



La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional.

Tesis presentada como parte de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en

Organización y Dirección de Personas por:

GALLEGOS CALDERÓN, GIULIANA

MIRANDA BRINGAS, ANDREA

Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima – 15 de Abril del 2019

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se orienta a conocer el papel predictor de los estilos de liderazgo sobre las dimensiones de la satisfacción organizacional. Para ello, se llevó a cabo un estudio cuantitativo, de corte regresional y de toma de datos transversal, con la finalidad de conocer el porcentaje de explicación de la varianza de las 4 dimensiones de la satisfacción, mediante su correlación con cada estilo de liderazgo.

La base teórica respecto a la variable Liderazgo empleada en la presente investigación fue desarrollada por Bass (1985; como se cita en Molero, Recio & Cuadrado, 2010), quien establece que los procesos de liderazgo se desarrollan de dos modos, del tipo transaccional y del tipo transformacional. En el primero, se realiza una suerte de intercambio entre las recompensas de líderes y miembros del equipo. Mientras que, en el segundo, predomina, además de un trato carismático, un proceso complejo donde se ponen en movimiento una serie de medidas, sean planificadas o no, para lograr el alcance de objetivos de un modo activo, constructivo y teniendo en cuenta aspectos como el aprendizaje, la motivación y las emociones de los involucrados. Este modelo, fue adaptado con posterioridad en las investigaciones de Avolio y Bass (2004; como se cita en Ramírez y Sgambatti, 2008), llegando a determinar que existe un tercer tipo de estilo de liderazgo que es el pasivo/evitativo. Finalmente, Molero, Recio & Cuadrado (2010) volvieron a trabajar este modelo y luego de diversos análisis, en su mayoría estadísticos, se llegó a la conclusión de que el modelo que presentaba un mejor ajuste se refiere al conformado por cuatro factores, denominados liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo o transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo / evitador.

En referencia a la variable Satisfacción Organizacional, Domínguez et al. (2016) hacen referencia al modelo de Meliá y Peirò. Como una perspectiva multidimensional del constructo de satisfacción laboral, donde este último, constituiría una “actitud general positiva que el colaborador elabora desde una evaluación cognitiva, afectiva y conductual acerca de aspectos específicos de su puesto de trabajo y organización a la que pertenece”.

Del mismo modo describieron cinco dimensiones que la conforman, la primera denominada satisfacción con la supervisión, haciendo alusión a la forma en la que los superiores evalúan la tarea, en la que se involucran aspectos como la frecuencia, proximidad, apoyo y justicia de la supervisión. La segunda dimensión denominada, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, y se refiere a la evaluación que se realiza del entorno físico y espacio de trabajo, incluyendo aspectos como la higiene, iluminación, ventilación y salubridad de este.

En tercer término, describieron a la satisfacción con las prestaciones, producto de la evaluación de los colaboradores acerca del grado en el que la organización, cumple las negociaciones y convenios, salario establecido, y promueve las oportunidades de formación y promoción de puesto. Por su lado, una cuarta dimensión es denominada satisfacción intrínseca del trabajo, haciendo referencia a las oportunidades brindadas por el ambiente laboral, para ejercer aquello en lo que los individuos destacan o prefieren realizar. La dimensión de satisfacción con la participación hace referencia a la evaluación que realizan las personas acerca de si forman parte de quienes se encargan de tomar las decisiones de trabajo en grupo, sección o departamento. Por último, Kellogg, Youngdahl & Bowen (1997) definieron satisfacción con la calidad del servicio o producción, como el conjunto de percepciones positivas que los individuos reúnen, a modo de opinión sobre los productos o servicios que brindan a sus consumidores.

Para ello se empleó una muestra de 251 participantes de diversas empresas de Lima y Arequipa, en Perú. Además de la escala multifactorial de Liderazgo MQL-5x se empleó la Escala de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró (1999), obteniendo como resultados que los estilos de liderazgo predicen significativamente a las dimensiones de la satisfacción laboral. Se discuten los resultados con investigaciones relacionadas y se brindan las recomendaciones vinculadas al manejo de estas realidades en entornos educativos, organizacionales y académicos.

Índice de contenidos

Índice de contenidos	5
Índice de Tablas	7
I. Capítulo I. Planteamiento Del Estudio	9
1.1. Descripción del problema	9
1.2. Antecedentes	11
1.2.1. Antecedentes de los Estilos de Liderazgo.....	11
1.2.2. Antecedentes de la Satisfacción Organizacional.	14
1.3. Pregunta de Investigación	16
1.4. Objetivos	16
1.4.1. Objetivo General	16
1.4.2. Objetivos específicos	17
1.5. Justificación	18
1.6. Delimitación: Alcances y Limitaciones	20
1.6.1. Alcances.....	20
1.6.2. Limitaciones.....	20
2. Capítulo II. Marco Teórico	21
2.1. Liderazgo.....	21
2.1.1. Definición de Liderazgo.	21
2.1.2. Teorías que explican el liderazgo	22
2.1.3. El modelo de Liderazgo de Bass.	24
2.1.4. Tipos de liderazgo.	26
2.1.5. Liderazgo percibido y liderazgo preferido.	30
2.2. Satisfacción Organizacional.....	31
2.2.1. Definición de satisfacción Organizacional.	31
2.2.2. Teorías que explican la satisfacción Organizacional.....	34
2.2.3. El modelo de Meliá y Peiró sobre la satisfacción Organizacional.	39
2.2.4. Investigaciones en satisfacción Organizacional	41
2.3. Estudios realizados considerando las variables de género, edad y de lugar de procedencia.....	42
2.4. La Relación entre los estilos de liderazgo y la Satisfacción Organizacional.	46
3. Capítulo III. Hipótesis.....	49
3.1. Hipótesis General	50
3.2. Hipótesis específicas.....	50
4. Capítulo IV. Método	53
4.1. Diseño de investigación	53
4.1.1. Tipo y nivel de investigación.....	53

4.1.2. Muestreo.....	54
4.2. Medición.....	57
4.2.1. Consentimiento Informado.....	57
4.2.2. Ficha demográfica.....	57
4.2.3. Escala Multifactorial de Estilos de Liderazgo (MLQ-5x).....	57
4.2.4. Escala de Satisfacción Organizacional.....	58
4.3. Procedimiento.....	60
4.3.1. Aplicación de instrumentos.....	60
4.3.2. Análisis Estadístico.....	60
5. Capitulo V. Resultados.....	63
6. Capítulo VI. Discusión.....	74
6.1. La relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción intrínseca.....	76
6.2. La relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con la supervisión.....	76
6.3. La relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con la participación.....	78
6.4. La relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con la calidad de la producción.....	79
6.5. Análisis correlacionales complementarios.....	80
6.6. Comparación de puntajes de acuerdo con el lugar de procedencia.....	83
6.7. Respondiendo la pregunta de investigación, objetivo e hipótesis general.....	86
7. Conclusiones.....	86
8. Recomendaciones.....	89
Referencias Bibliográficas.....	92
Apéndice A: Baremos de Estilos de Liderazgo y Satisfacción Organizacional.....	101
Apéndice B: Cuestionarios, consentimiento informado y data. Disponibles a solicitud.....	104

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución de la muestra de acuerdo a la edad	55
Tabla 2. Distribución de la muestra de acuerdo al género	55
Tabla 3. Distribución de la muestra de acuerdo con los grupos de edad	56
Tabla 4. Distribución de la muestra de acuerdo al lugar de procedencia	56
Tabla 5. Distribución de la muestra de acuerdo con el grado de instrucción	57
Tabla 6. Alfa de Cronbach de las dimensiones de la satisfacción Organizacional.....	64
Tabla 7. Alfa de Cronbach de los estilos de liderazgo.....	64
Tabla 8. Media, desviación estándar y rangos de puntuación de cada variable estudiada	65
Tabla 9. Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra en general.....	66
Tabla 10. Coeficientes de correlación, de regresión, coeficiente de regresión ajustado, error estándar estimado y nivel de significación de la prueba de ANOVA.....	67
Tabla 11. Coeficiente B no estandarizado, Error de estimación, Coeficiente Beta estandarizado, prueba T y nivel de significación.....	69
Tabla 12. Correlaciones bivariadas entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de la satisfacción Organizacional.	72
Tabla 13. Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra	101
Tabla 14. Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra en general	102
Tabla 15. Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra de Lima	102
Tabla 16. Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra de la ciudad de Lima	103
Tabla 17. Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la ciudad de Arequipa.....	103
Tabla 18. Medias, desviación estándar y percentiles de la satisfacción Organizacional de la muestra de la ciudad de Arequipa.....	104

