



**Universidad Autónoma de Querétaro**

Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

---

EL ESTILO DE LIDERAZGO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCTIVIDAD  
LABORAL EN LA INDUSTRIA AERONÁUTICA

---

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

José Dionicio Barrera González

Santiago de Querétaro, Qro., Mayo de 2017.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

EL ESTILO DE LIDERAZGO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCTIVIDAD  
LABORAL EN LA INDUSTRIA AERONÁUTICA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestría en Administración

Presenta:

José Dionicio Barrera González

Dirigido por:

M. en I. Francisco Sánchez Rayas

SINODALES

M. en I. Francisco Sánchez Rayas

Presidente

M. en I. Martín Vivanco Vargas

Secretario

Dr. Arturo Castañeda Olalde

Vocal

Dra. Ma. Luisa Leal García

Suplente

M. en A. María Elena Díaz Calzada

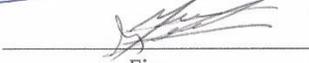
Suplente

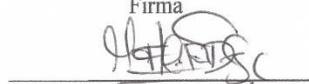
  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Junio de 2017  
México

## RESUMEN

El presente estudio muestra el grado de asociación entre el estilo de liderazgo como factor estratégico en la productividad laboral en una empresa de la industria aeronáutica. Para llevar a cabo la investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por conveniencia se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por 30 empleados conformado por 11 del área de producción, 8 por el área de calidad y 11 por el área de métodos, a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron en hojas de Excel y se analizaron con su programa estadístico. Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación estadísticamente significativa de +0.83. Entre el estilo de liderazgo y la productividad. Se recomienda finalmente que se realicen con regularidad encuestas de este tipo entre todo su personal. Los resultados arrojan que la supervisión ejerce un estilo de liderazgo predominantemente participativo que implica un mayor grado de madurez de los colaboradores en parte derivado de su formación académica, configurando un estilo de liderazgo con énfasis directivo, y con un rasgos de orientación a la delegación y participación, lo que contribuye a la innovación, a la adaptabilidad de la exigencia constante de alta calidad de la industria aeronáutica, a la adaptación proactiva en un entorno laboral cambiante que vive la empresa actualmente, y por consiguiente al desempeño de alto nivel para la productividad laboral.

**(Palabras clave:** Estilo de liderazgo, Productividad, Industria aeronáutica)

## ABSTRACT

This study shows the degree of association of leadership style as a strategic factor in labor productivity in a company of the aeronautical sector. In order to carry out the research a correlational, cross-sectional, descriptive, field, non-experimental method was chosen. For better results a non-probabilistic sample made up of 30 employees was chosen. 11 of them were from the production area, 8 from the quality area, and 11 from the methods area. A questionnaire with ordinal Likert scale was applied. Data were entered in Excel spreadsheets and analyzed with the statistical program. A frequency descriptive analysis with contingency tables was performed in order to determine the relationship between both variables. Results showed a relationship statistically significant of +0.83 between leadership and productivity. Carrying out this kind of questionnaires in a regular basis with the whole staff is recommended. Results show that supervision exercises a mainly participatory style leadership, which means a greater degree of maturity of the employees, partially as a consequence of their academic background. All of this results in a leadership style with a stress on management, and oriented to delegating and participating, which contributes to innovation, adaptation to the constant demand for the high quality in the aeronautical sector, to the proactive adaptation in a changing work environment the company is facing and consequently, to the high level performance for labor productivity.

(Key words: Leadership style, Productivity, Aeronautical Industry)



SECRETARÍA  
ACADÉMICA

## DEDICATORIAS

A mi esposa Karem,

Por su amor y compañía, por estar a mi lado compartiendo momentos alegres y difíciles de mi vida, por su paciencia y por su total apoyo incondicional compartiendo esfuerzos el cual se ven reflejados en este resultado. ¡Te amo!

A mis hijos Aldo y Diego,

Por iluminarme con la paz de sus sonrisas, por ser parte de mí, por ser la esperanza del mañana y por enseñarme a disfrutar de la vida. ¡Los Adoro!

A mis Padres,

A quien debo mi vida y mi existencia, por ser un ejemplo de trabajo y lucha, por orientarme a ser una persona con una conducta ética y basada en valores, por darme su amor, así como por proporcionarme los medios para poder obtener mi licenciatura, que es la base para que ahora pueda obtener el grado de maestría. ¡Gracias!

A mi hermana Priscila †

Por su eterna alegría y momentos agradables que vivimos, quien goza de la presencia de Dios. ¡Te recuerdo siempre Pris!

A mis hermana Wendy,

Por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, por su apoyo y su compañía en mis estudios y por ser parte importante en mi vida. ¡Te quiero hermana!

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro por haberme admitido en la maestría de Administración con área terminal de Alta Dirección, orgulloso de ser parte de ella y compartir el lema que nos marca “Educo en la verdad y en el honor”.

A mis maestros que cooperaron con sus conocimientos y paciencia, que me guiaron en esta etapa de mi vida.

Agradezco a mi director de Tesis el haberme impulsado y a realizar este trabajo que cierra otro capítulo en mi vida.

A la empresa Bombardier México por haberme permitido realizar esta investigación en sus instalaciones.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Abstract	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1. Liderazgo	3
2.1.2. Productividad	15
2.2. Características de la empresa	20
2.2.1. Misión	21
2.2.2. Visión	21
2.2.3. Historia en México	21
2.3. Investigaciones relacionadas	27
2.3.1. Liderazgo	27
2.3.2. Productividad Laboral	30
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1. Justificación	35

3.2. Planteamiento del Problema	36
3.2.1. Pregunta de investigación:	36
3.3 Objetivos	36
3.3.1. Objetivo general	36
3.3.2. Objetivos específicos	36
3.4. Definición del Universo	37
3.5. Tamaño y tipo de la muestra:	37
3.6. Definición de Variables	37
3.6.1. Variable dependiente	37
3.6.2. Variable Dependiente	37
3.7. Hipótesis	38
4. METODOLOGÍA	39
4.1. Diseño del estudio	39
4.2. Tipo de estudio	39
4.3. Instrumento	39
4.4. Procedimiento	40
4.5. Procesamiento de la información	41
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
5.1. Datos generales	42
5.2. Variable de Estilo de liderazgo	45
5.3. Variable de productividad laboral	50
5.4. Análisis de resultados	55
5.4.1. Análisis de correlación de variables	55

5.4.2. Análisis del Estilo de Liderazgo	56
5.5. Análisis por departamento	59
5.5.1. Producción	59
5.5.2. Calidad	61
5.5.3. Métodos	64
5.6. Comprobación de hipótesis	66
PROPUESTA Y CONCLUSIONES	68
REFERENCIAS	72
APENDICE	77

## INDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
Tabla 1 Clasificación de lo Favorable de una situación.	14
Tabla 2 Correlación de variables por pregunta.	55
Tabla 3 Correlación por pregunta en producción.	60
Tabla 4 Correlación por pregunta en calidad.	63
Tabla 5 Correlación por pregunta en métodos.	65
Tabla 6 Variaciones del coeficiente r de Pearson.	67

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1 Resultados de la investigación.	14
Figura 2 Sexo de los empleados encuestados.	42
Figura 3 Edad de los empleados encuestados.	42
Figura 4 Área de trabajo de los empleados encuestados.	43
Figura 5 Escolaridad de los empleados encuestados.	43
Figura 6 Dependientes económicos de los empleados encuestados.	44
Figura 7 Antigüedad en la empresa de los empleados encuestados.	44
Figura 8 Puedo expresar con libertad mi opinión a mi jefe directo.	45
Figura 9 Mi jefe directo me anima a aportar ideas.	45
Figura 10 En la evaluación de desempeño se me informa y apoya.	46
Figura 11 Mi jefe directo se comunica de manera honesta y abierta.	46
Figura 12 Mi jefe directo se involucra en mis problemas o preocupaciones laborales.	47
Figura 13 Mi jefe directo promueve el trabajo en equipo y la colaboración.	47
Figura 14 Mi jefe directo me proporciona retroalimentación útil.	48
Figura 15 Mi jefe directo me reconoce por hacer bien mi trabajo.	48

Figura 16	Mi jefe directo confía en que realizo un buen trabajo.	49
Figura 17	Mi jefe directo me permite tener un equilibrio entre mi vida personal.	49
Figura 18	En mi puesto de trabajo hago uso de mis capacidades y habilidades.	50
Figura 19	Mi empleo me da la oportunidad de realizar un trabajo interesante.	50
Figura 20	Conozco claramente las responsabilidades de mi puesto.	51
Figura 21	Conozco de qué manera mi equipo contribuye a los resultados.	51
Figura 22	Recibo el soporte suficiente para desarrollar mis habilidades.	52
Figura 23	Dispongo de las herramientas, la tecnología y los equipos necesarios.	52
Figura 24	Se me permite participar en las decisiones que afectan a mi trabajo.	53
Figura 25	Con mis compañeros de trabajo existe una buena cooperación de trabajo.	53
Figura 26	Mi equipo recibe soporte de alta calidad de otros equipos.	54
Figura 27	Tengo acceso a la información que necesito para el desempeño.	54
Figura 28	Teoría del Liderazgo Situacional.	58
Figura 29	Correlación de variables en producción.	59
Figura 30	Edad de los empleados de producción.	61
Figura 31	Correlación de variables en calidad.	62
Figura 32	Antigüedad en la empresa calidad.	63

Figura 33 Correlación de variables en métodos.	64
Figura 34 Escolaridad en métodos.	65
Figura 35 Correlación entre Estilo de Liderazgo contra Productividad.	67



## 1. INTRODUCCIÓN

La búsqueda continua de crecimiento ha presionado a las empresas a incluir al estilo de liderazgo como una herramienta para lograr mejores resultados financieros, incrementar su cuota de mercado, alcanzar mayor competitividad y diversificar sus operaciones. Es por esto que en todas las organizaciones es crucial el rol de los jefes de equipo, gerentes, coordinadores, presidentes, entre otros, porque están en contacto directo con las personas y de ellos depende la consecución de los resultados por parte de los colaboradores, y por ende, el desarrollo y sostenibilidad de la compañía.

Una cosa que es muy importante y determinante para una organización, es que los equipos de trabajo tengan un objetivo en común o traten de seguir las mismas metas. Los equipos de trabajo en especial se forman por diferentes razones, tales como por ejemplo si tienen necesidades o intereses en común, o si cada uno de los individuos en un conjunto tienen una meta similar a seguir, o si entre ellos tienen proximidad física o simplemente por similitud cultural, como algunos trabajadores que cuando se unen a una organización tratan de localizar a aquellos que son de su mismo país o región. Podemos decir que un equipo de trabajo incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde laboran para alcanzar las metas y resultados de la organización.

Existen posiciones respecto a la importancia del equipo de alta dirección en la toma de decisiones estratégicas. Por un lado, la esencia de las organizaciones niega cualquier influencia del equipo de dirección sobre los resultados de la organización, pero por otro lado existen una serie de investigaciones relevantes que demuestran que ciertos aspectos

relacionados al equipo de alta dirección tienen influencia sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y, por ende, sobre el desempeño o eficacia de la organización.

Sin embargo, se plantea que los resultados de la organización, es decir, las elecciones estratégicas y el desempeño, están predeterminadas en forma parcial por las características del estilo de liderazgo. En esta misma perspectiva, sin desconocer la importancia del entorno, se debe señalar que existe un conjunto de investigaciones que han demostrado que el estilo de liderazgo y la productividad laboral, constituyen variables que pueden influir sobre los procesos decisionales y por ende, sobre la eficacia de la organización (Pedraja R. & Rodríguez P, 2004).

La presente investigación se centra en identificar si existe alguna relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y la productividad laboral en una empresa de la industria aeronáutica de Querétaro.

Para realizar la investigación se elaboró un cuestionario de 20 preguntas con escala tipo Likert, después de realizar la encuesta se analizaron los resultados obtenidos, los cuales arrojaron una muy alta relación lineal entre las variables de estilo de liderazgo y productividad laboral, con lo cual podemos decir que la relación que existe entre el estilo de liderazgo y productividad laboral es bastante fuerte pudiendo así comprobar la hipótesis de la investigación.

Se recomienda a la empresa, como el estilo de liderazgo tiene una estrecha relación con la productividad laboral hacer encuestas de motivación a los empleados, para poder siempre mantener un alto índice de productividad en los empleados y lograr así los objetivos establecidos por la dirección.

## 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordan los conceptos y elementos relacionados con el Estilo de Liderazgo y la Productividad laboral, así como información general de la organización donde se llevó a cabo el estudio y algunas investigaciones anteriores relacionadas con el tema.

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1984), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Stogdill (1999) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden

dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Burns (1978) Argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia (Burns, 1978).

Davis (2003) considera al liderazgo como proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en la definición son la influencia- apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. A falta de liderazgo, las empresas serian solo una confusión de personas y maquinas, de igual modo que una orquesta sin director solo sería cierto número de músicos e instrumentos. La orquesta y cualquier otra organización requieren liderazgo para desarrollar al máximo sus preciosos activos.

Puede decirse que el líder es aquella persona que puede considerarse como guía de una asociación, se distingue de las demás personas porque busca siempre la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza, y del cual depende en la mayoría de los casos el éxito de la empresa.

Gibson (2003) define al liderazgo como una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.

Hellriegel (2005) sustenta que el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos.

El liderazgo es aquella dirección que maneja una persona con el fin de enseñar a un grupo de individuos la manera como deben actuar, tomar decisiones y valerse por sí mismos. (Hellriegel, 2005)

Chiavenato, Idalberto (1993) destaca diciendo que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

### *Importancia del liderazgo*

Stogdill (1999) destaca los siguientes puntos:

- a) Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- b) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- c) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- d) Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### *Características que identifican a un Líder*

- a) **Habilidades:** Los líderes eficientes comparten ciertas habilidades y destrezas que los capacitan para hacer su trabajo.
- b) **Habilidad técnica:** La frase habilidad técnica se refiere a los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica. La habilidad técnica es la característica definitiva del rendimiento laboral en los niveles operativo y profesional; pero conforme se promueve a los empleados hacia responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes.
- c) **Habilidad para relacionarse:** La habilidad para relacionarse es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo. Ningún líder en ningún nivel organizacional escapa al requisito de la habilidad para relacionarse. Es parte importante del comportamiento del líder y se analiza a lo largo de la obra. La falta de habilidad para relacionarse ha motivado la caída de muchos gerentes y directores generales.

- d) **Habilidad conceptual:** La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de preferencia y relaciones amplias, como en planes de largo plazo. Se vuelve cada vez más importante conforme se asciende a los puestos administrativos altos. La habilidad conceptual se relaciona con ideas; la habilidad para relacionarse, con personas, y la habilidad técnica, con objetos.

El análisis de las habilidades del líder explica por qué los jefes de departamento sobresalientes en ocasiones son inadecuados como vicepresidentes. Es factible que no usen la mezcla apropiada de habilidades necesarias para los puestos de altos niveles, en particular la habilidad conceptual adicional.

**Rasgos de personalidad:** Algunos resultados de investigaciones sugieren que los rasgos de personalidad, la capacidad de estar alerta, el nivel de energía, la tolerancia al estrés, la madurez emocional, la originalidad, la integridad personal y la auto-confianza están asociadas con un liderazgo efectivo.

