UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ECATEPEC

El Liderazgo y la Satisfacción laboral en una empresa dedicada a la elaboración de tubos de acero ubicada en el municipio de Ecatepec, México.

T E S I S

QUE PARA LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N:

Cruz Torres Luis Gerardo
Rodríguez Ramos Itzel Esperanza

Asesora: M. en A. Laura Edith Alviter Rojas

Revisores:
Dr. en A. Carlos Robles Acosta
Dra. Zugaide Escamilla Salazar

Índice

Resumen 1

Introducción 2

Capítulo I. Marco Metodológico 4

1.1 Planteamiento del problema 5

1.2 Objetivos de investigación 8

1.2.1 Objetivo general 8

1.2.2 Objetivos específicos 8

1.3 Hipótesis 9

1.4 Justificación 10

1.5 Metodología 12

1.5.1 Tipo y diseño de investigación 12

1.5.2 Muestra 13

1.5.3 Instrumento de recolección de datos 13

1.5.4 Procedimiento de recolección de datos 15

1.5.5 Técnicas de análisis. 16

Capítulo II. Liderazgo 17

2.1 Concepto de Liderazgo 18

2.2 Importancia del Liderazgo 22

2.3 Teorías de Liderazgo 24

2.3.1 Teoría de rasgos 24

2.3.2 Teoría de comportamiento 26

2.3.2.1 Universidad de Iowa 26

2.3.2.2 Universidad de Michigan 27

2.3.2.3 Universidad Estatal de Ohio 28
2.3.2.4 Universidad de Texas 29
2.3.3 Teoría de contingencia situacional 32
2.3.4 Teoría de camino-meta 34
2.3.5 Teoría de la decisión normativa 35
2.3.6 Teoría del intercambio líder-miembro (LMX) 37
2.3.7 Teoría del Liderazgo transformacional 38
2.3.8 Teoría de Liderazgo transaccional 39
2.4 Componentes de Liderazgo 40
2.4.1 Concepto de líder 40
2.4.2 Funciones de líder 43
2.4.3 Características de líder 44
2.5 Estilos de Liderazgo 46
2.5.1 Liderazgo autocrático 46
2.5.2 Liderazgo democrático 46
2.5.3 Liderazgo laissez-faire 47
2.5.4 Liderazgo carismático 48
2.5.5 Liderazgo transformacional. 49
2.5.6 Liderazgo transaccional 50
Capítulo III. Satisfacción laboral 51
3.1 Concepto de Satisfacción laboral 52
3.2 Importancia de la Satisfacción laboral 55
3.3 Variables determinantes de la Satisfacción laboral 56
3.4 Teorías de Satisfacción laboral 58

3.4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades..... 58
3.4.2 Teoría de la fijación de las metas de Locke 60
3.4.3 Teoría X y Y de McGregor..... 62
3.4.4 Teoría de la dualidad..... 65
Capítulo IV. Relación entre Liderazgo y Satisfacción laboral..... 67
4.1 Estudios empíricos del Liderazgo y Satisfacción laboral 68
4.1.1 Liderazgo transformador y Satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor (Omar, 2011). 68
4.1.2 Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral: evaluación de la influencia de los factores contextuales organizacionales y características individuales (Abelha et al., 2018). 69
4.1.3 Relación entre el Liderazgo transformacional y la Satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz (Barragán Ceniceros et al., 2019). 70
4.1.4 Análisis de la relación entre la Satisfacción laboral y la efectividad del Liderazgo en supervisores de una empresa automotriz (Espinosa Pule et al., 2022)..... 71
4.1.5 Repercusión del Liderazgo en la Satisfacción laboral en el supermercado TÍA de Atuntaqui y Santa María de Otavalo en la provincia de Imbabura- Ecuador (Paredes et al., 2022). 72
4.1.6 Influencia del Liderazgo y otras variables críticas en la competitividad de Mipymes chilenas (Cabana Villca et al., 2022). 73
4.1.7 Liderazgo y Satisfacción laboral en los mandos medios. Caso: industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México (Lara Bárcenas et al., 2023). 74

4.1.8 Liderazgo transformacional, transaccional y la Satisfacción laboral en dos empresas medianas de Ecatepec, México (Robles Acosta et al., 2023)……..... 75

4.1.9 Impacto de los estilos de Liderazgo en el compromiso de los empleados y Satisfacción laboral en empresas privadas dentro del distrito de Chennai (Raja Priya, 2024). 76

Capítulo V. Resultados 78

5.1 Caracterización de la muestra 79

5.2 Confiabilidad y descriptivos 82

5.3 Variables sociodemográficas 85

5.3.1 Comparación por género 85

5.3.2 Comparación por edad 86

5.3.3 Comparación por nivel de escolaridad 87

5.3.4 Comparación por antigüedad laboral 88

5.3.5 Comparación por estado civil 89

5.3.6 Comparación por área laboral 90

5.4 Correlación entre el Liderazgo y Satisfacción laboral 91

Discusión 94

Conclusión 98

Bibliografía 100

ANEXO 121

Índice de figuras y tablas

Figura 1 Grid gerencial 30
Figura 2 Análisis según Fiedler de situaciones en las que es más efectivo un líder motivado por la tarea o por la relación 33
Figura 3 Características de un líder 45
Figura 4 Pirámide de Maslow 58
Figura 5 Elementos esenciales del ciclo de establecimiento de metas 61
Figura 6 Elementos usados como herramientas para la motivación en el trabajo 64
Figura 7 Factores que afectan las actitudes laborales 66
Figura 8 Predominancia de los estilos de Liderazgo y el nivel de Satisfacción Laboral 85

Tabla 1 Ficha técnica cuestionario de Liderazgo 14
Tabla 2 Ficha técnica cuestionario de Satisfacción laboral 15
Tabla 3 Consolidación de términos de Liderazgo 21
Tabla 4 Principales rasgos de Liderazgo 25
Tabla 5 Estilos de Liderazgo 31
Tabla 6 Consolidación de términos de líder 42
Tabla 7 Funciones de líder 43
Tabla 8 Consolidación de términos de Satisfacción laboral 54
Tabla 9 Género 79
Tabla 10 Edad 80
Tabla 11 Escolaridad 80
Tabla 12 Antigüedad laboral 80
Tabla 13 Estado civil 81
Tabla 14 Puesto 82

Tabla 15 Coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach y estadísticos descriptivos 83
Tabla 16 Relación entre el Liderazgo y Satisfacción laboral por género 86
Tabla 17 ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral según la edad..... 87
Tabla 18 ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral por el nivel académico 88
Tabla 19 ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral respecto a la antigüedad 89
Tabla 20 ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral en función del estado civil 90
Tabla 21 ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral con base en el área laboral 91
Tabla 22 Coeficientes de correlación Pearson 93

Resumen

En el actual trabajo de investigación, el objetivo principal es analizar la relación entre el Liderazgo y la Satisfacción laboral en los empleados de una empresa manufacturera de tubos de acero. Por consiguiente, se empleó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional y no experimental, durante el año 2025. Se contó con una muestra final de 256 empleados, a quienes se les aplicaron dos instrumentos: el primero fue el CELID versión S diseñado por Castro et al. (2007), que fue empleado para medir el Liderazgo y a su vez se utilizó el cuestionario de Satisfacción laboral desarrollado por Littlewood Zimmerman et al. (2006).

Los resultados obtenidos arrojaron una relación positiva y significativa entre el Liderazgo transformacional y transaccional con la Satisfacción laboral, mientras que el Liderazgo laissez-faire presenta una relación negativa. Estos resultados indican que los estilos de Liderazgo influyen directamente en la creatividad, la motivación, el bienestar de los trabajadores, la orientación al equipo y el sentido de pertenencia.

Cabe agregar que las variables sociodemográficas estado civil y área laboral reflejaron diferencias significativas en la percepción del estilo laissez-faire, en tanto que las demás variables demográficas no influyen en la relación entre el Liderazgo y Satisfacción laboral.

Palabras clave: Liderazgo, Satisfacción laboral.

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo analizar el vínculo significativo existente entre las variables de Liderazgo y Satisfacción laboral dentro de una entidad manufacturera, así como identificar el estilo de Liderazgo que favorezca la mejora de la satisfacción en los colaboradores. Esto puede ofrecer a los directivos de dicha organización nuevas perspectivas para la mejora de la gestión del talento humano y así impactar en el incremento de la productividad y la reducción de la deserción laboral en la empresa de estudio.

En consecuencia, uno de los activos principales con los que cuentan las organizaciones es el uso apropiado del recurso humano. En particular, es crucial la implementación de un estilo de Liderazgo que promueva la motivación en los empleados (Gámez Cavazos y Toscano Moctezuma, 2023). Al contar con un líder que posee habilidades para relacionarse eficazmente con el equipo de trabajo brindará beneficios a nivel personal y organizacional, favoreciendo el incremento de la productividad, la calidad de vida laboral, un ambiente sólido, un eficiente desempeño y un alto nivel de satisfacción en los empleados (Tapia Castilla y Antequera Ripoll, 2020).

En consecuencia, una de las limitantes para el desarrollo de este estudio se incluye la restricción de tiempo dentro de la organización, la falta de bibliografía actualizada y la ausencia de investigaciones previas que aborden las variables en el contexto organizacional específico de la empresa objeto de estudio. Por tal motivo, se realizó un análisis de tipo descriptivo-correlacional y cuantitativo que permitió recopilar información adecuada y proporcionar una mejor visión de la problemática. El estudio se llevó a cabo en una empresa dedicada a la elaboración de tubos de acero, localizada en Ecatepec, Estado de México, con el fin de detectar la percepción de los estilos de Liderazgo predominantes y la satisfacción de los integrantes de la organización, empleando el instrumento

psicométrico CELID forma S desarrollado por Castro et al. (2007) y el de Satisfacción laboral diseñado por Littlewood Zimmerman et al. (2006).

Capítulo I. Marco metodológico

“Las personas necesitan un propósito que tenga significado, esa es nuestra razón de vivir. Con un propósito compartido, somos capaces de conseguir cualquier cosa.”
Warren Gamaliel Bennis.

En el presente capítulo, se aborda el planteamiento del problema, el cual constituye la cuestión principal del estudio. En virtud de lo anterior, se fundamentan los objetivos de investigación, se manifiestan las hipótesis y se justifica la relevancia del presente trabajo. Finalmente, se puntualiza la metodología que incluye el tipo y diseño de investigación, la muestra seleccionada, el Instrumento de recolección de datos, además de los procedimientos de recolección de datos y las técnicas de análisis empleadas.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a mayores desafíos impulsados por los avances tecnológicos y científicos, por lo que las entidades se dan a la tarea de adaptarse a los nuevos escenarios para mantenerse competentes (Torres Herrera y Alvarado Lagunas, 2023). Además, Rivera Moriano (2021) considera que, para cumplir las metas organizacionales, es necesario la participación de un líder que garantice el compromiso y que motive a sus subalternos.

En este mismo contexto, las empresas no solo buscan mantener a su talento humano, sino que, además, procuran formar un ambiente que maximice sus habilidades y promueva sus competencias. Con el objetivo de establecer una base firme en la entidad e impulsar el bienestar, a través de un Liderazgo, un ambiente laboral equilibrado y el desarrollo del capital humano (Benites Valverde et al., 2024). Por tanto, Anaya Ortega et al. (2020) proponen que, para alcanzar la Satisfacción laboral, es necesario que la figura del líder desempeñe sus funciones de manera positiva en la compañía, considerando la presencia de los factores intrínsecos y factores extrínsecos.

Sin embargo, en México el 80% de las empresas padecen de líderes, y únicamente el 8% implementan programas de entrenamiento directivo y capacitación en sus equipos de trabajo, por lo que se tiene una reducción en la productividad (Forbes México, 2020).

En este sentido, López Nieto (2019) argumenta que es común encontrarse al CEO (Chief Executive Officer) de organizaciones mexicanas con una nacionalidad distinta y estos ejercen en su mayoría un Liderazgo autocrático, lo que limita el potencial y reduce la creatividad e innovación de los empleados dentro de la organización. Por consiguiente, no solo se ve afectado el nivel de satisfacción del seguidor, sino que también se manifiesta una baja calidad laboral, problemas de ausentismo y niveles altos de rotación de personal (González Álvarez et al., 2013).

Asimismo, un déficit de Liderazgo puede propiciar incidencias negativas en la dirección y en las estrategias orientadas en las metas a largo y corto plazo. Puesto que, si los líderes al mando no poseen las destrezas técnicas necesarias o no se involucran en la dirección, esto genera desorientación en sus colaboradores y como consecuencia hay una disminución en la motivación y el rendimiento (Ciulla, 2020).

Por último, Delgado Bello y Gahona Flores (2022) plantean que el estilo de Liderazgo seleccionado tiene un impacto directo en los seguidores. Así mismo, se han identificado distintos estilos de Liderazgo, entre los que sobresalen el estilo democrático, autocrático y el transformacional (Guerrero Bejarano et al., 2018).

De acuerdo con Cuadrado Guirado et al. (2003), la autopercepción de los líderes respecto al estilo de Liderazgo que ejercen tiende a ser similar, sin importar el género. Además, el comportamiento de los individuos tiende a

modificarse conforme a lo largo de su ciclo vital, adaptando nuevos comportamientos en el ámbito laboral (Robles Acosta et al., 2019), lo que refleja como las relaciones entre líderes y empleados pueden variar según la experiencia y edad de los trabajadores.

Respecto a lo que plantea Camacho Cristiá y Arias Galicia (2010), la satisfacción de los trabajadores incrementan con el paso de los años que pertenezca a la organización. De acuerdo con lo anterior, el nivel académico influye en la Satisfacción laboral en los trabajadores, puesto que aquellos con menor grado de estudios tienden a tener mayor nivel de satisfacción a comparación con aquellos con mayor preparación académica (Neri Uribe, 2021).

A partir de lo mencionado, se puede concluir que el estilo de Liderazgo y las características personales de los trabajadores tienen un impacto considerable sobre la Satisfacción laboral, ya que los líderes, dependiendo de su enfoque y comportamiento, tienen la capacidad de crear un ambiente que promueva el bienestar de sus colaboradores o, por el contrario, generar condiciones que afecten negativamente su satisfacción en el trabajo.

En consecuencia, la pregunta de investigación se planea de la siguiente manera ¿Existe relación entre los estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y la Satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa manufacturera de tubos de acero y si existen diferencias debido al género, edad, nivel de estudios y antigüedad laboral?

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la relación entre el estilo de Liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) y la Satisfacción laboral, considerando variables sociodemográficas, en los trabajadores de una empresa del sector manufacturero ubicada en Ecatepec, Estado de México.

1.2.2 Objetivos específicos

I. Distinguir el tipo de Liderazgo que predomina dentro de la organización.
II. Identificar si existe la Satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa objeto de estudio.
III. Determinar la relación entre el Liderazgo y la Satisfacción laboral de una empresa manufacturera de tubos de acero.
IV. Identificar posibles diferencias en la percepción del liderazgo y satisfacción laboral de acuerdo con el género de los trabajadores.
V. Identificar posibles diferencias en la percepción del Liderazgo y Satisfacción laboral de acuerdo con el rango de edad de los trabajadores.
VI. Identificar posibles diferencias en la percepción del Liderazgo y Satisfacción laboral de acuerdo con el nivel de estudios de los trabajadores.
VII. Identificar posibles diferencias en la percepción del Liderazgo y Satisfacción laboral de acuerdo con la antigüedad laboral de los trabajadores.

1.3 Hipótesis

De acuerdo con las contribuciones obtenidas en el presente estudio, se proponen las siguientes hipótesis:

H1. El Liderazgo transformacional presenta la media más alta entre los estilos de liderazgo evaluados en los trabajadores de la empresa.
H2. El nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores se ubica significativamente por encima del punto medio de la escala de medición.
H3. Existe una relación positiva entre el estilo de Liderazgo y la Satisfacción laboral.
H4. No existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores en cuanto al estilo de Liderazgo y la Satisfacción laboral percibida dependiendo de su género.
H5. Existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores en cuanto al estilo de Liderazgo y la Satisfacción laboral percibida dependiendo de su edad.
H6. Se presenta una diferencia estadísticamente significativa entre los trabajadores en cuanto al estilo de Liderazgo y la Satisfacción laboral percibida dependiendo de su nivel educativo.
H7. Existen diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores en cuanto al estilo de Liderazgo y la Satisfacción laboral percibida dependiendo de su antigüedad laboral.

1.4 Justificación

Escalante (2021) menciona que algunas de las razones que propician la rotación del personal en las organizaciones pueden ser el ambiente laboral, el maltrato de jefes directos, la falta de desarrollo, la compensación, las prestaciones, la carencia de herramientas e incumplimiento de expectativas a la contratación.

A su vez, Al-Suraihi et al. (2021) enfatizan que la rotación del personal genera una gran influencia en las instituciones a causa de los costos vinculados, y pueden impactar de manera negativa en los factores clave del desempeño organizacional. Según cifras de Society for Human Resource Management SHRM (2017) revela que los costos generados por la rotación pueden ascender al 200% de los ingresos anuales del trabajador.

Por su parte, Reyaz (2024) resalta que al tener niveles altos de Satisfacción laboral se produce un mejor ambiente laboral, un desempeño óptimo, además de un aumento de la retención del personal. Cabe añadir que tanto la satisfacción como la motivación de los colaboradores, están estrechamente correlacionadas con el estilo de Liderazgo empleado por los encargados del equipo. Esto denota que, al emplear los estilos de Liderazgo idóneos, los líderes tienen un efecto directo en la Satisfacción laboral. De ahí que resulta necesario utilizar el estilo de Liderazgo adecuado en cada situación que se presente en la entidad (Mehrad y Fallahi, 2014).

En las investigaciones internacionales, se destaca la relevancia del Liderazgo transformacional, ya que promueve la efectividad en el desarrollo del colaborador, estimula la creatividad y por último, se obtiene un incremento en la satisfacción (Perlman y Hartman, 1982). Mientras que, el Liderazgo

transaccional se visualiza como un tipo de intercambio donde interactúan trabajadores y líderes, estos últimos tienen el desafío de enfocarse en el planteamiento de los propósitos y emite decisiones con claridad sobre los incentivos y los castigos. En contraste, el estilo de Liderazgo laissez-faire evita ser participe en la supervisión de las actividades de los trabajadores, no motiva y carece de dirección (Vidales Flores et al., 2024).

Por tanto, los resultados que se obtendrán de la investigación serán de gran utilidad para la entidad de estudio, ya que, al identificar el nivel de Satisfacción laboral manifestado por los seguidores con relación al estilo de Liderazgo, se podrá brindar información relevante que ayudará a dar soporte a los encargados de la entidad para la elaboración de planes de acción.

Por consiguiente, aquellos que se encuentren al mando de un equipo de trabajo les permitirá adecuar un estilo de Liderazgo óptimo, con la finalidad de mejorar la Satisfacción laboral en los seguidores, maximizar los resultados, reducir el nivel de rotación, mejorar la cultura organizacional y reforzar el posicionamiento en el mercado.

Adicionalmente, en el ámbito académico, esta investigación contribuirá a enriquecer la base empírica de las ciencias sociales, particularmente en el campo de la administración, al brindar nueva evidencia sobre las variables de Liderazgo y Satisfacción laboral. Cabe añadir que no se identificaron investigaciones recientes de organizaciones del sector manufacturero en México y a nivel internacional, que contemplen los sociodemográficos de tipos de puesto y estado civil como variables de análisis, lo cual limita el poder realizar comparaciones más precisas entre investigaciones previas y el actual trabajo de investigación

Esta ausencia reafirma la importancia de incluir dichas variables y datos demográficos, debido a que los hallazgos servirán como base para futuros estudios teóricos y prácticos. Todo ello cobra relevancia si se consideran que la mayoría de los estudios encontrados se encuentran desactualizados y se centran en los sectores educativo y médico, sin considerar a las empresas del sector manufacturero.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo y diseño de investigación

En el presente trabajo de investigación, se adoptó un enfoque con alcance cuantitativo, debido que, se empleó la recolección y análisis de datos con el fin de identificar patrones y verificar las hipótesis planteadas por medio de métodos estadísticos (Haro Sarango et al., 2024). Así mismo, se trata de un estudio descriptivo por lo que, se tiene como objetivo recopilar y detallar los perfiles de los individuos del análisis, así como sus características demográficas y sus comportamientos (Hernández Sampieri et al., 2010).

De igual forma, se realizó una investigación de tipo correlacional, en la que se analizaron las variables Liderazgo y Satisfacción laboral, para descubrir la correlación entre ambas variables, apoyándose de las herramientas estadísticas (Bernal Torres, 2010).

Como último punto, se trató de un diseño de tipo no experimental cuantitativo-trasversal o transeccional, puesto que, se busca conocer los casos en un tiempo determinado, además de buscar describir y observar los factores estudiados (Setia, 2016).

1.5.2 Muestra

En el presente estudio se implementó un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia, en virtud que se tiene el acceso a los miembros de la organización, a razón de lo anterior se consiguió aplicar el formulario para la recopilación de información (Bernal Torres, 2010).

De acuerdo con lo mencionado previamente, se efectuó la muestra en una organización manufacturera de tubos de acero, ubicado en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México. La muestra está compuesta por 301 trabajadores, aunque, se descartaron 45 cuestionarios debido a incongruencias en sus respuestas terminando con 256 cuestionarios válidos (170 hombres y 86 mujeres).