Índice de Figuras

Figura 1. Estilos de liderazgo según Avolio y Bass (2004).....	25
Figura 2. Estilos de liderazgo de la muestra total, ciudad de Lima y de Arequipa.....	73
Figura 3. Perfil de satisfacción de la muestra total, Lima y ciudad de Arequipa.	74

Introducción

La satisfacción Organizacional se refiere al conjunto de juicios, sean positivos o negativos, que las personas realizan acerca de su centro laboral (Ford, Urick y Wilson, 2018). Por su parte, el liderazgo hace referencia a un proceso de influencia grupal, que tiene como objetivo alcanzar una visión o conjunto de metas (Jiménez y Villanueva, 2018). En las últimas décadas, se habla acerca de cómo la personalidad de los líderes influye o afectan la satisfacción Organizacional de los miembros de su equipo de trabajo (López y Gallegos, 2014). Por esa razón, Este estudio tiene como finalidad conocer el papel predictivo de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción Organizacional.

Para ello se elaboró una investigación cuantitativa, de corte regresional, dividida en 8 capítulos. El primero ofrece el planteamiento del problema de investigación, que incluye una descripción del mismo, los antecedentes más relevantes acerca de los estilos de liderazgo y de la satisfacción Organizacional, finalizando con la pregunta de investigación, el establecimiento de objetivos, la justificación y delimitación de este estudio. El capítulo dos, ofrece un marco referencial que contienen las definiciones de los términos más importantes del estudio, así como una revisión conceptual acerca de las teorías al respecto de la satisfacción Organizacional y del liderazgo como constructos.

El capítulo tres, expone las hipótesis que guían la investigación, mientras que el cuarto capítulo, expone el método de trabajo, las herramientas utilizadas para realizar la medición, la muestra empleada y los análisis teóricos y estadísticos involucrados en el reporte de resultados, que se encuentra en el quinto capítulo. En el sexto, se procede con la discusión de los resultados más relevantes, y su contraste con investigaciones similares en esta y otras realidades. Seguidamente se presenta el séptimo capítulo, el mismo que lista las conclusiones más importantes del estudio, en respuesta a los objetivos e hipótesis planteadas, para finalizar

con el octavo capítulo, donde se listan las recomendaciones más pertinentes hacia los hallazgos, futuras investigaciones y el desarrollo de la metodología en cuestión.

I. Capítulo I. Planteamiento Del Estudio

Este capítulo se encuentra orientado de tal modo que brinde una descripción y aproximación al problema de investigación, teniendo en cuenta los antecedentes más recientes en cuanto a investigaciones en estilos de liderazgo y satisfacción Organizacional. Para finalizar, con la pregunta de investigación, la exposición de los objetivos y de la justificación que motivó a las investigadoras a realizar la presente.

1.1.Descripción del problema

Las tendencias de evaluación organizacional a nivel internacional, consideran que para que exista una adecuada medición de las capacidades del colaborador, se deben tomar en cuenta sus aspectos intelectuales, motivacionales, emocionales y conductuales (Walsh, 2019). Por ese motivo muchas organizaciones han decidido atender estos aspectos, incluyéndolos dentro de su plan estratégico, debido al amplio y significativo impacto que ha mostrado en diversas variables como la eficiencia, la productividad, el clima organizacional y otras (Little, Gooty & Williams, 2016). En muchas ocasiones, son estas características personales las que les facilitan la obtención de determinado cargo empresarial y, con el tiempo, les provee el acceso a mejores ofertas laborales, mejores salarios y, sobre todo, comienza a experimentar lo que significa tener mayores responsabilidades. Estas pueden fluctuar desde un aumento en la cantidad de funciones, hasta comenzar a dirigir a otras personas. Entre el inicio de la carrera profesional, y el llegar a ocupar cargos directivos, existen un espectro de diversos cargos y posiciones, que son conocidas como mandos medios.

Para López (2008) un mando medio se refiere a un determinado tipo de posición organizacional, que no necesariamente involucra un cargo de jefatura o gerencial, pero que permite al colaborador supervisar y hacerse responsable de determinado número de personas, al que se considera como sus subordinados. Esta ubicación en el organigrama les facilita una constante relación con los mandos directivos y a su vez, con el personal operativo, y de alguna manera aún se encuentran subordinados a la cadena de mando. Esto quiere decir, que muchas de sus funciones van a encontrarse supervisadas por el personal que se encuentra en la cadena de mando superior a su posición.

Por ello, muchas veces las actitudes de estos jefes pueden influenciar en que el colaborador se sienta a gusto con las funciones que realiza, con el puesto que posee, y hasta con la empresa para la que trabaja. Es en esta relación entre mando medio y mando directivo, donde muchas veces se llevan a cargo procesos considerados como de supervisión, o procesos catalogados como de Liderazgo. Un proceso de supervisión es aquel que se encarga de verificar que las labores encomendadas en un tiempo determinado se lleven a cabo, de lo contrario se deben tomar las medidas correspondientes para que eso ocurra.

Por ello se afirma que, para llevar a cabo una buena labor de supervisión no es necesario contar con una preparación personal y profesional determinada (Tsyganenko, 2014). Por el contrario, un proceso de liderazgo, en muchas ocasiones requerirá la puesta en marcha de mayores recursos en una dinámica más compleja. Este es concebido como aquel modo determinado de dirección de equipos, que conduce a los demás miembros hacia determinado fin organizacional (López, Pulido, Berrios y Augusto, 2017). Si bien en una institución, tanto puestos operativos, administrativos como gerenciales, funcionan en una sinergia para alcanzar los objetivos organizacionales que se plantean anual o semestralmente, muchas veces el modo de dirección de los cargos superiores genera que

los individuos comiencen a experimentar cierto tipo de incomodidad con respecto al puesto y a la labor que desempeñan, llegando a impactar profundamente en lo que se conoce como satisfacción laboral (Chiang, Salazar y Núñez, 2007; Atalaya, 1999).

Definido como aquella evaluación cognitiva, afectiva y conductual, que se realiza acerca de las condiciones generales del empleo, tales como los ambientes, la supervisión, la participación y otros (Domínguez, Calderón y Arroyo, 2016), se trata de una variable que, trabajada adecuadamente, puede potenciar el desempeño y la realización personal. Por lo tanto, y con la finalidad de visualizar con mayor detenimiento, la dinámica de estos factores bajo la mirada de la ciencia, se propone un estudio para conocer cómo una variable influye en la otra, es decir cómo los liderazgos que los mandos medios perciben de sus superiores, impactan en la satisfacción que se tiene en relación de la empresa. Y aunque independientemente, tanto el liderazgo como la satisfacción Organizacional han sido objetos de constantes estudios en el ámbito de la ciencia, pocos de ellos las han relacionado directamente y solo en contadas ocasiones se les ha visto vinculados, se han analizado sus interacciones y se han reportado hallazgos sustanciales.

Por ese motivo, se plantea el presente estudio, en una iniciativa por conocer el modo en el que los estilos de liderazgo impactan sobre la satisfacción Organizacional y permiten un análisis de tales interacciones en una muestra de colaboradores de mandos medios, de dos ciudades de Perú. Sobre todo, cuando estas, son segmentadas y estudiadas en función de las características de edad y género.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes de los Estilos de Liderazgo.

Recientemente Jiménez y Villanueva (2018) realizaron un estudio en España, con la finalidad de estudiar la importancia del liderazgo para las organizaciones, mediante el análisis

de los diversos tipos de liderazgo que la literatura existente propone. Sus conclusiones revelan, que el estilo de liderazgo democrático es el que se considera, como el mejor y más adecuado dentro de las empresas tecnológicas de Gibraltar, al influir positivamente en el clima organizacional, ayudar a disminuir el estrés laboral, mejorar el compromiso y la motivación de los colaboradores, al mismo tiempo fomenta la solución constructiva de los conflictos organizacionales que se suelen suscitar diariamente.