**Motivación:** Los líderes parecen mostrar una necesidad relativamente alta de poder, pero ellos hacen uso de esa necesidad en formas socialmente aceptables. Los líderes eficientes trabajan dentro del sistema para lograr resultados deseables. Esta orientación particular para utilizar el poder con propósitos constructivos, denominada orientación socializada hacia el poder, ha sido bien establecida como una de las motivaciones de los líderes. Otra motivación que distingue a los líderes es una necesidad relativamente alta de conseguir logros, particularmente según se refleje en el campo de sus intereses. Además los líderes eficientes tienen una necesidad relativamente débil de afiliación, lo cual sugiere

que ellos estarían más motivados por lograr completar una tarea que interactuar con otras personas. Sin embargo, la necesidad débil de afiliación no impide que el líder efectivo aplique destrezas interpersonales.

### *Funciones administrativas del liderazgo*

Mintzberg (1999) definió función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor.

- a) F. interpersonales: Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación de líder y de enlace.
- b) F. de representación: Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en nombre de la organización o del departamento al que dirigen en actividades legales, ceremoniales y simbólicas. Un ejemplo de ello es: firmar documentos oficiales, cheques, vales, etc. Recibir a clientes o compradores en calidad de representantes de la empresa, hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representantes de la organización.
- c) F. de líder: La función de líder es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente en la organización. Un ejemplo de ello es: Escuchar y entrenar, dar instrucciones y capacitar, evaluar el desempeño.
- d) F. de enlace: Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la organización. El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

Un ejemplo de ello es: formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.

- e) F. informativas: Las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.
- f) F. de monitoreo: Los líderes desempeñan la función de monitoreo al obtener información la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad de la organización. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad (F. de difusión) o gente externa a la unidad (F. de portavoz). Ejemplo: La lectura de memorandos, informes, diarios, etc., Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc.
- g) F. de difusión: Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Ejemplo: De manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo.
- h) F. de portavoz: Los líderes desempeñan la función de portavoz cuando rinden informes a personas externas a la unidad de la organización. Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización. Ejemplo: Responder a cartas, Informar al gobierno (dependencias oficiales)

### *Funciones decisionales*

- a) F. de emprendedor: El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de

monitoreo. Ejemplo: Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los asistentes, Idear nuevas formas de procesar productos y servicios.

- b) F. de manejo de dificultades: Los líderes desempeñan la función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante la crisis o situaciones conflictivas. Los líderes dan prioridad a esta función sobre las demás. Ejemplo: Huelgas sindicales, descomposturas de máquinas o equipos importantes, demora en la entrega de materiales necesarios y tener que cumplir con programas sin mucho margen de tiempo.
- c) F. de asignación de recursos: Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias, etc.
- d) F. de negociador: El líder desempeña esta función cuando representa a la unidad de la organización que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límite, fijos, como lograr un solo precio o termino para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a un empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijos, los líderes trataran de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan (Álvarez Limo , 2007).

### *Estilos de liderazgos*

Existen cinco tipos de estilos de liderazgo: directivo, negociador, consultivo, participativo y Delegador. Todos los directivos emplean estos diferentes estilos de liderazgo en alguna ocasión, independientemente de que tengan alguna tendencia más marcada a la hora de dirigir: que sean más participativos, negociadores, directivos, etc.

Un mismo directivo puede y debe emplear los diferentes estilos de dirección, utilizando en cada situación aquel que sea de más eficacia. Precisamente, el buen directivo es aquel que sabe utilizar el estilo que es más conveniente en cada contexto.

El estilo directivo se basa en decir a los subordinados lo que tienen que hacer y cómo deben de hacerlo. El jefe es el que delimita y establece la tarea, los tiempos, el ritmo. Dirige con firmeza y mantiene una forma de hacer las cosas, y establece lo que tiene que hacer cada trabajador en base a sus capacidades y funciones.

El negociador es oportunista y cambia con facilidad para adaptarse a las exigencias de la situación en la que se encuentra. Realiza pactos y acuerdos con superiores y subordinados, el tratamiento de la información es un elemento de gestión.

El líder consultivo se basa en discutir los diferentes temas con los trabajadores antes de tomar una decisión y no la toma sin conocer cuál es su opinión. En definitiva, se comunica con los trabajadores, conoce su opinión y luego decide.

El líder de estilo participativo analiza con los trabajadores las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo. Cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.

El Delegador ofrece sugerencias pero deja que el grupo decida y que finalmente ejecute. Este tipo de líder es habitual cuando el clima organizativo es de confianza (Trechera Herreros, 2017).

### *Modelo Fiedler*

A principios de 1951, Fred Fiedler (1974) desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado", mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC, escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos. A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar menos bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

En su presentación original Fiedler (2017) afirmó en considerar al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo.

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron

entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

Relaciones Líder – Miembro; Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.

Estructura de la Tarea - Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.

Poder del Puesto o Posición - Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.

Tabla 1

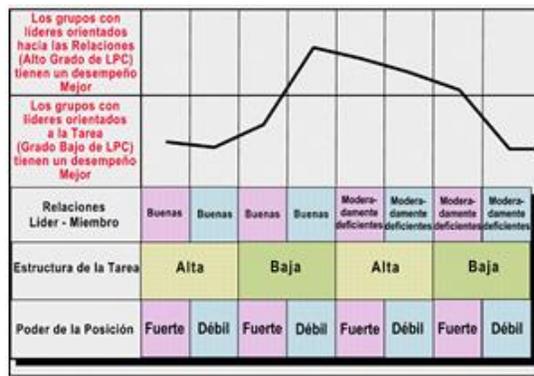
*Clasificación de lo Favorable de una situación.*

Situación	Relaciones miembro-líder	Estructura de la tarea	Posición de Poder del Líder	Lo favorable de la situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

Fuente: Fiedler (2017, p. 24)

Como podemos apreciar en la Figura 1, Fiedler construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC. Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

*Figura 1* Resultados de la investigación.



Fuente: Fiedler (2017, p. 24)

Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo. Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del Comportamiento Organizacional (Fiedler, 2017).

### ***2.1.2. Productividad***

#### *Definición de productividad*

La Real Academia Española (1984) define la productividad como la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

Para Schroeder (2008), la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

Para Ruiz (2009), la productividad, se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  $P = \text{producción} / \text{recursos}$ . La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad, la cual va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación

a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Y para Sumanth (2001) la productividad en términos generales, podría decir que evalúa la capacidad para elaborar productos, aprovechando bien los recursos; es decir, una relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. La productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida. La productividad también va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejarán luego en el aumento de la utilidad.

### *Tipos de Productividad*

Desde el punto de vista filosófico, la productividad es el resultado natural y espontáneo del hombre que por propia convicción se esfuerza por ser mejor cada día.

La productividad es la finalidad de la vida humana, tanto en su aspecto físico como en lo social. Día con día se debe ser mejor para beneficio de la sociedad. Ser mejor para ser más útil. La productividad en uno mismo produce una gran satisfacción, tanto por lo que se puede dar como por el valor que se adquiere ante la sociedad. (Montaño, 2004)

Los empleados deben reconocer y aceptar el concepto de productividad, estar convencidos de los cambios técnicos y adoptarlos; hacer el mejor trabajo utilizando las TI a cambio de un salario justo.

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera que el mejoramiento de la productividad es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la corporación. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad, pronto reducirá su estándar de vida, esto lo afirma (Reséndiz González, 2007)

Para Sumanth (2001) existen distintos tipos y diferentes conceptos de productividad, y para efectos de esta investigación, se mencionan las siguientes:

- a) La productividad laboral o productividad por hora trabajada, consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor o en función del trabajo necesario para el producto final.
- b) Por su parte, la productividad global es un concepto que las empresas emplean para mejorar la productividad propia a través del estudio de sus factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma, como ser las nuevas tecnologías, la organización del trabajo, el estudio de los ciclos.
- c) Y la productividad total de los factores está más que nada vinculada al rendimiento que presenta el proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por la relación entre los productos obtenidos y los factores empleados, o el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

### *Productividad Laboral*

Los Sectores Productivos integrantes de la Mesa de Diálogo definieron la Productividad Laboral como: El resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores (Laboral, 2015).

Es decir, es la relación entre el producto obtenido y los insumos laborales utilizados para obtener ese producto.

Para entender el significado de Productividad Laboral, la sociedad requiere satisfactores de productos y servicios de diversas índoles para cubrir sus necesidades, y para ello, es imprescindible el trabajo, entendido este como toda actividad humana, física o intelectual, encaminada a la producción de bienes y servicios que cubrirán dichas necesidades.

La productividad no debe confundirse con intensidad del trabajo, porque, si bien la mano de obra refleja los resultados positivos del trabajo, su intensidad se traduce en exceso de esfuerzo y no es otra cosa que incremento de trabajo (Propenki, 1991).

La esencia para mejorar la productividad no es el trabajo duro sino inteligente. Si la productividad es asociada con el mayor o menor esfuerzo del trabajador, se presta a equívocos porque se asocia con mayor trabajo. La productividad no se puede confundir

con la eficiencia, esta significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible. No se mide el rendimiento solo por el producto, éste puede aumentar sin incrementar la productividad.

La productividad no solamente se aplica a la producción, también se relaciona con cualquier otro tipo de organización, se incluyen los servicios y la información.

Para que se presente un incremento en la productividad laboral es necesario que haya eficiencia, por lo tanto no se trata de trabajar mayor o menor tiempo. Los individuos no trabajan a plena capacidad, la productividad es producir más en el menor tiempo posible. Es más fácil motivar a los empleados para que aumenten su productividad, que lograr que reduzcan los gastos (Nash, 1988).

Si se administra el tiempo, el trabajo se simplifica. La fijación de metas mejora el desempeño de los empleados, permitiendo que sus esfuerzos se orienten a la consecución de resultados. Cuando la necesidad de éxito sea mayor los resultados serán mejores.

Las personas para ser más productivas deben ser positivas, auto valorarse y creer en sus capacidades. En su porte y en su forma de hablar, los demás perciben un sentido de amor propio y de dignidad (Gamba Verástegui, 2015).

## **2.2. Características de la empresa**

### **CENTRO DE MANUFACTURA DE BOMBARDIER EN QUERÉTARO, MÉXICO**

Las operaciones de manufactura de Bombardier en Querétaro, México, se establecieron en el año 2006 y complementan a las otras plantas de manufactura de la compañía. La

empresa en México, genera alrededor de 1,600 empleos de tiempo completo, que permiten que Bombardier cuente con una capacidad de manufactura que reduce su dependencia de terceros para la producción de componentes estructurales de los aviones, además de contribuir en gran medida a la reducción de costos operativos y a una mayor rentabilidad (Bombardier, 2017)

### ***2.2.1. Misión***

Somos BAM, como equipo orgullosamente contribuimos a la fabricación de aeronaves de mejor rendimiento del mundo. Diseñamos y manufacturamos soluciones de calidad competitivas de estructuras metálicas, materiales compuestos y arneses eléctricos. Juntos y con pasión nos superamos para crear valor a nuestros clientes, empleados y la comunidad (Bombardier, 2017).

### ***2.2.2. Visión***

Somos reconocidos como líderes de la industria aeroespacial en México. Somos la mejor opción para nuestros grupos de interés al ser expertos en el negocio partes de aeronaves mediante la seguridad, calidad e innovación. Somos un modelo de responsabilidad social empresarial. Nuestra pasión, orgullo y compromiso son nuestra esencia (Bombardier, 2017).

### ***2.2.3. Historia en México***

Con el objetivo de incrementar las ganancias a partir del enfoque en las oportunidades de crecimiento de los programas de las aeronaves en desarrollo (C Series y Global 7000/8000), así como para aprovechar la experiencia de la empresa en materia de

ingeniería aeroespacial, el 23 de julio de 2014 Bombardier anunció la implementación de una nueva estructura organizacional que dividió las operaciones de la empresa en cuatro segmentos de negocio:

- Bombardier Transportation.
- Bombardier Aeronaves de Negocios.
- Bombardier Aeronaves Comerciales.
- Bombardier Aeroestructuras y Servicios de Ingeniería.

En el marco de esta reestructuración, el sitio de manufactura de Bombardier quedó asignado a Bombardier Aeroestructuras y Servicios de Ingeniería (Bombardier, 2017).

Las operaciones de la planta de México incluyen la fabricación del fuselaje trasero de la familia de aviones de negocios Global (5000, 6000, 7000 y 8000), el fuselaje frontal y las puertas de la familia de aviones CSeries, y los arneses y principales sub-ensambles eléctricos para los aviones ejecutivos y comerciales de Bombardier, además de la manufactura de estructuras de material compuesto y procesos de maquinados (Bombardier, 2017).

La puesta en marcha de las operaciones de manufactura de Bombardier en México se llevó a cabo paralelamente con los Gobiernos Federal y Estatal, estableciendo así los tres pilares esenciales para desarrollar la industria aeroespacial en México. Estos pilares son:

- La armonización de las regulaciones de la aviación mexicana con la comunidad internacional;

- Sistemas de enseñanza aeronáutica;
- Programas gubernamentales que faciliten el apoyo a la investigación y desarrollo aeroespacial.

El estado de Querétaro, ubicado al norte de la Ciudad de México, ofrece calidad industrial, una infraestructura educativa sólida, una población capacitada y políticas de desarrollo económico. El moderno aeropuerto, ofrece a Bombardier, y a los demás miembros del Parque Aeroespacial un potencial mayor de crecimiento y sinergias. Bombardier también está desarrollando una base de proveedores locales para apoyar sus operaciones en México y en otras instalaciones (Bombardier, 2017).

Bombardier y sus empleados en Querétaro están muy involucrados con la comunidad local. La compañía tiene un compromiso de largo plazo con la Reserva de la Biosfera Sierra Gorda y proporciona recursos para proyectos específicos que tienen un efecto en el medio ambiente mundial y local, ya sea mediante la reducción de las emisiones de gas de efecto invernadero, el uso responsable de los recursos naturales o el desarrollo de programas que mejoren el bienestar de la comunidad. Causa Querétaro, un voluntariado dirigido por los empleados, organiza proyectos en un esfuerzo para ayudar a los sectores más necesitados dentro de la comunidad, y Bombardier apoya estos proyectos con fondos recibidos a través de su programa de reciclaje (Bombardier, 2017).

Hitos:

- 1) 6 de octubre del 2005: Bombardier Aerospace anunció la creación de una planta de manufactura de clase mundial en Querétaro, México, con una inversión de 200 millones de dólares americanos para ser ejercidos durante los próximos siete años.

- 2) 2 de mayo del 2006: La instalación temporal de Bombardier Aerospace, ubicada en el Parque Industrial El Marqués, comenzó sus operaciones.
- 3) 18 de agosto del 2006: Bombardier Aerospace comenzó la construcción de su planta de manufactura permanente ubicada en el Proyecto del Parque Aeronáutico de Querétaro.
- 4) 11 de enero del 2007: Bombardier Aerospace celebra el envío de su primer fuselaje, construido en México, del avión Challenger 850 a la línea de ensamble de Dorval-Montreal.
- 5) Octubre del 2007: Las instalaciones de México comenzaron a fabricar el fuselaje trasero del avión Global.
- 6) 28 de febrero del 2008: La primera planta de manufactura de Bombardier, ubicada en el nuevo Proyecto del Parque Aeronáutico de Querétaro, fue inaugurada en presencia de Felipe Calderón, Presidente de México, Francisco Garrido Patrón, Gobernador del Estado de Querétaro y Pierre Beaudoin, el entonces Presidente y Director General de Operaciones de Bombardier Aerospace.
- 7) 29 de mayo del 2008: Bombardier anunció una inversión de 250 millones de dólares americanos para sus instalaciones de Querétaro, para llevar a cabo la instalación de sistemas de sub-ensambles, la fabricación de la estructura compuesta de carbono, arneses eléctricos y las alas para el avión Learjet 85. El anuncio se hizo en la Residencia Oficial de Los Pinos por Laurent Beaudoin, el entonces Presidente y Director General de Bombardier Inc., en presencia del Presidente de México, el Sr. Felipe Calderón.
- 8) Julio del 2008: El empleo de las operaciones Bombardier Aerospace en México supera los 1,000 empleados (administración y producción).