1.5.3 Instrumento de recolección de datos

Las percepciones de los miembros de la organización con respecto a las variables fueron medidas a través del (Anexo 1) cuestionario de estilos de Liderazgo CELID versión S, conformado por 34 ítems de Castro et al. (2007) que se deriva del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire desarrollado por Bass y Avolio en 1997. El cuestionario de estilos de Liderazgo forma S abarca tres estilos de Liderazgo entre los que se encuentra el transformacional, transaccional y laissez-faire, cuya validez se presenta con un Alpha de Cronbach por encima de 0.81 (tabla 1).

Tabla 1
Ficha técnica cuestionario de Liderazgo

Liderazgo	
Autor:	Alejandro Castro Solano, María Laura Lupano Perugini, Martín Nader y Denise Benatuil.
Año:	2007
País:	Argentina.
Procedencia:	Universidad de Buenos Aires.
Objetivo:	Evaluar los estilos de Liderazgo y Satisfacción laboral.
Ítems:	34 ítems.
Destinado:	Colaboradores administrativos y sindicalizados.
Duración:	25 minutos aproximadamente.
Escala Likert:	(A) Totalmente en desacuerdo, (B) En desacuerdo, (C) Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo, (D) De acuerdo (E) Totalmente de acuerdo.
Dimensiones:	Transaccional, transformacional y laissez-faire.

Fuente: Elaboración propia

Referente a la variable Satisfacción laboral se aplicó el cuestionario diseñado por Littlewood Zimmerman et al. (2006), conformado por 11 ítems, (tabla 2) el cual mide la satisfacción global de los trabajadores arroja como resultado las percepciones de los subordinados acerca de qué tan satisfechos se encuentran dentro de la organización contemplando el tiempo dedicado al trabajo, la organización, la compensación recibida, la satisfacción general de acuerdo al puesto, el puesto en sí mismo, la preferencia por trabajar, el reto presentado por el trabajo, el cumplimiento de las expectativas del puesto, la voluntad por recomendar el trabajo y el gusto por continuar trabajando, asimismo arrojó una fiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.70.

Para indicar las respuestas de los participantes frente a cada ítem, se utilizó el formato Likert de cinco puntos, que va de “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (5).

Tabla 2
Ficha técnica cuestionario de Satisfacción laboral

Satisfacción laboral	
Autor:	Herman Frank Littlewood Zimmerman, Patricia Mercado Salgado y Elizabeth Regina Bernal Garcia.
Año:	2006
País:	México.
Procedencia:	ITESM – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
Objetivo:	Percibir la percepción de los subordinados acerca de su Satisfacción laboral.
Ítems:	11 ítems.
Destinado:	Colaboradores administrativos y sindicalizados.
Duración:	25 minutos aproximadamente.
Escala Likert:	(A) Totalmente en desacuerdo, (B) En desacuerdo, (C) Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo, (D) De acuerdo (E) Totalmente de acuerdo.
Dimensiones:	No cuenta con dimensiones; es un instrumento general.

Fuente: Elaboración propia

1.5.4 Procedimiento de recolección de datos

Para iniciar la recolección, se estableció comunicación con el gerente general y jefe de desarrollo organizacional de la empresa dedicada a la elaboración de tubos de acero. En dicha conversación, se planteó a detalle el propósito del estudio a realizar dentro de la institución. Al mismo tiempo, se les solicitó su autorización y colaboración para la aplicación del cuestionario de estilos de Liderazgo y Satisfacción laboral.

Una vez otorgada la autorización, se procedió a estructurar un cronograma de actividades con fechas y horarios en los que se aplicaron las encuestas, con el fin de no interferir en las actividades de los participantes.

En un inicio, se contempló que el instrumento fuera contestado por los trabajadores mediante la plataforma Google Forms. No obstante, surgió el inconveniente de que la empresa no tenía el equipo de cómputo necesario ni el espacio adecuado. Ante estas condiciones presentadas, se tomó la decisión de realizar la aplicación de forma manual, utilizando un formato físico en hojas de papel y bolígrafos.

Al inicio de la aplicación de los formularios, se les explicó el propósito de esta actividad a los participantes, posteriormente se prosiguió con la ejecución en cada área de trabajo con un tiempo aproximado de 25 minutos por área laboral.

1.5.5 Técnicas de análisis.

Para realizar el análisis primero se codificaron los datos obtenidos; seguido de lo anterior, se empleó el paquete estadístico SPSS versión 20, donde se analizaron los siguientes estadísticos:

1) Análisis descriptivo: con el propósito de determinar las medias y desviaciones estándar de ambas variables.
2) Análisis de frecuencias: a fin de verificar el comportamiento de los sociodemográficos y poder determinar las medidas de tendencia central.
3) Análisis inferencial: con el objetivo de determinar los contrastes entre medias con base a la prueba t de Student, Post Hoc de Tukey y ANOVA, del mismo modo, en la vinculación entre el Liderazgo y la Satisfacción laboral fue empleado el coeficiente de Pearson, el cual examina la relación existente entre las dos variables medidas en un nivel de intervalo; igualmente conocida como “coeficiente producto-momento" y comprobar las hipótesis planteadas. El coeficiente varía entre -1.00 y +1.00 donde: -1.00 = correlación negativa perfecta y +1.00 = correlación positiva perfecta.

Capítulo II. Liderazgo

“Sabe cómo hacer que sus
seguidores realmente sientan el
poder por sí mismos, no
simplemente reconocer su poder.”
Mary Parker Follett.



Contreras (2008) menciona que “el Liderazgo juega un papel importante para que la organización se aproxime a una postura holística hacia el bienestar de los individuos” (p. 67). Por lo que el presente capítulo aborda aspectos relevantes del Liderazgo desde sus orígenes conceptuales hasta las teorías modernas.

2.1 Concepto de Liderazgo

Para comprender la variable Liderazgo, a continuación, se retoman algunos conceptos de múltiples autores:

Para Rodríguez Estrada (1989) menciona que el Liderazgo es “cualquier intento expresado de influencia e impactar la conducta de otras personas” (p. 10).

Por su parte, Chiavenato (2001) indica que el Liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El Liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales” (p. 314).

De igual modo, Arias Galicia (2006) plantea que el Liderazgo “constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosa mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida” (p. 205).

Schermerhorn (2006) determinó que el Liderazgo “es el proceso de inspirar a otras personas para que trabajen arduamente para lograr tareas importantes” (p. 262).

Así mismo, Rue y Byars (2006) proponen que el Liderazgo es “un proceso en el cual una persona influye en el comportamiento de los miembros de un grupo” (p. 216).

Por otro lado, Madrigal Torres (2009) afirma que el Liderazgo “es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. En él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas” (p. 155).

En cambio, Lussier y Achua (2010) expresan que el Liderazgo “es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 6).

De la misma manera, Hernández y Rodríguez (2011) definen al Liderazgo como “el arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes” (p. 219).

Loya Loya (2011) entiende que el Liderazgo “es la actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que les han sido encomendados” (p.69).

Desde el punto de vista de Bonifaz Villar (2012) se entiende que el “Liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando” (p. 10).

De acuerdo con las definiciones anteriores e identificando los elementos principales en base a la tabla 3, se genera la siguiente definición:

El Liderazgo es el proceso de influir a un grupo de individuos o seguidores desarrollando fervor y confianza con disposición al trabajo en equipo, para el logro de los objetivos organizacionales, a partir de la aplicación máxima de sus habilidades y adaptándose a los cambios.

Tabla 3
Consolidación de términos de Liderazgo

Palabras clave / Autor	Proceso	Objetivo	Influencia	Cambio	Capacidad	Habilidad	Seguidores	Interpersonales	
Rodríguez Estrada 1989			✔				✔		2
Chiavenato 2001	✔	✔	✔				✔	✔	5
Arias Galicia 2006	✔	✔					✔		3
Schermerhorn 2006	✔	✔	✔				✔		4
Rue y Byars 2006	✔		✔				✔		3
Madrigal Torres 2009		✔	✔				✔	✔	4
Lussier y Achua 2010	✔	✔	✔	✔			✔		5
Hernández Rodríguez 2011			✔				✔		2
Loya Loya 2011		✔					✔		2
Bonifaz Villar 2012		✔	✔		✔	✔	✔		5
	5	7	8	1	1	1	10	2	Total

Fuente: Elaboración propia

2.2 Importancia del Liderazgo

Actualmente, las empresas son parte indispensable en el desarrollo de las naciones. Por medio de una dirección adecuada y con una proyección sostenible, se puede generar mayor alcance en el mercado y productividad económica estable. Esto puede obtenerse gracias al reforzamiento de las competencias de los líderes, capaces de tomar decisiones dependiendo del contexto y seleccionar el Liderazgo más apropiado para cada situación (Escamilla García y Galicia Villanueva, 2022).

Bajo estas circunstancias, el Liderazgo tiene un gran valor en las entidades económicas, ya que el capital humano refleja la diferencia entre los resultados positivos y negativos, de manera que, para generar resultados favorables es necesaria la organización de equipos, la coordinación de los recursos, contar con nuevas ideas y crear una ventaja competitiva (Velázquez Valadez, 2014).

De igual forma, las entidades están propensas a cambios bruscos y nuevos desafíos, por tal motivo es indispensable disponer de líderes con las habilidades para adaptarse a estos nuevos modelos organizacionales. Estos líderes deben tomar la iniciativa de mantener una mejor comunicación con su equipo y otras entidades externas, evitando la baja productividad y generando un equilibrio en la entidad (Mera Loor et al., 2021).

De acuerdo con lo anterior, la influencia del Liderazgo repercute en el rendimiento de los integrantes, al ofrecer una dirección en el cumplimiento de los objetivos específicos (Rivadeneira Moreira, 2022).

Para conseguir estos propósitos, es necesario contar con un excelente equipo de trabajo; inclusive puede llegar a ser más importante la disponibilidad para

trabajar en equipo que la preparación académica o experiencia laboral. En este procedimiento es primordial que el líder promueva la confianza, la motivación, la valorización y así genere un buen clima laboral (Alatrista Oblitas, 2020).

Finalmente, es fundamental el papel del Liderazgo para la creación de planes a corto y largo plazo, así como la formación de estrategias que generen motivación a su equipo al mando, y en el fomento de nuevas maneras de pensar y desempeñarse (Jimenez Lopez et al., 2020).

2.3 Teorías de Liderazgo

En este apartado, se destacan las principales teorías de Liderazgo que se enfocan en analizar las características, comportamientos y situaciones donde un líder interactúa con un grupo a su cargo. Desde estas perspectivas, surgen dos clasificaciones, la primera pertenece a las teorías básicas, entre las cuales se encuentra el enfoque de rasgos, comportamiento, contingencia situacional, camino–meta, decisión normativa y la segunda engloba las principales teorías contemporáneas, entre las que se resaltan la transformacional, transaccional e intercambio líder-miembro.

2.3.1 Teoría de rasgos

A inicios del siglo XX se realizó una gran cantidad de estudios apoyándose del enfoque de rasgos, con el propósito de identificar cuáles son las características sobresalientes en los líderes, para así emplear métodos que permitan medirlos y designar a los futuros líderes (Griffin et al., 2017). En este contexto, existe la hipótesis sobresaliente de que “un líder nace, no se hace” (Hernández y Rodríguez, 2011). Por ende, se asumía que los individuos contaban con rasgos innatos, por ello el interés de identificarlos (Aguiar Sierra y Pinzón Lizarraga, 2017).

Sin embargo, estas revisiones y análisis no concluyeron en algo preciso por consiguiente se apoyó de la teoría de la personalidad de los cinco grandes para su clasificación (Robbins y Judge, 2013).

Por tanto, en la Tabla 4, se presentan los rasgos que se encuentran presentes en los líderes, basándose en aquellos que son exitosos de acuerdo con Northouse (2013).

Tabla 4
Principales rasgos de Liderazgo

Características	Concepto
Inteligencia	Es la capacidad intelectual y emocional que ayuda a tomar decisiones, solucionar problemáticas, guiar al equipo y familiarizarse con los cambios.
Confianza en sí mismo	Capacidad de confiar en las habilidades y competencias propias.
Determinación	Es la aspiración de realizar una actividad laboral donde se destaca la iniciativa, perspectiva, dominio y empuje.
Integridad	Es la cualidad de poseer confiabilidad y honestidad.
Sociabilidad	Establece relaciones sólidas y sociales donde se manifiesta empatía, amabilidad, diplomacia y cooperación.

Fuente: Elaboración propia basada en Northouse, 2013.

En tal sentido, un rasgo individual presenta una diferenciación de un individuo a otro. Asimismo constituye una forma determinada de conducta, que muestra una frecuencia en dar resoluciones similares en una variedad de situaciones. Con lo anterior estas características ayudan a anticipar las conductas de los individuos (Aguiar Sierra y Pinzón Lizarraga, 2017).

Sin embargo, esta teoría no alcanzó gran relevancia debido a que los rasgos predominantes en los líderes se pueden presentar solo en algunos seguidores, con lo que se llegó a la conclusión que el Liderazgo puede ser una condición situacional o llegar a adquirirse por las experiencias de los individuos (Franklin Fincowsky y Krieger, 2012).

En consecuencia, la concepción del Liderazgo ha evolucionado, y en la actualidad, para obtener mejores resultados e incrementar la productividad en las organizaciones por parte de los seguidores, los líderes eficaces se apoyan en la implementación de diferentes estilos de Liderazgo (Alves, 2000). Entre los más contemporáneos se encuentran el estilo laissez-faire, el transaccional y el transformacional cada uno con características particulares que se adaptan a diversas situaciones y necesidades dentro de las organizaciones (Capa Benítez et al., 2018).

2.3.2 Teoría de comportamiento

En el momento en que se hacía notorio que determinados rasgos no definían a los líderes efectivos, los especialistas se enfocaron en agrupar las conductas que presentan los líderes eficientes (Stoner et al., 1996). Esta teoría tiene como base primordial estructuras de modelos que se fundamentan en los trabajos de Lippit y White, quienes sentaron los tres estilos de Liderazgo básicos, entre los que se encuentran el autocrático, democrático y liberal (Alvarado Ruíz, 2017).

2.3.2.1 Universidad de Iowa

En los años 30 Lewin, Lippitt y White difundieron su estudio relacionado con los estilos de Liderazgo, este trabajo fue realizado en la universidad de Iowa, con lo que se logró obtener mayor entendimiento sobre los climas sociales entre los que se encuentran el democrático, autocrático y liberal (Hillier y Buck, 2017).

En un estilo democrático se determina al líder como aquel que incorpora a los subalternos en la toma de decisiones, encomienda el mando en las actividades, promueve la participación en las decisiones y los objetivos, utiliza

la retroalimentación para el adiestramiento del personal. En contraste, el estilo autocrático se describe como aquel en que el líder acapara el poder, impone métodos laborales, no consulta a su equipo de trabajo en la toma de decisiones y restringe la participación de sus subalternos.

Por su parte, se tiene al líder liberal quien otorga a los subalternos autonomía para tomar decisiones y llevar a cabo sus actividades de la manera que ellos consideren la más apropiada.

Como resultado de la investigación de Lewin y colaboradores obtuvieron que el estilo de Liderazgo que favorecía una eficiente calidad y cantidad de trabajo fue el democrático (Robbins y Coulter, 2005).

2.3.2.2 Universidad de Michigan

Investigadores de la Universidad de Michigan entre los que se encuentran Linker, Katz, Kahn, Seashore, junto a otros, localizaron dos diferentes estilos de conducta (Palací Descals, 2005).

- Liderazgo orientado al empleado, en este estilo de conducta el líder considera de gran importancia las relaciones con su equipo de trabajo, prestando atención en sus necesidades y valorando las diferencias individuales.
- Liderazgo orientado a la producción, se tiene como prioridad la producción y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización por medio de sus subordinados.

Investigaciones actuales agregan una dimensión adicional del comportamiento de los líderes.

- Liderazgo orientado a la innovación y al cambio, en este estilo los líderes buscan generar innovación e implementar los cambios en las empresas (Franklin Fincowsky y Krieger, 2012).

Para concluir es importante resaltar que se obtuvieron mayores niveles de Satisfacción laboral y productividad de los trabajadores por medio de los líderes centrados en las personas. No obstante, los resultados dependen del tipo de equipo, situaciones, actividades y la personalidad de los trabajadores (Palomo Vadillo, 2005).

2.3.2.3 Universidad Estatal de Ohio

Conforme a Daft (2023) detalla que fue en la universidad estatal de Ohio donde se realizaron las primeras investigaciones con respecto al comportamiento de Liderazgo, donde los investigadores se apoyaron de los diversos cuestionarios, entre ellos el Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ).

A partir del análisis se identificaron dos dimensiones que fueron nombradas: estructura de iniciación, que se centra en las tareas; y consideración, que está orientada hacia los subordinados (Stoner et al., 1996).

- Estructura de iniciación, hace referencia a los comportamientos encaminados en la obtención de los resultados en el trabajo, e incorpora la gestión de actividades, la definición de la estructura en el espacio de trabajo, establecimiento de obligaciones y funciones.
- Consideración, se enfoca en la preservación o perfeccionamiento en los vínculos del seguidor con el líder. Los comportamientos enfocados con esta dimensión incluyen la seguridad, consideración y desarrollo de un ambiente solidario y compañerismo (Lupano Perugini y Castro Solano, 2006).

Se puede destacar que, un líder con una alta estructura de iniciación es alguien que otorga labores específicas a cada uno de sus integrantes de su equipo de trabajo, espera que los subordinados conserven sus estándares y cumplan con sus responsabilidades en tiempo y forma. En contraste el líder con una orientación de consideración se caracteriza por priorizar a sus seguidores, es empático, brinda confianza y es equitativo con todo su grupo de trabajo (Amorós, 2007).

A partir de lo expuesto en esta teoría, se puede decir que un alto nivel en ambas dimensiones aumenta la posibilidad de generar un Liderazgo efectivo, asimismo se encontró excepciones en el estudio, que de no ser suficiente cumplir con lo anterior, es indispensable apoyarse de factores como las situaciones o contingencias (Alcázar Cruz, 2020).

2.3.2.4 Universidad de Texas

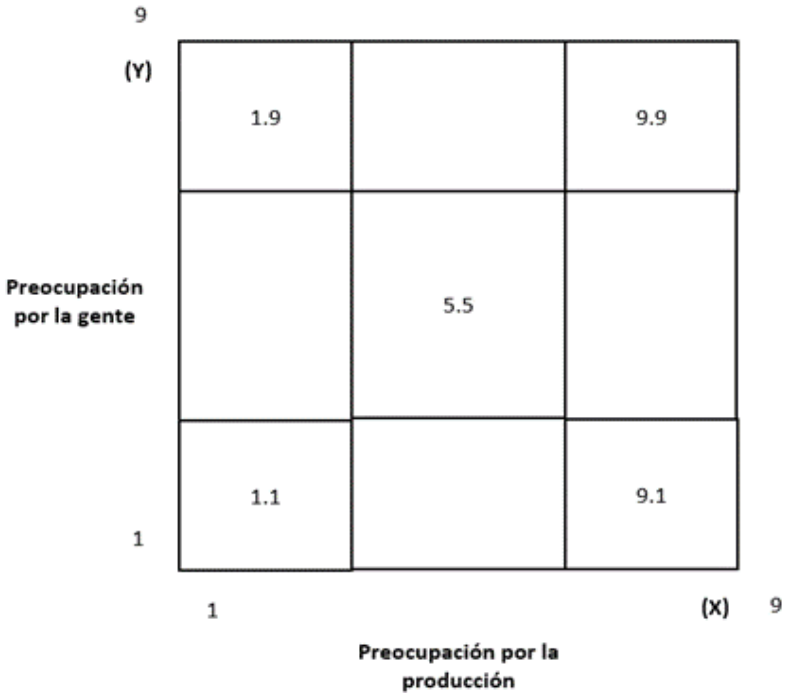
A partir de las investigaciones anteriores, se originó la rejilla gerencial, creada por Robert Blake y Jane Mouton provenientes de la Universidad de Texas. Sin embargo, los precursores de este modelo se basaron en dos variables del Liderazgo propuestas por las Universidades Michigan y Ohio lo que llevó a introducir los términos interés por la producción y por la gente (Lussier y Achua, 2010).

El modelo tiene la función para poder observar de forma práctica y verdadera, que líder está enfocado hacia el grado de: a) la producción, beneficios, la institución y los resultados, b) relaciones interpersonales y los seguidores (Cardona Labarga, 2004).

La rejilla gerencial, representada en la figura 1, cuenta con nueve posibles posiciones en cada eje, lo que origina un total de ochenta y uno posibles

posiciones, que da como resultado el tipo de líder. Este modelo no refleja los logros conseguidos, sin embargo, muestra las actitudes del líder respecto al alcance de los objetivos (Robbins, 1987).

Figura 1
Grid Gerencial



Fuente: Adaptado “Los estilos de gerencia” (p.36), por J. Noriega Santos, 1990, Revista de escuela de administración de negocios (10) https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1023.

Es importante destacar que en la rejilla gerencial se establece 5 estilos de Liderazgo los cuales se mencionan en la (tabla 5):

Tabla 5
Estilos de Liderazgo

Estilos de Liderazgo	Concepto
El estilo laissez-faire (1,1)	El líder se interesa poco por la producción y por sus seguidores. Esto origina un bajo desempeño en los trabajadores con respecto a sus actividades.
El estilo de tarea (9,1)	Los directivos se enfocan en lograr mayores beneficios en la producción y muestran poco interés en el talento humano.
El estilo club social (1,9)	Se tiene alto interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar suficiente atención a la producción.
El estilo de mediocridad (5,5)	Mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El directivo hace esfuerzo por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.
El estilo de compromiso en toda regla (9,9)	La persona a cargo presenta una preocupación referente a las personas y a los resultados esperados. Dando como resultado mayor calidad y compromiso en el trabajo por parte de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia en base de Prospel Santacruz et al., 2022.