En el mismo país, López et al. (2017), realizaron una investigación para determinar si el Liderazgo transformacional Percibido, se encuentra influenciando a la inteligencia emocional grupal, en colaboradores de organizaciones tanto públicas y privadas. Sus resultados señalan que este tipo de liderazgo funciona como predictor de la inteligencia emocional empresarial, teniendo un impacto en la creación de grupos competentes a nivel emocional, y de espacios más productivos, efectivos y con un adecuado compromiso laboral.

Asimismo, se realizó un estudio en paralelo de tipo comparativo, entre los países de India y México, liderado por los investigadores Madrigal, Luna y Vargas (2017), en una muestra total de 102 colaboradores, de ambas culturas. Sus resultados señalan que el tipo de liderazgo democrático es también, el preferido por ambos países a pesar de la distancia que los separa, diferencias sociales y culturales.

En Argentina, Silva, Olsen, Pezzi y Sanjurjo (2016) realizaron un estudio, con la finalidad de comparar los resultados de acuerdo con la variable de edad. Para ello, compararon los tipos de liderazgo que mejor impactaban en la productividad, entre jóvenes y adultos, utilizando la versión 5x del Cuestionario de Liderazgo MLQ, mediante una muestra no probabilística e intencional de empresas asociativas. Sus resultados señalan la existencia de diferencias significativas de acuerdo con la edad, con predominancia del estilo de liderazgo transformacional en aquellas personas que son menores de 30, mientras que, en los mayores de 60 años predominó el estilo pasivo evitador.

En Venezuela, Fernández y Quintero (2017), realizaron un estudio con el objetivo de identificar las características de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional en empresarios que mostraron éxito en el desarrollo de negocios propios en ese país. Para ello, se evaluaron a tres líderes de las empresas estudiadas, también se utilizó el Cuestionario MLQ, en su versión 6S (Northouse, 2001; como se cita en Fernández y Quintero, 2017). Sus resultados mostraron que, durante el proceso de éxito, se observa una importante presencia de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, debido a que estas personas han tenido que conjugar creativamente, elementos que no solo implicaban la creación y manutención de proyectos exitosos, sino también, mantener los cambios en el entorno pese a la incertidumbre que se vive en ese país, desde hace varias décadas.

En Chile, Rodríguez, Pedraja y Ganga (2017) realizaron un estudio para explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos organizacionales. Para ello, utilizan una muestra de 38 equipos de trabajo perteneciente a diversas empresas del norte de dicho país. Sus resultados señalan una influencia del 58% del estilo de liderazgo transformacional sobre el desempeño. Siendo los liderazgos transformacionales, transaccionales y pasivo/evitativo los estilos más utilizados este tipo de equipos.

En Brasil, De Souza y De Oliveira (2018), también investigaron los estilos de liderazgo en 543 trabajadores con congruencia organizacional (Holland, 1997; como se cita en De Souza y De Olivera, 2018), es decir, que tienen sinergia entre sus intereses personales y las características del puesto que ocupan. El reporte de sus resultados corrobora lo que se afirma teóricamente, existe una mayor predominancia del tipo de liderazgo orientado a la tarea en los trabajadores emprendedores al compararlos con los trabajadores más artísticos. Asimismo, se observó una mayor inclinación por el liderazgo orientado a las personas en trabajadores sociales cuando se les compara con los trabajadores realistas. En contraste, el liderazgo carismático no presentó diferencias entre los grupos.

Por último, en el Perú, León y Morales (2018) realizaron un estudio, en 255 empleados de servicios y el tipo de liderazgo preferido, es decir el que ejercían sus supervisores, y llegaron a la conclusión de que aquellos líderes que ejercían una dirección considerada y amable obtuvieron mayor rendimiento y un menor índice de abandono, en colaboradores de baja empleabilidad. Mientras que este principio no se mantuvo del mismo modo, en los de alta empleabilidad, donde la supervisión orientada a las personas se asoció con mayor índice de absentismo. Dando a entender, que existen diversas variables subyacentes que se deben considerar en el análisis organizacional de la asistencia y la productividad, además del liderazgo.

1.2.2. Antecedentes de la Satisfacción Organizacional.

En España, Gómez, Sangregorio y Llamazares (2018) realizaron una investigación con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción que experimentan un grupo de 947 trabajadores, con mayor predominancia del género femenino en la muestra, pertenecientes a empresas estatales y examinar las diferencias estadísticas presentes de acuerdo con diversas características personales y del puesto de trabajo. Sus resultados señalan un nivel de satisfacción promedio o moderado, siendo los factores positivos asociados a la satisfacción, la naturaleza del mismo empleo, mientras que los factores negativos que se asociaron a ella fueron la remuneración, los beneficios y condiciones laborales, siendo estos, aquellos en los que el trabajador no tiene control.

En el mismo país, años antes. Sánchez, Conde, De la Torre y Pulido (2008) realizaron un estudio utilizando el instrumento de Meliá y Peiró (1989; como se cita en Sánchez, Conde, De la Torre y Pulido, 2008) para analizar la relación de la satisfacción Organizacional con la ansiedad. Mostrando a este último concepto, como un factor muy influyente en la presencia de la insatisfacción, que a su vez se encuentra influenciada por otros factores tales como el

estilo de la supervisión, la remuneración, el ambiente físico y la participación en la organización.

En Latinoamérica, específicamente en el país de Chile, Chiang, Salazar y Núñez (2007), llevaron a cabo un estudio de tipo descriptivo con la finalidad de conocer la relación existente entre la satisfacción Organizacional y el clima organizacional en 327 colaboradores de una institución estatal del sector salud. Para ello, utilizaron la escala de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró (1989; como se cita en Chiang, Salazar y Núñez, 2007) en su versión S20/23 y un cuestionario que mide clima organizacional. Sus resultados señalan relaciones estadísticamente significativas entre el clima organizacional y los cinco factores la satisfacción Organizacional, indicando que colaboradores más satisfechos constituyen ambientes laborales más positivos.

En México, Cernas, Mercado y Davis (2018) realizaron un trabajo con el objetivo de determinar qué factores influyen en la satisfacción y el compromiso laboral, en 299 estudiantes de maestría con experiencia laboral, utilizando el modelo de regresión lineal. Sus hallazgos señalan que la autoeficacia, la esperanza y la vitalidad son factores que predicen la satisfacción, mientras que solamente los 2 primeros predicen el compromiso organizacional.

En Argentina, Lupano y Castro (2018), estudiaron la asociación entre determinadas virtudes organizacionales, características positivas de la empresa y su nivel de predicción sobre el rendimiento y la satisfacción laboral en 459 colaboradores, con una distribución equitativa entre los géneros, pertenecientes a empresas públicas y privadas. Sus resultados señalan que la satisfacción laboral, se encuentra influenciada por virtudes organizacionales como el apoyo, el respeto y la inspiración.

En Perú, Román, Matzumura y Gutiérrez (2015) utilizaron el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá y Peiró, para conocer los niveles de satisfacción en 22

colaboradores de una institución de salud privada en Lima. Sus resultados señalan que el 86% de la población se encontraba satisfecho con su trabajo, frente a un 66% que se mostró satisfecho con las prestaciones percibidas y un 10% indiferente con el ambiente físico del establecimiento. Siendo este último el aspecto sugerido como un área para mejorar a comparación de los otros factores antes descritos.

Un año más tarde, Domínguez, Calderón y Arroyo (2016) analizaron las propiedades psicométricas del cuestionario de Satisfacción S21/26, en trabajadores de mandos medios en el mismo país. En el mismo, se evaluaron a 100 colaboradores con una distribución equitativa de los géneros, y edades que fluctuaron entre los 21 y 58 años de edad. En primer lugar, se modificó el formato de respuesta del cuestionario, y se sometió a criterio de jueces para obtener evidencias de validez vinculadas al contenido, para luego obtenerlas en relación con la estructura interna mediante un análisis factorial exploratorio. Sus resultados señalan, ítems que reflejan el constructo de satisfacción Organizacional, y una estructura interna algo diferente a la propuesta por los autores. Sin embargo, se trata de un instrumento que posee las características psicométricas y evidencias de validez y confiabilidad, suficientes, para continuar su utilización en personal administrativo y mandos medios de Lima Metropolitana.

1.3.Pregunta de Investigación

¿Cuáles serán los estilos de liderazgo que permitan predecir la satisfacción Organizacional en una muestra de ejecutivos de mandos medios?