- 9) 4 de noviembre del 2008: Bombardier Aerospace anunció su apoyo a largo plazo para el proyecto de conservación de la reserva Sierra Gorda y asignó fondos para el desarrollo de tres proyectos con un alto impacto medioambiental, económico y social: la restauración de cuencas hidrográficas y captura de agua, la reforestación en la región de Huasteca y el desarrollo de proyectos productivos y sostenibles para las comunidades.
- 10) Septiembre del 2009: Comenzó la construcción del primer edificio del avión Learjet 85.
- 11) 30 de marzo del 2010: A las instalaciones de México se les concedió el permiso de la Administración Federal de Aviación (FAA, por sus siglas en inglés) por la conformidad de las piezas del avión Learjet 85, por lo que Bombardier se convierte en el primer fabricante de aviones en los Estados Unidos que obtiene el permiso para fabricar las piezas de aviones de categoría 1 y 2 en México.
- 12) 4 de mayo del 2010: Bombardier anunció que finalizó la cimentación y estructura de las instalaciones del Learjet 85 en Querétaro, y que las instalaciones estarían listas para su ocupación en junio del 2010, y la fabricación de piezas comenzaría en julio del 2010.
- 13) Julio del 2010: Finalizó la construcción del centro de manufactura del avión Learjet 85 y comenzó la producción de piezas para el primer avión de prueba.
- 14) 21 de octubre del 2010: Bombardier Aerospace inauguró sus nuevas instalaciones, de última generación, del avión Learjet 85 en su planta de manufactura en el Parque Aeronáutico de Querétaro.
- 15) 2 de mayo del 2011: Bombardier Aerospace celebró su quinto aniversario de operaciones en Querétaro.

- 16) 24 de octubre 2011: Bombardier Aerospace anunció una inversión por 50 millones de dólares para llevar a cabo la manufactura del fuselaje trasero del nuevo jet de negocios Global 7000 y Global 8000 en su planta productiva en Querétaro. El anuncio se realizó, durante la Cumbre de Negocios, por el presidente de Bombardier Inc. El Sr. Pierre Beaudoin y con la presencia Sr. José Calzada Rovirosa, Gobernador del Estado de Querétaro.
- 17) 2 de marzo, 2012: Comenzó la construcción del edificio del Global 7000 y Global 8000.
- 18) 27 de septiembre, 2012: La Cámara Canadiense de Comercio le otorga a Bombardier el premio a la Excelencia e Innovación Empresarial Extraordinaria.
- 19) 23 de julio, 2014: Bombardier anunció la reestructuración de la empresa en cuatro segmentos de negocios, creándose Bombardier Aeroestructuras y Servicios de Ingeniería al que fue asignado el sitio de manufactura de Querétaro.
- 20) 4 de septiembre, 2014: La Secretaria del Trabajo y Previsión Social, así como la Secretaria del Trabajo de Querétaro le otorgaron a la planta de El Marqués la certificación de Industria Segura.
- 21) 9 de octubre, 2014: Se hace la entrega del primer fuselaje trasero del jet de negocios Global 7000 y Global 8000 a Toronto.
- 22) Agosto, 2015: Empieza la producción del fuselaje delantero del jet de negocios CSeries.
- 23) 2 de mayo de 2016: Bombardier Aeroestructuras y Servicios de Ingeniería celebra 10 años de operaciones en México. Bombardier, Global, y CSeries son marcas de registradas de Bombardier Inc. o de sus filiales (Bombardier, 2017).

## **2.3. Investigaciones relacionadas**

### ***2.3.1. Liderazgo***

Mendoza Torres (2011) realizó una investigación que consistió en identificar cuál es la relación entre las competencias y el estilo de liderazgo con la estructura de la organización. Para ello revisó los elementos de la estructura organizacional donde interactúan los líderes, luego describió su perfil de competencias y finalmente identificó su estilo de liderazgo. El estudio lo justificó por cuanto posee valor teórico y utilidad práctica. Lo sustentó en las teorías del liderazgo, la estructura organizacional y las competencias. Metodológicamente consideró la aplicación de un diseño de investigación de campo donde la población estuvo formada por doscientos ochenta y cuatro operadores, tres líderes de celda y once supervisores, de los cuales tomó una muestra intencional no probabilística del 100% de los líderes de celda y supervisores de producción y el 10% del personal en el puesto de operador de producción. Aplicó un cuestionario con preguntas cerradas en escala de Likert, concluyendo lo siguiente (a) Los elementos de la estructura que influyen en el estilo de liderazgo enfocado a la tarea son la departamentalización, especialización, descentralización y la formalización; mientras que la cadena de mando y el tramo de control influyen a adoptar un estilo enfocado a las personas (b) Con respecto a las competencias, se consideró que las orientadas al negocio influyen en la adopción de un estilo de liderazgo enfocado a la tarea y que las competencias orientadas a la relación, incluido el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, empowerment y el liderazgo, influyen en la adopción de un estilo enfocado a las personas. (c) De acuerdo con la investigación, la hipótesis planteada se aceptó y se concluyó en que la estructura

organizacional influye en el tipo de competencias laborales y el estilo de liderazgo que se va a ejercer.

Sotelo Barroso (2012) en su trabajo consistió en estudiar la implicación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa productora de calzado en la ciudad de León –en México-, analizo la influencia de estos elementos en el desempeño de la organización. Es un estudio de caso que explora la manera en que se manifiesta el estilo de liderazgo como parte de la cultura organizacional en la empresa. Fue parte de la idea de que el estilo de liderazgo que ejercen los directivos es parte de la cultura organizacional y a la vez influye en la forma en que dicha cultura se configura. Su teoría sobre el liderazgo situacional se basa en la interacción del grado de conducción y dirección que ofrece el líder; el grado de su apoyo social y emocional, y el nivel de preparación que muestran los seguidores. Comenta que la cultura juega un papel crucial en la organización, y se ha estudiado a la luz de la metáfora cultural la cual indica que la cultura no es algo que la organización tiene, sino algo que la organización es, y por tanto debe promoverse una visión de las organizaciones como formas expresivas, como manifestaciones de la conciencia humana. Adopto por la convergencia metodológica para recabar la información; en la modalidad cualitativa se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, la observación participante y la observación directa; en términos cuantitativos aplicó un cuestionario para identificar el estilo de liderazgo de los directivos y uno más para identificar la percepción de los directivos sobre la cultura de la organización; el estudio lo complementó con el análisis de registros documentales. Los resultados obtenidos mostraron que los directivos ejercen un estilo de liderazgo predominantemente participativo en parte derivado de su formación en valores humanos, que es adaptado en

cada área o departamento de la empresa, configurando una cultura organizacional con énfasis en el tipo adhocrático, y con un marcado rasgo de orientación al mercado, lo que contribuye a la innovación, al cambio constante, a la adaptación proactiva en el entorno externo y por consiguiente al desempeño de alto nivel de la organización.

Ledesma Leal (2008) en su trabajo de tesis aborda el estudio de la motivación y su impacto en la productividad en una organización. Su propósito es realizar un análisis por medio de una investigación de campo para identificar cual es el impacto que tiene la motivación en el desempeño y la productividad de los empleados, así investigo si la motivación va relacionada al compromiso que tiene el personal con su empresa. Su tesis pretendió reafirmar que la motivación está ligada al liderazgo que se ejerce y al clima organizacional. Su investigación tuvo como objetivo identificar cuáles son los principales motivadores y diseñar un plan de estímulos que permita al personal sentirse satisfecho, lo que propiciará que exista un mejor clima laboral. Finalmente pretendió que no es únicamente el estímulo económico lo que mantiene a las personas satisfechas dentro de la organización. El proyecto inicia con un marco teórico de motivación, liderazgo y clima organizacional, seguido de una investigación de campo con carácter descriptivo y correlacional con el diseño de un cuestionario de preguntas cerradas para obtener los resultados proceder a su análisis. La población considerada para su estudio fue la conforma toda persona que se encuentre trabajando dentro de una organización. Los resultados obtenidos de su investigación fue que además del incentivo económico, la motivación es uno de los factores más importantes para incrementar la productividad del personal en una organización. La aportación que hace es proponer un plan para hacer

conciencia en las empresas de la importancia de la motivación en los resultados del personal.

Villalpando Cabrera (2014) su tesis tuvo como objetivos conocer cómo los estilos de liderazgo influyen en el desempeño organizacional, de manera particular aquel liderazgo enfocado en la comunicación, y cómo una comunicación efectiva contribuye al desarrollo tanto del personal como de la organización. Sus preguntas de investigación planteadas fueron: ¿Qué tanto contribuye el liderazgo basado en la comunicación con respecto al desempeño laboral en una organización civil? Su marco Teórico estuvo conformado como eje central de análisis conceptual la teoría de sistemas desde el modelo natural abierto, se revisaron las teorías de liderazgo tradicional, las emergentes, la teoría de la comunicación organizacional y lo que viene siendo el desempeño laboral. En cuanto a su Metodología fue correlacionar y descriptiva, la población muestra fueron 40 sujetos promotores integrantes de una organización civil así como 7 asesores y coordinadores de proyectos. Sus resultados obtenidos plantearon que en éste caso un liderazgo centrado en las personas y en una comunicación efectiva impacta positivamente en el desempeño laboral, pero también encontró la necesidad de una arquitectura organizacional, en su tesis se describen propuestas referentes al rediseño organizacional para que el liderazgo se incremente su efectividad en la organización civil.

### ***2.3.2. Productividad Laboral***

Anaya Mandujano (2012) en su investigación fue desarrollada en una empresa de manufactura de bolsas de aire automotriz, la cual, enfrenta continuamente cambios bruscos de demanda y a pesar que dentro de la organización se manejaba temas de

reducción de desperdicios, en ocasiones, no se concretaban proyectos de mejora con un impacto significativo sobre la productividad. El problema que impulso la realización de su proyecto fue el desconocimiento del impacto en el incremento de la productividad resultante de la implementación de herramientas Lean Manufacturing en procesos de costura de bolsas de aire. Con su finalidad de cuantificar este impacto desarrolló una experimentación de tipo descriptiva, correlacional, explicativa, utilizando principalmente la observación cuantitativa y cualitativa. Sus sujetos experimentales fueron: la efectividad en compromisos de calidad y cantidad, eficiencia en el uso de los recursos, grado de satisfacción y motivación de los recursos humanos, considero este indicador como vinculo para la productividad y calidad. Su metodología consistió en observar directamente áreas de oportunidad para la reducción de desperdicios, seleccionado e implementando herramientas Lean Manufacturing a través de un sistema de involucramiento de empleados, y posteriormente comparo los índices de productividad para cuantificar las mejoras. Utilizó como instrumento de recolección un cuestionario antes y después de la implementación, que evalúa aspectos de clima laboral, cumplimiento en cantidad, cumplimiento en calidad y percepción de los operadores acerca de los beneficios de implementar herramientas Lean Manufacturing. Su población experimental fueron aquellas celdas de manufactura que evidenciaban una baja productividad, destinando un periodo de investigación para cada una, en el cual, se implementaron herramientas Lean Manufacturing, analizando las ideas y necesidades del personal operativo. Como resultado de su investigación obtuvo mejoras significativas, confirmando una correlación en la implementación de herramientas Lean Manufacturing basadas en el involucramiento de empleados con un incremento en los índices de productividad.

Rubio Perez (2012) en su trabajo muestra la estrategia de trabajo en equipo, con el objetivo de mejorar la productividad en una empresa paraestatal. Esta estrategia le permitio contar con la capacidad de identificar cuáles son las cualidades, habilidades, experiencias, técnicas y conocimientos que posee el recurso humano en la organización, para destacarlo entre las demás organizaciones gubernamentales. Su objetivo planteado fue entregar una propuesta competitiva, mediante el diseño de un modelo de trabajo en equipo; así como su funcionamiento para lograr una mayor productividad en la termoeléctrica el Sauz de Comisión Federal de Electricidad. Es importante mencionar que su implantación brindó la oportunidad de satisfacer las expectativas de la organización y reconocimiento a la fuerza laboral. Cumpliendo con el compromiso de la investigación y la innovación continua, evita la obsolescencia del modelo de trabajo en equipo. Su investigación sugiere la pronta aplicación de este modelo, así como de su funcionamiento, para impulsar la innovación a la brevedad; creando una mayor visión y objetivos del trabajo en equipo, para estar cada vez más claros hacia dónde dirigirnos para el logro de los objetivos particulares y generales; además de obtener como resultado un crecimiento individual y organizacional y realizar de manera efectiva proyectos competitivos y potencializar así el crecimiento deseado que se requiere para hacer frente a este mundo tan dinámico, cambiante y globalizado.

Reséndiz González (2007) en su investigación el objetivo fue gestionar la Tecnología de Información (TI), para deducir y valorar la productividad del Recurso Humano (RH) que utiliza los sistemas de información, como herramienta de trabajo. El análisis lo realizó en base a métodos estadísticos donde se aplicó muestreo estratificado en cada una de las áreas funcionales del negocio. Su instrumento con siete preguntas, lo

aplico al 100% de los despachadores del área de tráfico; donde se obtuvieron datos relevantes en función de las variables de la hipótesis. El instrumento fue contestado al final de cada turno de trabajo, los datos fueron procesados por cada pregunta donde se estudiaron los porcentajes de las respuestas en parámetros de viajes y tiempos, buscando los denominados “efecto producción-tiempo” y “efecto tiempo-uso” logrando obtener la eficiencia, eficacia y productividad por despachador, que usan los sistemas de información como herramienta de trabajo. En total obtuvo 110 de 116 respuestas (95%). Todas sus preguntas tuvieron un índice de respuesta superior al 95%, en el 3.5% de los casos, había al menos una pregunta sin respuesta y en el 1.7%, al menos 2. El efecto producción-programada vs producción-generada, están relacionadas con los indicadores, productos meta y producto. El efecto tiempo-uso y tiempo-ocioso, están relacionadas con el indicador “medios utilizados”. Finalmente en la opción múltiple, el 90% de los despachadores se quejan del bajo rendimiento de la TI. La buena administración de la TI, hace que los recursos estén en buenas condiciones de rendimiento, con la finalidad de incidir en la productividad de los procesos del negocio. La administración de la TI, se orientó en analizar y evaluar el rendimiento de la TI, presentando un bajo rendimiento hasta un 20% de su disponibilidad, afectando la productividad de los usuarios que hacen uso de los sistemas de información, entre las 11:00 y 17:00 en los cinco días de la semana. Su conclusión fue que el hacer uso de la TI, no garantiza el incremento en la productividad del RH, existe una relación dependiente de la productividad del RH y el rendimiento de la TI; a mayor rendimiento en la TI, mayor productividad de los usuarios que hacen uso de los sistemas de información.

