significativamente positiva en el desempeño y el rendimiento dentro de las organizaciones.

De igual manera estos resultados concuerdan con los encontrados por Mendoza et al., (2014) quienes afirman que este estilo de liderazgo genera una mayor influencia en el rendimiento de sus seguidores ya que los motiva a trabajar unidos con la finalidad de alcanzar las metas propuestas por la organización, a diferencia del estudio realizado por Lee et al., (2015) donde se señala que el líder carismático es quien presenta un mayor impacto en el trabajo de sus seguidores.

Así mismo, resulta importante destacar la importancia del papel de la gestión de recursos humanos para el desempeño organizacional, ya que nuestro estudio ha permitido establecer la influencia significativamente positiva que la Estrategia de Reforzamiento tiene para el rendimiento del empleado dentro de la empresa, al igual que los resultados encontrados por Youndt et al., (1996), Jayaram et al., (1999), Bae y Layler (2000) y Wang et al., (2010); señalando que las estrategias de gestión de recursos humanos se encuentran relacionadas directamente con distintas dimensiones del desempeño operacional, incluyendo la eficiencia y la productividad de los empleados.

Es interesante analizar los resultados mostrados en la ilustración no. 2, ya que podemos observar la interacción entre las variables mencionadas anteriormente, donde es posible percibir que dicha estrategia tiene un efecto positivo sobre este estilo de liderazgo predominante en la organización al igual que la Estrategia de Motivación.

Las evidencias del estudio han permitido conseguir los objetivos propuestos y contestar de manera amplia las preguntas de investigación que se plantearon. Teóricamente esta investigación se ha propuesto un modelo de análisis que busca la relevancia entre distintos estilos de liderazgo, estrategias de gestión de recursos humanos y niveles de rendimiento laboral, que puede ser tomado como base para futuras investigaciones. Mientras que en la práctica se espera que estos resultados representen un valor de referencia para que las empresas desarrollen estrategias que le permitan incorporar a su capital humano individuos con características que contribuyan al logro de las metas organizacionales

5.3 Recomendaciones

Bajo estos resultados se puede realizar una serie de sugerencias a la unidad analizada con la finalidad de que la empresa cuente con información que le permita mejorar sus procesos. Entre ellas, implementar por parte del responsable de recursos humanos la realización de estudios y encuestas que le permitan identificar a aquellos individuos con un estilo de liderazgo (en este caso, el transformacional) que fomente el mejor desempeño de sus subordinados y el potencial para ocupar puestos de supervisión.

Se recomienda que la organización respalde y fomente las actividades propias de las estrategias de motivación como el trabajo en equipo y evaluación de las recomendaciones de su personal, siendo muy importante enfocarse en mejorar la capacitación y el crecimiento de su personal, ya que se pudo observar en los resultados de este estudio como una de las actividades que la empresa valora en una menor medida.

De igual manera es importante resaltar la importancia de las metas establecidas y el logro de éstas, ya que son actividades propias de la estrategia de reforzamiento, siendo en este rubro uno de los focos de atención la capacidad que tienen los líderes para atender los problemas asociados a estas actividades.

Con esto se concluye que la estrategia de gestión de recursos humanos implementada por la empresa es una gran condicionante del estilo de liderazgo denotado por sus gerentes y supervisores siendo uno de los principales factores que intervienen en las relaciones en el lugar de trabajo y de los niveles de rendimiento alcanzados por los empleados.

Lista de referencias

- Aguilera C., J., Aragón C., J., & Hurtado T., N. (2010). El desempeño medioambiental en empresas multinacionales: Influencia de la distancia institucional entre países. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.*, 13(44), 037-058.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Allard, R. (2007). Las empresas multinacionales en la globalización. Relaciones con los estados. *Estudios Internacionales* (158), 59-99.
- Alsughayir, A. (24 de Febrero de 2014). Human Resource Strategies as a Mediator between Leadership and Organizational Performance. (P. b. Education, Ed.) *International Business Research*, 7(3), 91-100.
- Alsughayir, A. (2014). Human resource strategies as a mediator between leadership and organizational performance. *International Business Research*, 7(3), 91.
- Antonakis, J., Bastardoz, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2015). Charisma: An ill- defines and ill-measured gift. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 1.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academic management journal*, 670-687.
- Bae, J., & Layler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea. Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 502-517.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource management strategy*. London: Sage.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barroso, F., & Arias, F. (2014). Clima laboral y productividad en empresas maquiladoras textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México. *Congreso internacional de contaduría, administración e informática*.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, , 67- 96.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 26-40.
- Bass, B. (1990). *The Bass and Stogdill Handbook of Leadership*. Free Press, New York. New York: Free Press.