Se ha resaltado que la combinación más favorable es el estilo de compromiso en toda regla (9,9) de entre todos los estilos de Liderazgo, debido a que cuenta con el nivel adecuado de interés por la producción y el personal (Porret Gelabert, 2006).

De acuerdo con Vidyakala y Jayapradha, (2020) la implementación de la cuadricula puede generar los siguientes beneficios:

- Brinda comprensión acerca de las situaciones que involucran a la producción y a los seguidores.
- Sirve como herramienta para identificar su tipo de Liderazgo vigente.
- Propicia que los líderes logren adaptar y elaborar el tipo de Liderazgo más efectivo.
- Apoyándose en esta herramienta, se puede adecuar el estilo de Liderazgo idóneo de acuerdo con su personal a cargo, situaciones y logros obtenidos.

2.3.3 Teoría de contingencia situacional

El enfoque de contingencia se basa en que no solo existe un determinado estilo de conducta óptimo para todas las situaciones, sino que hay diversos estilos efectivos que el líder puede adoptar en cada circunstancia que se presente (Lupano Perugini y Castro Solano, 2006). A raíz de lo anterior Fiedler desarrolló el cuestionario, el colega menos preferido Least Preferred Coworker (LPC), con el objetivo de descubrir el estilo básico, observando si la persona de estudio se centra en las relaciones o en las tareas (Robbins y Judge, 2013).

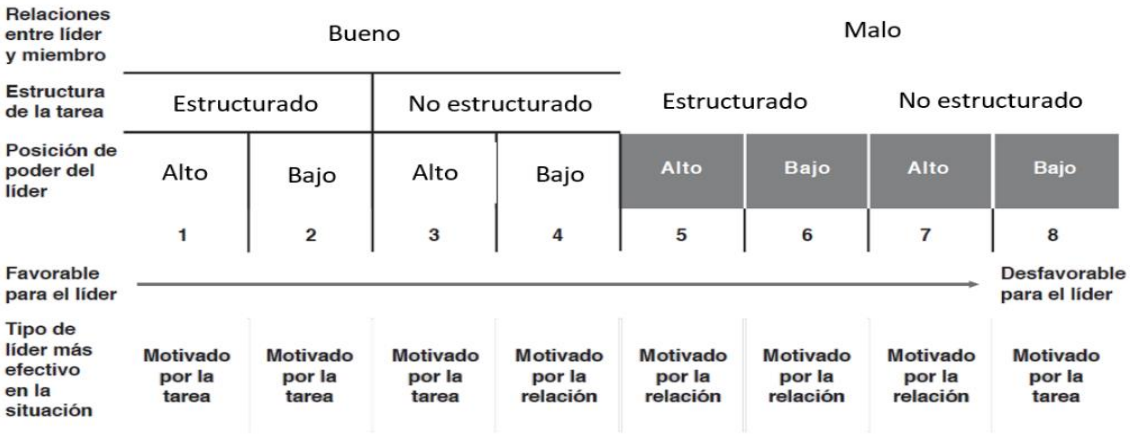
Para llevar a cabo su trabajo, Fiedler plantea dos tipos de Liderazgo. En el primero se observa al líder orientado en las actividades, y en el cual obtiene su satisfacción al cumplir los objetivos; el segundo se encuentra enfocado por

obtener excelentes interacciones sociales con sus subordinados y al alcance personal sobresaliente (Koontz et al., 1984).

La forma en que se evalúa el LPC es por medio de las respuestas proporcionadas por el líder acerca de los colaboradores con los que haya tenido una experiencia desfavorable, los cuales deben ser ordenados por escalas adjetivas de tipo bipolar. Aquellos líderes con respuestas más severas reciben puntuaciones bajas, a diferencia de los jefes compasivos quienes presentan puntuaciones de LPC superiores (Yukl, 2008).

La figura 2 ilustra el modelo de contingencia. En la parte superior se representa el análisis situacional, y la mitad inferior se muestra el estilo de Liderazgo apropiado de la siguiente forma: en las circunstancias 1, 2, 3 y 8, tiene una mejor efectividad un líder que es motivado por la tarea; a diferencia de los escenarios 4, 5, 6 y 7, donde es más eficiente un líder que es motivado por la relación (Bateman y Snell, 2009).

Figura 2
Análisis según Fiedler de situaciones en las que es más efectivo un líder motivado por la tarea o por la relación.



Fuente: Adaptado de administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (p.451) por T. S. Bateman y S. A. Snell, 2009, McGraw-Hill.

Ivancevich et al. (2006) menciona que el modelo plantea tres factores los cuales determinan que tan propicio es el entorno de un líder o su actitud frente a dicha situación.

- Relaciones líder-miembro, hace referencia al nivel de confianza y respeto de los trabajadores hacia su jefe.
- Estructura de la tarea, se refiere al grado en que las tareas que deben realizar los subordinados están estructuradas y detalladas.
- Poder del puesto, hace referencia al cargo de autoridad en una organización, en términos generales, a mayor autoridad, es mayor el poder de función.

2.3.4 Teoría de camino-meta

El enfoque de la teoría camino-meta fue desarrollada por Robert House, donde se propone analizar las interacciones de tipo contingente sobre los cuatro estilos de Liderazgo entre los que se encuentran: el directivo, de apoyo, orientado hacia el logro y el participativo. Así como, los diferentes comportamientos de los trabajadores que impactan en sus percepciones personales (Kreitner y Kinicki, 1997).

El postulado principal de esta teoría destaca que los líderes eficientes motivan a sus colaboradores para la consecución de los propósitos organizacionales. El segundo postulado consiste en identificar los resultados que desean obtener los empleados dentro de la organización. En tercer lugar, se encuentran las bonificaciones para aquellos seguidores que obtengan resultados sobresalientes y cumplan con los objetivos planteados; finalmente, se detallan las rutas que deben de seguir los trabajadores para alcanzar los propósitos laborales (Jones y George, 2010).

A diferencia de la teoría de Fiedler, donde se cree que los líderes nuevos pueden tomar el mando conforme modifican las situaciones, en la teoría camino-meta se busca modificar las conductas para adecuarse a las condiciones particulares del entorno (Daft, 2023).

En este enfoque, el líder es el encargado de apoyar a los trabajadores para que comprendan sus actividades a realizar y cómo se deben de llevar a cabo. Por tal razón, los líderes se ven a la tarea de adecuar su estilo de Liderazgo por el más adecuado de uno de los cuatro que propone esta teoría (Newstrom, 2011):

- Liderazgo directivo, la persona al mando delega actividades de forma precisa, con parámetros de buen desempeño y horarios que se deben de cumplir.
- Liderazgo de apoyo, el líder presenta interés en las necesidades e integridad de sus seguidores, sin dejar de prestar atención en crear un ambiente laborar ameno.
- Liderazgo orientado hacia el logro, plantea objetivos altos para los trabajadores, deposita confianza en las habilidades de sus seguidores para alcanzar las metas y expresa con plenitud el tipo de comportamiento que se espera.
- Liderazgo participativo, se anima a los seguidores a expresar sus opiniones, las cuales, son consideradas durante la toma de decisiones.

2.3.5 Teoría de la decisión normativa

El modelo normativo fue publicado en 1973 por Víctor Vroom y Philip Yetton con el principal objetivo de descubrir cómo los líderes distribuyen su poder, implementan la participación e impactan en sus colaboradores, dicho de otra forma, es la toma de decisiones (De la Poza Pérez, 1998). De acuerdo con

este enfoque, serán más eficientes los líderes que concedan un nivel apropiado de participación por parte de los trabajadores, lo cual presentará más eficiencia que aquellos con niveles altos o escasos de participación (Barra Almagia, 1998).

Por lo anterior, Newstrom (2011) menciona que las decisiones son evaluadas a partir de una escala de cinco puntos. Este análisis resalta la perspectiva de examinar la calidad técnica y la aprobación del trabajador. Las decisiones repercuten en los gastos, en la accesibilidad de datos y si la problemática se encuentra ordenada o no.

En contraste, los criterios de aceptación implican compromiso, su aceptación previa, la alineación de sus metas con los de la entidad y la posibilidad de presentar problemas entre los seguidores. En consecuencia, cuando se emplea de forma adecuada en un formato de árbol de decisiones, los líderes pueden detectar y catalogar diversos tipos de problemáticas.

De esta manera Guerra (2018) menciona que el factor a resaltar debe ser el conflicto y la circunstancia en la que se presenta, brindando a los líderes la posibilidad de modificar su estilo de Liderazgo según su situación y que son los siguientes Vignesh, (2020).

Autocrático (AI): el jefe se apoya en la información disponible en el momento para tomar decisiones sin consultar a su equipo de trabajo.
Autocrático (AII): el supervisor solicita la participación de sus seguidores para la obtención de información, sin embargo, él toma la decisión por sí mismo, sin informar a su equipo.
Consultivo (CI): la persona a cargo pide la opinión de manera individual de algunos seguidores acerca de las circunstancias, y él toma la decisión de acuerdo con sus criterios.

Consultivo (CII): el líder busca información y opiniones de los trabajadores, para tomar una decisión propia, este tipo de Liderazgo acepta opiniones de los demás.
Colaborativo (GII): el supervisor hace de conocimiento a los seguidores el cómo se toman las decisiones. Brinda apoyo a los trabajadores para elegir la mejor solución y buscan que todos estén satisfechos con la decisión.

2.3.6 Teoría del intercambio líder-miembro (LMX)

Esta teoría fue formulada por Dansereau, Graen y Hagan en 1975, el cual fue nombrado inicialmente como teoría vinculada a la diádica vertical. La teoría de LMX se caracteriza por ser fácil de comprender y única, ya que se enfoca en las relaciones entre los líderes y miembros (Aamodt, 2010).

De acuerdo con esta teoría el líder no tiende a comportarse de la misma forma con todo el personal a su cargo; esto repercute en el rendimiento de los seguidores, debido a las expectativas y conductas con cada uno de ellos (Salgado et al., 2002).

Conforme a Nader y Castro Solano (2010) destacan que el fundamento primordial de esta teoría son los diversos intercambios que existen entre líderes y miembros. Estos líderes forman relaciones cercanas de calidad fundamentadas en el respeto y confianza con algunos individuos además si la relación es estable, de confianza mutua y consecutiva, se percibe como un miembro del endogrupo. De forma contraria existe el exogrupo, donde los trabajadores que lo conforman presentan una poca cercanía, apoyo y confianza del encargado.

De forma general, se ha descubierto que aquellos individuos pertenecientes al endogrupo pueden obtener tareas más atractivas, funciones de mayor

relevancia, mayor influencia e incentivos extrínsecos como pueden ser aumentos monetarios y crecimiento laboral. A consecuencia de ello, las empresas se ven beneficiadas por un mayor desempeño por este grupo de trabajadores al verse más comprometidos (Daft, 2023).

2.3.7 Teoría del Liderazgo transformacional

El principal autor reconocido por influenciar la teoría transformacional fue James Burns en 1978, con su obra relacionada al Liderazgo político, el cual tuvo un gran impacto. Donde consideró de manera esencial conectar con los principios y valores del grupo de seguidores, con el objetivo de que estos generen mayor conciencia en sus actividades, decisiones además de beneficiar a la organización por medio de sus habilidades (Yukl, 2008).

Años posteriores, Bass (1998) amplio el concepto en su obra nombrada Teoría del Liderazgo transformacional, donde incluyó procedimientos para medir y categorizar el Liderazgo, este líder debe de manifestar energía auténtica que genere motivación y entusiasmo para que sus seguidores estén inspirados en la realización de sus actividades.

Avolio y Bass (2004), asumen que el Liderazgo transformacional tiene mayor relevancia en la actualidad, se distingue por estar compuesto de cuatro dimensiones entre los que se encuentran:

- Influencia idealizada, donde el líder manifiesta actitudes con valores éticos lo que genera admiración, fomenta el respeto y la confianza a sus colaboradores, además comparte riesgos con sus subordinados y prioriza sus necesidades por encima de las propias.
- Motivación inspiradora, los líderes manifiesta una actitud donde resaltan la importancia de los objetivos y actividades de sus colaboradores, con el

propósito de orientarlos e impulsarlos a superar los desafíos de la organización.

- Estimulación intelectual, el líder solicita la participación con nuevas perspectivas y soluciones innovadoras que ayuden a solucionar las problemáticas o impulsar la productividad laboral.
- Consideración individualizada, el encargado presta atención minuciosamente a los logros alcanzados, necesidades, carencias y al crecimiento personal de cada miembro del equipo.

En esta teoría se destacó el estilo transformacional, puesto que el líder lo consideran como un mentor, es distinguido y admirado por su equipo de trabajo, el cual posee todo su apoyo y respaldo, por lo tanto, se esmeran para conseguir los propósitos de la organización y otorgar el plus (Mendoza Solis et al., 2020).

2.3.8 Teoría de Liderazgo transaccional

Bass diferenció el Liderazgo transaccional, el cual se basa en esquemas de transacción (Silva Peralta et al., 2016). Estas transacciones son el intercambio de recompensas con relación a su rendimiento, el cual motiva e impulsa a sus seguidores. El líder establece claramente las normas y define la estructura de los integrantes de la organización, generando limitaciones de las actividades en cada puesto (Chingombe et al., 2017).

Este enfoque también es conocido por la intervención de sanciones correctivas y orientadoras por parte de líder, se aplican cuando el rendimiento de los trabajadores no cumple con lo esperado para el alcance de los objetivos (Rozo Mogollón y Abaunza de Gonzáles, 2010).

2.4 Componentes de Liderazgo

Para comprender los componentes del Liderazgo, es necesario definir primero qué es un líder, debido a que es la figura principal que guía a los miembros de una organización. Al asimilar el concepto de líder, se pueden distinguir las funciones, las características individuales que lo diferencian del resto y el estilo de Liderazgo con el que actúa sobre sus colaboradores.

2.4.1 Concepto de líder

Para analizar el concepto de líder, es necesario retoman algunas definiciones de diferentes autores:

Etling (1998) señala que un líder “es una persona que influye sobre los demás. Puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento” (p. 9).

Según, Vicente et al. (2008) asumieron que el líder “es un sujeto que desarrolla un papel, un rol, en la vida intergrupal. Existen otros papeles como los seguidores, que son aquellas personas integrantes del grupo que comparten las ideas del líder y son influenciadas por éste” (p. 274).

Por otro lado, Franklin Fincowsky y Krieger (2011) extienden este tópico al afirmar que “el líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos; se interesa por desempeñar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianeidad, piensa de manera estratégica. Su visión es de mediano y largo plazo” (p. 294).

Hernández Palomino et al. (2011) proponen que “un líder es aquella persona que posee dos características básicas: primero, influye en los demás y,

segundo, tiene seguidores. Ahora bien, recordemos que aun la persona más introvertida puede influir en miles de personas en el transcurso de su vida" (p. 230).

Como señalan, Vázquez Toledo et al. (2014) definen al líder "como orientador y guía que muestra el camino a seguir a sus colaboradores, proporcionándoles el apoyo y los recursos necesarios para que no se dispersen o pierdan, se configura como una más de las perspectivas en el panorama actual" (p.82).

Por su parte, Münch Galindo (2018) hace el planteamiento de que un líder "sabe escoger a la gente más adecuada para el desempeño del trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras: el líder es aquel que sabe cómo conducir a sus colaboradores para que se comprometan y desarrollen su mejor esfuerzo" (p. 134).

Acorde con los conceptos anteriores se reconocen elementos clave en la tabla 6 por lo que se puede deducir que el líder es:

El líder es aquel individuo que posee la habilidad de asumir riesgos e influir sobre sus colaboradores comprometiéndolos con la entidad, implementando estrategias con el propósito de guiarlos a los objetivos organizacionales.

Tabla 6
Consolidación de términos de líder

Palabras clave / Autor	Influir	Colaboradores	Estrategia	Compromiso	Riesgos	Guiar	Total
Etling 1998	✔	✔					2
Vicente et al. 2008	✔	✔					2
Franklin Fincowsky y krieger 2011	✔	✔	✔		✔		4
Hernández Palomino et al. 2011	✔	✔					2
Vázquez Toledo et al. 2014	✔	✔				✔	3
Münch Galindo 2018	✔	✔		✔		✔	4
Total	6	6	1	1	1	2	17

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Funciones de líder

En la tabla 7 se muestran las habilidades que debe desarrollar el líder, con el fin de obtener equipos más efectivos en el trabajo, así como las que tiene que dominar y emplear.

De acuerdo con la Universidad Tecnológica de México UNITEC, (1999) señala que entre las principales funciones del líder se encuentran la creación de equipos de trabajo autónomos, la gestión de conflictos, la adaptabilidad a las circunstancias y, por último, proteger a sus seguidores y la entidad de acuerdo a sus principios éticos.

Tabla 7
Funciones del líder

Comunicar	Establecer una comunicación adecuada con los colaboradores y verificar que exista una comprensión del mensaje.
Organizar	La persona al mando establece de forma precisa la estructura de la organización, el nivel jerárquico y su alcance.
Integrar	Incorpora el capital humano, tecnológico y los recursos de la organización, los cuales representan un mayor interés para los líderes.
Dirigir	Es la habilidad del líder para tomar las mejores decisiones en función de las tareas asignadas y estructuradas.
Controlar	El líder determina la dirección y, si es necesario puede detenerlo, por lo cual, presenta el poder de gestionar las actividades rumbo a las metas establecidas.
Motivar	Toda persona al mando posee la capacidad de motivar. Tiene que comprender por qué razón actúan sus trabajadores y saber cómo influir en esas conductas. Además de reconocer el momento

	preciso para motivar al personal a realizar de manera eficiente sus actividades.
Delegar	El líder tiene confianza en sí mismo y su equipo de trabajo. Puede asignar de manera eficiente las actividades y el poder.
Conciliar	El directivo hace la función de mediador creando un equilibrio en los ánimos de los integrantes de la organización.

Fuente: Elaboración propia basado en Madrigal Torres, 2009.

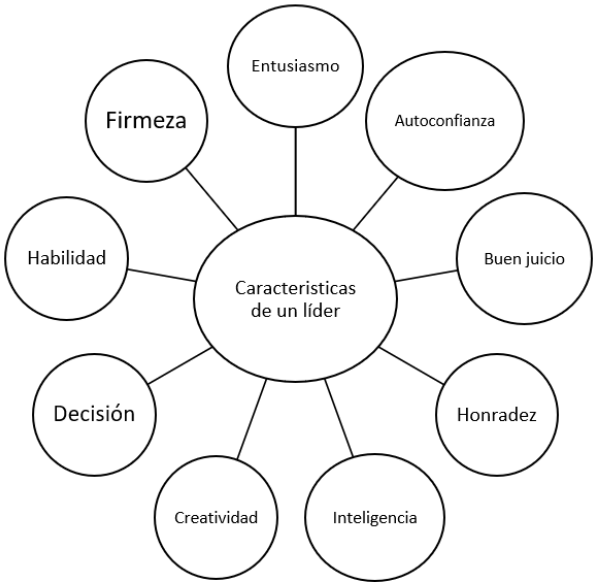
2.4.3 Características de líder

Los individuos que buscan ser o convertirse en líderes deben de cumplir con ciertas características, por tal motivo, es de gran importancia para las organizaciones conocerlas con el propósito de identificar aspirantes potenciales para ocupar este cargo (Sánchez Gardey, 2019).

En la actualidad se requiere de capacidades para interactuar con los subalternos, y así poder relacionarse con todos los individuos internos o externos, poseer una mentalidad tolerante con el fin de permitir nuevos puntos de vista, además de adaptabilidad y agilidad para gestionar las decisiones (Porret Gelabert, 2006).

Por lo anterior, un líder debe presentar determinadas características, entre las que se pueden observar en la figura 3.

Figura 3
Características de un líder



Fuente: Adaptado de Proceso administrativo (p.110), A. C. Luna González, 2012, Grupo Editorial Patria.

Además, Münch Galindo (2018) plantea que una persona que no se caracteriza por ser un líder innato, podría verse obligado a desarrollar ciertas actitudes y habilidades como conocimientos empresariales, entendimiento tecnológico y actitudes personales. En este último aspecto se localiza la inteligencia emocional, innovación, lealtad, honestidad, sabiduría, justicia, autogestión emocional, comunicación, sensatez, motivación del equipo, seguridad en uno mismo, visión estratégica del negocio y dinamismo.

2.5 Estilos de Liderazgo

Los estilos de Liderazgo reflejan la manera en cómo un líder inspira, guía y coordina las actividades a realizar. Estos estilos deben ser adecuados al contexto de la organización para obtener los mejores resultados. Entre los estilos más conocidos y nombrados con antelación en las teorías clásicas y contemporáneas de Liderazgo, son: el autocrático, democrático, laissez faire, carismático, transformacional y transaccional.

2.5.1 Liderazgo autocrático

En este estilo la persona al mando no recurre en la ayuda u opinión de terceros para el establecimiento de los objetivos, toma de medidas, instrucciones y obliga a sus subordinados respetar sus órdenes (Newstrom, 2007). Cabe resaltar que, es el único encargado en proporcionarles incentivos y sanciones de acuerdo con su criterio (Geraldo Campos et al., 2020).