Gamba Verástegui (2015) en su estudio tiene como objetivo fundamental el identificar la relación entre la motivación y la productividad. Para llevar a cabo su investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por su conveniencia optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por 30 operadores de diferentes aéreas de la empresa, a los cuales les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Realizó el coeficiente de correlación para analizar la relación entre productividad y motivación. Su resultado fue una correlación moderada entre las dos variables. Los factores de productividad más destacados son los que se respetan los estándares establecidos dentro de la empresa y el personal desempeña las actividades de acuerdo a su preparación. Para la motivación encontró que el ambiente de trabajo es ideal para desarrollar las tareas, así como también encontró que la retroalimentación de como realizan su trabajo, entre los directivos con los operadores de los distintas aéreas es bastante sana. Concluyó que la empresa tiene una buena motivación, por los índices de producción dentro de sus estándares.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación**

Hoy en la industria, el liderazgo comprende una parte de la administración de las operaciones, es decir, que los directores de la organización direccionan los esfuerzos de los equipos de trabajo para lograr el resultado deseado para beneficio de la empresa, Los líderes mediante la dirección, planeación y control de los empleados planean obtener los objetivos de los indicadores estratégicos establecidos por la empresa, y por ello el estilo de liderazgo será la forma de supervisión de la eficiencia y la productividad de los equipos de trabajo en la empresa.

Siendo aún la industria aeronáutica un ramo en crecimiento en Querétaro, sus procesos no dejan de ser nuevos para el mercado laboral y los profesionistas, ya que en su mayoría tienen experiencia en el sector automotriz y de maquila, debido a la falta de experiencia en liderazgo en el sector aeronáutico, lo vuelve vulnerable y obliga a este sector a ser eficientes en sus procesos, que les ayude a enfrentar la competencia de otros países que promueven este sector industrial en sus territorios con su mano de obra calificada y económica, coqueteando a los inversionistas de las transnacionales de este ramo para busquen invertir en lugares diferentes a nuestro estado.

Por eso es fundamental que el líder descubra su propio estilo para conocerlo, y comprender si su estilo es el adecuado para seguir aplicándolo en su empresa, sobre todo si su estilo de liderazgo ejerce el estímulo adecuado en sus empleados para que sean productivos.

Por medio del presente tema de investigación determinare que el estilo de liderazgo es un factor estratégico para la productividad en la industria aeronáutica establecida en nuestro estado de Querétaro.

### **3.2. Planteamiento del Problema**

Actualmente muchos de los problemas que se presentan en las empresas son debido a causas relacionales entre los líderes y subordinados, y esto afecta directamente en el cumplimiento de las metas productivas, en el desempeño de los trabajadores, en las relaciones entre líder/subordinado, en la productividad de la empresa, etc. En algunas ocasiones, la empresa se ve altamente afectada por la falta de capacidad del líder para dirigir a sus subordinados o porque este no implementa un modelo de liderazgo que sea más efectivo en el contexto donde se está desempeñando.

#### ***3.2.1. Pregunta de investigación***

¿De qué manera el estilo de liderazgo influye en la productividad laboral?

### **3.3 Objetivos**

#### ***3.3.1. Objetivo general***

Identificar la relación entre el estilo de liderazgo y productividad.

#### ***3.3.2. Objetivos específicos***

Describir los estilos de liderazgo.

Describir la productividad laboral.

### **3.4. Definición del Universo**

El universo fue todos los empleados de la unidad de negocio del Marques (PU1) que son 254 personas, que integran los departamentos de producción, calidad y métodos.

### **3.5. Tamaño y tipo de la muestra**

Es una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, recursos, y tiempo destinado a la presente investigación, está constituida por 30 personas del personal de los departamentos de producción, calidad y métodos.

### **3.6. Definición de Variables**

#### ***3.6.1. Variable dependiente***

##### *Estilo de liderazgo*

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en la definición son la influencia- apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. (Davis, 2003 )

#### ***3.6.2. Variable Dependiente***

##### *Productividad Laboral*

Es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y

tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva en el estado, e incrementar los ingresos de los trabajadores. (Laboral, 2015)

### **3.7. Hipótesis.**

El estilo de liderazgo tiene un impacto favorable en la productividad laboral.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Diseño del estudio**

Hernández, Fernández y Batista (2006) plantean que un diseño no experimental es el que se realiza sin manipular las variables independientes de manera intencional para su efecto sobre otras variables, acotan que este tipo de investigación consiste en observar el fenómeno tal y como se dio en el contexto natural para su análisis posterior.

Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, sobre las mismas no se tiene control y tampoco influencia directos, porque ya sucedieron igual que sus efectos (Hernandez Sampieri, 2010).

### **4.2. Tipo de estudio**

El tipo de investigación que se utilizará será de correlación y descriptiva, ya que pretende identificar los tipos de liderazgos existentes en la industria Aeronáutica y ubicarlos en los que se emplearon en el marco teórico para fines de análisis de este trabajo, sin embargo también será de correlación ya que se desea saber si el estilo de liderazgo, una vez identificado entre las categorías seleccionadas, éste impacta en la productividad laboral (Hernandez Sampieri, 2010).

### **4.3. Instrumento**

El instrumento utilizado para recolectar la información, fue un cuestionario que se muestra en el apéndice A, con 26 preguntas, 6 preguntas para los datos generales, 10 preguntas que midieron la variable de estilo de liderazgo y 10 preguntas que midieron la variable de

productividad laboral, todas estas se validaron por pares y experto, el instrumento se aplicó a 30 colaboradores de la empresa aeronáutica. El formato de respuesta es de Likert de 5 puntos equivalente a: Siempre =5; Frecuentemente =4; Algunas veces=3, Rara vez =2 y Nunca =1.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernandez Sampieri, 2010).

#### **4.4. Procedimiento**

Esta investigación se realizó con las siguientes etapas:

1. Obtener autorización del tema por parte de las autoridades académicas de la Universidad Autónoma de Querétaro.
2. Obtener autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis.
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario).
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo.

6. Elaboración del tipo de estudio seleccionada.
7. Presentación de resultados y conclusiones.

#### **4.5. Procesamiento de la información**

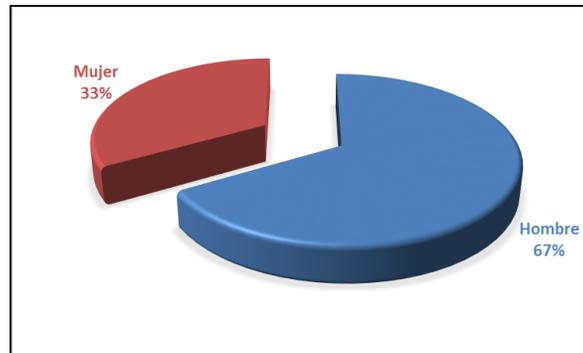
Una vez obtenidos los datos en su totalidad, estos se organizaron para tener la posibilidad de efectuar un mejor análisis de la información, utilizando para tal efecto el software llamado Excel 2013 para Windows 7, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario aplicado, continuando con la elaboración de estadística descriptiva (frecuencias o porcentajes) y la generación de figuras. Finalmente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Datos generales

Respecto de los datos generales y una vez que estos fueron procesados se obtuvo lo siguiente, En el período que se elaboró la encuesta el 33% de los encuestados son mujeres y el 67% restante son hombres. (Figura 3)

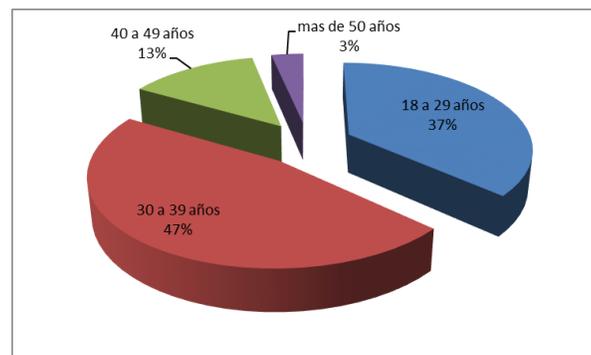
Figura 2 Sexo de los empleados encuestados.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 37% de las personas encuestadas oscilan entre los 18 y 29 años de edad, 47% entre 30 y 39 años de edad, 13% entre 40 y 49 años de edad, y un 3% mayor de 50 años.(Figura 4)

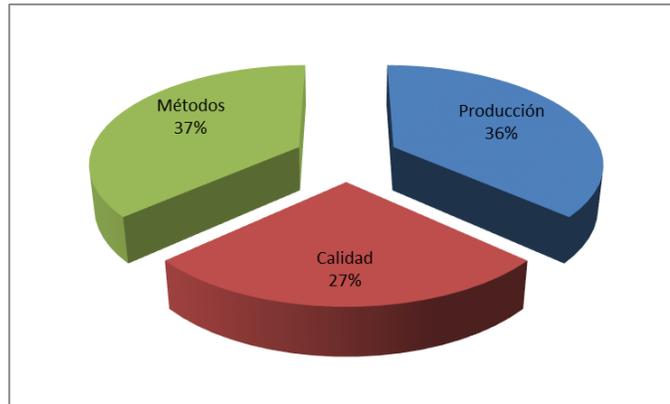
Figura 3 Edad de los empleados encuestados.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 36% de los encuestados trabaja en el área de producción, mientras que el 27% labora en el área de calidad y el 37% restante en el área de métodos. (Figura 5)

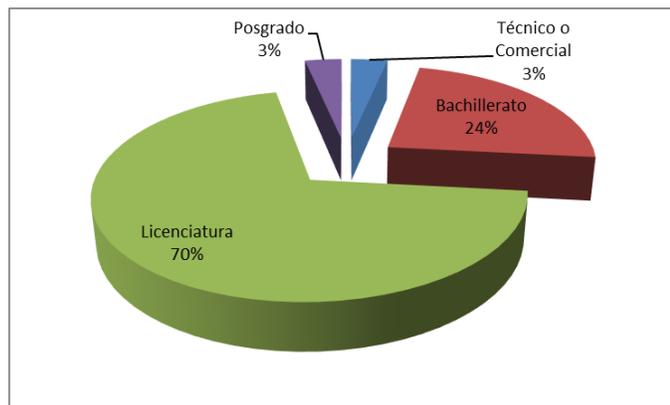
Figura 4 Área de trabajo de los empleados encuestados.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 70% de los encuestas tiene una educación de licenciatura, el 24% tiene una educación de bachillerato, 3% cuenta con una carrera técnica y un 3% cuenta con un posgrado. (Figura 6)

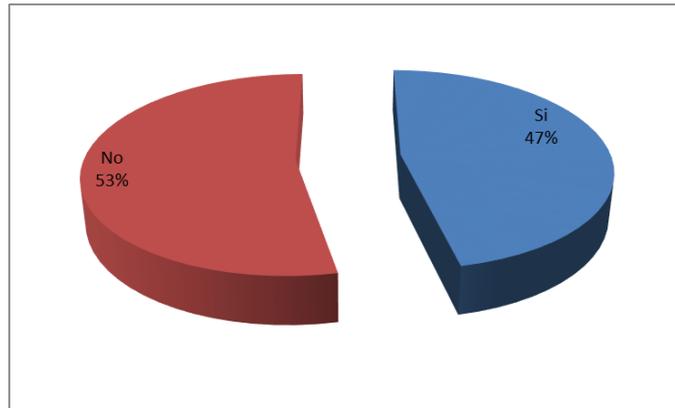
Figura 5 Escolaridad de los empleados encuestados.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 47% de los encuestados tiene dependientes económicos el resto no cuenta con dependientes económicos. (Figura 7)

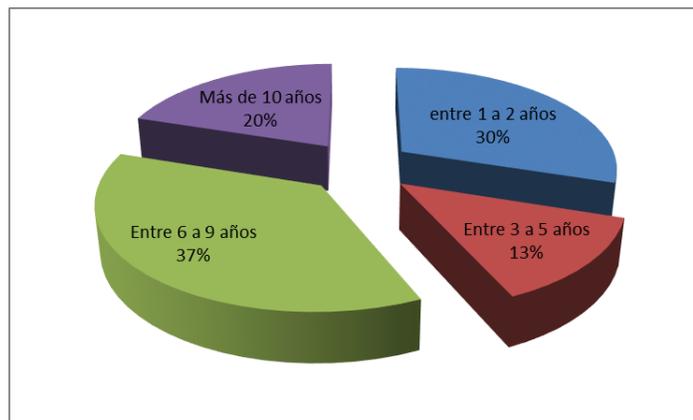
*Figura 6* Dependientes económicos de los empleados encuestados.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 30% de los encuestados tiene entre 1 y 2 años en la empresa, 13% entre 3 y 5 años en la empresa, 37% entre 6 y 9 años en la empresa y un 20% más de 10 años, lo que se entiende que la empresa tienen un alto nivel de retención con un 70% en las áreas encastadas con. (Figura 8)

*Figura 7* Antigüedad en la empresa de los empleados encuestados.

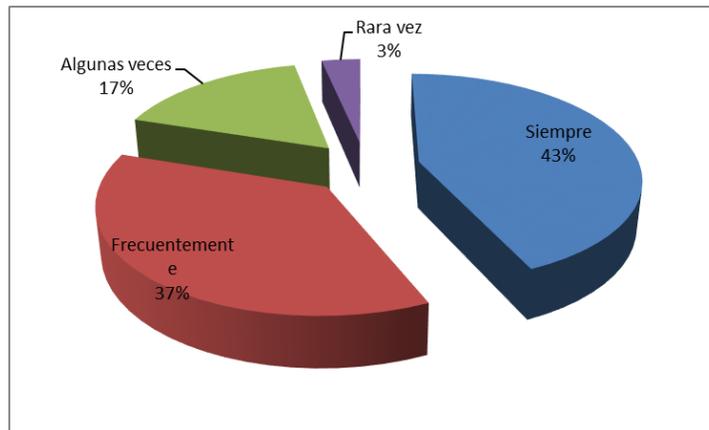


Fuente: Elaboración propia 2017.