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar el porcentaje de varianza de la satisfacción Organizacional que es explicado por su correlación con los estilos de liderazgo.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar el porcentaje de varianza en la satisfacción intrínseca, que es explicado por su relación con el liderazgo transformacional.

Determinar el porcentaje de varianza en la satisfacción con la participación que es explicado por su relación con el liderazgo transformacional.

Determinar el porcentaje de varianza en la satisfacción con la supervisión, que es explicado por su relación con el liderazgo transformacional.

Determinar el porcentaje de varianza en la satisfacción con la producción, que es explicado por su relación con el liderazgo transformacional.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción intrínseca, que es explicado por su relación con el liderazgo transaccional.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción con la participación, que es explicado por su relación con el liderazgo transaccional.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción con la supervisión, que es explicado por su relación con el liderazgo transaccional.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción con la producción, que es explicado por su relación con el liderazgo transaccional.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción intrínseca que es explicada por su relación con el estilo correctivo.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción con la supervisión que es explicada por su relación con el estilo correctivo.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción con la participación que es explicada por su relación con el estilo correctivo.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción con la producción que es explicada por su relación con el estilo correctivo.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción intrínseca que es explicada por su relación con el estilo pasivo evitativo.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción con la supervisión que es explicada por su relación con el estilo pasivo evitativo.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción con la participación que es explicada por su relación con el estilo pasivo evitativo.

Conocer el porcentaje de varianza en la satisfacción con la producción que es explicada por su relación con el estilo pasivo evitativo.

1.5. Justificación

Se justifica de modo teórico, permitiendo llenar un vacío de conocimiento, al explicar cómo influyen los estilos de liderazgo sobre la satisfacción Organizacional de los ciudadanos de Lima, Perú. En la actualidad, si bien existen pocos estudios que relacionan ambos conceptos, estos solo se han contemplado hasta un nivel investigativo correlacional, el mismo que no brinda alcances explicativos, sino solamente denota relaciones aleatorias. No obstante, la literatura consultada señala una relación positiva y significativa entre el Liderazgo y la Satisfacción Laboral (Pérez & Azzollini, 2013). Por ello, constituye una iniciativa muy necesaria, ya que permitirá contar con datos científicos actualizados sobre el nivel de ambos constructos en esta población que, en general, es poco evaluada.

Se justifica de modo práctico y social, debido a que a través de su realización se obtendrían diversos beneficios, por ejemplo, beneficios organizacionales, permitiendo una mejor dirección del personal a cargo, e implementando mejoras en la organización de las funciones (Tohidi & Jabbari, 2012), el ausentismo y la tardanza (Hantula, 2015). Otro tipo de mejoras se podrá observar a nivel de clima laboral, el cual, se ha demostrado que se encuentra vinculado estrechamente con la satisfacción laboral (Rice, 1981). Esto a su vez, ejercerá impacto en la productividad organizacional (Madanchian, Hussein, Noordin & Taherdoost, 2017), permitiendo que las empresas mejoren su gestión y logren alcanzar sus objetivos de un modo más eficiente y eficaz.

Del mismo modo, este estudio constituye un informe con base objetiva que permita brindar un feedback sobre la percepción del desempeño de los jefes, facilitando el mejoramiento de su gestión, promoviendo la expresión de las opiniones de los colaboradores, directa e indirectamente, transmitiendo cualquier tipo de malestar o de sugerencia al respecto al momento de redactar las recomendaciones, ya que estas usualmente no son expuestas directamente por ellos (Lebel, 2016). Por ello, se cree que no solo beneficia a la empresa, a los líderes de área, a los mandos medios y puestos operativos, sino también garantiza una mejor relación a corto y largo plazo, entre el cliente interno y cliente externo.

Por último, se contemplan beneficios personales, pues una mayor satisfacción laboral suele devenir en mayor satisfacción personal (Schmitt & Mellon, 1980). y, por ende, menor presencia de problemas emocionales derivados de ambientes laborales generadores de estrés

1.6.Delimitación: Alcances y Limitaciones

1.6.1. Alcances.

Esta investigación pretende tener un alcance geográfico, delimitado a dos regiones representativas del movimiento económico y empresarial del Perú, como es el caso de la ciudad de Arequipa en el Sur del País, y de Lima en el Centro.

Asimismo, su alcance muestral se encuentra limitado al personal de diversas posiciones en la empresa, que tengan como mínimo dos personas a cargo.

1.6.2. Limitaciones.

Una primera limitación, giraría en torno a la fidelidad y veracidad de las respuestas. Si bien se les explicó a los evaluados, que sus respuestas serán utilizadas para fines científicos e investigativos, cabe la posibilidad de que se gesten procesos de deseabilidad social, generando que muchos de ellos alteren sus respuestas, alejándolas de la realidad.

Una vez obtenidas las respuestas, se podría presentar una segunda limitación en relación con los puntajes derivados de las pruebas, al ser ingresados en el programa estadístico que posibilite su análisis. Especialmente, a nivel de la validez y la confiabilidad, existen diversos autores que señalan que, tanto para la confiabilidad como para las evidencias de validez estadística, las puntuaciones deben alcanzar un puntaje mínimo. Por ello, se contempla la posibilidad de que esto ocurra en la presente, impidiendo que los análisis estadísticos de regresión, correlación y comparación de medias de acuerdo con el género no puedan ser objeto de generalización.

Y si bien esto puede deberse a diversos factores, cabe la posibilidad de que ciertas variables extrañas, como el estrés, el ruido, interrupciones laborales, el tiempo o el lugar de evaluación, hayan interferido con el correcto llenado de las pruebas. Esta limitante se controló en lo posible, mediante una adecuada coordinación y gestión con las autoridades de

las empresas o universidades seleccionadas, para que brinden los espacios físicos, temporales y laborales pertinentes para que la evaluación se lleve a cabo con propiedad y adecuación.

En conclusión, se contempla la posibilidad de que se presenten distintas limitaciones en cuanto a la veracidad de las respuestas en la prueba, una inadecuada configuración de las respuestas derivadas y la presencia de variables extrañas, que se controlaron en todo momento para que los hallazgos de este estudio, puedan ser utilizados con seguridad y solidez en el futuro.

2. Capítulo II. Marco Teórico

Este acápite contiene un resumen de las perspectivas teóricas que han trabajado las variables estilos de liderazgo y satisfacción organizacional, a través de diversas definiciones, modelos teóricos y el análisis de las dimensiones que la conforman. Para luego, finalizar con una revisión de las investigaciones que han considerado las mismas variables de estudio, así como la relación entre los constructos involucrados.

2.1. Liderazgo

2.1.1. Definición de Liderazgo.

Diversas perspectivas han tratado de explicar al liderazgo, teniendo en cuenta que constituye uno de los tópicos más controversiales, difíciles de definir y a la vez complejo, dentro de la psicología teórica (Cuevas y Díaz, 2015). Desde la perspectiva de Jiménez y Villanueva (2018), el liderazgo se refiere a un proceso de influencia grupal, que tiene como objetivo alcanzar una visión o conjunto de metas. En tal proceso, existen fuentes formales de influencia, como por ejemplo la dirección de una empresa, aunque también se pueden apreciar comúnmente, procesos de liderazgo informales, como a la hora de decidir donde almorzar, cómo celebrar los cumpleaños, etc.

Otra perspectiva la brindan French y Bell (1996; como se cita en Jiménez y Villanueva, 2018), quienes establecen que se trata de un proceso compartido y de alta interacción en donde se establecen la dirección, los objetivos y visión de los equipos, con la finalidad de alcanzar determinadas metas y alinear a sus integrantes, mediante estrategias motivadoras. Bajo la mirada de Ayuso (2017), el liderazgo más actual, es aquel donde se concibe a los líderes como agentes en la gestión del cambio empresarial. En donde lo que se promueve es el trabajo de grupo, a través del crecimiento de los empleados en un entorno cultural de constante cambio.

Actualmente, se utiliza un nuevo enfoque de corte universal, para fomentar el desarrollo del liderazgo a través del aprendizaje basado en juegos o videojuegos. Una tendencia que gana cada vez más, la atención de profesionales e investigadores, debido a ello, existen numerosos estudios que defienden los efectos positivos de los juegos para aprender y desarrollar conocimientos, sin embargo, se necesita mucha mayor investigación que permita conocer a profundidad cuáles son las demás variables que pueden influir en el desarrollo del liderazgo a través de los juegos (Sousa & Rocha, 2019).