Se ha descubierto que este estilo puede producir efectos negativos hacia el clima laboral debido a que en muchos casos se aplica de forma errónea, por lo que es propicio emplearlo en escenarios donde se busca un cambio abrupto en la organización o se enfrenta con subordinados problemáticos (Alles, 2007).

2.5.2 Liderazgo democrático

En el estilo de Liderazgo democrático, la persona al mando busca integrarse a su equipo de trabajo. Este líder busca incorporar la opinión de los subordinados en las decisiones siempre supervisando, guiándolas y aprobando. Sus características principales son ser amigable, empático,

atiende las opiniones de sus colaboradores, fomenta la participación de sus subalternos y es tolerante (Izquierdo García y Schuster Fonseca, 2010).

Este estilo presente tiende a impactar en las siguientes cuestiones: favorece la convivencia del equipo, promueve las conexiones de ideas intercambiadas, puede provocar desorientación sobre los trabajadores inmaduros o inexpertos, promueve la colaboración del grupo, genera un sentimiento de relevancia a los subordinados, impulsa el sentimiento de afiliación y compromiso por las decisiones elegidas (Payeras Serra, 2004).

A su vez Soria Murillo (2004) recalca que este estilo de Liderazgo impulsa la productividad de los trabajadores, gracias al ambiente que genera el líder, el cual eleva su moral. Sin embargo, su desventaja predomina en que para este tipo de dirección el líder debe tener una mejor preparación a diferencia de los otros tipos de Liderazgo. A través del tiempo se ha percibido por varios autores a este estilo como el más eficaz, hacia el cual una persona al mando debe aspirar a llegar a ser. Sin embargo, los hechos reflejan que independiente de las expectativas de los autores, el tipo Liderazgo democrático va a depender de la personalidad del sujeto. En pocas palabras si la personalidad del líder es autoritaria será difícil adoptar este estilo.

2.5.3 Liderazgo laissez-faire

Se puede caracterizar este estilo por la falta del Liderazgo, percibiéndose al inicio como si el que está al mando delega la autoridad y proporciona autonomía a los trabajadores. No obstante, se trata de una evitación de responsabilidades debido a que este líder no determina normas ni reglas para un control adecuado (Payeras Serra, 2004).

En realidad, este tipo de líder no plantea los objetivos y logros con precisión, no controla ni resuelve las problemáticas adecuadamente evitándolos y no sirve de guía ni de apoyo a sus subalternos (Pacsi Choque et al., 2015). Este tipo de Liderazgo no guarda relación con el tipo transformacional o transaccional, más bien carece de ambas (Fernández y Quintero, 2017).

Para concluir, se puede resaltar que este enfoque puede afectar negativamente en el desempeño de los trabajadores y los resultados de la entidad, por la falta de responsabilidad de la fuente de dirección (Pacsi Choque et al., 2015).

2.5.4 Liderazgo carismático

El carisma de un líder no garantiza la eficiencia y la eficacia, debido a que es simplemente una característica de su forma de comportamiento; sin en cambio, cuando un líder presenta objetivos innovadores y de expansión de los mercados, las personas al mando serán escogidas de entre quienes contribuyan al desarrollo de los trabajadores (Díaz Chuquipiondo, 2014).

Un líder de este estilo consigue la aprobación por parte de su equipo de trabajo a través de sus emociones, el cual, en la mayoría de los casos un líder de tipo carismático pretende obtener el afecto, admiración y reconocimiento de sus subordinados; más sin en cambio, cuando se presenta una negativa por parte de los trabajadores, este líder tiende a adoptar actitudes autoritarias (Zepeda Herrera, 1999).

Por su parte, García García (2020) destaca que este individuo presenta dotes de persuasión, emana seguridad en sí mismo y cautiva por su personalidad. Se puede decir que esta característica es fundamental en todo buen líder. En síntesis, el Liderazgo carismático, son cualidades y atributos que los individuos

otorgan a fenómenos y ambientes relacionados a su medio, los cuales se pueden perfeccionar por medio de ejercicios previos, como lo son el estilo de vida, personalidad, estrategias de aprendizaje y la mentalidad.

2.5.5 Liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales tienen gran relevancia en la aportación al progreso de las empresas, que se encuentran en un ambiente de grandes variaciones provocadas por la globalización (Fernández y Quintero, 2017).

Bass (1999) menciona que estos líderes incentivan a sus subalternos a ver más allá de sus aspiraciones personales por medio del carisma, estimulo creativo, impulso intelectual o la atención personalizada. Buscando el incremento intelectual y madurez de los individuos, así como su interés por las metas organizacionales. Visto de esta forma como la unión de compromiso entre los empleados y los líderes, en beneficio de la organización.

Por consiguiente, se puede decir que este estilo se entiende como un proceso de gestión, donde la modificación del ambiente es importante, a través de las actitudes del líder que generan inspiración y motivación en sus colaboradores; Es indispensable resaltar que este tipo de líder se acopla a cualquier organización sin importar sus actividades, sin embargo se debe de tener en cuenta que se busca llevar a cabo un proceso de transformación centrados en la consecución de los objetivos (Bracho Parra y García Guiliany, 2013).

2.5.6 Liderazgo transaccional

En el Liderazgo transaccional, el líder se encuentra enfocado en el bienestar de sus seguidores como de la organización. Por medio de gratificaciones y estímulos con el propósito de generarles motivación a su grupo de trabajo para así maximizar sus resultados (Guerrero Bejarano et al., 2018).

Por lo tanto, este estilo refleja una base estable para la comunicación con los trabajadores de la empresa gracias a que se enfoca en los acuerdos o transacciones entre líder y subalterno. Se centra su importancia en el rendimiento operativo y organizacional por medio del adiestramiento y capacitación de los individuos, debido a que se puede conseguir gracias al sistema de recompensas laborales para así alcanzar los propósitos organizacionales (Mendoza Solis et al., 2020).

Finalmente, el Liderazgo se encuentra compuesto por tres subescalas que son las siguientes (Brito, 2016; Castro Solano et al., 2007):

1) Las recompensas contingentes, donde el líder estudia las necesidades de su equipo de trabajo para realizar un intercambio donde ambas partes se vean beneficiadas. Está sujeto a recompensas o sanciones según el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.
2) Directiva por excepción pasiva, el encargado se involucra después de que se presenta una situación negativa, para realizar la corrección y criticas necesarias para no perder el rumbo de las metas propuestas.
3) Directiva por excepción activa, al contrario de la anterior el líder observa e inspecciona el rendimiento de sus colaboradores para detectar futuras desviaciones y tomar medidas preventivas.

Capítulo III. Satisfacción laboral

"La experiencia del empleado es la suma de todo lo que un empleado experimenta a lo largo de su relación con una organización"

Denise Lee Yohn.

3.1 Concepto de Satisfacción laboral

La Satisfacción laboral es un término muy importante dentro de las organizaciones, por lo que a continuación se muestran algunas definiciones sobre este tópico.

Morillo Moronta (2006) define a la Satisfacción laboral “como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial” (p. 48).

De acuerdo con Charaja Incacutipa y Mamani Gamarra (2014) señalan que la Satisfacción laboral “se puede describir como aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una o varias necesidades, se da como producto de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio y el medio” (p. 6).

Según, Moreno Baquedano y Wong Aitken (2018) mencionan que “la satisfacción en el trabajo, es un conjunto de sentimientos favorables o no favorables con los que los empleados perciben su trabajo” (p. 7).

Marín Guarín et al. (2021) resaltan que “la Satisfacción laboral es el resultado de la relación entre el trabajo y las actitudes frente al mismo, por ello, es un elemento que afecta positiva o negativamente la productividad de las organizaciones de los diferentes sectores económicos” (p.26).

A su vez, Chunga Díaz y Escuza Pasco (2023) argumentan que la “Satisfacción laboral es la actitud que tiene el individuo hacia su trabajo, lo cual es de vital importancia en el ámbito laboral de los profesionales” (p. 163).

Desde el punto de vista de, Diaz Dumont et al. (2023) sustentan que “la Satisfacción laboral es resultado de las condiciones o características del trabajo, como respuestas a estímulos específicos, representando un estado emocional positivo reflejado en respuestas positivas ante situaciones de trabajo” (p. 163).

De acuerdo con Chasi Ramos et al. (2024) “la Satisfacción laboral se trata de la actitud de las personas ante su puesto de trabajo la cual se haya manifestado en comportamientos, estados de ánimo vinculadas a sus actividades“ (p. 1918).

Finalmente, Alejandro González y Cañizares Cedeño (2025) sostienen que, dentro de una entidad, “la Satisfacción laboral se define como el grado en que los empleados se sienten felices y motivados en el trabajo” (p. 190).

En suma, los términos vinculados con la Satisfacción laboral se comprenden como el resultado de las percepciones y actitudes favorables o no favorables respecto al trabajo del individuo, que responden a sus necesidades.

Tabla 8
Consolidación de términos de Satisfacción laboral

Palabras clave Autor	Sensación	Individuo	Trabajo	Actitud	Favorable	Desfavorable	Total
Morillo Moronta 2006		✔	✔		✔	✔	4
Charaja Incacutipa y Mamani Gamarra 2014	✔	✔					2
Moreno Baquedano y Wong Aitken 2018	✔	✔	✔		✔	✔	5
Marín Guarín et al. 2022		✔	✔	✔	✔	✔	5
Chunga Díaz y Escuza Pasco 2023		✔	✔	✔			3
Diaz Dumont et al. 2023		✔	✔		✔		3
Chasi Ramos et al. 2024	✔	✔	✔	✔			4
Alejandro González y Cañizares Cedeño 2025	✔	✔	✔		✔		4
Total	4	8	7	3	5	3	

Fuente: Elaboración propia

3.2 Importancia de la Satisfacción laboral

En las entidades actuales, el factor humano se considera un elemento indispensable, porque gracias a él es posible lograr el cumplimiento de las metas organizacionales. Por este motivo, es de vital importancia que los colaboradores se encuentren alineados con la organización y se les brinde las condiciones para conservar una buena Satisfacción laboral (Chunga Díaz y Escuza Pasco, 2023). En este aspecto, Cernas Ortiz et al. (2018) enfatiza que la Satisfacción laboral se vincula con el desempeño de los trabajadores.

Sin embargo, para que las entidades cumplan con sus objetivos, es necesario que cuenten con herramientas que faciliten las actividades de manera apropiada, perseverando y logrando la satisfacción en los empleados. Puesto que al tener trabajadores comprometidos estarán dispuestos a la cooperación, adaptabilidad y disponibilidad ante las variaciones (Peña Cárdenas et al., 2013).

Además, contar con un trabajador satisfecho presentará actitudes positivas en relación con las actividades asignadas; sin embargo, aquel que cuenta con una insatisfacción presentará una actitud desfavorable (Robbins y Coulter, 2014).

Respecto a estas actitudes de los colaboradores, Ansa y Acosta (2008) argumentan que se ven impactados por factores internos, como son los sentimientos, percepciones y emociones. En el contexto laboral de los trabajadores hacia sus actividades, es de gran relevancia la actitud ya que puede mejorar la productividad y la eficacia de la organización frente a los desafíos que se presentan. Estas actitudes no solo contribuyen en el cumplimiento de las metas, sino que también en la retención del personal y en los resultados económicos. Así, se reducen riesgos laborales y sobrecargas

de actividades. De igual manera es importante resaltar que es necesario un ambiente laboral óptimo, particularmente con la existencia de colaboradores y líderes empáticos que fomenten el diálogo abierto para una comunicación adecuada (Tocas Duran, 2024).

Por lo tanto, es importante resaltar que cuando se presenta insatisfacción laboral en las empresas, los empleados pueden reflejar bajo rendimiento, retrasos, inasistencias, riesgos de trabajo, todo lo anterior perjudica a la organización y al capital humano (Reyes Anacleto y Salgado Guadarrama, 2021).

Finalmente, es necesario reconocer el papel que representa la Satisfacción laboral en las organizaciones como apoyo para que los seguidores se sientan reconocidos, apreciados y satisfechos por su esfuerzo en sus funciones, debido a que todo ello repercute en la economía de la organización (Vargas Vega et al., 2018).

3.3 Variables determinantes de la Satisfacción laboral

La Satisfacción laboral es una reacción emocional que surge de diversos factores relacionados con las actividades que se realizan dentro de la organización. Esto quiere decir, que los individuos tendrán una percepción personal ante todas sus actividades laborales, la cual puede ser satisfactoria o insatisfactoria dependiendo de los factores que intervengan (Kreitner y Kinicki,1997).

(Locke 1976, como se citó en Gargallo Castel 2008) menciona que el grado de Satisfacción laboral es la suma de varios elementos que un individuo aprecia de su trabajo, entre las dimensiones específicas que menciona se encuentran las condiciones o eventos que se asocian con el interés intrínseco del trabajo,

condiciones de trabajo, promociones y el reconocimiento, retribución extrasalarial y cuantitativo de forma equitativa. Del mismo modo, menciona los agentes de Satisfacción laboral entre los que se encuentran el estilo de Liderazgo, dirección, relaciones intrapersonales y la organización en general.

Por otra parte, Furnham (2011) destaca que existen diferentes variables que generan mayor o menor grado de satisfacción en los trabajadores, que se detallan a continuación:

1) Políticas y procedimientos de la organización, hace referencia a la distribución equitativa de recompensas, como las promociones y remuneraciones hacia los subordinados, así como un adecuado control, supervisión y toma de decisiones por parte de los encargados.
2) Aspectos específicos del trabajo, son los recursos necesarios para ejecutar el rol laboral, entre los que se encuentran la asignación de actividades, retroalimentación, independencia, actitudes e infraestructura física del trabajo.
3) Características personales, Concierne a los rasgos individuales que presentan los trabajadores como la percepción por sí mismo, el control del estrés ante situaciones y la satisfacción general de la vida.

3.4 Teorías de Satisfacción laboral

3.4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Se tiene al modelo de las necesidades humanas planteado por Abraham Maslow en 1943 como uno de los precursores enfocados en estudiar la conducta humana (Sánchez Gardey, 2019). En la cual plantea una clasificación jerárquica donde expone el condicionamiento influenciado por las necesidades en las conductas humanas (Cafiel Cuello y Martinez Trujillo, 2024).

En consecuencia, identificó cinco categorías de las necesidades representadas en la figura 4, las cuales fueron ordenadas de mayor a menor relevancia, y son detalladas a continuación (Acosta Vera, 2014; Adair, 2004; Padovan, 2020; Maslow, 1991):

Figura 4
Pirámide de Maslow



Fuente: La pirámide de Maslow, por Navarro Martínez, 2019, Mheducacion.es, (https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow).

Fisiológicas. Se encuentran las necesidades que todo ser humano requiere para su subsistencia, las llamadas necesidades fisiológicas, debido a que un individuo debe cubrir estas necesidades antes que otras y se tiene por ejemplo los alimentos, hospedaje, oxigeno, reproductivas, entre otras.

Seguridad. Una vez que se han cubierto las necesidades básicas se originan nuevas debido a que se comienza a buscar aspectos como la seguridad laboral, su seguridad en el trabajo, buscan una pensión, etc.

Sociales. Son las necesidades vinculadas con la forma en que un individuo se desenvuelve en sociedad, conviviendo con los demás miembros pertenecientes a ella brindando y recibiendo afecto. Por otra parte, en el ámbito laboral se tratan de las relaciones que incluyen a subordinados, jefes y compañeros de trabajo.

Reconocimiento. Todos los individuos experimentan el deseo de contar con una valorización de sí mismos y de los demás individuos. Por lo que Maslow destaco dos agrupaciones importantes, la primera se determinó como el reconocimiento individual el cual incluye el respeto, el amor, la confianza, la independencia y la autoestima de manera propia. La segunda hace referencia al reconocimiento por parte de sus semejantes, como la reputación, el triunfo social, la dignidad, el respeto, la importancia y la consideración.

Autorrealización. En el último nivel de la pirámide de las necesidades se localiza la autorrealización que no es más que encontrar responsabilidades y tareas que satisfagan la necesidad de desarrollar su potencial al máximo nivel. Para alcanzar esto, primero se debe cubrir todas las necesidades que se presentan en los niveles de la pirámide, debido a que la motivación del individuo se origina desde su nacimiento, se localiza en el primer nivel, a diferencia de los siguientes niveles que surgen con el desarrollo personal.

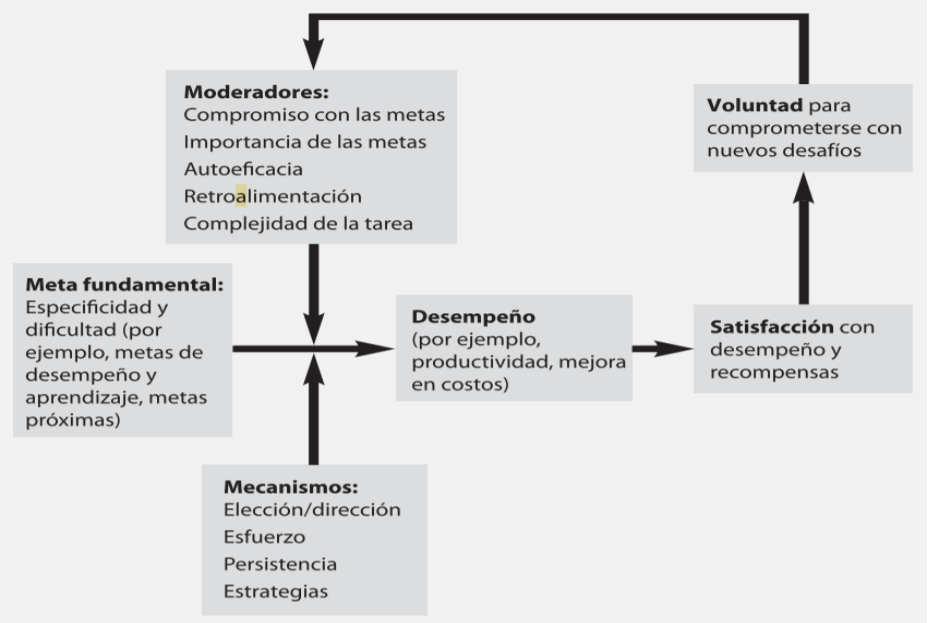
Cabe resaltar que, en esta teoría, el cubrir una necesidad no es considerado como un factor de motivación en un individuo, sino que es la necesidad que aún no ha sido cubierta por él. Dado que, cuando se logra cubrir un peldaño inferior en la pirámide, se esfuerzan por abarcar las necesidades de niveles superiores (González y Olivares, 2005).

3.4.2 Teoría de la fijación de las metas de Locke

La teoría de las metas ha sido corroborada por estudios realizados por diferentes investigadores sobresaliendo los estudios de Locke y Latham, lo cual promueve la optimización en los trabajadores (Spector, 2002).

Mas sin embargo, Locke y Latham (2002) mencionan que el principal enfoque de la teoría del establecimiento de metas es concretar una meta específica, que sea concisa, clara y desafiante, pero que a su vez sea alcanzable y que motive al individuo. Dichas propiedades se dividen en especificidad y el nivel de dificultad. Dentro de la figura 5 se observan las propiedades anteriormente mencionadas, así como los elementos que conforman el ciclo del establecimiento de metas.

Figura 5
Elementos esenciales del ciclo de establecimiento de metas



Fuente: Elementos esenciales del ciclo de establecimiento de metas (p.279), Arnold et al., 2012, Pearson.

En este contexto, se ha destacado que el proceso de establecimiento de metas es un método que cuenta con un grado de dificultad, principalmente por dos motivos. Como primer aspecto, los empleados y las circunstancias son diferentes, por lo que en ocasiones intervienen en el establecimiento de metas. Y como segundo aspecto, pueden parecer estables para su aplicación en cualquier circunstancia, sin embargo, en la práctica tiene un mayor nivel de dificultad, con lo que se presenta como un punto débil de esta teoría (Arnold et al., 2012).

El cumplimiento de las metas está estrechamente vinculado con la satisfacción de los subordinados. Mientras que se presente un alto nivel de relación entre el desempeño solicitado con el que se obtenga, la satisfacción de igual forma será mayor (Atalaya Pisco, 1999). En contraste Locke y Latham (2002) señala

que al no cumplir con las metas propuestas la insatisfacción se intensifica al grado que se aleje de la meta. Al acumular metas completadas exitosamente, se obtendrá una mayor sensación de satisfacción total.

Chiang Vega et al. (2010) exponen que las conclusiones a las que llego Locke de su investigación son:

- Si existen circunstancias similares, mientras más compleja sean las metas, será mayor el desempeño del individuo.
- Se debe de delimitar y especificar claramente las metas.
- Las conductas que presentan las personas se encuentran relacionadas a la ejecución de las tareas.
- Los propósitos del individuo fungen como intermediador entre la efectividad del ambiente externo sobre el desempeño.
- Las recompensas externas impulsan el desempeño por medio de la influencia de los objetivos e interacción con la persona.

3.4.3 Teoría X y Y de McGregor

Estas teorías fueron elaboradas por Douglas McGregor a través de su obra “El lado humano de la empresa” en 1960 que se enfocaba en las capacidades y conductas que presentan los líderes de los corporativos que ocasionalmente impactan a los colaboradores y a sus relaciones mutuas (Vargas Flores y Vásquez Muñoz, 2018). Dichas teorías, señaladas reflejan las percepciones de los gerentes respecto al comportamiento humano, con el objetivo de motivar y conseguir un alto desempeño (Alles, 2007).