## 5.2. Variable de Estilo de liderazgo

El 80% de los encuestados manifestaron que pueden expresar con libertad su opinión a su jefe directo. (Figura 9)

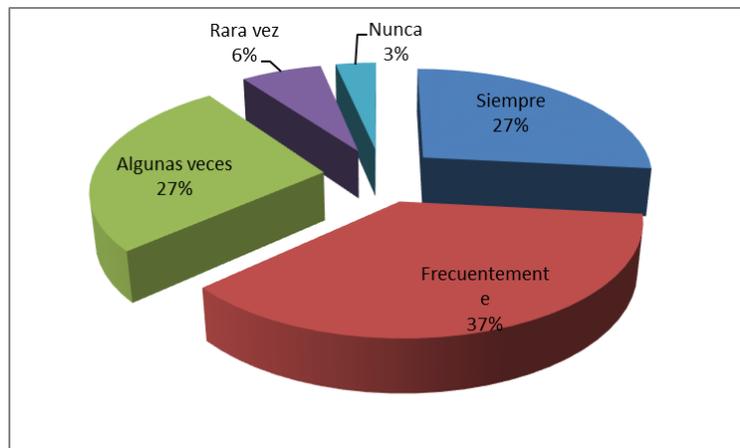
*Figura 8* Puedo expresar con libertad mi opinión a mi jefe directo.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 64% de los encuestados manifestaron que su jefe directo lo anima a aportar ideas sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas. (Figura 10)

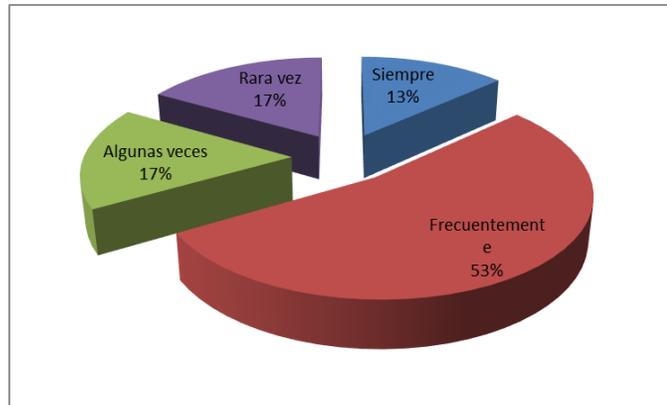
*Figura 9* Mi jefe directo me anima a aportar ideas sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 66% de los encuestados manifestaron que en su evaluación de desempeño se le informa y se le da apoyo para mejorar sus áreas de oportunidad. (Figura 11)

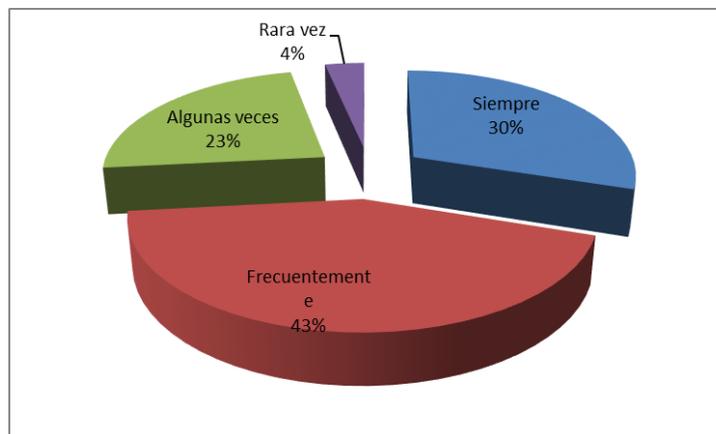
*Figura 10* En la evaluación de desempeño se me informa y apoya el cómo mejorar mis áreas de oportunidad.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 73% de los encuestados manifestaron que su jefe directo se comunica de manera honesta y abierta. (Figura 12)

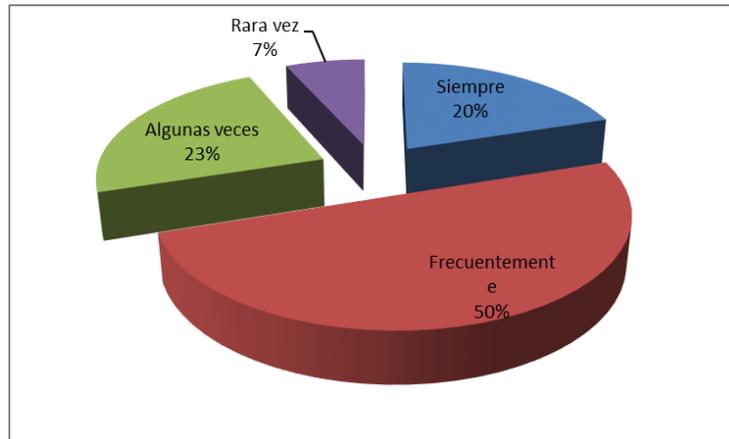
*Figura 11* Mi jefe directo se comunica de manera honesta y abierta.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 70% de los encuestados manifestaron que su jefe directo se involucra en sus problemas o preocupaciones laborales. (Figura 13)

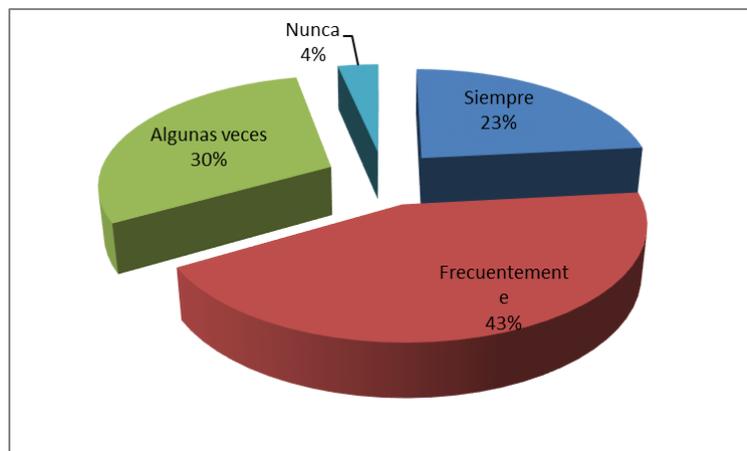
*Figura 12* Mi jefe directo se involucra en mis problemas o preocupaciones laborales.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 66% de los encuestados manifestaron que su jefe directo promueve el trabajo en equipo y la colaboración. (Figura 14)

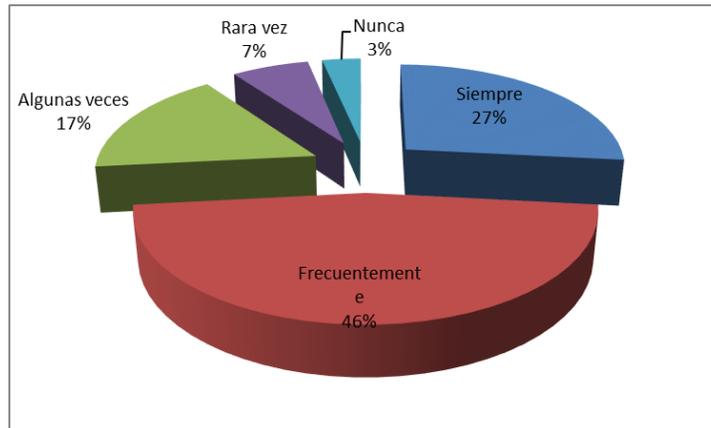
*Figura 13* Mi jefe directo promueve el trabajo en equipo y la colaboración.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 73% de los encuestados manifestaron que su jefe directo le proporciona retroalimentación útil y oportuna sobre su rendimiento (Figura 15)

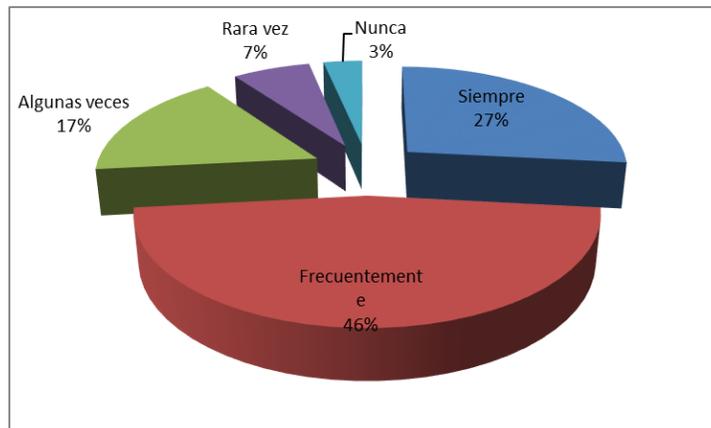
*Figura 14* Mi jefe directo me proporciona retroalimentación útil y oportuna sobre mi rendimiento.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 73% de los encuestados manifestaron que su jefe directo lo reconoce por hacer bien las cosas. (Figura 16)

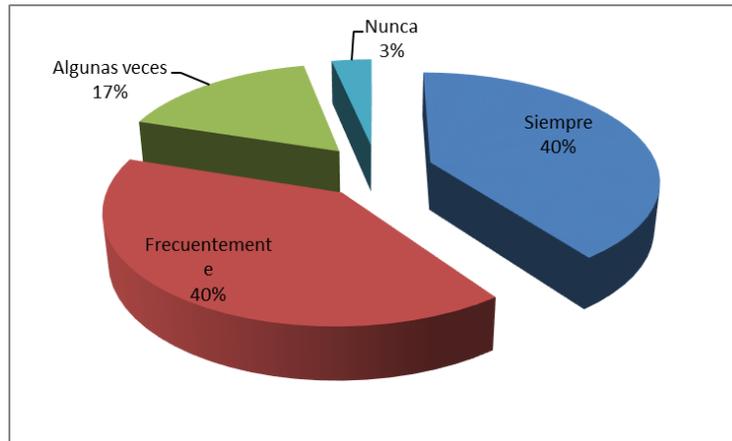
*Figura 15* Mi jefe directo me reconoce por hacer bien mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 80% de los encuestados manifestaron que su jefe directo lo anima a aportar ideas sobre nuevas o mejoras formas de hacer las cosas. (Figura 17)

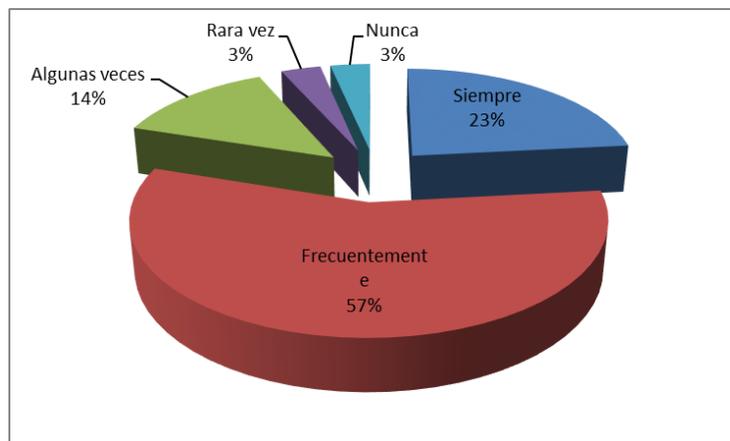
*Figura 16* Mi jefe directo confía en que realizo un buen trabajo.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 80% de los encuestados manifestaron que su jefe directo les permite tener un equilibrio entre su vida personal y laboral. (Figura 18)

*Figura 17* Mi jefe directo me permite tener un equilibrio entre mi vida personal y laboral.

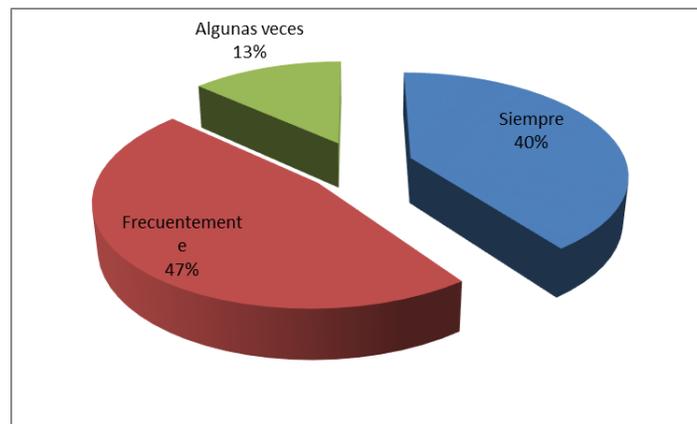


Fuente: Elaboración propia 2017.

### 5.3. Variable de productividad laboral

El 87% de los encuestados manifestaron que en su puesto de trabajo hacen uso de sus capacidades y habilidades. (Figura 19)

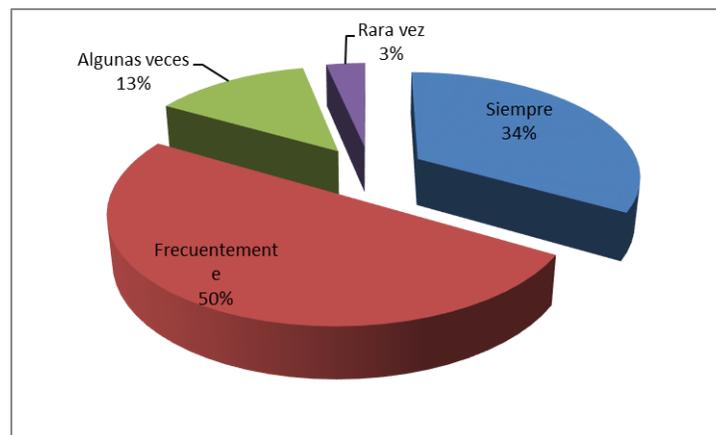
*Figura 18* En mi puesto de trabajo hago uso de mis capacidades y habilidades.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 84% de los encuestados manifestaron que su empleo les da la oportunidad de realizar un trabajo interesante y retador. (Figura 20)

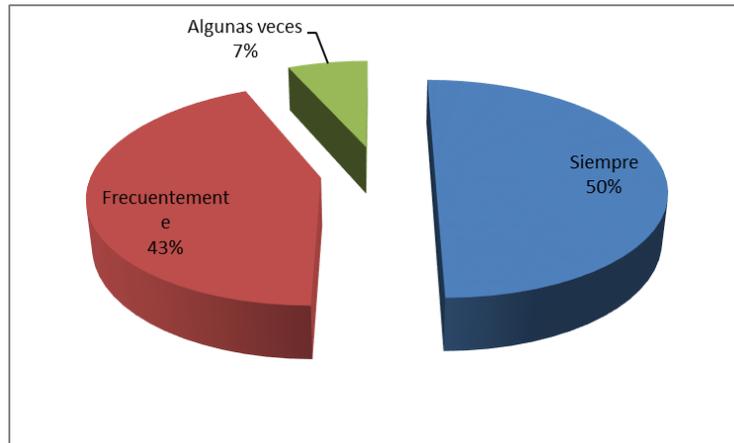
*Figura 19* Mi empleo me da la oportunidad de realizar un trabajo interesante y retador.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 93% de los encuestados manifestaron que conocen claramente las responsabilidades de su puesto. (Figura 21)

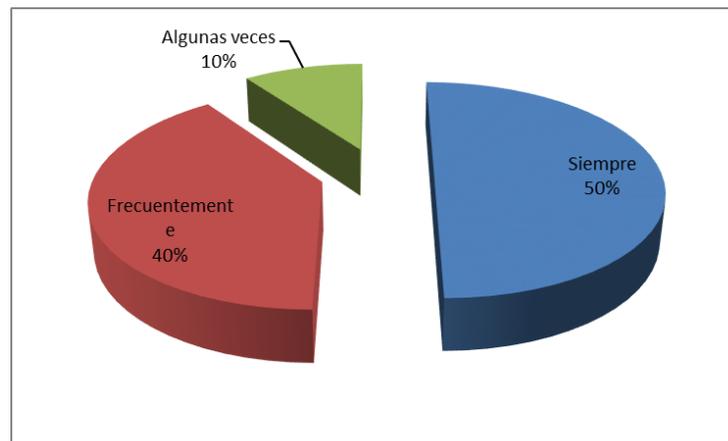
*Figura 20* Conozco claramente las responsabilidades de mi puesto.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 90% de los encuestados manifestaron que conocen la manera que su equipo de trabajo contribuye a los resultados de la empresa. (Figura 22)