En conclusión, se puede afirmar que el liderazgo, se trata de un tópico controversial, complejo, que involucra un proceso sea formal o informal, de influencia, interacción, cambio y motivación grupal, donde interviene determinado equipo y se encuentra orientado a alcanzar la visión, objetivos, metas y cambios organizacionales.

2.1.2. Teorías que explican el liderazgo

a. La teoría de los rasgos.

De acuerdo con esta perspectiva, el liderazgo es algo innato, y la identificación de aquellos rasgos presentes en los líderes, permitirían diferenciarlos de quienes no lo son. Del

mismo modo, los autores señalan que determinados rasgos permiten a las personas manifestar el liderazgo mejor que otros.

Del mismo modo, esta perspectiva ejerce una comparación entre los rasgos de personalidad y las conductas que constituyen al liderazgo (Özbağ, 2016). El enfoque central se encuentra en establecer una personalidad clave y cuales son aquellos rasgos de personalidad que son compartidos por los grandes líderes. Sin embargo, ha sido criticada, debido a que, en diversas ocasiones, individuos que obtuvieron rasgos similares han resultado utilizando diferentes estilos de liderazgo (Revelle & Wilt, 2013), e incluso se han encontrado diferencias donde unos se situaron en papel de líder, pero otros como seguidores, independientemente de las características en común.

b. Las teorías de contingencia.

Estas teorías enfocan a los estilos de liderazgo, como dependientes de la situación en la que se encuentre el líder. Es decir, se centra particularmente en el entorno, pretendiendo determinar qué estilo es el más propicio para cada momento. Por ello, señalan que ningún estilo es mejor que otro, sino que dependerá de las cualidades, las conductas y necesidades del contexto (Sims, Faraj & Yun, 2009).

De este modo, han logrado establecer claves de éxito para los líderes, por ejemplo, lograron determinar que, si se toma en cuenta las cualidades de los seguidores y aspectos de la situación, los líderes entraban en capacidad de realizar mejores evaluaciones de las necesidades del entorno, generar un balance más objetivo y ajustar la conducta propia o regular la de grupo.

De esta perspectiva derivan las teorías situaciones, aquellas que proponen que un líder elige el mejor curso de ejecución en base a diversas variables situacionales, dependiendo de lo que se demande en dicho contexto. Pudiendo agregar nuevas habilidades como la

capacidad de cambiar de opinión acerca de los seguidores, de la situación, estado mental y emocional hasta encontrar un estado que favorezca la mejor toma de decisiones.

c. Las teorías conductuales.

Estas teorías defienden el postulado de que los líderes se hacen o se forman, independientemente de si poseen ciertas características de modo innato. De acuerdo con esta perspectiva, el liderazgo podría ser aprendido mediante la observación y el aprendizaje al igual que ocurre con varios otros comportamientos.

Dentro de esta clasificación se encontrarían la teoría X y teoría Y de McGregor, la primera funcionaría para aquellos tipos de personalidades que evaden las responsabilidades, prefieren ser mandados y trabajan con la finalidad de conseguir una compensación económica. En el otro extremo, se encontrarían aquellos individuos que valoran el trabajo en sí mismo, tienen cierta tendencia a asumir responsabilidades, están llenos de creatividad, independencia y son activos, con ellos funcionaría la teoría Y. Aquí, el punto de encuentro se genera cuando dependiendo de la concepción de líder que se tenga, se ejercerá un determinado estilo, que puede fluctuar desde lo participativo hasta lo autoritario. Por lo tanto, el liderazgo desde esta perspectiva se basa en las conductas que muestran los sujetos y de las cuales, se puede desprender o deducir el liderazgo.

Incluso hoy en día, se tienen nuevas propuestas teóricas que explican el liderazgo, como los que se enfocan en el liderazgo emergente, entre los que podemos mencionar al paradójico, al liderazgo de empoderamiento o el orientado al servicio o liderazgo emergente servidor (Huertas, Gallego & Lloréns, 2019)

2.1.3. El modelo de Liderazgo de Bass.

Esta perspectiva fue desarrollada por Bass (1985; como se cita en Molero, Recio & Cuadrado, 2010), quien establece que los procesos de liderazgo se desarrollan de dos modos,

del tipo transaccional y del tipo transformacional. En el primero, se realiza una suerte de intercambio entre las recompensas de líderes y miembros del equipo. Mientras que, en el segundo, predomina, además de un trato carismático, un proceso complejo donde se ponen en movimiento una serie de medidas, sean planificadas o no, para lograr el alcance de objetivos de un modo activo, constructivo y teniendo en cuenta aspectos como el aprendizaje, la motivación y las emociones de los involucrados.

Este modelo, fue adaptado con posterioridad en las investigaciones de Avolio y Bass (2004; como se cita en Ramírez y Sgambatti, 2008), llegando a determinar dos tipos de factores, los de orden superior y los de orden inferior. Los primeros incluirían teóricamente tres tipos de liderazgo, los dos antes descritos, y un tercero denominado Liderazgo Pasivo Evitador. Del mismo modo, describen ocho factores de orden inferior comprende cuatro de ellos pertenecientes al tipo de liderazgo transformacional, y que son denominados Motivación inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada e influencia idealizada, respectivamente. Asimismo, se señalan otros dos factores pertenecientes al liderazgo transaccional, la recompensa contingente y la dirección por excepción activa, para finalizar con los dos factores perteneciente al tipo Pasivo / Evitador, denominados, Excepción pasiva y *laissez-faire* (ver figura 1).

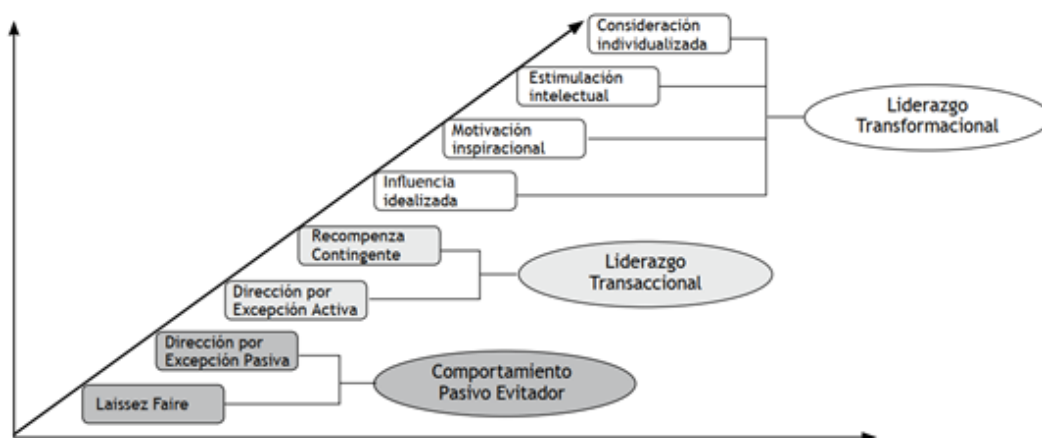


Figura 1. Estilos de liderazgo según Avolio y Bass (2004)

El proceso de liderazgo según estos autores, define tres áreas principales y ocho factores conformantes.

Posteriormente Molero, Recio & Cuadrado (2010) volvieron a trabajar este modelo y luego de diversos análisis, en su mayoría estadísticos, se llegó a la conclusión de que el modelo que presentaba un mejor ajuste se refiere al conformado por cuatro factores, denominados liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo o transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo / evitador. El cual ha sido considerado como un modelo coherente y que posee parsimonia teórica.

2.1.4. Tipos de liderazgo.

Bajo la perspectiva de Bass y Avolio (2000; como se cita en Silva, Olsen, Pezzi y Sanjurjo, 2016), existen diversos tipos de Liderazgo descritos. Entre ellos, el de tipo autocrático, el coercitivo, el democrático, el estilo correctivo, el *laisse-faire*, el tipo de liderazgo transformacional y el transaccional.

Para Jiménez y Villanueva (2018), el tipo de liderazgo autocrático, involucra una falta de flexibilidad por parte del líder, en la interacción con sus seguidores, en una relación donde estos papeles se encuentran bastante definidos. Aquí, la interacción y la responsabilidad del proceso recae sobre el líder, quien defiende las decisiones en base a sus propios argumentos, y sin realizar previa consulta con los miembros de su equipo.