En la teoría X los líderes tienen una visión negativa de los seguidores, ya que consideran que el personal de la empresa es irresponsable, descuidado, perezoso y que evitan el trabajo, por lo que se ven en la necesidad de amenazar y tener un control estricto (Rojas Trujillo, 1997). En esta teoría los

trabajadores tienen como necesidades prioritarias aquellas que se encuentran en el orden inferior, las cuales están relacionados con los incentivos monetarios (Bustamante et al., 2002). En la aplicación de este enfoque se aprecia un ambiente de trabajo restrictivo y autoritario, con lo que se puede ver afectado la motivación, Satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores (Herreño Pino, 2024).

Por el contrario, en la teoría Y parte de la suposición de que los colaboradores son motivados por el deseo de realizar de forma correcta sus actividades y preservar mejores relaciones con sus compañeros. Esto como una necesidad superior que se transforma en motivación conforme se cubran las necesidades inferiores (Bustamante et al., 2002). Estos individuos buscan asumir mayor participación y maximizar sus habilidades, tales como la creatividad, la imaginación y la destreza, las cuales son habilidades que no están completamente aprovechadas entre otras actitudes que se mencionan en la figura 6 (Martínez, 2010). El presente enfoque promueve el autocontrol, la participación en la toma de decisiones y fomenta los procedimientos democráticos (Fiedler y Chemers, 1989).

Figura 6
Elementos usados como herramientas para la motivación en el trabajo



Fuente: Adaptado de Estilo X e Y de McGregor (p.27), M. T. Palomo Vadillo, 2005, ESIC editorial.

Finalmente, Palomo Vadillo (2005) señala que solo se conseguirán los resultados deseados de la teoría “Y” si la empresa brinda el apoyo necesario para llevar a cabo las adecuaciones pertinentes, proporcionando las herramientas, métodos con lo que se pueda cubrir las necesidades y metas personales, al mismo tiempo que se logran las metas organizacionales.

3.4.4 Teoría de la dualidad

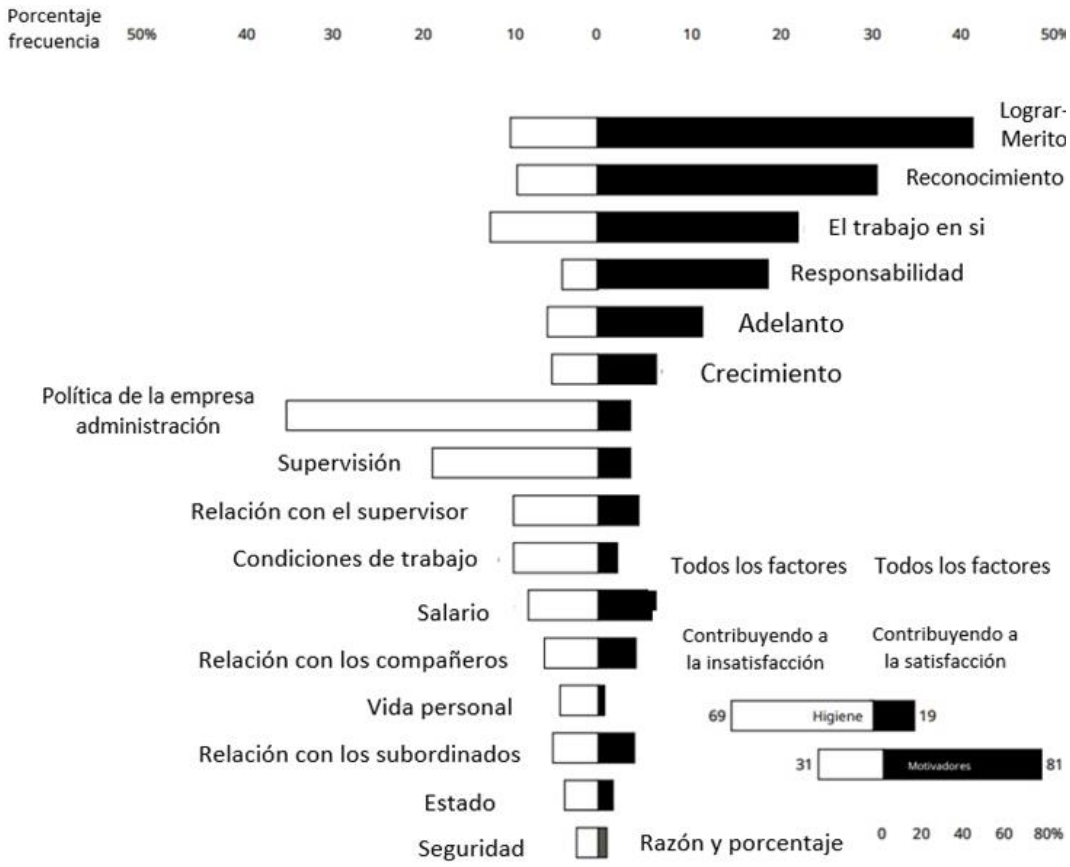
La teoría dual, fue desarrollada por los investigadores Herzberg, Mausner y Snyderman en 1959, está vinculada con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Con el fin de identificar y clasificar las causantes de la insatisfacción y satisfacción en los individuos, así como su impacto en la productividad laboral (Chiang Vega et al., 2010).

Frederick Herzberg dio inicio a su teoría por medio de varias entrevistas a trabajadores, donde se les indico a los entrevistados que recordarán situaciones laborales positivas y negativas (Díez de Castro et al.,2002). Con base a los resultados llegaron a la afirmación que la satisfacción se vincula con el contenido de las actividades (factores intrínsecos), mientras que las condiciones de trabajo (factores extrínsecos o higiénicos) se asocian con la insatisfacción (Amaru Maximiano, 2009).

En la figura 7 se pueden visualizar a los factores intrínsecos (lado derecho) como aquellas actitudes positivas que está presente en las actividades laborales porque cubren las necesidades personales. Cabe destacar que el objetivo superior de todo individuo es alcanzarse a sí mismo como una persona innovadora, incomparable, propio conforme a sus capacidades innatas (George y Álvarez Medina, 2005).

Por otro lado, se encuentran los factores extrínsecos (lado izquierdo) los cuales se caracterizan por estar relacionados con el ambiente, estos nos conllevan a la motivación, no obstante, la falta de estos factores si puede generar insatisfacción en los colaboradores (Madero Gómez, 2019). Las conclusiones a las que se llegaron fueron que la insatisfacción y la satisfacción no comparten los mismos factores (Rodríguez Fernández et al., 2004).

Figura 7
Factores que afectan las actitudes laborales



Fuente: De "One More Time: How do you motivate employees?", por Herzberg, 1987,Harvard Business Review, (18) (https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf).

Capítulo IV. Relación entre el Liderazgo y Satisfacción laboral

“Un líder inspira a su gente a confiar en él. Un gran líder inspira a su gente a confiar en ellos mismos.”

Lao Tse.

4.1 Estudios empíricos del Liderazgo y Satisfacción laboral

El objetivo de este capítulo es exponer los siguientes estudios empíricos que anteceden a esta investigación, los cuales comparten una relación, con el fin de dar a conocer los resultados obtenidos.

Los siguientes estudios explorados han arrojado resultados que pueden servir como antecedente de la investigación; los cuales son:

4.1.1 Liderazgo transformador y Satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor (Omar, 2011).

Este estudio se centró en organizaciones públicas y privadas, con la finalidad de analizar la posible relación entre la Satisfacción laboral y la forma de percibir al supervisor como aquel líder transformador, al igual que comprobar el tipo de confianza entre ambos. Se aplicó una muestra de 218 individuos de nacionalidad argentina, conformada por un total de 125 empleados de sexo masculino y 93 empleados de sexo femenino.

Para la recopilación de la información se implementó el cuestionario multifactor de Liderazgo desarrollado por Avolio y Bass, conformado por 45 preguntas con la finalidad de calcular el nivel en que los jefes presentan los estilos de Liderazgo laissez-faire, transaccional y transformador. En la aplicación solo se utilizó 20 preguntas encargadas de examinar las cuatro dimensiones de Liderazgo transformador (motivación inspiradora, consideración individualizada, influencia idealizada y estimulación intelectual). Asimismo, ocuparon un formato Likert de cinco puntos con el objetivo de verificar la validez en la construcción de las escalas implementadas en el estudio. Para la variable de Satisfacción laboral se ocupó una adaptación hecha en Argentina,

de la escala elaborada por Shouksmith en 1990, conformada por 12 preguntas de opción múltiple con cinco niveles que va de en desacuerdo a muy de acuerdo, por lo que se evalúa dos dimensiones: Satisfacción laboral y satisfacción con la vida en general.

Después de los hallazgos obtenidos, las conclusiones son las siguientes: se presenta una correlación en las cuatro dimensiones del Liderazgo transformador las cuales son motivación inspiradora, consideración individual, influencia idealizada y estimulación intelectual. Estas dos últimas obtuvieron un mayor nivel de correlación con la Satisfacción laboral. Como último punto, se halló un vínculo entre la confianza en el supervisor y Liderazgo transformador.

4.1.2 Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral: evaluación de la influencia de los factores contextuales organizacionales y características individuales (Abelha et al., 2018).

El propósito de este estudio fue averiguar la influencia que tienen los factores contextuales en las organizaciones brasileñas y las características individuales con relación al Liderazgo transformacional y la Satisfacción laboral. Se empleó un diseño de tipo cuantitativo para la obtención de datos por medio de un formulario electrónico en las cuales participaron 166 trabajadores de diferentes tipos de empresas, género y formación académica.

El cuestionario utilizado de Liderazgo transformacional fue el adaptado por Avolio y Bass. Para la Satisfacción laboral se implementó el de Smith, Kendall y Hulin. Adicionalmente para los datos demográficos se empleó un cuestionario que recopila datos personales como el tipo de organización, área de formación del empleado y género; para el análisis de los datos fue empleado el software estadístico SPSS.

Los resultados demostraron la asociación positiva entre el Liderazgo transformacional y la Satisfacción laboral. Dentro de los sociodemográficos el área de formación del empleado y el tipo de organización no presentaron una diferencia significativa; sin embargo, a diferencia del género, si existe una diferencia significativa en las mujeres ya que perciben mayor el Liderazgo transformacional y tienden a obtener mayor Satisfacción laboral.

4.1.3 Relación entre el Liderazgo transformacional y la Satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz (Barragán Ceniceros et al., 2019).

La siguiente investigación tiene como principal propósito identificar si existe relación entre las variables de Liderazgo transformacional y la Satisfacción laboral en los empleados administrativos de una empresa maquiladora dedicada al servicio automotriz, en Ciudad Juárez Chihuahua. El tipo de investigación empleado fue de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental, transeccional y correlacional. Se utilizó un cuestionario como técnica de recopilación de datos, la cual fue aplicada a 200 trabajadores administrativos de forma individual durante el mes de febrero del 2019.

Fue empleado el instrumento de 44 ítems con una escala de cinco puntos de tipo Likert. Para la variable de Liderazgo se utilizó el cuestionario de Bass y Avolio el cual consta de 20 ítems; para la Satisfacción laboral se ocupó 24 ítems de la escala formulada por Meliá y Peiró. La información descriptiva e inferencial obtenida se examinó mediante la herramienta estadista (SPSS) versión 20. Adicionalmente se añadieron datos sociodemográficos de forma descriptiva que no implico una relación con las variables de estudio.

Como resultado encontraron un grado de correlación positivas de las variables Liderazgo y Satisfacción laboral, lo que representa que los superiores cuentan con características y habilidades que conllevan a un Liderazgo transformacional, esto contribuye a que los trabajadores generen un buen sentido de pertenencia, apoyo y consideraciones, es decir, que los líderes concedan planes de trabajo para que los seguidores puedan desarrollar sus habilidades y fortalecer el trabajo en equipo. Por lo que el líder transformacional brinda confianza para alcanzar los propósitos organizacionales.

4.1.4 Análisis de la relación entre la Satisfacción laboral y la efectividad del Liderazgo en supervisores de una empresa automotriz (Espinosa Pule et al., 2022).

Este estudio tuvo como propósito encontrar la relación entre el estilo de Liderazgo empleado por el jefe inmediato y la satisfacción de sus seguidores, dentro de una maquiladora, localizada al norte de la Ciudad Juárez, Chihuahua, México, empleando un enfoque correlacional, en dos plantas de producción, tomando en cuenta a 30 supervisores.

Para la recopilación de datos se aplicó el cuestionario job description index que permite calcular el nivel de Satisfacción laboral y el formulario leader effectiveness and adaptability description para determinar el tipo de Liderazgo. Así mismo se apoyó de las listas de bajas de cada supervisor de los años 2021 y 2022, con el objetivo de encontrar la correlación que tienen las variables Satisfacción laboral, efectividad del Liderazgo e índice de baja de los empleados a su cargo.

Se encontró una relación entre las variables de Satisfacción laboral, tipos de Liderazgo y el nivel de bajas de los trabajadores. En la matriz de correlación de los cuatro estilos de Liderazgo se observa un gran vínculo entre el estilo persuasivo y el estilo autoritario respecto a la efectividad del Liderazgo.
El estilo autoritario, reflejó una correlación negativa generando resultados menores en la Satisfacción laboral de los trabajadores y a su vez una mayor rotación. A diferencia, del estilo persuasivo el cual contrarresta las bajas dentro de la organización, en razón que presenta una correlación de tipo positiva.

4.1.5 Repercusión del Liderazgo en la Satisfacción laboral en el supermercado TÍA de Atuntaqui y Santa María de Otavalo en la provincia de Imbabura- Ecuador (Paredes et al., 2022).

Se llevó a cabo el estudio con una muestra de 50 trabajadores de los supermercados de TÍA de Atuntaqui y Santa María de Otavalo, el cual tiene como objetivo el análisis de la relación entre Satisfacción laboral y el estilo de Liderazgo considerando los factores motivacionales e higiénicos. El diseño del estudio fue no experimental, transversal y con un enfoque cuantitativo para la medición de los estilos de Liderazgo y la Satisfacción laboral. La técnica utilizada en el estudio fue un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, valorado con una escala de Likert en indagaciones de Marroquín, Proaño y Álvarez.

Cabe mencionar que el estilo de Liderazgo que predomina en el supermercado TÍA es el natural con una correlación positiva baja con la variable de Satisfacción laboral de rho de Spearman r= 0.423 y en el caso del Santa María se destaca el Liderazgo democrático con una correlación de r=0.593.

4.1.6 Influencia del Liderazgo y otras variables críticas en la competitividad de Mipymes chilenas (Cabana Villca et al., 2022).

El propósito principal que tuvo el estudio fue analizar la relación entre los estilos de Liderazgo transaccional y transformación con las variables de esfuerzo extra, efectividad en el desempeño, Satisfacción laboral, y competitividad en las pequeñas empresas localizadas en Coquimbo, Chile. Obtuvieron una muestra de 384 participantes de nivel operativo y aplicaron una encuesta estructurada por Cabana, Cortés, Vega y Cortés. La confiabilidad del instrumento fue validada por académicos y expertos del sector privado; para su análisis estadístico utilizaron el software IBM SPSS 21.

Con relación a los sociodemográficos implementaron un análisis bivariante con el propósito de identificar la presencia de niveles de significancia respecto a la edad, género y tamaño de la empresa con la competitividad, los resultados no encontraron ningún nivel de relevancia estadística. Lo que quiere decir que ninguno de los sociodemográficos tiene un impacto relevante respecto a las variables de estudio.

Como resultado se logró observar que el Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y la Satisfacción laboral de los trabajadores tienen influencia sobre la competitividad de la entidad, en tanto que el esfuerzo extra y la efectividad en el desempeño su influencia es de tipo indirecta. Por lo que encontraron que las variables más influyentes para la competitividad de las entidades es el Liderazgo transformacional con la Satisfacción laboral obteniendo un mayor efecto positivo, ya que favorece el compromiso, desempeño y esfuerzo extra por parte de los trabajadores con las organizaciones.

4.1.7 Liderazgo y Satisfacción laboral en los mandos medios. Caso: industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México (Lara Bárcenas et al., 2023).

Llevaron a cabo un estudio con la finalidad de examinar la correlación entre el Liderazgo y la Satisfacción laboral de los colaboradores de mandos medios en una empresa de giro automotriz, ubicado en Ciudad Juárez, Chihuahua. Con una muestra de 61 individuos, utilizando un enfoque cuantitativo de corte transversal. Esta investigación se dirige a los puestos de mando medio con una antigüedad superior a dos años, sin importar el género.

Para la recolección de datos, se desarrolló un cuestionario con una escala de Likert, tomando como referencia la escala de Cook, Wall y Warr, nombrada Overall Job Satisfaction, para medir la variable de Satisfacción laboral, mientras que para el Liderazgo fue el Multifactor Leadership Questionnaire creado por Avolio y Bass. De modo que se aplicó el cuestionario en los meses de marzo y abril de 2022 y los datos fueron analizados con los softwares SPSS 25 y Smart PLS 3.

Los resultados obtenidos en la investigación revelaron la presencia de una correlación positiva significativa entre las variables de Liderazgo y la Satisfacción laboral. Lo que indica que el Liderazgo puede crear conductas positivas en los seguidores, crear vínculos con los integrantes, ajustarse a los cambios, ser proactivo, prevenir problemáticas y a su vez incrementa la satisfacción en el trabajo. Ya que esto es fundamental para mantener un buen desempeño y clima laboral en la entidad.

4.1.8 Liderazgo transformacional, transaccional y la Satisfacción laboral en dos empresas medianas de Ecatepec, México (Robles Acosta et al., 2023).

Este trabajo de investigación buscó encontrar la relación entre el Liderazgo transformacional y transaccional con la Satisfacción laboral, con un enfoque cuantitativo correlacional y transaccional. En dos empresas privadas ubicadas en el municipio de Ecatepec de Morelos, México. La población fue conformada por 69 trabajadores de los cuales 34 eran mujeres y 35 hombres, de igual forma contaban con un promedio de 31 y 40 años, con una media de antigüedad de 3 y 6 años.

Respecto a la medición de los estilos que predominaban y sus respectivas dimensiones del Liderazgo se empleó el cuestionario CELID versión S (Superior), desarrollado por Castro y otros autores, el cual consistía en 34 preguntas. Para la validez del instrumento se obtuvo una fiabilidad aceptable con un coeficiente de Cronbach entre 0.60 y 0.80 en sus cuatro dimensiones de Liderazgo. Para la variable de Satisfacción laboral se implementó el cuestionario de Littlewood y colaboradores, por lo que se puede conocer el nivel de satisfacción que tiene el colaborador además se compone de 11 ítems y un formato de Likert de cinco puntos.

El análisis de Alpha de Cronbach indicó que la variable de Liderazgo transformacional fue de α=.902 por otro lado el Liderazgo transaccional obtuvo un α=.702. A lo que se refiere a la Satisfacción laboral α=.880, esto refleja una consistencia en la satisfacción puesto que los niveles son superiores al margen aceptable en los estudios descriptivos que es de 0.60.

Se obtuvo como resultado que ambos estilos de Liderazgo se relacionan con la Satisfacción laboral de forma positiva, cabe destacar que el Liderazgo

transformacional cuenta con un nivel de intensidad alto, esto indica que tiene una mayor influencia positiva en los individuos a su cargo.

En la parte de estadística descriptiva se mostró un Liderazgo transformacional de $\overline{x}$ =3.5, se encuentra por encima del Liderazgo transaccional con un $\overline{x}$ =3.1, los resultados indican que los seguidores en las organizaciones de estudio observan al líder como un guía que posee toda su confianza y fidelidad. Dando como resultado que los empleados ponen su empeño en el alcance de los objetivos de la organización y no tienen problemas en dar más de lo que se les solicita. Por parte de la satisfacción se localizó en un valor general de $\overline{x}$ =3, que refleja un nivel indeciso en los subordinados.

4.1.9 Impacto de los estilos de Liderazgo en el compromiso de los empleados y Satisfacción laboral en empresas privadas dentro del distrito de Chennai (Raja Priya, 2024).

El propósito del estudio se enfocó en analizar los efectos sobre los diferentes estilos de Liderazgo transaccional, transformacional y laissez-faire con el compromiso y la Satisfacción laboral de los colaboradores en las organizaciones privadas ubicadas en el distrito de Chennai. Donde el enfoque de investigación fue cuantitativo, transversal y con un diseño descriptivo correlacional, ya que los datos se obtuvieron en un determinado momento para así llegar al análisis y evaluación de las relaciones que tiene los estilos de Liderazgo con las variables de compromiso y Satisfacción laboral.

El universo fue de 250 trabajadores donde se recopilaron los datos por medio de un cuestionario estructurado y con escalas validadas para medir los estilos como el transformacional, liberal y transaccional además del compromiso y Satisfacción laboral. Los estadísticos empleados fueron el análisis de

correlación y regresión, además se utilizó el programa SPSS para la obtención de fiabilidad precisa en los datos obtenidos.

Las conclusiones que se obtuvieron fueron que el estilo transformacional se destacó como aquel que brinda mejores resultados y favorece a la satisfacción y compromiso de sus trabajadores. Debido a que se encontró una correlación positiva. Caso contrario en el Liderazgo laissez-faire que se asocia con niveles bajos en la satisfacción y el compromiso de los subordinados. Por último, el Liderazgo de tipo transaccional arrojó resultados moderados con respecto a las variables estudiadas.