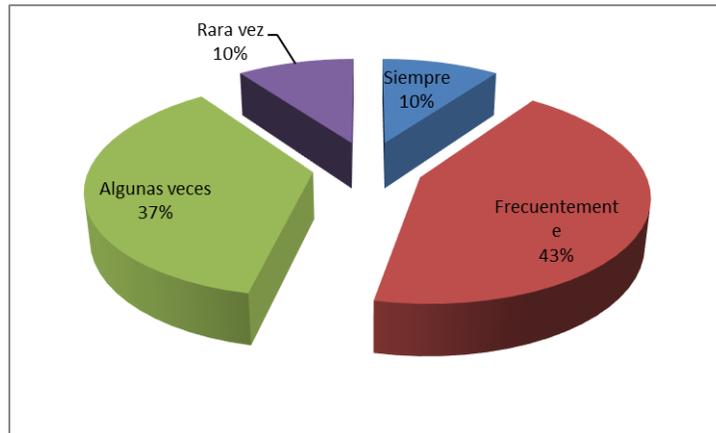
*Figura 21* Conozco de qué manera mi equipo contribuye a los resultados de la empresa.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 53% de los encuestados manifestaron que reciben el soporte suficiente para desarrollar sus habilidades y competencias. (Figura 23)

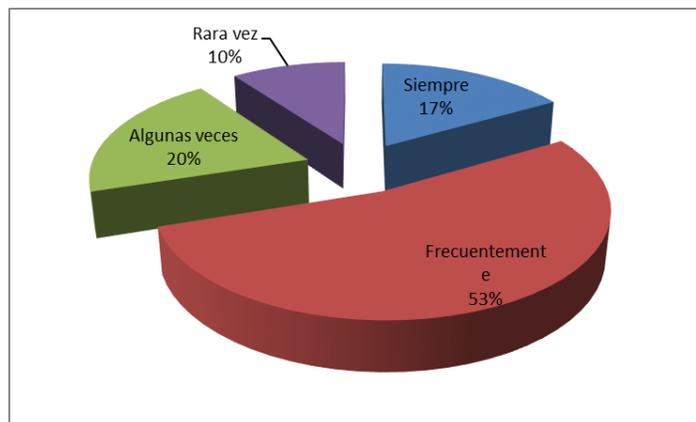
*Figura 22* Recibo el soporte suficiente para desarrollar mis habilidades y competencias.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 70% de los encuestados manifestaron que disponen de las herramientas, la tecnología y los equipos necesarios para desarrollar su trabajo de manera efectiva. (Figura 24)

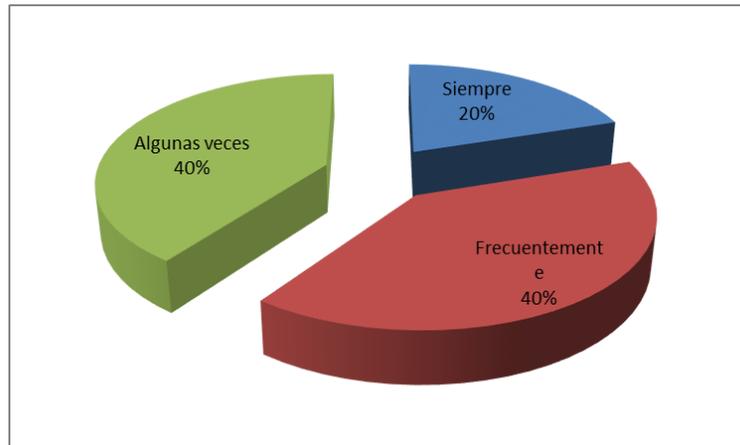
*Figura 23* Dispongo de las herramientas, la tecnología y los equipos necesarios para desarrollar mi trabajo de manera efectiva.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 60% de los encuestados manifestaron que se les permite participar en las decisiones que afectan su trabajo. (Figura 25)

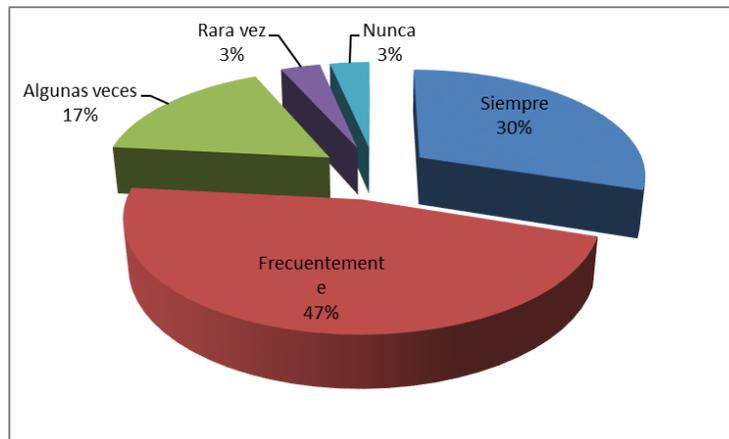
*Figura 24* Se me permite participar en las decisiones que afectan a mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 77% de los encuestados manifestaron que sus compañeros de trabajo existe una buena cooperación de trabajo en equipo. (Figura 26)

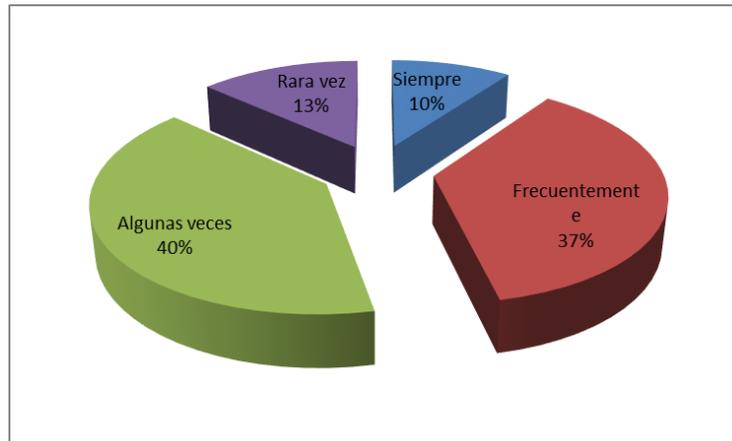
*Figura 25* Con mis compañeros de trabajo existe una buena cooperación de trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 47% de los encuestados manifestaron que su equipo de trabajo recibe soporte de alta calidad por otros equipos de los que dependen. (Figura 27)

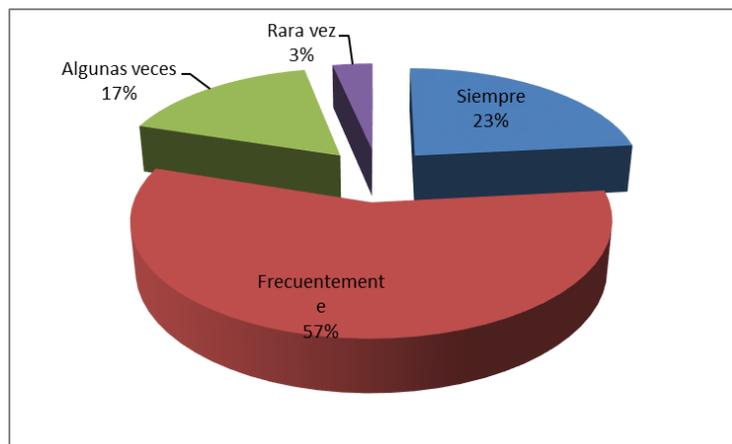
*Figura 26* Mi equipo recibe soporte de alta calidad de otros equipos de los que depende.



Fuente: Elaboración propia 2017.

El 80% de los encuestados manifestaron que tienen acceso a la información que necesitan para el desempeño de su trabajo. (Figura 28)

*Figura 27* Tengo acceso a la información que necesito para el desempeño de mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia 2017.

## 5.4. Análisis de resultados

### 5.4.1. Análisis de correlación de variables

Al comprobar la correlación particular entre cada una de las preguntas de cada variable como se muestra en la figura 29, el número más alto se dio entre la comparación de la pregunta No. 16 ¿Mi jefe directo promueve el trabajo en equipo y la colaboración? Que corresponde a la variable del estilo de liderazgo vs. La pregunta No. 5 de la variable de productividad laboral ¿Recibo el soporte suficiente para desarrollar mis habilidades y competencias?, arrojando un resultado de .768 el más cercano a 1, por lo que se concluye que para los empleados un jefe que promueve el trabajo en equipo y la colaboración, es acentúa para que el empleado reciba el soporte suficiente para desarrollar sus habilidades y competencias, ayudando a promover una productividad laboral satisfactoria.

Tabla 2

#### Correlación de variables por pregunta

		Preguntas para productividad laboral									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preguntas para estilo de liderazgo	11	0.259	0.535	0.351	0.398	0.537	0.636	0.492	0.431	0.636	0.329
	12	0.185	0.296	0.425	0.383	0.637	0.516	0.636	0.439	0.697	0.357
	13	0.211	0.453	0.283	0.463	0.720	0.668	0.576	0.448	0.639	0.400
	14	0.000	0.268	0.398	0.431	0.710	0.532	0.546	0.517	0.677	0.391
	15	-0.040	0.195	0.341	0.429	0.639	0.522	0.598	0.550	0.682	0.445
	16	0.018	0.178	0.432	0.616	0.768	0.477	0.546	0.542	0.711	0.407
	17	0.102	0.156	0.313	0.436	0.715	0.401	0.413	0.350	0.547	0.507
	18	-0.046	0.376	0.204	0.284	0.507	0.521	0.458	0.421	0.547	0.368
	19	0.156	0.449	0.251	0.513	0.623	0.597	0.522	0.654	0.569	0.545
	20	0.304	0.405	0.356	0.439	0.560	0.599	0.330	0.234	0.525	0.409

	Con menor correlación
	Con mayor correlación

Fuente: Elaboración propia 2017.

En orden descendente, la siguiente comprobación de correlación particular entre cada una de las preguntas de las variables, es la que arrojo la pregunta No.12 ¿ Mi jefe directo me anima a aportar ideas sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas? de la variable estilo de liderazgo y de la variable productividad laboral en la pregunta No.9 ¿Mi equipo recibe soporte de alta calidad de otros equipos de los que depende? Cuyo resultado determinado es de .697 también más cercano a 1, lo cual se puede corroborar en la figura 29 por lo que se concluye que para los empleados el que su jefe los anime a aportar ideas para mejorar los procesos, con esto no ayuda para que su equipo sea más productivo y proporcione soporte de alta calidad a otros departamentos que son dependientes del suyo.

Por último el tercer número de los más cercanos 1 es en la comprobación de correlaciones particulares entre preguntas fue la No.13 ¿En la evaluación de desempeño se me informa y apoya el cómo mejorar mis áreas de oportunidad? De la variable estilo de liderazgo y la pregunta No.6 ¿Dispongo de las herramientas, la tecnología y los equipos necesarios para desarrollar mi trabajo de manera efectiva? De la variable productividad laboral, resultando con un .668, lo cual se puede observar en la figura 29, se concluye que para los empleados, el tener una evaluación que en ella se les informe sus áreas de oportunidad y el cómo mejorarlas, por lo cual esto nos genera que el empleado disponga de los recursos necesarios por lo cual genere productividad laboral.

#### ***5.4.2. Análisis del Estilo de Liderazgo***

Estos resultados muestran una estilo predominante de liderazgo Consultivo, con un comportamiento alto en la tarea y alto en la relación, seguido de un estilo Directivo, lo cual implica que en algunas áreas o situaciones se tiene predominantemente una relación

con los subordinados atendiendo con un comportamiento alto en la tarea, y un comportamiento bajo en la relación. El Estilo participativo aparece también en una magnitud relevante aunque en menor proporción que los dos estilos anteriores, implicando en esta faceta un comportamiento bajo en la tarea y alto en la relación. Finalmente, el estilo de delegación aparece en una menor dimensión, lo cual significa que en escasas circunstancias se activa un comportamiento bajo en la tarea y bajo en la relación.

Haciendo otro análisis de los resultados globales en la aplicación del instrumento a los empleados de la empresa, se encontró que manifiestan que hay un estilo Negociador. En la mayoría de las circunstancias los empleados perciben que los líderes están en el proceso hacia la madurez, o bien la situación exige de su parte como cabezas de áreas su presencia más activa, ejerciendo conductas motivadoras, formativas y de fomento al desempeño. Esto implica que el del estilo de liderazgo está enfocado al proceso tecnológico-productivo, lo que representa una situación prevaleciente como rasgo de la cultura de la organización en la industria aeronáutica. De acuerdo Blanchard, (1998) en su Teoría del Liderazgo Situacional como lo presenta la figura 30, refleja la predisposición a la actuación según la necesidad constante de fomentar el desarrollo de capacidades desde los líderes hacia los subordinados debido a que constantemente cambian las posiciones de liderazgo dentro de la organización.

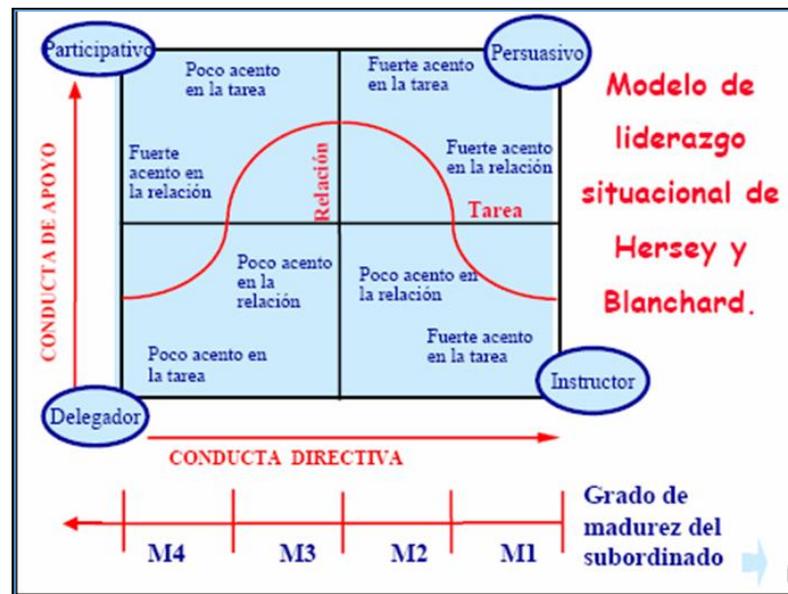
Es notorio que los resultados revelen que el desempeño de los líderes sea una adaptabilidad a una conducta delegacional, lo cual implica que los subordinados perciban que solo en momentos específicos consideran al grupo de líderes lo suficientemente maduros para ejercer un liderazgo en un comportamiento de tarea y de relación

equilibrada; o bien, que la circunstancia en el contexto y en la coyuntura del proceso productivo que requiera de un desempeño de estilos Consultivo y Negociador.

En el análisis correlación se destacaron algunos otros factores como que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores, que las funciones y las responsabilidades de los mismos están bien definidas, los operadores se sienten muy satisfechos trabajando en la empresa y el recibir un justo reconocimiento por parte de la empresa.

Se puede concluir que la empresa aeronáutica donde se llevó a cabo está investigación tienen una buena motivación de su personal ya que se consideran parte de un equipo de trabajo.

Figura 28 Teoría del Liderazgo Situacional.