Un segundo estilo, muy parecido al anterior, lo describe Daboin, Revilla y Fidel (2010) y se refiere al estilo de liderazgo coercitivo, o de evolución forzada (Dunphy y Stace, 2002; como lo cita Daboin, Revilla y Fidel, 2010). Un tipo de gestión, que combina partes del estilo autocrático, pero orientado a aumentar la competitividad del equipo, bajo el concepto del conocimiento y la exposición constante de los errores y logros, donde sus miembros se

exponen constantemente a situaciones de estrés y donde la coerción, se vuelve el modo de motivarlos a alcanzar los objetivos.

En contraste con los dos anteriores, se encuentra el estilo de liderazgo democrático, una tendencia bastante más participativa de gestión, donde se tiene en cuenta la perspectiva de los subordinados, para la toma de decisiones (Jiménez y Villanueva, 2018).

El estilo correctivo, o estilo de dirección por excepción activa, es decir, se trata de un líder enfocado en el monitoreo de las tareas y supervisión de su ejecución con la finalidad de encontrar fallas y errores, y así corregirlos para que los niveles de desempeño se mantengan en los esperados (Molero, Recio & Cuadrado, 2010). Se trata de un estilo de gestión efectivo por aumentar los niveles de esfuerzo del equipo, aunque según ciertos estudios también puede resultar contraproducente, dependiendo de las características personalizadas de los equipos de trabajo que dirija (Willis, Clarke, & O'Connor, 2017), sobre todo si lo que el equipo está esperando es un tipo de gestión más orientada a otros aspectos como el autodesarrollo y la autorrealización.

Otro estilo de liderazgo es el denominado Pasivo evitador o *laissez-faire*, y se refiere a un modo de gestión donde la responsabilidad y el protagonismo se coloca en los subordinados, y donde existe un carente o reducido control y motivación de los procesos que se gestan en tal equipo, y donde la apatía parece constituir el elemento central de los líderes que encabezan el grupo (Jiménez y Villanueva, 2018). A este tipo de liderazgo, también se le denomina liderazgo pasivo evitador, y se le ha propuesto como un moderador entre los factores organizacionales, como el conflicto de rol, la justicia procedimental, y el acoso psicológico en ambientes laborales (Rodríguez, Gil, y Moreno, 2012). Es decir, que aquellas personas que se encuentran involucradas en este tipo de procesos, presentan mayores probabilidades de caer en situaciones de acoso durante los conflictos de rol o de baja justicia

procedimental. Por último, Vignoli, Mariani, Guglielmi y Violante (2018) manifestaron que, todos los estilos de liderazgo a excepción del estilo pasivo evitador, impactan en la intención de transferir conocimientos en un programa de entrenamiento, es decir, se trata de un estilo que no contribuye en gran medida con el desarrollo proactivo de las actividades. Este estilo, es caracterizado, por una tácita renuncia al liderazgo del grupo. Este tipo de gestión utiliza muy poca preocupación, ante el grupo o la tarea, procurando no involucrarse en las labores del equipo, inclusive, evaden constantemente la responsabilidad de los resultados obtenidos, confiriendo una libertad permanente y absoluta para que los miembros trabajen y tomen las decisiones siguiendo sus criterios personales, y obligando al grupo a organizarse de acuerdo con el parecer de cada uno de ellos. Se trata de un estilo que no define objetivos o metas con claridad, convirtiéndose en un modo ineficaz de resolver los conflictos.

Por otro lado, se ha descrito al estilo de liderazgo transaccional, una estrategia de gestión organizacional, que utiliza influencias metódicas para motivar el compromiso, desempeño y productividad de los colaboradores, mediante la utilización de reforzadores negativos y positivos (Jiménez y Villanueva, 2018; Fernández y Quintero, 2017). Por ello De Oliveira y Ferreira (2015), en una investigación regresional, realizada en el Brasil en 213 trabajadores sin distinción del género, llegó a la conclusión de que este tipo de liderazgo poseía cualidades predictivas sobre la dimensión de Comportamientos de la Ciudadanía Organizacional, cuando estos se asocian al establecimiento de un clima organizacional favorable al ambiente externo de la organización. Es decir, trata de un modo de establecer relaciones entre los líderes y los colaboradores a un plazo corto. Se trata de una estrategia de interacción que se enfoca en recompensas y castigos para lidiar con la gestión del grupo. Este, a su vez, genera un tipo de aprendizaje interdependiente, en el que se involucran procesos de dar y recibir, de tal modo, en el momento que esta desaparece, las posibilidades y motivación, decaen. Es el tipo de relación reactiva, donde las personas reaccionan después de

ser persuadidas, con algún tipo de bonificación, la cual, si bien es necesaria en los centros laborales, no significa que la relación entre jefe y subordinado solo deba girar en torno a ella.

Por último, otro de los tipos de liderazgo descritos, se refiere al liderazgo transformacional, al cual se le atribuyen los mejores resultados organizacionales y que utiliza variables como la inspiración, el carisma y la búsqueda del interés, del colaborador, por la institución (Lupano y Castro, 2008; como se cita en Jiménez y Villanueva, 2018). Por ese motivo, De Oliveira y Ferreira (2015) defiende que, un líder transformacional, es aquel actor que posee mayor aptitud para conducir al resto del equipo, a realizar acciones que superen las expectativas y funciones ocupacionales. Esto se observa en la investigación realizada por los españoles García, Moya, Molero y Moriano (2016) quienes, en un estudio realizado en 243 miembros de unidades operativas, llegaron a la conclusión, de que se trata de un estilo de liderazgo que se relaciona positivamente con la potencia grupal, mediante la identificación con el grupo y la cohesión entre los miembros.

Asimismo, otra investigación realizada por los españoles de la provincia de Jaén, López, Pulido, Berrios y Augusto (2017), se resaltó la importancia de este tipo de gestión para contribuir con el desarrollo de emociones positivas en los procesos organizacionales, sobre todo de aquellas que forman parte importante de la inteligencia emocional. Es decir, es una pieza importante, en el afianzamiento de aquel conjunto de habilidades que contribuyen a obtener un adecuado funcionamiento personal, a potenciar el éxito y que se orientan a gestionar y regular sentimientos y emociones (Morales, 2017).

En conclusión, la literatura e investigación han descrito diversos tipos de liderazgo, los primeros con modos de trato hacia los subordinados centrados en las tareas y sin tomarlos en cuenta para las decisiones, mientras que las últimas tendencias, no solo los toman como parte del proceso de toma de decisiones, sino que involucran diversos más aspectos que los laborales, como los personales, los profesionales y los afectivos.

2.1.5. Liderazgo percibido y liderazgo preferido.

La mayoría de las investigaciones apuntan a la descripción y medición del propio liderazgo, y de cómo una persona se autopercibe en relación con los procesos de liderazgo, que valga la redundancia, lidera. A este tipo de liderazgo, se le define como Liderazgo Percibido.

Para Tobar (2015) se trata de un tipo definido de liderazgo, que se desarrolla como producto de percepciones propias, acerca de los procesos de liderazgo en los que se participa por medio de una autoevaluación. El autor define a este tipo de liderazgo como un producto de las percepciones propias, acerca de los procesos de liderazgo en los que un individuo participa, en donde se realiza una evaluación personal acerca del estilo y modo en el que se ejerce el liderazgo con otras personas.

Sin embargo, existe otro tipo de constructo, que se refiere al modo en el que se evalúa el liderazgo de otras personas, a este se le ha denominado Liderazgo Preferido, y hace alusión a las percepciones ajenas acerca sobre el estilo de liderazgo que otras personas ejercen, en los procesos en los que se participa.

La investigación establece, la presencia de diferencias estadísticamente significativas cuando se comparan los resultados entre estos dos tipos de liderazgo, y dentro del estilo de liderazgo preferido, se encuentra implícita una evaluación de la gestión de jefes y superiores. Y se ha llegado a la conclusión, de que mientras más congruencia exista entre estos dos tipos de liderazgo, los niveles de satisfacción Organizacional, rendimiento y compromiso organizacional, aumentarán.

En suma, son dos aproximaciones distintas para poder medir el liderazgo. En el primero se suman aquellas percepciones del modo en que uno mismo lleva a cabo los procesos de

liderazgo, mientras que el segundo, evalúa el modo en el que otras personas, y sus superiores, llevan a cabo tales procesos.