Dentro de las observaciones de los sociodemográficos se mostró que la edad, el género y la experiencia. Donde la edad presentó una significancia fuerte en el Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral, a diferencia de los otros estilos donde presentó una relación moderada. En el caso del género influye el Liderazgo transformacional y el transaccional de forma positiva, mientras que el Liderazgo laissez-faire influye de forma débil. Finamente el sociodemográfico de experiencia tiene una relación fuerte con el Liderazgo transformacional y con los otros dos estilos cuenta con una relación débil.

Capítulo V. Resultados

“Coordinar es conectar, unir y armonizar
todos los actos y todos los esfuerzos”
Jules Henri Fayol.



En el presente capítulo se evaluaron las hipótesis formuladas, donde se detalla en primer lugar la caracterización de la muestra, seguido del análisis de confiabilidad y descriptivos, para así finalizar con la correlación entre las variables examinadas en el presente trabajo. La información obtenida se expondrá en tablas de una forma clara y precisa para un mejor entendimiento.

5.1 Caracterización de la muestra

Al comenzar esta investigación se contaba con una muestra de 301 trabajadores de una empresa manufactura ubicada en la zona de Ecatepec de Morelos; sin embargo, se descartaron 45 encuestas debido a inconsistencias en las respuestas, por lo que el análisis final se realizó con 256 cuestionarios válidos (86 mujeres y 170 hombres).

En cuanto al género, se observa en la tabla 9 que el porcentaje de trabajadores masculinos es superior al femenino en un 32.8 % de la muestra total; esto indica que la mayoría de la población participante es masculina.

Tabla 9
Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	86	33.6	33.6	33.6
Masculino	170	66.4	66.4	100.0
Total	256	100.0	100.0	

Respecto a la edad de los participantes, se puede observar en la tabla 10 que la moda se encuentra en el rango de 45 y 52 años, representando el 24.6 % de la muestra total. Además, es relevante subrayar que el rango de 19 a 28 años tiene un porcentaje muy cercano con una diferencia mínima de apenas el 0.4 %. Esto quiere decir, que la muestra se encuentra equilibrada, debido a que incluye tanto trabajadores jóvenes como personal de mayor edad.

Tabla 10
Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
19-28	62	24.2	24.2	24.2
29-36	46	18.0	18.0	42.2
37-44	44	17.2	17.2	59.4
45-52	63	24.6	24.6	84.0
53-64	41	16.0	16.0	100.0
Total	256	100.0	100.0	

Referente a la distribución del nivel de estudios de los participantes se puede apreciar en la tabla 11 que el 41.4 % de los participantes poseen educación básica (primaria o secundaria), por otro lado, el 58.6% restante posee estudios de nivel medio superior o superior (preparatoria o formación profesional). Estos datos reflejan que la muestra tiene una formación académica diversa, sin embargo, los trabajadores cuentan con mayores oportunidades de desarrollo profesional o técnico.

Tabla 11
Escolaridad

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	9	3.5	3.5	3.5
Secundaria	97	37.9	37.9	41.4
Preparatoria	98	38.3	38.3	79.7
Profesional	52	20.3	20.3	100.0
Total	256	100.0	100.0	

A cerca de la antigüedad laboral (tabla 12), se identificó que la mayoría de los trabajadores (43.8 %) tienen entre uno y cinco años dentro de la organización, y que el 34.8% supera los cinco años de permanencia incluyendo trayectorias de más de dos décadas. Dicho resultado indica que la rotación suele ser baja, indicativo de una estabilidad laboral significativa dentro de la organización.

Tabla 12

Antigüedad laboral

Antigüedad laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un año	55	21.5	21.5	21.5
1-5 años	112	43.8	43.8	65.2
6-10 años	37	14.5	14.5	79.7
11-19 años	30	11.7	11.7	91.4
Más de 20 años	22	8.6	8.6	100.0
Total	256	100.0	100.0	

Con relación al estado civil de los participantes (tabla 13), se observa que el grupo menos representado corresponde a las personas divorciadas, con solo el 4.7% de la muestra. Mientras que la cifra superior es representada por los trabajadores casados (44.1%), seguido por quienes viven en unión libre (19.1%). Por tanto, se identifica que la mayoría de la fuerza laboral (63.2%) mantiene una relación de pareja estable o compromiso familiar.

Tabla 13
Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Soltero	82	32.0	32.0	32.0
Casado	113	44.1	44.1	76.2
Unión libre	49	19.1	19.1	95.3
Divorciado	12	4.7	4.7	100.0
Total	256	100.0	100.0	

Finalmente, en relación con el puesto que ocupan dentro de la organización (tabla 14), se identifica una marcada predominancia del personal operativo, el cual está constituido por el 66% de la muestra. En contraste, los mandos medios representan el porcentaje más bajo con un 15.2 %, mientras que el 18.8% lo conforma el personal administrativo.

Tabla 14
Puesto

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mandos medios	39	15.2	15.2	15.2
Personal administrativo	48	18.8	18.8	34.0
Nivel operativo	169	66.0	66.0	100.0
Total	256	100.0	100.0	

5.2 Confiabilidad y descriptivos

La confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.200). Es decir, un instrumento tiene un adecuado grado de confiabilidad cuando los resultados se mantienen estables en repetidas aplicaciones.

Para esta investigación se verificó la confiabilidad del instrumento por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo rango oscila entre 0 y 1, donde valores cercanos a 1 refleja una mayor consistencia interna (Reidl Martínez 2013; Corral de Franco 2022). Conforme a los criterios de George y Mallery (2003), se considera que un coeficiente inferior a: α >.5 es pobre, α >.6 es cuestionable, α >.7 es aceptable, α >.8 es bueno y α >.9 es excelente.

En la tabla 15 se contienen los coeficientes obtenidos para las escalas evaluadas, se puede observar en términos generales, que la escala de Liderazgo alcanzó un nivel de confiabilidad bueno (α=.81) lo que indica un nivel de consistencia interna adecuada; mientras que al examinar sus dimensiones, se observa que el Liderazgo transformacional alcanzó el mayor nivel de confiabilidad (α=.94) clasificada como excelente, lo que sugiere que los reactivos de esta subescala miden de forma sólida y consistente este estilo de

liderazgo. Por otro lado, la dimensión de Liderazgo transaccional obtuvo una confiabilidad moderada baja (α=.51), lo que sugiere prestar mayor atención a sus reactivos para futuras investigaciones y para esta investigación los resultados deben interpretarse con cautela. Con respecto al Liderazgo laissez-faire arrojó una fiabilidad que se aproxima a un nivel aceptable (α=.67).

Respecto a la Satisfacción laboral, el valor de Alfa Cronbach que se obtuvo fue de α=.70, lo cual representa un nivel marginalmente aceptable y evidencia consistencia interna moderada.

Tabla 15
Coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach y estadísticos descriptivos

Escala / Subescalas	Coeficiente	Número de Reactivos	DE	Media (1 a 5)
Liderazgo	.81	34	14.76	3.19
Transformacional	.94	17	.83	3.55
Transaccional	.51	11	.49	3.04
Laissez-faire	.67	6	.75	2.42
Satisfacción laboral	.70	11	.57	3.66

DE= desviación estándar

De la misma forma se puede observar en la tabla 14 los resultados descriptivos, los cuales se basan en una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa el nivel más bajo y 5 el más alto.

En términos globales, la escala de Liderazgo denota una $\bar{x}$=3.19, lo cual indica que la presencia de las conductas de Liderazgo es moderada dentro de la entidad. Esto sugiere que, a pesar de la existencia de ciertas conductas de Liderazgo, cabe la posibilidad de mejorarlas y fortalecerlas.

Después analizar las subescalas, para una mejor visualización se representaron en una gráfica como se puede observar en la figura 8, los

niveles que presenta cada una, el Liderazgo transformacional presentó la media más alta, por lo que se aprobó la primer hipótesis ($\bar{x}$=3.55), lo que refleja que los líderes tienden a mostrar con relativa frecuencia conductas enfocadas a inspirar, motivar y guiar a los colaboradores dentro de la organización para así alcanzar las metas organizacionales, fomentando el sentido de pertenencia, la mejora de sus capacidades y la orientación hacia metas compartidas.

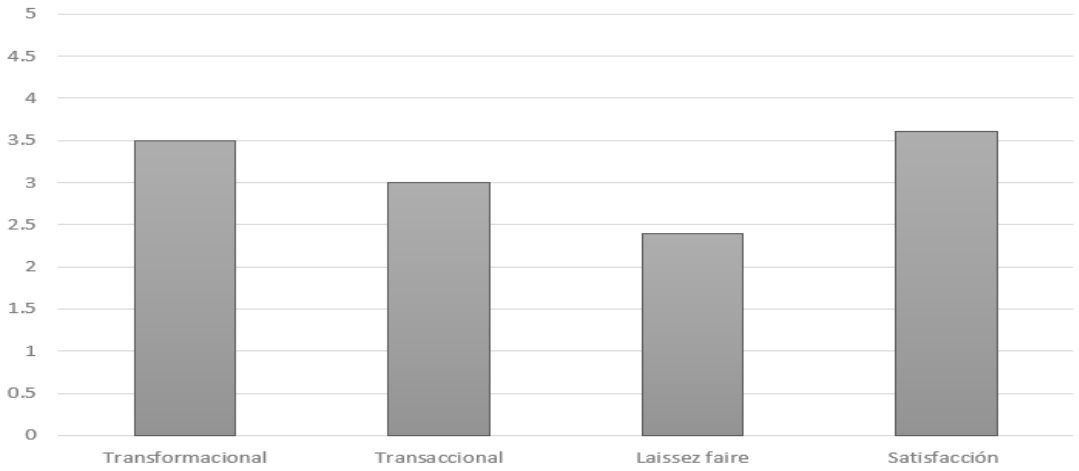
Por su parte, el Liderazgo transaccional obtuvo un valor de media de 3.04 que significa un punto medio de la escala y una percepción neutra por parte de los individuos. Esto indica que este estilo de Liderazgo se presenta de forma ocasional respecto al intercambio de recompensas o sanciones existentes entre los trabajadores. De manera que el personal a cargo no ignora ni sobresalta las necesidades y deseos de los empleados y trata de satisfacerlas siempre que se cumplan los objetivos.

En cambio, el Liderazgo laissez-faire alcanzó la media más baja ($\bar{x}$=2.42), esto refleja que dentro de la entidad en ciertas ocasiones las personas al mando no determinan normas ni reglas para llevar una dirección adecuada a las actividades. Por lo que los líderes solo en ciertas ocasiones permiten la autonomía y libertad en la ejecución de las actividades y toma de decisiones para el logro de los objetivos. Ya que este comportamiento de los líderes se considera que no es muy habitual, por su escasa intervención lo que les llega a provocar confusión en sus responsabilidades.

Por último, la Satisfacción laboral evidenció un nivel relativamente alto ($\bar{x}$=3.66), por ende se aprobó la hipótesis número dos, lo cual indica que los trabajadores se encuentran conformes con diversos aspectos de su entorno laboral, como la remuneración, el tiempo de jornada, sus funciones

individuales asignadas, la organización del trabajo, la preferencia por trabajar y la expectativa que tienen por su trabajo.

Figura 8
Predominancia de los estilos de Liderazgo y el nivel de Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

5.3 Variables sociodemográficas

Para evaluar las hipótesis relacionadas con las variables sociodemográficas, se llevó a cabo un contraste de las medias respecto a las dimensiones de Liderazgo y Satisfacción laboral. A continuación, se presentan los principales hallazgos comparativos.

5.3.1 Comparación por género

Se empleó la prueba t de Student para examinar si existían diferencias entre hombres y mujeres en su percepción del Liderazgo y la Satisfacción laboral. Tal como se puede apreciar en la tabla 16, no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las dimensiones evaluadas.

Por consiguiente se aceptó la cuarta hipótesis, no obstante, es importante mencionar que la dimensión de Liderazgo transformacional presentó un valor cercano al nivel de significancia (p=.06). En este caso, las mujeres presentan una media inferior de 3.39 en comparación con los hombres donde alcanzaron una media de 3.63, lo que sugiere que los varones perciben estar más motivados e inspirados por sus líderes en la realización de sus actividades que las mujeres.

Tabla 16
Relación entre Liderazgo y Satisfacción laboral por género

Escalas / subescalas	Mujeres		Hombres			
	x̄	DE	x̄	DE	t	Sig.
Liderazgo Transformacional	3.39	.90	3.63	.79	-2.24	.06
Transaccional	3.03	.45	3.05	.51	-.29	.68
Laissez-faire	2.48	.82	2.39	.72	.89	.22
Satisfacción laboral	3.50	.48	3.66	.53	.11	.48

Nota. X̄= media; DE= desviación estándar; t= prueba t de student; Sig.= probabilidad de la hipótesis nula.

5.3.2 Comparación por edad

Se aplicó un análisis estadístico de varianza unidireccional (ANOVA) para contrastar las diferencias en la percepción del Liderazgo y Satisfacción laboral entre los cinco rangos de edad establecidos en este estudio. De acuerdo con la tabla 17, no refleja una variación significativa en la percepción entre los grupos.

Lo anterior indica que existe una homogeneidad en la percepción del trato y el estilo de liderazgo ejercido dentro de la organización, independientemente de la edad. Por consiguiente, la hipótesis cinco se rechaza. Además, es

importante señalar que el Liderazgo transformacional es el que tiene mayor percepción por los seguidores y que la Satisfacción laboral mantiene niveles favorables en todos los rangos de edad, debido a que los trabajadores perciben que sus expectativas laborales son cumplidas.

Tabla 17
ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral según la edad

Escalas / Subescalas	Edad años 19-28 x̄ (DE)	29-36 x̄ (DE)	37-44 x̄ (DE)	45-52 x̄ (DE)	53-64 x̄ (DE)	F	Sig.
Liderazgo							
Transformacional	3.73 (.83)	3.67 (.79)	3.42 (.90)	3.44 (.86)	3.45 (.71)	1.68	.15
Transaccional	3.08 (.44)	3.06 (.48)	2.99 (.51)	3.04 (.50)	3.01 (.51)	.30	.88
Laissez-faire	2.29 (.79)	2.41 (.71)	2.29 (.64)	2.50 (.75)	2.63 (.82)	1.79	.13
Satisfacción laboral	3.65 (.55)	3.56 (.52)	3.62 (.65)	3.73 (.58)	3.73 (.56)	.68	.60

Nota. X̄= media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig. = probabilidad de la hipótesis nula.

5.3.3 Comparación por nivel de escolaridad

Los resultados obtenidos mediante ANOVA (tabla 18), muestran que no existen diferencias significativas en ninguno de los cuatro niveles académicos analizados. Ante ello, la hipótesis número seis se rechaza, en razón que el nivel de estudios de los individuos no influye en modificar la percepción del Liderazgo ni en los niveles de satisfacción en el trabajo.

Esto refleja que, independientemente del grado académico de los participantes, consideran que cuentan con la motivación adecuada por parte de sus superiores para el alcance de los objetivos, prevaleciendo la valoración positiva hacia el estilo de Liderazgo transformacional. De igual manera, la Satisfacción laboral se mantiene estable y en términos generales es buena en

los niveles académicos analizados, esto porque los trabajadores ven cumplidas sus expectativas laborales respecto a lo que perciben en su ambiente laboral.

Tabla 18
ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral por el nivel académico

Escalas / subescalas	Escolaridad				F	Sig.
	Primaria $\bar{x}$ (DE)	Secundaria $\bar{x}$ (DE)	Preparatoria $\bar{x}$ (DE)	Profesional $\bar{x}$ (DE)		
Liderazgo						
Transformacional	3.65 (.82)	3.43 (.76)	3.54 (.92)	3.77 (.76)	1.98	.11
Transaccional	3.30 (.65)	3.02 (.47)	3.09 (.53)	2.96 (.40)	1.78	.15
Laissez-faire	2.76 (.86)	2.50 (.72)	2.41 (.77)	2.23 (.74)	2.11	.10
Satisfacción laboral	3.61 (.55)	3.71 (.54)	3.69 (.52)	3.51 (.70)	1.64	.18

Nota. $\bar{X}$= media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig. = probabilidad de la hipótesis nula.

5.3.4 Comparación por antigüedad laboral

Como se aprecia en la tabla 19, el análisis de varianza (ANOVA) realizado para comparar las medias según la percepción de los trabajadores de acuerdo con su antigüedad laboral, indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los cinco niveles evaluados. Este resultado, señala que la percepción de los estilos de liderazgo se mantiene estable dentro de la organización, independientemente del tiempo de permanencia de los colaboradores, destacando que el liderazgo transformacional es el que presenta mayor impacto. De acuerdo con lo anterior, la Satisfacción laboral manifestada por los participantes puede considerarse favorable, ya que las medias superan el 3.5. En consecuencia, se rechaza la séptima hipótesis planteada.

Tabla 19
ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral respecto a la antigüedad

Escalas / subescalas	Antigüedad					F	Sig.
	Menos de 1 año $\bar{x}$ (DE)	1-5 años $\bar{x}$ (DE)	6-10 años $\bar{x}$ (DE)	11-19 años $\bar{x}$ (DE)	Más de 20 años $\bar{x}$ (DE)		
Liderazgo							
Transformacional	3.47 (.82)	3.54 (.84)	3.63 (.91)	3.63 (.85)	3.52 (.70)	.28	.89
Transaccional	3.08 (.51)	3.04 (.52)	3.04 (.52)	3.04 (.42)	3.08 (.48)	.40	.80
Laissez-faire	2.41 (.80)	2.37 (.67)	2.41 (.68)	2.55 (.86)	2.49 (.69)	.39	.81
Satisfacción laboral	3.74 (.57)	3.62 (.61)	3.67 (.55)	3.68 (.47)	3.66 .(57)	.47	.76

Nota. $\bar{X}$= media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig. = probabilidad de la hipótesis nula.

5.3.5 Comparación por estado civil

Se aplicó un análisis de ANOVA con el objetivo de determinar si existen diferencias significativas entre los distintos estados civiles de los participantes. Conforme a los datos obtenidos, en la tabla 20, se aprecia una diferencia significativa en la dimensión de Liderazgo laissez-faire entre la población unión libre ($\bar{x}$ =2.11 y DE=.62) y la población casada ($\bar{x}$ =2.53 y DE=.78). De tal forma que las personas casadas perciben con mayor frecuencia un estilo de dejar hacer, es decir, el líder tiene una menor intervención y supervisión en la realización de las actividades diarias de los participantes. En cambio, quienes se encuentran en unión libre consideran que casi nunca hay presencia de este tipo de liderazgo. En cuanto a la Satisfacción laboral, los niveles se mantienen óptimos, lo que indica que los integrantes de la organización se sienten a gusto en su trabajo sin importar los distintos estados civiles.

Tabla 20
ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral en función del estado civil

Escalas / subescalas	Estado Civil				F	Sig.
	Soltero $\bar{x}$ (DE)	Casado $\bar{x}$ (DE)	Unión libre $\bar{x}$ (DE)	Divorciado $\bar{x}$ (DE)		
Liderazgo						
Transformacional	3.51 (.88)	3.49 (.86)	3.70 (.70)	3.68 (.70)	.90	.44
Transaccional	3.00 (.50)	3.05 (.49)	3.06 (.48)	3.15 (.39)	.41	.74
Laissez-faire	2.47 (.75)	2.53 b (.78)	2.11 a (.62)	2.26 (.66)	3.99	.00
Satisfacción laboral	3.54 (.61)	3.70 (.56)	3.74 (.54)	3.77 (.42)	1.97	.12

Nota. $\bar{X}$= media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig. = probabilidad de la hipótesis nula.

5.3.6 Comparación por área laboral

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 21, se encontró una diferencia estadísticamente significativa en el tipo de Liderazgo laissez-faire. La prueba post hoc de Tukey indica que la diferencia significativa se localiza entre el área administrativa ($\bar{x}$=2.19 y DE=.78) y la operativa ($\bar{x}$=2.53 y DE=.75).

Este resultado denota que el personal del área operativa percibe menor acompañamiento, supervisión y orientación por parte de sus líderes en la realización de sus actividades diarias, en comparación con el personal administrativo. A pesar de esta diferencia, la Satisfacción laboral se observa con un nivel favorable en todas las áreas que conforman la entidad que participaron en el estudio.

Tabla 21
ANOVA de Liderazgo y Satisfacción laboral con base en el área laboral

Escala / Subescalas	Área			F	Sig.
	Mandos medios $\bar{x}$ (DE)	Administrativo $\bar{x}$ (DE)	Operativo $\bar{x}$ (DE)		
Liderazgo					
Transformacional	3.78 (.68)	3.63 (.96)	3.47 (.82)	2.55	.08
Transaccional	3.00 (.43)	2.96 (.51)	3.07 (.49)	1.10	.34
Laissez-faire	2.23 (.64)	2.19 a (.78)	2.53 b (.75)	5.41	.00
Satisfacción laboral	3.69 (.59)	3.53 (.70)	3.69 (.53)	1.52	.22

Nota. $\bar{X}$= media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig.= probabilidad de la hipótesis nula.