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Brodner, P. (2007). From Taylorism to competence-based production. *AI & Society*, 21(4), 497-514. doi:10.1007/s00146-007-0087-4
- Brown, E. (2010). La Administración de Empleados Internacionales: Cómo superar el choque cultural en una empresa multinacional. *Ciencias Económicas*, 28(1), 205-215.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cantú, H. (2015). *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, 15(1), 611-658.
- Carrillo, J. (2012). La importancia de las multinacionales en la sociedad global: viejos y nuevos retos para México. *El Colegio de la Frontera Norte*, 33.
- Carrillo, J., & Gomis, R. (2009). Firmas Multinacionales en México. Un primer mapeo. *Frontera Norte*, 23(46), 35-6020.
- Carrillo, J., Plascencia, I., & Gomis, R. (2011). Estrategias para la competitividad. Empresas, sectores y regiones. En A. Martínez Martínez, P. L. López de Alba, & D. H. Villacencio Carbajal. México: CONCYTEG.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia. De la Visión a la Acción*. ESIC.
- Carro, R., & González, D. (2012). El sistema de producción y operaciones. (F. d.) Centro de Documentación, Ed.) Mar del Plata, Argentina.
- CEPAL. (2008). *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (2008). *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chaturvedi, S., & Chakrabarti, D. (2017). Operational efficiency in manufacturing process using design of experiments. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 7(2), 249-261. doi:10.1504/IJPMB.2017.083111
- Chen, C., & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 104-114.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Collins, C., & Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role

- of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 740-751.
- Collins, R. (1988). *The strategic contributions of the personnel function Palmer (Ed.)*. Macmillan, Melbourne: Australian personnel management.
- Comas, A. (2002). *Las Maquiladoras en México y sus Efectos en la Clase Trabajadora*. Recuperado el 16 de 04 de 2016, de RCCI: <http://rcci.net/globalizacion/2002/fg296.htm>
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 64-72.
- Cruz, V., & Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: Cuando 1 y 2 son más que 3. *Fórum de Recerca*, 861-874.
- Datta, D., Guthrie, J., & Wright, P. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of management Journal*, 48(1), 131-145.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Dimitriev, P., & Wu, X. (2016). Measuring Metrics. *Association for Computing Machinery*, 429-437.
- Dowling, P., & Schuler, R. (1990). Human resource management. *Comparative labor law and industrial relations in industrialized market economics*, 49-128.
- Dyer, L., & Holder, G. (1988). Toward a strategic perspective of human resource management. En L. Dyer, *Human resource management Envolving roles and responsibilities* (págs. 1-46). Washington: Bureau of National Affairs.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1994). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go. *Center for Advanced Human Resource Studies: Working Papers Series*, 94(29).
- Early, P. (2009). *Developing Cultural Intelligence at Work*. Standford, California: Standford University Press.
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32, 137-145.
- Fiedler, F. (1962). Leader attitudes, group climate, and group creativity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 308.
- Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 149-190.
- Fombrun, C., Devanna, M., & Tichy, N. (1984). The human resource management audit. *Strategic Human Resource Management*, 235-248.

- Gelade, G., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 383- 404.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- Gillespie, N., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588- 607.
- Gobierno de la República. (2013-2018). *Plan Nacional de Desarrollo*.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 125-140.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 61-77.
- Gomez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, 61-77.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispano Americana.
- Grabo, A., & Van Vugt, M. (2016). Charismatic leadership and the evolution of cooperation. *Evolution and Human Behavior*, 37(5), 399-406.
- Groenewald, T., Stanz, K., & Mollo, S. (2005). Leadership competencies in a manufacturing environment. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(1), 34-40.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *the international journal of human resource management*, 8(3), 76-263.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314.
- Guzman, V. (2006). *Open Course Web. Economía de la Empresa I*. Obtenido de OCW Universidad de Málaga: <http://ocw.uma.es>
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2007). *Multivariate data analysis, 6th ed.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Harsanto, B., & Roelfsema, H. (2015). Asian leadership styles, entrepreneurial firm orientation and business performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(4), 490-499.
- Hashmi, K. (2014). Human Resource Management Strategies and Teacher's Efficiency within Schools: A Co-relational Study. *The IAFOR Journal of Education*, 2(1), 65-87.