2.2. Satisfacción Organizacional

2.2.1. Definición de satisfacción Organizacional.

Diversas concepciones se han articulado alrededor de este constructo, teniendo en cuenta que constituye una valoración afectiva del ambiente laboral.

Según la definición de Locke (1969; Como se cita en Cernas, Mercado y León, 2018) la satisfacción laboral, se relaciona con las emociones positivas que se experimentan hacia el centro de trabajo, y que es una resultante de la evaluación que los empleados ejecutan sobre las características ocupacionales.

Para Meliá y Peiró (1989) la satisfacción laboral constituye el grupo de actitudes que ocupan un lugar central dentro de la experiencia de las personas en ambientes laborales.

Para Cernas, Mercado y León (2018) la satisfacción laboral es un concepto trascendental que se le ha relacionado estrechamente con la productividad organizacional del personal, aunque desde varias décadas atrás, se viene discutiendo la controversia de esta aseveración, ya que, en más de una oportunidad, diversos estudios han encontrado la existencia de correlaciones relativamente bajas, entre el rendimiento y la satisfacción laboral.

Del mismo modo, Cernas, Mercado y Davis (2018) lo refiere como un concepto que ha sido medurado de diversos modos, donde la variedad de instrumentos utilizados para tal fin ha sido amplia desde el campo de la Psicología. No obstante, los autores señalan que medir la satisfacción laboral es diferente a sumar los diversos aspectos que la conforman (Bowling, Hendricks y Wagner, 2008; Como se cita Cernas, Mercado y Davis, 2018).

Diversos instrumentos de medición han sido utilizados desde 1951 (Brayfield y Rothe, 1951; Curry et al., 1986; Jugde et al., 2000; como se cita en Cernas, Mercado y Davis, 2018) hasta la actualidad, abordando todas las áreas de la satisfacción laboral.

Ford, Urick y Wilson (2018) definen a la satisfacción laboral, como aquellos juicios, sean positivos o negativos, que las personas realizan acerca de su trabajo. Y que involucran, tanto afectos como motivaciones y el desarrollo de compromiso profesional. Este tipo de evaluaciones abarcan los aspectos interactivos, entre la experiencia personal de las profesiones, el entorno organizacional donde las desarrollan y todas aquellas expectativas que de ellas se desprenden (Papaioannou y Christodoulidis, 2007; como se cita en Ford, Urick y Wilson, 2018).

Para Hargreaves (2010), el término Satisfacción, se encuentra estrechamente ligado al grado de perseverancia y obtener aquellas recompensas que los atrajeron a su profesión en un inicio.

En general, la satisfacción laboral es concebida como un concepto algo ambiguo y derivado de la medición de preferencias individuales sobre las condiciones ambientales laborales (Skaalvik y Skaalvik, 2010; como se cita en Ford, Urick y Wilson, 2018).

Incluye una medida en que los trabajadores han obtenido resultados positivos acerca de su experiencia laboral, desembocando en un juicio sobre tal empleo o profesión, y acerca de las condiciones de trabajo de las organizaciones (Weiss, 2002 como se cita en Ford, Urick y Wilson, 2018).

M. Sánchez, P. Sánchez, Cruz y F. Sánchez (2018), hablan sobre los inicios del término alrededor de los años 30 (Hoppock, 1935; como se cita en Sanchez et al., 2018), y donde se plantea la conceptualización de un constructo, que gira alrededor de una comparación entre el trabajo real y las expectativas de los trabajadores. Donde las ventajas y desventajas percibidas

individualmente, con respecto a sus compañeros, antiguos empleos o mejores condiciones laborales de empleos similares, generarían sentimientos de insatisfacción. Por ese motivo cobró mucha fuerza a través del tiempo, y se le comenzó a vincular estrechamente con el compromiso laboral en una relación directa y positiva. Del mismo modo, se ha dispuesto que, mientras las promesas laborales se cumplan por parte de los empleadores, los colaboradores se sienten más centrados y estables en su trabajo, exista una menor rotación de personal, la congruencia entre cualidades personales y ocupación sea más elevada, y exista una mayor participación del colaborador en la empresa, se verá garantizada una mayor satisfacción por parte de los empleados (IVIE, 2007; como se cita en Sánchez et al., 2018).

Por otro lado, se concibe a la satisfacción laboral como el grado de conformidad del capital humano, con el medio ambiente empresarial, y se le concibe como la parte más sentimental del proceso organizacional pero donde, en el otro extremo, se encontrarán aspectos como la productividad (Locke, 1976; como se cita en Sánchez et al., 2018).

Por ello, ha sido investigada desde diversos puntos de vista que la relacionan en primer lugar con el trabajo, pero también con las labores a realizar, con la relación con los jefes, con el cumplimiento de los contratos, con los recursos humanos en general y con el modo en que los colaboradores evolucionan dentro de la vida laboral (Thompson y Bunderson, 2003; como se cita en Sánchez et al., 2018)

De la Villa y Ganzo (2018) señalan, que la satisfacción laboral, es un elemento importante que explica en gran proporción el éxito laboral. En primer lugar, porque se vincula con las habilidades emocionales, apuntando a la naturaleza asistencial y no asistencial de las profesiones, es decir cuidando del aspecto relacional de la situación.

Para Ferrada (2017) se define de diversos modos, y De acuerdo con los enfoques y disciplinas que se empleen para ello. En algunos casos se le entiende como un estado

emocional, como una percepción subjetiva, en donde el grado de bienestar al respecto es la pieza fundamental del proceso. También se puede concebir como un reflejo de la utilidad de la ocupación del colaborador, el grado de motivación que experimenta, la satisfacción de los requerimientos y expectativas tanto del puesto, de su desempeño y de los aportes a su calidad de vida, que el centro laboral pueda agregar constantemente.

En conclusión, la satisfacción Organizacional se refiere al conjunto de sensaciones afectivas que resultan de una experiencia laboral, percibida como benigna para los individuos. Y en los que intervienen, diversos factores que fluctúan desde los intrapersonales, interpersonales hasta los factores físicos y políticos de la realidad laboral en la que se encuentra circunscrito. Por ello, cabe recalcar que, para este estudio, se sigue la conceptualización de la satisfacción laboral que contiene, tanto juicios evaluativos sobre las condiciones de trabajo en la empresa, así como el de su trabajo y la profesión que ejerce más en general.

2.2.2. Teorías que explican la satisfacción Organizacional

En un principio diversas teorías, entre ellas las motivacionales, intentaron explicar a la satisfacción laboral desde un punto de vista teórico (Wolf, 1970). Por ello, a continuación, se presentan cuatro teorías motivacionales que han pretendido explicarla, en primer término, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, luego la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, el Modelo de las características del Trabajo y finalmente la perspectiva disposicional.

a. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Fue una de las primeras teorías en examinar a la satisfacción Organizacional y sus determinantes más importantes. Sugiriendo que las necesidades humanas establecen un orden o jerarquía de cinco estadios o niveles, que han sido descritos como necesidades fisiológicas,

pertenencia, seguridad, estima, amor y autoactualización (Maslow, 1995). Asimismo, postula que existen necesidades que deben ser satisfechas de primera mano, como las fisiológicas y las de seguridad, antes de preocuparse por otras de mayor complejidad como las de estima o pertenencia.

La jerarquía de necesidades de Maslow ha sido desarrollada para poder explicar la motivación humana en general, sin embargo, puede ser utilizada directamente para explicar los sucesos del mundo laboral y, por ende, también a la satisfacción.

Por ejemplo, dentro de una empresa, se puede apreciar una relación directa entre la atención médica que proveen los seguros regulares, y la compensación económica, con aspectos como la satisfacción de las necesidades fisiológicas básicas. En cambio, las necesidades vinculadas a la seguridad salen a brote cuando los colaboradores manifiestan sentirse seguros con el entorno, la seguridad laboral y el poseer determinadas estructuras políticas que consideran adecuadas. Por ese motivo, también impactaría con la necesidad de pertenencia a la organización que, probablemente, también impactará positivamente en el modo en el que se relaciona con sus colegas, supervisores y demás protagonistas del ambiente laboral. Finalmente, llega la autoactualización, en donde los colaboradores comienzan a sentir la necesidad de crecer y desarrollarse personalmente para lograr alcanzar todo su potencial.