Fuente: Blanchard (1998, p. 16)

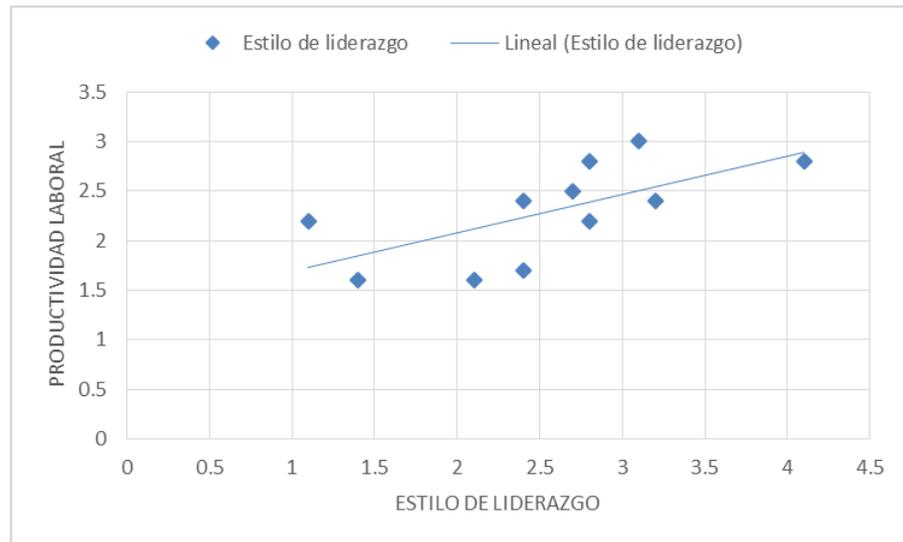
## 5.5. Análisis por departamento

Para un análisis más detallado se desglosa el resultado global por áreas de Producción, Calidad y Métodos, el cual nos muestran una percepción particular del estilo de liderazgo.

### 5.5.1. Producción

En el análisis estadístico realizado en el área de producción como se muestra en la figura 31, se observó que el valor del coeficiente de correlación de pearson .66 lo que nos indica que tiene un relación positiva alta como lo observamos en la figura 41 lo que indica que tienen una relación lineal entre las variables del estilo de liderazgo y productividad laboral.

Figura 29 Correlación de variables en producción.



Fuente: Elaboración propia 2017.

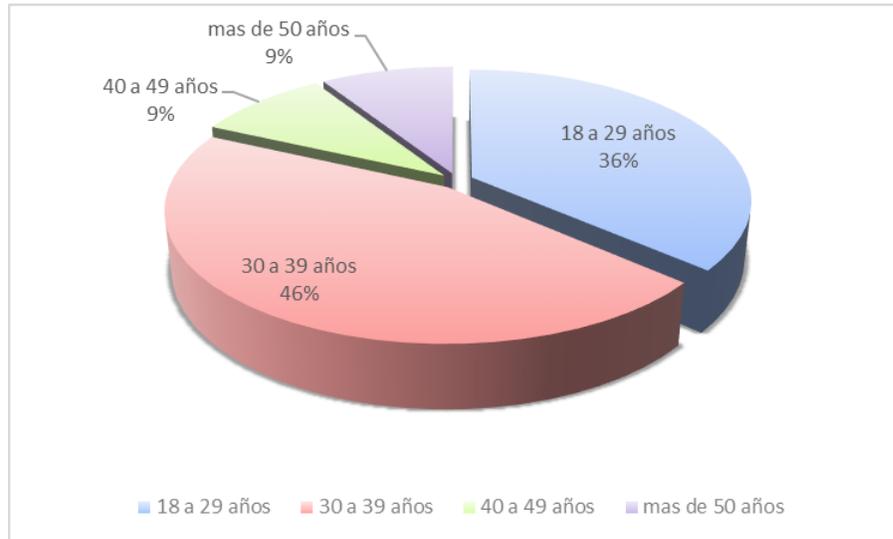
Tabla 3

*Correlación por pregunta en producción.*

		Preguntas para productividad laboral									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preguntas para estilo de liderazgo	11	0.137	0.551	0.167	0.383	0.521	0.571	0.214	0.467	0.618	-0.048
	12	-0.211	0.008	0.526	0.383	0.681	0.368	0.442	0.574	0.790	-0.166
	13	0.129	0.318	0.266	0.332	0.722	0.494	0.148	0.571	0.774	-0.124
	14	-0.285	-0.032	0.522	0.467	0.701	0.422	0.343	0.516	0.833	0.124
	15	-0.472	-0.329	0.340	0.221	0.667	0.178	0.395	0.443	0.760	-0.027
	16	-0.229	-0.043	0.580	0.428	0.795	0.309	0.371	0.564	0.820	0.129
	17	-0.341	-0.178	0.330	0.265	0.626	0.287	-0.178	0.491	0.752	0.366
	18	-0.325	0.113	0.275	0.203	0.478	0.406	0.238	0.327	0.667	0.113
	19	0.200	0.119	0.524	0.653	0.795	0.400	0.250	0.502	0.653	0.365
	20	0.214	0.495	0.301	0.513	0.535	0.866	0.179	0.398	0.650	0.261

Fuente: Elaboración propia 2017.

Al analizar la correlación particular entre cada una de las preguntas de cada variable como se muestra figura 32, el número más alto cercano a 1 se dio entre la comparación de la pregunta No. 20 ¿Mi jefe directo me permite tener un equilibrio entre mi vida personal y laboral? Que corresponde a la variable del estilo de liderazgo vs. La pregunta No. 6 de la variable de productividad laboral ¿Dispongo de las herramientas, la tecnología y los equipos necesarios para desarrollar mi trabajo de manera efectiva.?, arrojando un resultado de .866, por lo que se concluye que para los empleados de producción un jefe que permite tener un equilibrio entre la vida personal y laboral, es precursor para que el empleado disponga de las herramientas necesarias y suficientes para desarrollar su trabajo dentro del horario laboral, ayudando a promover una productividad laboral satisfactoria.

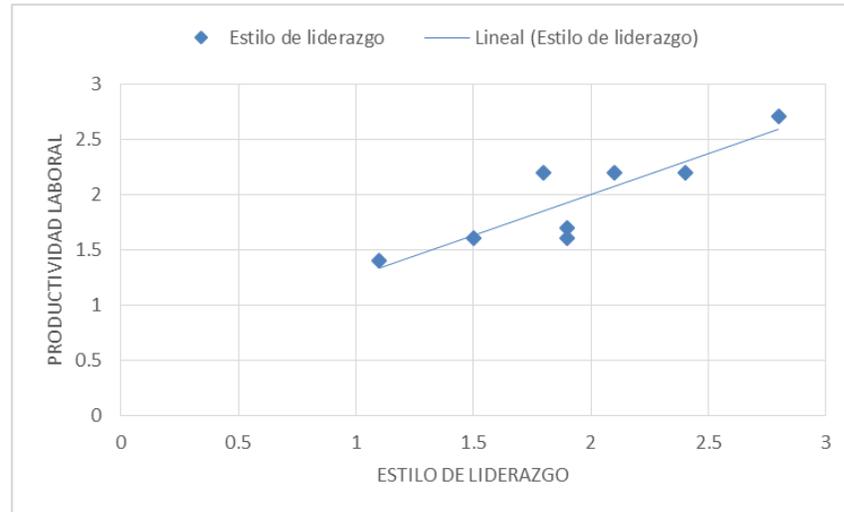
*Figura 30* Edad de los empleados de producción.

Fuente: Elaboración propia 2017.

Esto significa que los mandos medios de esta empresa los perciben con un estilo de liderazgo Directivo en una área estructurada y formalizada en donde los procedimientos generalmente establecidos gobiernan lo que la gente hace, pero que también se le reconoce como un lugar muy dinámico en el que la gente se compromete y toma riesgos. Lo cual puede estar significando porque hay una parte importante de colaboradores que tienen edad entre 30 y 39 años como lo muestra la figura 33.

### **5.5.2. Calidad**

En el análisis estadístico realizado en el área de Calidad como lo describe la figura 34, se observó que el valor del coeficiente de correlación de Pearson es de .87 lo que nos indica que tiene una relación positiva muy alta como lo afirma la figura 41, lo que indica que tienen una relación lineal entre las variables del estilo de liderazgo y productividad laboral.

*Figura 31* Correlación de variables en calidad.

Fuente: Elaboración propia 2017

Al analizar la correlación particular entre cada una de las preguntas de cada variable como lo muestra figura 35, el número más alto cercano a 1 se dio entre la comparación de la pregunta No. 14 ¿Mi jefe directo se comunica de manera honesta y abierta? Que corresponde a la variable del estilo de liderazgo vs. La pregunta No. 7 de la variable de productividad laboral ¿Se me permite participar en las decisiones que afectan a mi trabajo?, arrojando un resultado de .885, por lo que se concluye que para los empleados de calidad un jefe que se comunica de una manera honesta y abierta, es precursor para que el empleado participe en las decisiones que directamente influyan en su trabajo, ayudando a promover una productividad laboral satisfactoria.

Este resultado evidencia que en esta área se percibe un estilo de liderazgo Delegacional, asumiendo que la madurez de los subordinados es lo suficientemente madura para desarrollar sus competencias lo suficiente como para actuar en forma

ampliamente confiable, lo cual puede estar significando porque hay una parte importante de colaboradores de mayor antigüedad como se ilustra en la figura 36.

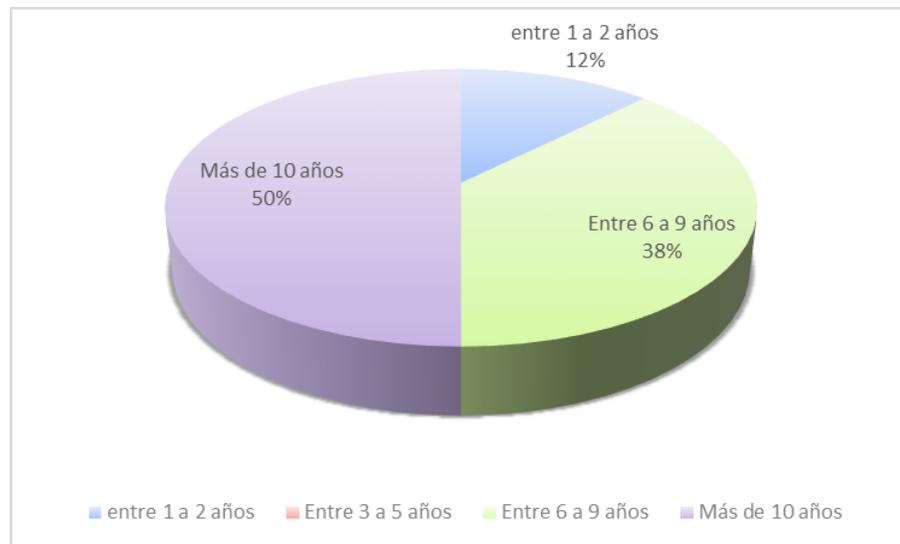
Tabla 4

*Correlación por pregunta en calidad.*

		Preguntas para productividad laboral									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preguntas para estilo de liderazgo	11	0.182	0.234	0.480	0.604	0.787	0.835	0.768	0.787	0.604	0.537
	12	0.295	0.000	0.254	0.535	0.590	0.885	0.802	0.762	0.730	0.815
	13	0.378	0.417	0.500	0.718	0.756	0.417	0.834	0.378	0.359	0.516
	14	0.000	0.000	0.354	0.508	0.802	0.885	0.885	0.802	0.508	0.730
	15	0.079	0.043	0.626	0.712	0.867	0.652	0.739	0.552	0.412	0.592
	16	0.079	0.043	0.626	0.712	0.867	0.652	0.739	0.552	0.412	0.592
	17	0.218	-0.120	0.000	0.104	0.655	0.602	0.843	0.655	0.518	0.745
	18	-0.143	-0.079	-0.378	-0.204	-0.429	0.079	-0.079	0.143	-0.204	-0.293
	19	0.267	0.442	0.354	0.635	0.535	0.737	0.737	0.802	0.635	0.548
	20	0.079	0.043	0.209	0.412	0.552	0.304	0.739	0.236	0.112	0.592

Fuente: Elaboración propia 2017

*Figura 32 Antigüedad en la empresa calidad.*

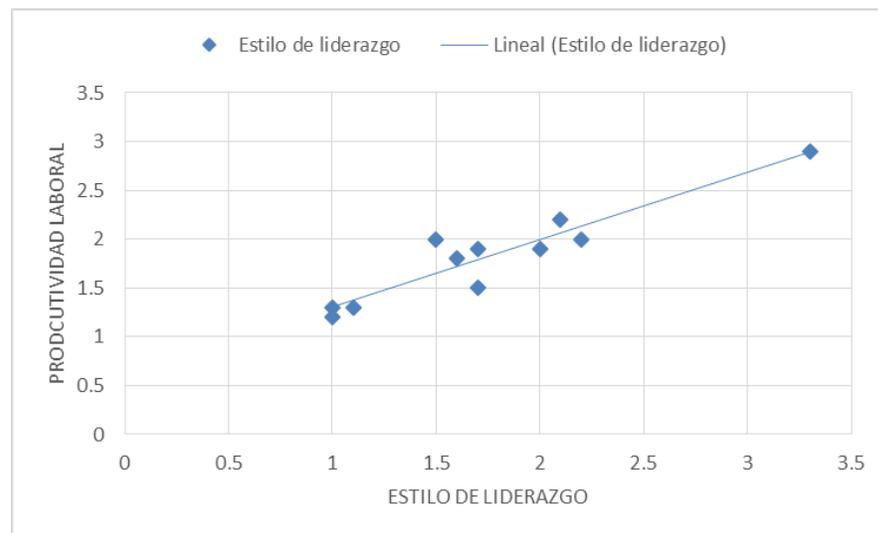


Fuente: Elaboración propia 2017

### 5.5.3. Métodos

En el análisis estadístico realizado en el área de Métodos como se muestra en la figura 37, se observó que el valor del coeficiente de correlación de Pearson es de .94 lo que nos indica que tiene un relación positiva muy alta, evidenciando que es la más alta de los tres departamentos como se ilustra en la figura 41, lo que indica que tienen una relación lineal muy cercana a la perfección entre las variables del estilo de liderazgo y productividad laboral.

Figura 33 Correlación de variables en métodos.



Fuente: Elaboración propia 2017

Al analizar la correlación particular entre cada una de las preguntas de cada variable como se observa la figura 38, el número más alto cercano a 1 se dio entre la comparación de la pregunta No. 18 ¿Mi jefe directo me reconoce por hacer bien mi trabajo? Que corresponde a la variable del estilo de liderazgo vs. La pregunta No. 8 de la variable de productividad laboral ¿Con mis compañeros de trabajo existe una buena

cooperación de trabajo en equipo? arrojando un resultado de .824, por lo que se concluye que para los empleados de métodos un jefe que reconoce el buen trabajo de sus subordinados, es precursor para que exista una buena cooperación entre los miembros del equipo, ayudando a promover la productividad laboral.

Estos resultados muestran un perfil de líder con una tendencia un poco más enfocada al estilo Participativo, lo que muestra una mayor manifestación de comportamiento alto en la tarea y alto en la relación. Lo cual puede estar significando porque la totalidad los colaboradores del área cuentan con una licenciatura como lo ilustra en la figura 38.