5.4 Correlación entre el Liderazgo y Satisfacción laboral

Con la finalidad de evaluar la hipótesis tres de la presente investigación, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson (tabla 22). Dicho coeficiente debe oscilar entre -1 y +1. Según lo expuesto por Ruiz Mitjana (2019), un coeficiente superior a cero se traduce como una relación lineal positiva, lo que significa que, al aumentar una de las variables, la otra tiende a incrementarse también. En cambio, si se presenta un coeficiente inferior a cero (valores negativos), se asume que la relación es inversa, por lo tanto, al incrementar una variable, la otra tiende a disminuir. Por último, si se presenta un coeficiente igual cero, indica que no existe una relación lineal entre ambas variables. En tanto, que coeficientes diferentes a cero y acompañados de un valor de p inferior a 0.05, evidencian una asociación estadísticamente significativa entre las variables evaluadas.

Los resultados obtenidos evidencian una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa (r=.49**, p <.01), lo que representa la relación más sólida entre las analizadas. Lo cual indica que cuando los líderes

incentivan a sus subordinados a ver más allá de sus aspiraciones personales por medio del estímulo creativo, carisma, impulso intelectual y la atención personalizada, todo ello contribuye a potencializar significativamente los niveles de Satisfacción laboral.

Por su parte, el Liderazgo transaccional presenta una correlación positiva débil con la satisfacción del empleado, pero en menor magnitud (r=.17**, p <.01). Esto plantea que, al proporcionar gratificaciones, reconocimiento, retroalimentación constructiva y premios no monetarios, etc., a los trabajadores contribuyen a niveles satisfactorios laborales, lo que promueve desempeños adecuados. No obstante, su capacidad de influencia resulta más limitado en comparación con el liderazgo transformacional.

Por otra parte, el Liderazgo laissez-faire presenta una correlación débil negativa con la satisfacción del trabajador (r=-.27**, p>.01). Esto indica que la ausencia de dirección, falta de toma de decisiones y evasión de la responsabilidad por parte del líder reduce la percepción de los trabajadores sobre el apoyo recibido, disminuyendo su satisfacción con el puesto y con la organización. Con base a lo anterior, la hipótesis tres es rechazada, debido a que no todos los estilos de liderazgo presentan una correlación positiva consistente con la Satisfacción laboral.

De acuerdo con lo anterior, en diferentes estudios llevados a cabo en empresas manufactureras muestran una correlación positiva entre el Liderazgo transformacional y la Satisfacción laboral de modo que este estilo ha demostrado modificar creencias, disminuir conflictos, potencializar las capacidades y actitudes de los colaboradores con el propósito de inspirarlos para superar los objetivos establecidos. En consecuencia, el estilo de Liderazgo que ejercen los directivos repercute de manera directa y significativa en la Satisfacción laboral percibida. Debido a ello, es indispensable que el

Liderazgo se lleve a cabo de la mejor forma, para así reforzar la percepción de los trabajadores de acuerdo con el salario, la permanencia en la organización, el agrado por las funciones desempeñadas, la complejidad de las actividades, el cumplimiento de expectativas sobre el puesto y la satisfacción general percibida en el mismo.

Tabla 22
Coeficientes de correlación Pearson

Variables	LT	LTR	LF	SA
Liderazgo transformacional	___	.16*	-.52**	.49**
Liderazgo transaccional		___	.21**	.17**
Liderazgo laissez-faire			___	-.27**
Satisfacción laboral				___

Nota: * la correlación es significativa en el nivel 0.05 y ** la correlación es significativa en el nivel 0.01.

Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo principal analizar la relación entre el estilo de Liderazgo y la Satisfacción laboral en una empresa manufacturera, considerando el efecto diferenciador de variables como género, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad y área laboral.

Los hallazgos, reflejan que el Liderazgo transformacional presenta la relación más significativa y sólida con la Satisfacción laboral ubicándose en un nivel de correlación moderada. De modo que, mientras predomine el Liderazgo transformacional, será posible observar mayor motivación y una apropiada estabilidad emocional además de que promueven el sentido de pertenencia y un buen ambiente laboral en sus trabajadores. A su vez, dichos elementos mejoran la actitud sobre el trabajo, percepción y cumplimento de las expectativas del puesto, la remuneración y tiempo invertido en la organización. Dichos comportamientos coinciden con diversos estudios empíricos internacionales que indican que, a mayor presencia de un Liderazgo transformacional, mayores son los niveles de satisfacción que manifiestan los trabajadores (Barragán Ceniceros et al., 2019; Omar, 2011; Robles Acosta et al., 2023; Abelha et al., 2018; Cabana Villca et al., 2022; y Raja Priya, 2024).

En este contexto, el Liderazgo transformacional, aunque muestra una relación positiva con la Satisfacción laboral, evidencia un impacto menor. Esto confirma que dicho estilo de Liderazgo funciona en un entorno donde el apoyo, la motivación y la confianza favorecen una comunicación efectiva, además promover que los trabajadores se identifiquen con los propósitos organizacionales. Como resultado, se generan mejores condiciones de trabajo, mayor productividad y niveles adecuados de Satisfacción laboral. Dichos resultados concuerdan con lo reportado por Raja Priya (2024), quien

identificó una diferencia significativa en el Liderazgo transformacional impartido por los líderes mediante la motivación, la inspiración, el reconocimiento y el fomento al desarrollo de sus trabajadores, lo que se tradujo en una buena Satisfacción laboral.

Por el contrario, el Liderazgo transaccional, aunque mantiene una correlación positiva con la satisfacción del empleado, lo hace con menor intensidad; lo que favorece la estabilidad y el cumplimiento por parte del trabajador, pero no genera un compromiso emocional o de identificación con la organización.

En contraste, el estilo laissez-faire manifestó una relación negativa con la Satisfacción laboral, lo que indica que, si el líder detona una ausencia de dirección y apoyo propicia incertidumbre y descontrol en los procesos, lo que deteriora el ambiente laboral. Esto es, cuando los líderes evaden sus responsabilidades disminuye el sentido de pertenencia, lo que constituye una amenaza para la eficacia organizacional y el bienestar del trabajador.

Respecto al cumplimiento de los objetivos específicos e hipótesis planteadas, los análisis comparativos aportaron elementos relevantes también. En cuanto al género, no se observó una diferencia estadísticamente significativa. Los resultados obtenidos se contrastan con la investigación de Ruíz Cortés (2016) en una empresa industrial mexicana, donde se encontró que el género si repercute de manera significativa respecto a la percepción del Liderazgo transformacional por el género masculino de los empleados. Aunado a lo anterior, los resultados del estudio realizado por Abelha et al. (2018) encontraron una diferencia en la percepción del personal respecto al Liderazgo transformacional sobre el género del empleado. En dicho estudio menciona que las trabajadoras cuentan con una mayor satisfacción en la presencia de este estilo.

En el caso de la edad, la inexistencia de diferencias significativas entre los diferentes grupos sugiere que la dirección es homogénea con respecto a la aplicación coherente del estilo del Liderazgo en toda la organización lo cual repercute en una buena experiencia del trabajador. Esto se alinea con los planteamientos de Cabana Villca et al. (2022) en el cual no encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los estilos de Liderazgo transformacional y transaccional, así como de la Satisfacción laboral, de acuerdo con la edad de los participantes de dicho estudio. Sin embargo, los resultados del estudio de Raja Priya (2024) llevado a cabo en India revelaron que la edad si influye de forma significativa de acuerdo con la forma en que son tratados por sus líderes en la organización y teniendo al estilo de Liderazgo transformacional como el que brinda una mayor influencia de forma positiva en la Satisfacción laboral.

Los resultados por nivel académico no evidencian diferencias significativas, lo que indica una percepción igualitaria en las variables estudiadas, esto es, la percepción tanto del Liderazgo como de la Satisfacción laboral no dependen del grado académico de los participantes. Estos hallazgos coinciden con lo reportado por Sürücü et al. (2018), quienes identificaron que no existe una diferencia significativa en la percepción del Liderazgo con respecto a su nivel académico. En el mismo sentido, la antigüedad en la organización tampoco arrojo diferencias relevantes en la percepción de los trabajadores con las variables del estudio. Este resultado es consistente con lo señalado por Amaral Guzmán et al. (2023), quienes no encontraron variaciones en la percepción de los estilos de Liderazgo y la Satisfacción laboral en función de los años de servicio, lo que se traduce que la permanencia en la organización no modifica la opinión en cómo perciben los empleados dichas dimensiones.

En contraste, el estado civil presentó diferencias significativas. El estilo de Liderazgo laissez-faire fue percibido con una mayor intensidad por aquellos trabajadores que se encuentran casados en comparación con los que se encuentran en unión libre; lo cual puede asociarse con variaciones en las expectativas de dirección y apoyo en cada subgrupo. De manera similar, el análisis por área laboral evidenció que el personal operativo cuenta con una mayor percepción en la ausencia de una dirección en comparación con el personal administrativo, lo cual puede deberse a las exigencias estructurales del puesto.

Finalmente, es importante señalar que, aun con la presencia de estas diferencias, la Satisfacción laboral en general se mantuvo en niveles favorables, lo que sugiere que la organización ha logrado establecer condiciones adecuadas en el entorno de trabajo, tanto en expectativas de sus funciones desempeñadas, el sentido de estabilidad, así como la satisfacción global con la experiencia laboral cotidiana.

Conclusión

Los hallazgos obtenidos permiten afirmar que el Liderazgo transformacional representa el estilo de dirección con mayor impacto significativo para incidir en la Satisfacción laboral dentro de la organización analizada. Las empresas que promueven un Liderazgo basado en la inspiración, el desarrollo humano y la comunicación efectiva tienden a contar con trabajadores más comprometidos, productivos y satisfechos.

Aunque el estilo de Liderazgo transaccional produce efectos positivos lo hace de manera moderada, lo que indica que las recompensas y la retroalimentación directa son elementos valiosos, no sustituyen el impacto que genera la motivación y el sentido de permanencia que caracterizan al Liderazgo transformacional. Por su parte, el Liderazgo laissez-faire se considera como una práctica desfavorable para la Satisfacción laboral ya que la ausencia de una dirección genera incertidumbre y deterioro en la percepción del puesto.

Por otro lado, el análisis de las variables sociodemográficas demostró que las percepciones en cuanto al Liderazgo y Satisfacción laboral se mantuvo estable, independientemente si eres hombre o mujer, si perteneces a un grupo joven o de edad avanzada, si cuentas con estudios medios, técnicos o universitarios, o si tienes pocos o muchos años en la empresa. No obstante, dos variables son las que marcaron diferencias: los colaboradores casados y que se encuentren en el área operativa son quienes experimentan tener mayores expectativas del estilo laissez-faire y presentan niveles menores de satisfacción.

De acuerdo con la variable de Satisfacción laboral no influyen los sociodemográficos estudiados, lo que indica que la satisfacción se presenta de la misma forma para todos los trabajadores. Por consiguiente, esto refleja que el trato hacia los colaboradores es imparcial por parte de los líderes donde no se hace distinción por el género, edad, nivel de estudios o antigüedad, asimismo, se mantiene relaciones intrapersonales eficientes, una buena comunicación y un control adecuado a las actividades laborales.

Cuando se presenta un liderazgo adecuado con un nivel de satisfacción alto, se crea un ambiente de trabajo positivo y participativo, generando mayor bienestar y compromiso en los empleados (Aspajo Quiroz et al., 2025 ; Zurita Guerrero et al., 2025).

Finalmente, se sugiere que para futuras investigaciones se incorpore nuevos enfoques metodológicos - como modelos de ecuaciones estructurales o un análisis longitudinal - que permitan ampliar los conocimientos sobre la relación entre el Liderazgo y Satisfacción laboral identificando cómo variables moderadoras el estado civil y tipo de puesto debido a que no se han empleado en investigaciones actuales en el sector manufacturero en el Estado de México, México.

Bibliografía

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial /organizacional: Un enfoque aplicado* (6ª ed.). Cengage Learning.

Abelha, D. M., Carneiro, P. C., & Cavazotte, F. D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, *20*(4), 516–532. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94758311002

Acosta Vera, J. M. (2014). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones...* (5ª ed.). ALFAOMEGA. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=864965

Adair, J. (2004). *No jefes sino líderes: el camino hacia el éxito*. Fundación Confemetal. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=252717

Aguiar Sierra, R., & Pinzón Lizarraga, L. M. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional* (1ª ed.). Trillas. https://www.researchgate.net/profile/Rocio-Aguiar-Sierra/publication/323809022_Liderazgo_y_comportamiento_organizacional/links/5aabd01baca27248034ad454/Liderazgo-y-comportamiento-organizacional.pdf

Alatrista Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, *23*(46), 89–98. https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157

Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de Coyuntura y Perspectivas*, *5*(4), 89–122. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf

Alejandro González, R. T., & Cañizares Cedeño, E. L. (2025). Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la Fundación Inversión Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de*

Ciencias Sociales y Humanidades, *6*(2), 188–198. https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3617

Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (1ª ed.). Editorial Granica.

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(3), 1–10. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893

Alvarado Ruíz, H. L. (2017). *Comportamiento organizacional* (1ª ed.). Grupo Editorial Patria.

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología Del Deporte*, *9*(2), 123–133. http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Amaral Guzmán, Á. F., Pérez Santiago, J. A., & Rosario Rodríguez, A. (2023). Teorías implícitas de liderazgo en una muestra de personas trabajadoras en organizaciones pequeñas y medianas (PyMEs) de Puerto Rico. *Revista Caribeña de Psicología*, *7*(1, e7675), 1–11. https://doi.org/10.37226/rcp.v7i1.7675

Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo* (1ª ed.). Pearson educación.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas* (1ª ed.). Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/76.htm

Anaya Ortega, J., Miranda Valdez, J. F., & Ramírez Contreras, B. A. (2020). Análisis del liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral. *RILCO DS: Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, *2*(13), 1–12. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7851258

Ansa, M., & Acosta, A. (2008). La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el núcleo humanístico de la universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *XIV*(1), 121–130. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673010

Arias Galicia, L. F. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño* (6ª ed.). Trillas. https://www.academia.edu/41014404/ADMINISTRACION_DE_RECURSOS_HUMANOS_PARA_EL_ALTO_DESEMPENO

Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C., & Hartog, D. D. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral* (5ª ed.). Pearson. https://bibliotecaceunem.com/libros/Acervo%20bibliogr%C3%A1fico%20Lic.%20Pedagog%C3%ADa/128.-%20Arnold%20John%20autor%20Psicolog%C3%ADa%20del%20trabajo%20comportamiento%20humano%20en%20el%20%C3%A1mbito%20laboral%20%20%20Pearson%20Educaci%C3%B3n%20de%20M%C3%A9xico.pdf

Aspajo Quiroz, U. P., Tasayco Jala, A. A., Magallanes Yataco, E. M., & Angulo Poblete, D. (2025). Satisfacción laboral explicada a través de la cultura y el liderazgo organizacional. *Revista InveCom*, *5*(1), 01–11. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.12696507

Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología* , *3*(5), 46–76. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* ((3rd ed.)). Redwood City, CA: Mindgarden.

Barra Almagia, E. (1998). *Psicología Social* (1ª ed.). Sociedad Periodística e Impresora Renacimiento.

https://www.academia.edu/34562989/Psicologia_Social_UdeC_Enrique_Barra_Almagia_

Barragán Ceniceros, M., Vargas Salgado, M. M., & Gómez Bull, K. G. (2019). Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz. *Vinculatégica EFAN*, *5*(2), 1194–1208. https://doi.org/10.29105/vtga5.2-736

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8ª ed.). McGraw Hill. https://www.academia.edu/42224502/Administraci%C3%B3n_Bateman_Snell_8_Edici%C3%B3n

Benites Valverde, L. A., Quiñónez Klinger, A. H., Estupiñán Guachamin, K. A., & Estupiñán Moreno, A. H. (2024). Liderazgo y bienestar organizacional: Estrategias para el desarrollo del capital humano. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, *9*(1), 253–265. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v9i1

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Pearson. http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0061.pdf

Bonifaz Villar, C. de J. (2012). Liderazgo empresarial. In *Red Tercer Milenio* (1ª ed.). Red tercer milenio. https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf

Bracho Parra, O., & García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, *15*(2), 165–177. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003

Brito, J. G. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, *1*(2), 41–48. https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.11

Bustamante, M. A., Bravo Palma, A., & Sánchez Peñailillo, A. (2002). Modelos mentales: análisis comparativo de liderazgo y aprendizaje de los estudiantes de empresariales de pregrado de las Universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania. *Forum Empresarial*, *7*(2), 30–54. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63170202

Cabana Villca, S. R., Rivera Guerra, M. B., Véliz Fernández, R. P., & Aguilera Zambra, M. I. (2022). Influencia del liderazgo y otras variables críticas en la competitividad de Mipymes chilenas. *Contaduría y Administración*, *67*(4), 48–71. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2972

Cafiel Cuello, Y., & Martinez Trujillo, N. E. (2024). La pirámide de Maslow y el proceso educativo contemporáneo: revisión literaria. *Revista Electrónica En Educación y Pedagogía*, *8*(14), 15–29. https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog24.02081402

Camacho Cristiá, C., & Arias Galicia, F. (2010). Satisfacción con el trabajo, con el liderazgo y algunas variables demográficas en profesores. *In Área de Investigación: Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.*, *1*, 1–17. https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2010/2.16.pdf

Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, *10*(2), 273–284. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285

Cardona Labarga, J. M. (2004). ¿Que modelo de liderazgo utilizar para la formación y desarrollo de directivos? *Intangible Capital*, *0*(1), 109–128. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1195623

Castro, A., Lupano, M. L., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo: Cuadernos de evaluación psicológica* (1ª ed.). Paidós.

Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P., & León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, *63*(2), 01–23. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986

Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo -Punto-Perú, 2013. *Comuni@cción*, *5*(1), 05–13. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001

Chasi Ramos, P. K., Alvarado Cobeña, Y. V., & Moreta Zavala, M. A. (2024). *Satisfacción laboral y retención del talento humano: un estudio a una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuado*. *5*(1), 1916–1937. https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/521

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. In *Relaciones entre el clima organizacional y la satissfacción laboral* (1ª ed., Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.

Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso administrativo. In *McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.* (3ª ed.). McGraw-Hill. https://www.academia.edu/25595940/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION

Chingombe, C., Mutongi, C., & Muguti, A. (2017). The examination of the concepts of transactional, transformational and exemplary leadership practices. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, *19*(7), 07–14. https://doi.org/DOI:10.9790/487X-1907040714

Chunga Díaz, T. O., & Escuza Pasco, M. E. (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas*, *19*(1), 163–181. https://doi.org/10.15332/22563067.9109

Ciulla, J. B. (2020). The search for ethics in leadership, business, and beyond: The Importance of leadership in shaping business values. In *Issues in Business Ethics* (1ª ed., Vol. 50). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38463-0_10

Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, *1*(2), 64–72. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008

Corral de Franco, Y. (2022). Validez y confiabilidad en instrumentos de investigación: una mirada teórica. *Revista Ciencias de La Educación*, *32*(60), 562–586. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9710359

Cuadrado Guirado, I., Molero Alonso, F., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, *2*(2), 115–129. https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525

Daft, R. L. (2023). *The leadership experience* (8ª ed.). Cengage Learning. https://es.scribd.com/document/722972260/DAFT-R-2013-La-Experiencia-Del-Liderazgo

De la Poza Pérez, J. (1998). Reflexiones evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1988). *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *14*(3), 355–373. https://journals.copmadrid.org/jwop/files/47544.pdf

Delgado Bello, C. A., & Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: Un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica*, *33*(6), 11–20. https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011

Díaz Chuquipiondo, R. (2014). *Jefe por primera vez: formación de liderazgo empresarial* (1ª ed.). Empresa editora MACRO.

Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, *28*(101), 158–170. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11

Díez de Castro, J., Redondo López, C., Barreiro Fernández, B., & López Cabarcos, M. A. (2002). *Administración de empresas: dirigir en la sociedad del conocimiento* (1ª ed.). Ediciones Pirámide.

Escalante, L. (2021, July 27). *Rotación de personal, un gasto silencioso que afecta a todas las empresas*. El economista. https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-un-gasto-silencioso-que-afecta-a-todas-las-empresas-20210726-0100.html

Escamilla García, P. E., & Galicia Villanueva, S. (2022). La importancia del liderazgo para una visión sustentable en las organizaciones. *Enlace UIC: Revista de Investigación de La División de Posgrados de La Universidad Intercontinental*, *2*(3), 8–28. https://revistas.uic.mx/index.php/enlaceuic/article/view/12

Espinosa Pule, J. M., Zorrilla Briones, F., Aldape Alamillo, A., Rodríguez Morachis, M. A., & Alvarado Tarango, L. (2022). Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la efectividad del liderazgo en supervisores de una empresa automotriz. *IPSUMTEC*, *5*(5), 90–97. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9613220

Etling, A. (1998). *Liderazgo efectivo* (1ª ed.). Trillas.

Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, *22*(77), 56–74. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1989). *Liderazgo y administración efectiva* (2ª ed.). Trillas.

Forbes México. (2020, February 24). *El 80% de la empresas mexicanas carece de líderes*. Forbes. https://forbes.com.mx/el-80-de-las-empresas-mexicanas-carece-de-lideres/

Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina* (1ª ed.). Pearson . https://ozkarinconsultor.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf

Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento organizacional* (1ª ed.). Pearson. https://www.academia.edu/26956362/Comportamiento_organizacional_Enrique_B_Franklin_Fincowsky_y_Mario_Jos%C3%A9_Krieger

Furnham, A. (2011). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones* (5ª ed.). Alfaomega.