- Hashmi, K. (2014). Human resource management strategies and teacher's efficiency within school: a co-relational study. *IAFOR Journal of education*, 65-87.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación. 6a Edición*, Mc Graw Hill, México. Mc Graw Hill: México.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 42-47.
- Hill, S., & Bradley, K. (1983). After Japan: The quality circle transplant and productive efficiency. *British Journal of Industrial Relations*, 21(3), 291-311.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA.: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 82-83.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth". *Organizational Dynamics Journal*, 5-21.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 409-473.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 891- 902.
- Huan, Y. (1998). *Human resource management (3rd ed.)*. Taipei: Sanmin Book.
- Ismail, A., Halim, F., Abdullah, D., Shminan, A., Muda, A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 3.
- Jayaram, J., Droge, C., & Vichery, S. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 1-20.
- Kahn, R., & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. A. Cartwright, A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*, Harper&Row, 554-570.
- Kamisah, A. (2014). The Leadership Style Preference among Sabah Ethnicities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1).

- Kast, F. &. (1972). "General Systems Theory: Applications for Organization and Management". *Academy of Management Journal*, 460.
- Kelly, B., & London, M. (1989). *The four little dragons*. New York: Simon & Schuter.
- Kim, A., & Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 126-146.
- Koech, P., & Namusonge, G. (2012). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. *International Journal Business and Commerce*, 1-12.
- Kreitner, R., Kreitner A., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Lee, F., Lee, T., & Wu, W. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 1351-1372.
- Lee, W., Chen, I., & Lee, C. (2015). The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance. *Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Commerce*, 1.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 271- 1301.
- Lieberman, M., Lau, L., & Williams, M. (1990). Firm-level productivity and management influence: a comparison of US and Japanese automobile producers. *Management Science*, 36, 1193-1216.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: Mc-Graw Hill.
- Linares, R. (2002). *Inversión Extranjera*. México: Porrúa.
- Lippit, R., & White, R. (1943). The social climate of children's groups. En J. K. R. Barker, *Child behavior and development* (págs. 485-508). New York: McGraw Hill.
- LLano, C., Ruz, H. (2004). *Humildad y liderazgo: ¿necesita el empresario ser humilde?* México. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Ediciones Ruz.
- Long, C., & Thean, L. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research journal of business management*, 91-100.
- Madrigal, B. (2015). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill.

- McShane, S., & VonGlinow, M. (2000). *Organizational Behavior*. Burr Ridge: Irwin/McGraw Hill.
- Mendoza, A., García, B., & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 1412-1429.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource strategy. *Organization Dynamics*, 13, 36-52.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Montimore, M. (2006). *Globalización y empresas transnacionales: ¿Oportunidades para el desarrollo?* Naciones Unidas. Santiago de Chile: CEPAL.
- Mooghali, A., Ahmadi, M., & Heydar, A. (2016|). Effect of leadership style on organizational performance viewed from human resource management strategy. *International Journal of Biology, Pharmacy and Allied Sciences*, 5(1), 9-17.
- Mooghali, A., Joozani, M., & Hooshyari, H. (2016). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(2s), 2343-2359.
- Moran, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. México: Mc-Graw Hill.
- Morley, M., Gunnigle, P., O'Sullivan, M., & Collings, D. (2006). New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*, 35(6), 609-617.
- Motowidlo, S. (2003). Job performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 39-53.
- Mulki, J., Caemmerer, B., & Heggde, G. (2015). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 3-22.
- Nasir, H., Nordin, R., Seman, S., & Rahmat, A. (2014). The Relationship of Leadership Styles and organizational performance among IPTA Academic Leaders in Klang Valley Area, Malaysia. *Business & Entrepreneurship Journal*, 3(2), 2241-3022.
- Northouse, P. (2012). *Introduction to leadership: Concept and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Nouruzy, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Nazari-Shirkoudhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational

- Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 1073-1085.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc-Graw Hill.
- Obiwuru, T., Owku, A., Akpa, V., & Nwankwere, I. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 100-111.
- Ojha, S. (2015). Operational excellence for sustainability of Nepalese industries. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 458-464.
- Ojokuku, R., Odetayo, T., & Sajuyiegbé, A. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 202-207.
- Ones, D., Dilchert, S., Viswesvaran, T., & Judge, T. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 995-1027.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 20-35.
- Pérez, E. (Julio 2014 de 2014). La conquista de México. *Vida Científica*, 2(4).
- Pounder, J., & Coleman, M. (2002). "Women – better leaders than men? In general and educational management, it still all depends". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 122-133.
- ProMéxico. (s.f.). *Importancia del comercio en México para atraer inversión extranjera*. Recuperado el 19 de octubre de 2015, de <http://www.promexico.gob.mx/comercio/importancia-del-comercio-en-mexico-para-atraer-inversion-extranjera.html>
- Quinn, R., Faerman, S., & Thompon, M. &. (1994). *Mestría de la gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispano Americana.
- Robles, H., Contreras, F., Barbosa, D., & Acosta, F. (Julio-diciembre de 2013). Liderazgo en directivos colombiano vs. mexicanos: Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21(2), 395-418.

- Rubio, L. (1973). Un gran tema de actualidad: las empresas transnacionales. *Revista de política Internacional*, 113-114.
- Salazar, G., Guerrero, J., Machado, Y., & et al., (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 486- 493.
- Samaitan, C. (2014). Leadership styles and performance of comercial banks in Kenya. Nairobi, Kenya.
- Sashkin, M. (1996). *Becoming a visionary leader*. Amherst, MA: HRD Press. Amherest: HRD Press.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schuler, R. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42(2), 157-184.
- Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo. (s.f.). *Crece Inversión Extranjera en Tamaulipas*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de <http://sedet.tamaulipas.gob.mx/07/crece-inversion-extranjera-en-tamaulipas/>
- Serrano, J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Si, S., & Li, Y. (2012). Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator. *The International Journal of Human Resource Managemen*, 1705-1716.
- Stam, D., Lord, R., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2011). An image of whi we might become: Vision communication, possible selves. and vision pursuit. *Organization science*, 1172-1194.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. . *The Journal of psychology*, 35-71.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific mamagement*. New York: Harper & Brothers.
- Trompenaar, F. (1993). *Riding the waves of culture*. Londres: Nicholas Brealey.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Unidad & Empresa*, 15(25), 53-71.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *PRELAC UNESCO*, 1-10.

- Voon, M., & Ayob, M. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia. *International Journal of Business, Management & Social Sciences*, 24-32.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walter, F., & Brunch, H. (2009). An effective events model of charismatic leadership behavior: a review, theoretical interationg, and research agenda. *journal of management*, 35, 1428-1452.
- Wang, F.-J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (18 de diciembre de 2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936.
- Word Investment Report. (2009). *Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*. Geneva and New York: United Nations.
- Yildiz, S., Baştürk, F., & Boz, I. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 785- 793.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 836-867.
- Youssout, A., Chaib, R., & Verzea, I. (2014). Optimization of strategy of maintenance by lean Six Sigma. *Physics Procedia*, 512-518.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations*. India: Pearson Education.
- Zhu, W., Chew, I., & Spangler, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 39-52.<http://www.Carlos Ruiz Bolívar>.

Estudio de la cultura multinacional, liderazgo y rendimiento laboral en maquiladora mexicana de José Rafael Baca Pumarejo, Yesica Ivette García Sánchez y Vicente Villanueva Hernández, publicado por la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Colofón, se terminó de imprimir en agosto de 2019 en los talleres de Ultradigital Press S.A. de C.V. Centeno 195, Col. Valle del Sur, C.P. 09819, Ciudad de México. El tiraje consta de 300 ejemplares impresos de forma digital en papel Cultural de 75 gramos. El cuidado editorial estuvo a cargo del Consejo de Publicaciones UAT.