Tabla 5

*Correlación por pregunta en métodos.*

		Preguntas para productividad laboral									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preguntas para estilo de liderazgo	11	0.203	0.608	0.341	0.039	0.211	0.532	0.563	0.434	0.658	0.717
	12	0.108	0.667	0.028	0.250	0.318	0.447	0.599	0.692	0.684	0.823
	13	-0.247	0.574	-0.256	0.383	0.516	0.821	0.667	0.770	0.698	0.737
	14	0.089	0.737	0.023	0.206	0.601	0.367	0.493	0.569	0.563	0.495
	15	-0.020	0.725	-0.062	0.293	0.360	0.584	0.591	0.768	0.709	0.787
	16	0.105	0.470	-0.152	0.779	0.670	0.498	0.621	0.717	0.698	0.671
	17	0.232	0.560	-0.160	0.760	0.736	0.100	0.574	0.663	0.394	0.346
	18	-0.135	0.805	-0.199	0.343	0.522	0.554	0.571	0.824	0.609	0.588
	19	-0.102	0.736	-0.151	0.385	0.508	0.598	0.434	0.814	0.553	0.567
	20	0.404	0.209	0.334	0.250	0.524	0.283	0.200	0.231	0.517	0.602

Fuente: Elaboración propia 2017

*Figura 34 Escolaridad en métodos.*



Fuente: Elaboración propia 2017

## 5.6. Comprobación de hipótesis

Los resultados de las encuestas se analizaron con el programa estadístico básico de excell y se realizó un análisis descriptivo con promedio para observar la correlación de Pearson existente entre el estilo de liderazgo y la productividad laboral.

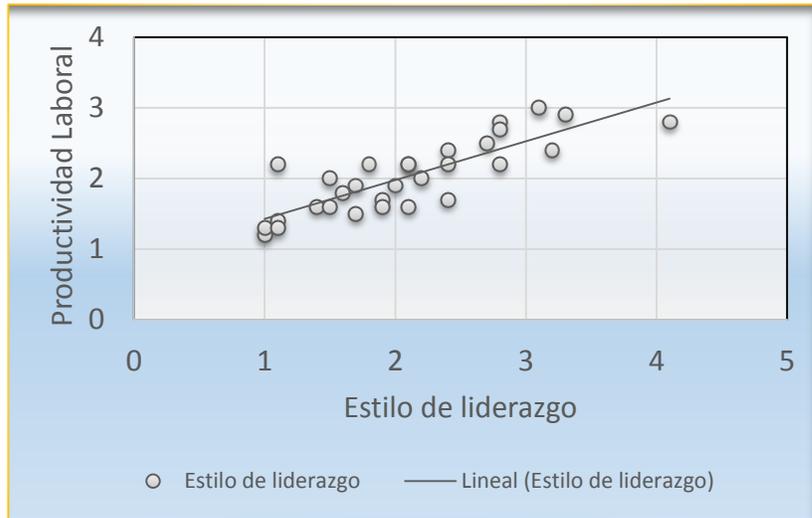
El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con la de la otra variable, con los mismos participantes o casos.

El coeficiente de correlación de Pearson puede variar de -1 hasta +1, donde -1 es una correlación negativa perfecta, y +1 es una correlación positiva perfecta. (Hernández Sampieri, 2010)

En el análisis estadístico realizado como lo muestra figura 40, se observa que el valor del coeficiente de correlación de Pearson es de .831, lo que nos indica que tiene una relación positiva muy alta con lo afirma la figura 41, lo que indica que tienen una estrecha relación lineal entre las variables del estilo de liderazgo y productividad laboral.

Figura 35 Correlación entre Estilo de Liderazgo contra Productividad.



Fuente: Elaboración propia 2017.

Tabla 6

Variaciones del coeficiente *r* de Pearson.

<b>r = 1</b>	Correlación perfecta
<b>0.80 &lt; r &lt; 1</b>	Muy alta
<b>0.60 &lt; r &lt; 0.80</b>	Alta
<b>0.40 &lt; r &lt; 0.60</b>	Moderada
<b>0.20 &lt; r &lt; 0.40</b>	Baja
<b>0 &lt; r &lt; 0.20</b>	Muy Baja
<b>r = 0</b>	Nula

Fuente: Elaboración Propia 2017.

Se confirma entonces la hipótesis que se planteó en un principio, ya que el estilo de liderazgo de la supervisión tiene una relación con la productividad laboral de la empresa.

## **PROPUESTAS Y CONCLUSIONES**

### **Propuesta**

Las empresas hoy en estos tiempos están obligadas a diseñar y aplicar estrategias que propicien la motivación en su personal de tal forma que alcance la productividad planteada.

El estilo de liderazgo constituye un proceso dinámico entre varias personas que influyen en las actividades de la organización, y para ello es necesario el trabajo en equipo, donde debe existir un líder que conozca los procedimientos, que sepa intervenir y motivar a las personas, desarrollando la capacidad de apreciar las diferentes aptitudes de sus empleados con el propósito de orientar sus habilidades hacia el logro de los resultados deseados por la compañía.

Es recomendable que en situaciones de crisis, un equipo directivo de emergencia se esfuerce principalmente en compartir la estrategia a seguir con la totalidad de sus integrantes, hasta lograr que cada persona la siga con entusiasmo, acepte el rol que le corresponde y los desafíos profesionales que se le plantean. Sin embargo, basado en la complementariedad de los estilos de liderazgo o efecto de aumento, es recomendable también que previamente el equipo directivo de emergencia defina en forma clara las metas y estándares de desempeño.

Se recomienda también a la empresa que a través de su Director y su departamento de recursos humanos, hacer encuestas de motivación a los empleados para saber qué es lo que necesitan para que estén motivados, que tengan pensamientos positivos hacia sus

compañeros y la empresa. De esta forma podrán detectar que les hace falta e implementarán estrategias para aumentar la motivación entre los trabajadores para que puedan alcanzar los niveles de productividad deseados.

Desde el punto de vista del sector aeronáutico, es muy importante que las empresas que forman parte de este sector creen e incentiven el desarrollo de las personas que hacen parte de sus organizaciones, esto con el fin de propiciar el sentido de pertenencia y la orientación hacia el logro de los objetivos propuestos no solo de los grandes líderes de la organización, sino, de todos los que son parte de la misma

Es importante resaltar que este trabajo cuenta con una serie de limitaciones asociadas al uso de un solo método de recolección de información pero que permite arrojar conclusiones interesantes sobre el tema de estudio. De igual forma, se reconoce que el método estadístico utilizado tiene limitaciones como ser de corte transversal y, por tanto, se sugiere analizar los resultados en el contexto realizado.

Por lo tanto, se considera que este trabajo puede constituir un punto de partida para futuras investigaciones que decidan seguir con el estudio del estilo de liderazgo en las empresas aeronáuticas, mediante estudios longitudinales o el uso de otros modelos estadísticos que permitan contrastar los resultados aquí obtenidos e incluso obtener información adicional sobre el estilo de liderazgo como factor en la productividad laboral en la industria aeronáutica.

## **Conclusiones**

Es importante mencionar que actualmente las empresas privadas enfrentan la necesidad de revisar sus estilos de liderazgo en la supervisión y adecuar éstas a los cambios, tanto en los patrones de producción, las tecnologías utilizadas, las estrategias de comercialización, las nuevas vinculaciones laborales, los nuevos requerimientos de los mercados globalizados, los nuevos patrones de calidad, entre tantos otros aspectos. La última década estuvo marcada por una explosión de la competitividad de las empresas por un lado, en busca de un mercado global en expansión y, por otro lado, en la defensa de su posicionamiento en un mercado local que se achica.

Es preciso que las empresas de giro aeronáutico en Querétaro sean competitivas, más eficientes para mejorar sus sistemas, para evitar el peligro de que por baja productividad laboral sean desplazadas a otra región fuera del estado de Querétaro. El desafío no sólo es constituir equipos de trabajo, sino buscar las formas de trabajar con productividad laboral mediante un estilo de liderazgo que ayude a la organización a obtenerlo y mantenerlo.

Por estas razones los buenos Directivos se preocupan por potencializar, todas las cualidades positivas de sus equipos, capitalizando lo positivo de cada conflicto que se presenta, impulsando siempre con el ejemplo, el compromiso, eficiencia, el compañerismo, la lealtad, la innovación, creatividad, el sentido de equipo, la buena comunicación y respeto, así como la propuesta de capacitación permanente y entrenamiento de sus miembros, como herramientas de triunfo y de competencia leal.

La combinación del trabajo en equipo y la presencia de un líder ayudarán a mejorar el desempeño en general de la organización. La ventaja competitiva de las empresas no está en lo que conoces, la verdadera ventaja competitiva está en la capacidad que tengan sus integrantes, no sólo de aceptar el cambio permanente, sino en reconocer y amar la incertidumbre que deviene del cambio. La verdadera ventaja competitiva está en la capacidad de aprender.

A través del trabajo de investigación desarrollado en la industria aeronáutica se observó que con el estilo de liderazgo aplicado en la organización, las estrategias departamentales y las acciones emprendidas por la empresa, permiten mejoras en los procesos logrando mejorar la productividad laboral.

Se demandan organizaciones con equipos que estén altamente conectados con lazos fuertes y duraderos en los que la polaridad de la orientación “Tu problema es mi problema”, se integre en un sentido “nosotros”, la polaridad de indagación y persuasión, de las preguntas y las respuestas, puedan conducir a un diálogo productivo y permanente. En donde la abundancia de positividad, arraigada en retroalimentación eficaz y constructiva,

La perspectiva de un estilo de liderazgo no se debe perder porque en el camino siempre encontraremos personas sensatas y honestas, que tendrán aprecio de nuestro trabajo responsable y de calidad. Que con la participación activa de sus integrantes de la organización reforzará la mejora en la productividad laboral y principalmente el desarrollo como personas de todos sus integrantes.

## REFERENCIAS

- Álvarez, C. P. (2007). *Liderazgo empresarial*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Anaya, B. A. (2012). *Incremento de productividad en celdas de costura de bolsas de aire de una empresa manufacturera automotriz*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro: Querétaro.
- Blanchard, K. (1998). En *Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Bombardier. (22 de 02 de 2017). *Historia de la Empresa Bombardier*. Obtenido de Bombardier: [www.bombardier.com](http://www.bombardier.com)
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (2003). *Liderazgo y empresa*. México: Trillas.
- Diccionario de la lengua española*. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.
- Fiedler, F. (24 de 02 de 2017). *Modelo de contingencia de Fiedler*. Obtenido de El ergonomista: <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html>

Gamba, J. Á. (2015). *La motivación y su relación con la productividad*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro: Querétaro.

Gibson, L. (2003). *Liderazgo empresarial*. Barcelona: Edim.

Hellriegel, D. (2005). *Liderazgo*. México: PAX-MEXICO.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). México: Mcgraw Hill.

Laboral, P. (10 de Marzo de 2015). *Indicadores de Productividad*. Obtenido de Productividad Laboral:  
[http://www.productividad.org.mx/es/elementos\\_concep.aspx](http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx)

Ledesma, N. (2008). *La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las Organizaciones*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro: Querétaro.

Mendoza, M. (2011). *Liderazgo y competencias laborales*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro: Querétaro.

Mintzberg, H. (1999). *El proceso estratégico*. (2ª. ed.). México: Prentice Hall/Person.

Montaño, G. A. (2004). *Administración de la Producción*. México: Pac.

Nash, M. (1988). *Como incrementar la Productividad del Recurso Humano*. . Bogotá: Norma.

Pedraja R., L., & Rodríguez P, E. (Octubre de 2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficiencia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de Ingeniería de la Univeridad de Tarapcá*, 12(2), pp. 63-73.

Propenki, J. (1991). *La Gestión de la Productividad, Manual Práctico*. . México: Limusa.

Reséndiz, J. (2007). *La Administración de la tecnología de información, como una estrategia que incide en la productividad del factor humano*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro: Querétaro.

Rubio, Z. F. (2012). *Trabajo en equipo para mejorar la productividad en una empresa paraestatal*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Querétaro: Querétaro.

Ruíz, M. (2009). En *Emprendimiento, una opción para el desarrollo*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Schroeder, R. (2008). *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill.

Sotelo, J. J. (2012). *La implicación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro: Querétaro.

Stogdill, R. M. (1999). *Liderazgo empresarial*. Madrid: Edansa.

Sumanth, D. (2001). *Administración para la productividad*. México: Continental.

Trechera, J. L. (24 de Febrero de 2017). *Estilos de liderazgo*. Obtenido de En lo profesional: [http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrestilos\\_de\\_liderazgo.htm](http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrestilos_de_liderazgo.htm)

Villalpando, L. G. (2014). *Liderazgo e impacto de la comunicación efectiva*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Querétaro: Querétaro.

# APÉNDICES

## **APENDICE A**

### **ABREVIATURAS.**

UP1: Unidad de Producción número 1.

F.: Funciones.

LPC: Least Preferred Co-worker

TI: Tecnología de información.

RH: Recursos Humanos.

LPC: Least Preferred Co-worker.

**APENDICE B**

**CUESTIONARIO**

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad laboral.

Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado:15 minutos).

**DATOS GENERALES**

Favor de marcar con una **"X"** la letra que lo describa o escribir la respuesta.

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre ( ) B) Mujer ( )
- 2.- Mi edad es entre: A) 19-29 ( ) b) 30-39 ( ) C) 40-49 ( ) D) más de 50 ( )
- 3.- Área: A) Producción B) Calidad ( ) C) Métodos ( )
- 4.- Mi escolaridad es: A) Técnico o comercial( ) B) Bachillerato( ) C) Licenciatura( ) D) Posgrado( )
- 5.- Dependientes económicos A) SI ( ) B) NO ( )
- 6.- Antigüedad en la empresa A) 1-2 años ( ) B) 3-5 años ( ) C) 5-9 años ( ) D)10 o más años ( )

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que en general, mejor refleje su situación.

EJEMPLO:

Voy al cine: A  B  C  D  E

Pregunta	Escala de importancia				
	<i>Siempre</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Rara vez</i>	<i>Nunca</i>
1. En mi puesto de trabajo hago uso de mis capacidades y habilidades.	A	B	C	D	E
2. Mi empleo me da la oportunidad de realizar un trabajo interesante y retador.	A	B	C	D	E
3. Conozco claramente las responsabilidades de mi puesto.	A	B	C	D	E
4. Conozco de qué manera mi equipo contribuye a los resultados de la empresa.	A	B	C	D	E
5. Recibo el soporte suficiente para desarrollar mis habilidades y competencias.	A	B	C	D	E

6.	Dispongo de las herramientas, la tecnología y los equipos necesarios para desarrollar mi trabajo de manera efectiva.	A	B	C	D	E
7.	Se me permite participar en las decisiones que afectan a mi trabajo.	A	B	C	D	E
8.	Con mis compañeros de trabajo existe una buena cooperación de trabajo en equipo.	A	B	C	D	E
9.	Mi equipo recibe soporte de alta calidad de otros equipos de los que depende.	A	B	C	D	E
10.	Tengo acceso a la información que necesito para el desempeño de mi trabajo.	A	B	C	D	E
11.	Puedo expresar con libertad mi opinión a mi jefe directo.	A	B	C	D	E
12.	Mi jefe directo me anima a aportar ideas sobre nuevas o mejores formas de hacer las cosas.	A	B	C	D	E
13.	En la evaluación de desempeño se me informa y apoya el cómo mejorar mis áreas de oportunidad.	A	B	C	D	E
14.	Mi jefe directo se comunica de manera honesta y abierta	A	B	C	D	E
15.	Mi jefe directo se involucra en mis problemas o preocupaciones laborales.	A	B	C	D	E
16.	Mi jefe directo promueve el trabajo en equipo y la colaboración.	A	B	C	D	E
17.	Mi jefe directo me proporciona retroalimentación útil y oportuna sobre mi rendimiento.	A	B	C	D	E
18.	Mi jefe directo me reconoce por hacer bien mi trabajo.	A	B	C	D	E
19.	Mi jefe directo confía en que realizo un buen trabajo.	A	B	C	D	E
20.	Mi jefe directo me permite tener un equilibrio entre mi vida personal y laboral.	A	B	C	D	E