Gámez Cavazos, D. A., & Toscano Moctezuma, J. A. (2023). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(6), 1108–1126. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748

García García, M. D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo Del Conocimiento*, *5*(03), 850–864. https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1387

Gargallo Castel, A. F. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 563–575. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774951

George, C. S., & Álvarez, M. L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (2ª ed.). Pearson. https://pdfcoffee.com/historia-del-pensamiento-administrativo-1-4-pdf-free.html

Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica.

Apuntes Universitarios, *10*(4), 156–174. https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501

González Álvarez, L., Guevara Sotomayor, E., Morales Figueroa, G., Segura Hernández, P., & Luengo Martínez, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y enfermería*, *19*(1), 11–21. https://doi.org/10.4067/S0717-95532013000100002

González, M., & Olivares, S. (2005). Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. In *México: CECSA* (5ª ed., Number 2). Editorial Continental.

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2017). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones* (12ª ed.). Cengage learning. https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/61813b7573ebcec96f571d6192d99694b97bd7da.pdf

Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Revista Ciencias Administrativas y Económicas*, *01*(1), 56–75. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25789w/S3_R1Liderazgo.pdf

Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Ó. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, *3*(10), 142–148. https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908

Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., & Caicedo Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *5*(2), 956–966. https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927

Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. de J. (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano* (1ª ed.). Pearson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill. https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill.

Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). Introducción a la administración: Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia. In *McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.* (5ª ed.). McGraw-Hill.

Herreño Pino, V. (2024). Liderazgo en el siglo XXI: navegando entre la teoría X, Y, Z en el modelo de negociación de Harvard. *Revista Tajamar*, *3*(Especial), 141–170. https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php/revista_tajamar/article/view/40

Herzberg, F. I. (1987). Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados? *Revista de Negocios de Harvard*, 1–16. https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf

Hillier, S., & Buck, K. A. (2017). Lewin, Kurt. In *Encyclopedia of couple and family therapy* (1ª ed., pp. 1–3). Springer international publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15877-8_882-1

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). McGraw Hill. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional_Ivancevich.pdf

Izquierdo García, B., & Schuster Fonseca, J. (2010). El liderazgo, un factor que contribuye al desarrollo de los grupos académicos en las universidades. *Investigación Administrativa*, *39*(106), 69–82. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782010000200069

Jimenez Lopez, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., & Peláez Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, *8*(1), 81–97. https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06

Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea* (6ª ed.). McGraw Hill. https://www.academia.edu/31616972/Administracion_Contemporanea_6ed_Jones

Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1984). *Elementos de administración* (3ª ed.). McGraw Hill.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones* (3ª ed.). McGraw Hill. https://www.academia.edu/35636754/Kreitner_Robert_Comportamiento_De_Las_Organizaciones_PDF

Lara Bárcenas, É. C., Melgar Brayardo, J., & Ramos Rubio, P. (2023). Liderazgo y satisfacción laboral en los mandos medios. Caso: industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Visión Gerencial*, *22*, 232–243. https://doi.org/https://doi.org/10.53766/VIGEREN

Littlewood Zimmerman, H. F., Mercado Salgado, P., & Bernal Garcia, E. R. (2006). Intención de Permanencia en personal de nivel alto y medio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, *25*(2), 87–95. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654402

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

López Nieto, S. R. (2019, October). El liderazgo empresarial al estilo mexicano. *Alethéa Revista IEU Universidad*, 1–6. https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A_opinion/2019/10_Octubre/Art_Op_4.pdf

Loya Loya, S. F. (2011). *Liderazgo en el comportamiento organizacional* (2ª ed.). Trillas.

Luna González, A. C. (2012). *Proceso administrativo* (1ª ed.). Grupo editorial patria.

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, *6*(0), 107–122. https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª ed.). Cengage Learning. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf

Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, *29*, 1–18. https://doi.org/10.15174/au.2019.2153

Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed.). McGraw-Hill. https://www.researchgate.net/publication/340792650

Marín Guarín, L. C., Fontalvo Ballestas, Y. C., & García Méndez, S. (2021). Satisfacción laboral en establecimientos gastronómicos de Bucaramanga, Santander. *I+D Revista de Investigaciones*, *17*(1), 26–33. https://doi.org/10.33304/revinv.v17n1-2022002

Martínez, C. R. (2010). *Psicología social en las organizaciones: estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional* (1ª ed.). Lugar editorial.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (3ª ed.). Ediciones Díaz de Santos. https://batalloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf

Mehrad, A., & Fallahi, B. (2014). The role of leadership styles on staff's job satisfaction in public organizations. *Acta Universitaria*, *24*(5), 27–32. https://doi.org/10.15174.au.2014.597

Mendoza Solis, M., García Alcaraz, J. L., & Avelar Sosa, L. (2020). El liderazgo transaccional: una revisión de literatura. *Academia Journals*, *12*(1). https://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/16032?show=full

Mendoza Soliz, M., García Alcaraz, J. L., & Avelar Sosa, L. (2020). El liderazgo transaccional: una revisión de literatura. *Academia Journals*, *12*(1), 1115–1120. https://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/16031

Mera Loor, M. K., Cruz Arteaga, K. C., & Zambrano Zambrano, E. J. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, (15), 1–9. https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones

Moreno Baquedano, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa chicken king de trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *14*(27), 1–17. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132011

Morillo Moronta, I. J. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, *7*(1), 43–57. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41070104

Münch Galindo, L. (2018). *Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI* (4ª ed.). Trillas.

Nader, M., & Castro Solano, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: Generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, *28*(2), 227–258. https://doi.org/10.18800/psico.201002.002

Navarro Martínez, J. Á. (2019, October 21). *La pirámide de Maslow*. McGraw Hill. https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow

Neri Uribe, J. (2021). Diferencias sociodemográficas en la percepción del clima organizacional de trabajadores industriales mexicanos. *Administración y*

Organizaciones, *24*(46), 50–68. https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2021v24n46/Neri

Newstrom, J. W. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados* (9ª ed.). McGraw Hill.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). McGraw Hill. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf

Noriega Santos, J. (1990). Los estilos de gerencia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (10), 35–40. https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1023

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice.* (6ª ed.). SAGE.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. Revista de Psicología*, *17*(2), 129–137. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68622584003

Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, *1*(1), 67–72. https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849

Padovan, I. (2020). Teorías de la motivación: aplicación práctica (Tesina de grado) [UNCUYO Universidad Nacional de Cuyo]. In *Biblioteca Digital UNCUYO*. https://bdigital.uncu.edu.ar/15664

Palací Descals, F. J. (2005). *Psicología de la organización* (1ª ed.). Pearson. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r170r/w25933w/M1_S1_RO_PsicologiadelaOrganizacion_12a28.pdf

Palomo Vadillo, M. T. (2005). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (3ª ed.). ESIC Editorial.

Paredes, D. C., Ajala, E. A., Calderón, L. C., Guerra, V. R., & Otavalo, T. E. (2022). Repercusión del liderazgo en la satisfacción laboral en el supermercado TÍA de Atuntaqui y Santa María de Otavalo en la provincia

de Imbabura – Ecuador. *Espacios*, *44*(2), 30–47. https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n12p03

Payeras Serra, J. (2004). *Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados* (1ª ed.). Ediciones Díaz de Santos. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Coaching_y_liderazgo-Payeras_Serra_Joan.pdf

Peña Cárdenas, M. C., Olloqui López, A. M., & Aguilar Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, *6*(3), 115–128. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2157062

Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, *35*(4), 283–305. https://doi.org/10.1177/001872678203500402

Porret Gelabert, M. (2006). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones* (1ª ed.). ESIC Editorial.

Prospel Santacruz, E. L., Romero Morocho, L. R., & Jaya Pineda, I. I. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: Caso práctico de la empresa Mcduck. *593 Digital Publisher CEIT*, *7*(3), 184–196. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1112

Raja Priya, G. (2024). Impact of leadership styles on employee engagement and job satisfaction in private firms within chennai district. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science (IJPREMS)*, *4*(10), 73–81. https://doi.org/https://www.doi.org/10.56726/IRJMETS36147

Reidl Martínez, L. M. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación En Educación Médica*, *2*(6), 107–111. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000200007&lng=es&tlng=es.

Reyaz, S. (2024). The influence of leadership styles on employee motivation and job satisfaction. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, *2*(03), 339–344. https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0049

Reyes Anacleto, A., & Salgado Guadarrama, J. D. (2021). Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, *30*, 01–12. https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2782

Rivadeneira Moreira, J. C. (2022). La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales. *Journal of Economic and Social Science Research*, *2*(4), 41–54. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/24

Rivera Moriano, J. (2021). El liderazgo y su influencia en la productividad de las organizaciones. *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*, 01–16. https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2209

Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos,controversias y aplicaciones* (3ª ed.). Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ª ed.). Pearson. https://www.academia.edu/43776169/ROBBINS_COULTER_ADMINISTRACI%C3%93N_12a_EDICI%C3%93N_2014

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson. https://www.academia.edu/31376368/Comportamiento_Organizacional_15edi_Robbins

Robles Acosta, C., Alviter Rojas, L. E., Hernández Castro, S. G., & Escamilla Salazar, Z. (2023). Liderazgos transformacional, transaccional y la satisfacción laboral en dos empresas medianas de Ecatepec, México.

Revista RELAYN- Micro y Pequeña Empresa En Latinoamérica, *7*(3), 35–48. https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.3.1104

Robles Acosta, C., Hernández Castro, S. G., Ballina Ríos, F., & Ortega Reyes, A. O. (2019). Ciclo del desarrollo vital y preferencias estratégicas en propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas . *Avances de La Innovación y El Emprendimiento Social En México*, *1*(0), 324–575.

Rodríguez Estrada, M. (1989). *Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas* (2ª ed., Vol. 6). El manual moderno. https://www.academia.edu/36742426/Liderazgo_desarrollo_de_habilidades_directivas_2a_Pg_17_55_

Rodríguez Fernández, A., Díaz Bretones, F., Fuertes Martínez, F., Martín Quirós, M. A., Montalbán Peregrín, M., Sánchez Santa Bárbara, E., & Zarco Martín, V. (2004). *Psicología de las organizaciones* (1ª ed.). Editorial UOC.

Rojas Trujillo, G. (1997). *Psicología social y nuevo líder* (1ª ed.). Cooperativa editorial magisterio.

Rozo Mogollón, S. M., & Abaunza de Gonzáles, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances En Enfermería*, *28*(2), 62–72. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002010000200006&lng=en&tlng=es.

Rue, L. W., & Byars, L. L. (2006). *Administración. Teoría y aplicaciones* (2ª ed.). Alfaomega.

Ruíz Cortés, S. S. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, *3*(1), 30–45. https://www.reibci.org/feb-16.html

Ruiz Mitjana, L. (2019, May 22). *Coeficiente de correlación de Pearson: qué es y cómo se usa*. Psicología y mente. https://psicologiaymente.com/miscelanea/coeficiente-correlacion-pearson

Salgado, E., Molina, C., Orjuela, R., & Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto “la rosca”? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la

organización academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, *28*, 27–50. https://www.redalyc.org/pdf/716/71602803.pdf

Sánchez Gardey, G. (2019). *Comportamiento humano en las organizaciones* (1ª ed.). FUOC. https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147912/2/Modulo2ComportamientoHumanoEnLaOrganizacion.pdf

Schermerhorn, J. R. (2006). *Administración*. Limusa Wiley.

Setia, M. S. (2016). Methodology series module 3: cross-sectional studies. *Indian Journal of Dermatology*, *61*(3), 261–264. https://doi.org/10.4103/0019-5154.182410

SHRM. (2017, December 19). *How to improve the engagement and retention of young hourly workers*. Society for Human Resource Management. https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/how-to-improve-engagement-retention-young-hourly-workers

Silva Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L., & Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, *15*(3), 146–157. https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL15-ISSUE2-FULLTEXT-769

Soria Murillo, V. M. (2004). *Relaciones humanas* (2ª ed.). Limusa. https://es.scribd.com/doc/303184883/RELACIONES-HUMANAS-pdf

Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica* (1ª ed.). El manual moderno.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6ª ed.). Pearson. https://www.academia.edu/8385894/Administraci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_J_A_F_Stoner_R_E_Freeman_and_D_R_Gilbert_Jr

Sürücü, L., Yeşilada, T., & Maşlakçı, A. (2018). The relationship between socio-demographic properties and leadership perceptions of employees. *IOSR Journal of Business and Management*, *20*(2), 88–96. www.iosrjournals.org

Tapia Castilla, Z. C., & Antequera Ripoll, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Ad-Gnosis*, *9*(9), 119–134. https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443

Tocas Duran, L. Y. (2024). Satisfacción laboral en el contexto peruano. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, *12*(01), 62–83. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9752680

Torres Herrera, E., & Alvarado Lagunas, E. (2023). Análisis sistemático de la relación de la satisfacción laboral y liderazgo transformacional. *Innovaciones de Negocios*, *20*(39), 122–139. https://doi.org/10.29105/revin20.39-414

Universidad Tecnológica de México (UNITEC). (1999). *Comportamiento organizacional 2* (1ª ed.). Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica.

Vargas Flores, A. C., & Vásquez Muñoz, A. (2018). Propuesta de liderazgo según teoría X-Y de Mc Gregor para desarrollar la motivación en docentes. *Hacedor - AIAPÆC*, *2*(2), 18–32. https://revistas.uss.edu.pe/index.php/HACEDOR/article/view/981

Vargas Vega, T. de J., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdova, L. E., & Villegas González, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, *9*(13), 129–153. https://doi.org/10.33571/teuken.v9n13a5

Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, *12*(5), 79–97. https://doi.org/10.15366/reice2014.12.5.006

Velazquez Valadez, G. (2014). Perfil del líder en la gestión y dirección de las organizaciones mexicanas. *Desarrollo Gerencial*, *6*(2), 180–206. https://doi.org/10.17081/dege.6.2.473

Vicente, M. Á., Ayala, J. C., Beltrami, M. V., Bonatti, P., Bonelli, M. A., De Mendonça, A. H., Franco, J. A., Fucaracce, J. R., Gatto, A., Góngora, N. H., Hernández Mosos, H., Jacobsohn, H. G., Kent, P., Larocca, H. A., Mazza, R. C., Parisí, A. M., Scarano, E. R., & Schulman, D. R. (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones* (1ª ed.). Pearson.

Vidales Flores, L. M., Mendoza Martínez, I. A., & Xochitototl Nava, V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, *69*(3), 324–347. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708

Vidyakala, K., & Jayapradha, P. (2020). A conceptual study on managerial grid approach. *Aut Aut Research Journal*, *XI*(VIII), 117–122. https://ssrn.com/abstract=3713845

Vignesh, M. (2020). Toma de decisiones utilizando el modelo Vroom-Yetton-Jago con una aplicación práctica. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, *8*(x), 330–337. https://www.academia.edu/44444851/Decision_Making_using_Vroom_Yetton_Jago_Model_with_a_Practical_Application_M_Vignesh

Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6ª ed.). Pearson.

Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología organizacional* (1ª ed.). Pearson.

Zurita Guerrero, M. G., Palacios Gómez, L. E. A., & Angulo Cortejana, M. E. (2025). Liderazgo ético y satisfacción laboral. *Noesis*, *7*(14), 299–313. https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i14.357

ANEXO

Clima Organizacional

Instrumento que permite conocer la percepción que tiene las personas sobre su ligar de trabajo. **El cuestionario es anónimo**: No hay buenas o malas; todas son valiosas.

Lea cuidadosamente cada enunciado y conteste de acuerdo a su criterio. Debe contestar marcando con **X** la letra que le corresponda **(A, B, C, D ó E**) en la parte derecha.

Complete en su totalidad el cuestionario.

A	Totalmente en desacuerdo	B	En desacuerdo	C	Indeciso, no de acuerdo, ni en desacuerdo	D	De acuerdo	E	Totalmente de acuerdo
POR FAVOR SOLO RESPONDA EN LA COLUMNA DE LA DERECHA									
LF1	1	La presencia de mi jefe tiene poco efecto en nuestro rendimiento.							A B C D E
JP2	2	El personal que trabaja en la organización puede apelar las decisiones tomadas por la dirección.							A B C D E
LT3	3	Mi jefe no trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.							A B C D E
SA4	4	Casi siempre el tiempo se me pasa volando en el trabajo.							A B C D E
JI5	5	Los jefes son sensibles a mis necesidades al momento de tomar decisiones acerca de mi trabajo.							A B C D E
LTR6	6	Nos sentimos orgullosos de trabajar con mi jefe.							A B C D E
EV7	7	Con tal de no trabajar, a veces finjo estar enfermo(a).							A B C D E
LTR8	8	Mi jefe pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.							A B C D E
SA9	9	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en la organización.							A B C D E
LT10	10	Mi jefe evita involucrarse en nuestro trabajo.							A B C D E
SA11	11	Con frecuencia preferiría quedarme en casa, en vez de asistir al trabajo.							A B C D E
LF12	12	Mi jefe no nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones.							A B C D E
EV13	13	Es frecuente que yo llegue tarde o me salga antes de la hora de salida.							A B C D E
SA14	14	Mi trabajo es retador.							A B C D E
LT15	15	Mi jefe demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.							A B C D E
SA16	16	Si un buen amigo me dijera que está interesado en ocupar un trabajo como el mío, se lo recomendaría sin reservas.							A B C D E

LT17	17	Mi jefe nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	A B C D E
EV18	18	Yo pongo poco esfuerzo en mi trabajo.	A B C D E
LT19	19	Mi jefe evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	A B C D E
SA20	20	Después de las experiencias que he tenido, si tuviera que decidir tomar de nuevo mi trabajo, lo haría sin duda.	A B C D E
LT21	21	Mi jefe se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.	A B C D E
EV22	22	Es común que yo evite trabajar mucho.	A B C D E
LT23	23	Siempre que sea necesario, podemos negociar con mi jefe lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	A B C D E
LT24	24	Mi jefe nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	A B C D E
JI25	25	Mi jefe se preocupa por respetar mis derechos en esta organización.	A B C D E
LTR26	26	Mi jefe se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	A B C D E
EV27	27	Es normal que yo prefiera hacer otra cosa que trabajar.	A B C D E
LTR28	28	Mi jefe centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	A B C D E
LTR29	29	Mi jefe nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	A B C D E
EV30	30	Es frecuente que yo falte injustificadamente.	A B C D E
LT31	31	Mi jefe trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	A B C D E
SA32	32	Mi relación con los demás compañeros es muy buena en esta organización.	A B C D E
LTR33	33	Mi jefe está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	A B C D E
LT34	34	Mi jefe no trata de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	A B C D E
EV35	35	Yo voy a durar poco tiempo trabajando para la organización.	A B C D E
LTR36	36	Mi jefe nos da charlas para motivarnos.	A B C D E
EV37	37	Yo abuso del teléfono o computadora para entretenerme.	A B C D E
LF38	38	Mi jefe evita tomar decisiones.	A B C D E

SA39	39	Me siento satisfecho(a) con las compensaciones que ofrece esta organización.	A B C D E
JI40	40	Mis jefes (superiores) me tratan honesta y correctamente.	A B C D E
LTR41	41	Mi jefe cuenta con nuestro respeto.	A B C D E
LTR42	42	Mi jefe potencia nuestra motivación de éxito.	A B C D E
JP43	43	Los jefes escuchan los puntos de vista del personal antes de tomar decisiones importantes.	A B C D E
LTR44	44	Mi jefe trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	A B C D E
SA45	45	Disfrutaría trabajar en esta organización por muchos años más.	A B C D E
LTR46	46	Mi jefe trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	A B C D E
JP47	47	En la toma de decisiones, la dirección se preocupa por recabar suficiente información.	A B C D E
SA48	48	De todo a todo, estoy muy satisfecho(a) con mi trabajo actual.	A B C D E
LTR49	49	Mi jefe nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	A B C D E
JI50	50	Por lo regular, mis jefes me tratan amablemente y con cortesía.	A B C D E
LT51	51	Mi jefe nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	A B C D E
LF52	52	Es difícil de encontrar a mi jefe cuando surge un problema.	A B C D E
JP53	53	Los procedimientos y políticas de la organización son justas.	A B C D E
LTR54	54	Mi jefe impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	A B C D E
SA55	55	Las mayores satisfacciones en mi vida se relacionan con mi trabajo.	A B C D E
LTR56	56	Mi jefe nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	A B C D E
LTR57	57	Mi jefe nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.	A B C D E
EV58	58	La calidad de mi trabajo es baja.	A B C D E
LF59	59	Mi jefe evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	A B C D E
LF60	60	Es probable que mi jefe esté ausente cuando se le necesita.	A B C D E
LTR61	61	Tenemos plena confianza en mi jefe.	A B C D E
LTR62	62	Confiamos en la capacidad de mi jefe para superar cualquier obstáculo.	A B C D E

Complete en su totalidad el cuestionario

Datos generales

Antes de entregar este cuestionario, por favor revise que esté contestado totalmente.

63	Sexo A___femenino B___masculino	67	Antigüedad en el puesto actual dentro de la institución: ___
64	¿Qué edad tengo? ¿Cuál es tú edad?: ___	68	Tipo de puesto que tengo en la organización. A___Mandos medios o Personal de Confianza B___Personal Administrativo C___Nivel operativo
65	Nivel máximo de estudios terminados A ___ Primaria B ___ Secundaria C ___ Preparatoria o Técnico D ___ Profesional		
66	Estado Civil A ___Soltero (a) B ___Casado (a) C ___Unión Libre D ___Divorciado (a)		