Por todo lo anterior se puede afirmar que, bajo esta perspectiva, las empresas buscan satisfacer laboralmente a sus empleados mediante la atención indirecta de sus necesidades básicas, de este modo los colaboradores puedan, también, alcanzar las necesidades superiores. Sin embargo, esta teoría ha sido duramente criticada por no poseer un respaldo empírico y por no atender los aspectos vinculados a los procesos cognitivos que se gestan internamente (Neher, 1991), y que pueden direccionar de un modo u otro el actuar de los

colaboradores. Asimismo, se debe tener en cuenta que no todos los individuos optan por la autoactualización, y que, al ser la última etapa, ha sido difícil definir cuándo los sujetos se encuentran en ella, encontrar un instrumento que permita medirla, y tener la certeza de que se está en aquel último momento, donde es pertinente hacerlo.

b. La Teoría Bifactorial de Herzberg.

Esta teoría sugiere que la satisfacción laboral al igual que la insatisfacción, son dos conceptos separados y casi no relacionados entre sí, a pesar de que se les suele utilizar como los extremos de un continuo (Herzberg, 1966). No obstante, para que un colaborador se sienta satisfecho con el centro laboral, deben activarse diversos factores o procesos motivadores como, por ejemplo, el reconocimiento, los beneficios y logros de la posición. Por otro lado, también existen otro tipo de factores que les ha denominado como higiénicos, y se encuentran relacionados a las políticas, estructura organizacional, seguridad institucional, interacción con los compañeros de equipo y la calidad en la gestión, inclusive, se les ha asociado con la insatisfacción laboral.

Debido a que se trata de factores aislados, puede darse el caso de que los colaboradores lleguen a auto percibirse como satisfechos e insatisfechos, o como no satisfechos ni insatisfechos. Es decir, de acuerdo con esta teoría, cuando se descuidan los factores higiénicos, el empleado entra en la insatisfacción mientras que, cuando estos se encuentran atendidos se puede afirmar que, por lo menos, los colaboradores no se encuentran insatisfechos. En contraste, para considerarlo satisfecho o no, habría que evaluar el estado de los factores motivadores, de este modo, también comprender la complejidad de los sentimientos para con el centro laboral, pudiendo llegar a tener estas dos dimensiones coexistiendo al mismo tiempo.

No obstante, se trata de un cuerpo teórico que se ha considerado como soportado sobre una metodología débil, y los estudios posteriores han obtenido resultados favorables y otros, que no lo apoyan.

c. El Modelo de las Características del Trabajo.

Este modelo sostiene que la satisfacción se gesta en ambientes que fomentan las características motivacionales intrínsecas de los colaboradores (Martínez, Marín & Giraldo, 2013). Tratando de que, en todo momento, se vean fomentadas diversas claves del trabajo, como la variedad de habilidades, la importancia de la tarea, la autonomía, la identidad de la tarea y la retroalimentación. Estas lograrán influir en lo que finalmente vendrá a constituir la satisfacción Organizacional. Por lo tanto, mejorando estas cinco dimensiones, se podrá gozar de un mejor ambiente de trabajo y, por ende, de una mayor satisfacción Organizacional.

A diferencia de otras perspectivas teóricas, esta ha recibido un mejor apoyo investigativo y empírico, sin embargo, también ha generado diversas críticas al no tener en cuenta estados psicológicos críticos. A pesar de ello, las tres revisiones a las que ha sido sujeto el modelo, han culminado por brindarle su apoyo, argumentando e incluyendo estos estados psicológicos críticos, al cumplir un papel crucial en la teoría y la práctica de esta perspectiva.

d. La Teoría de la Discrepancia de Locke (1976)

Esta teoría establece que la satisfacción Organizacional es una función de los valores laborales más trascendentales para los colaboradores, y que el trabajo se encarga de identificar y evocar a través de la labor que realiza. De este modo, el autor argumentó que los valores personales se encuentran ordenados de un modo único para todos los seres humanos, de tal modo que esta jerarquía formaba parte importante de las decisiones y motivaciones que experimentaba, pero también de los sentimientos y sensaciones que desarrollaba hacia

determinados entornos. Por lo tanto, la satisfacción con el trabajo se trataba realmente de una satisfacción con las dimensiones del trabajo, una vertiente multifactorial según esta perspectiva.

Para que un individuo se sienta satisfecho según Locke (1976), tenía que sentir una atracción intrínseca hacia la labor, teniendo en cuenta el reconocimiento, las probabilidades de éxito, de aprendizaje y de ascenso. Del mismo modo, debía mostrar satisfacción con la remuneración, teniendo en cuenta la diferencia entre el valor asignado al propio trabajo y el pago que se recibe, al igual que sentir que tiene posibilidades para formarse y tener algún sustento para una posterior promoción. Otros factores considerados como parte importante de la satisfacción Organizacional son la satisfacción con los beneficios, con las condiciones de trabajo, la supervisión, con la compañía en general y la dirección.

e. La Teoría Disposicional

Este enfoque relaciona a la satisfacción Organizacional estrechamente con la personalidad, postulando que, los individuos desarrollan una predisposición hacia un determinado nivel de satisfacción, tendencia que permanece estable y muy constante a lo largo del tiempo (Costa, McCrae & Löckenhoff, 2019). Del mismo modo, se han realizado diversos estudios que han brindado soporte a la perspectiva, dividiéndose en evidencia directa e indirecta. La indirecta proviene de estudios que han tratado la personalidad, pero que no se plantearon como objetivos medir la satisfacción. Otros estudios de corte longitudinal confirmaron la tendencia a largo plazo de estas disposiciones, influyendo en cambios de tipo, cambiar de trabajo, de empleador y de ocupación. Inclusive, estudios en gemelos hallaron que los factores genéticos predicen en un 30% los niveles de satisfacción Organizacional en la vida ulterior. Inclusive, diversos modelos de personalidad han mostrado correlaciones moderadas con la satisfacción Organizacional.

2.2.3. El modelo de Meliá y Peiró sobre la satisfacción laboral.

Domínguez et al. (2016) hacen referencia al modelo de Meliá y Peiró. Como una perspectiva multidimensional del constructo de satisfacción laboral, donde este último, constituiría una “actitud general positiva que el colaborador elabora desde una evaluación cognitiva, afectiva y conductual acerca de aspectos específicos de su puesto de trabajo y organización a la que pertenece”. Esto quiere decir, que se trata de un modelo, que resalta la organización jerárquica representacional, así como las actitudes cognitivas, afectivas y conductuales, que se encuentran involucradas en el proceso pero que pueden ser modificadas en el tiempo (Dalal y Credé, 2013; como se cita en Domínguez et al., 2016).

Cabe recalcar que este modelo, dio paso a la creación de diversas versiones del Cuestionario de Satisfacción Laboral de los teóricos antes mencionados. Los cuales, crearon primero una versión de 82 ítems, para luego comenzar a reducirlas factorialmente, a versiones de 26, 23 y hasta 10 ítems. Siendo la de 23 reactivos, la que presenta mayores niveles de confiabilidad y evidencias de validez suficientes para respaldar su utilización (Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz, 2013).

Lo resaltante de la perspectiva, es la consideración multifactorial de la satisfacción laboral, en donde los individuos, no solamente evalúan la satisfacción percibida con la labor que realizan, sino también otros aspectos como las prestaciones que reciben, los ambientes de trabajo, a los supervisores, su propia participación en la organización y la satisfacción intrínseca (Saravia, 2018).

Del mismo modo estos autores (Meliá y Peiró, 1989), donde se tiene que la satisfacción laboral se refiere a un conjunto de actitudes desarrolladas por un individuo, hacia su situación en el trabajo, para ello, realizan una evaluación de por lo menos, cinco dimensiones.

Del mismo modo describieron cinco dimensiones que la conforman, la primera denominada satisfacción con la supervisión, haciendo alusión a la forma en la que los superiores evalúan la tarea, en la que se involucran aspectos como la frecuencia, proximidad, apoyo y justicia de la supervisión. La segunda dimensión denominada, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, y se refiere a la evaluación que se realiza del entorno físico y espacio de trabajo, incluyendo aspectos como la higiene, iluminación, ventilación y salubridad de este.

En tercer término, describieron a la satisfacción con las prestaciones, producto de la evaluación de los colaboradores acerca del grado en el que la organización, cumple las negociaciones y convenios, salario establecido, y promueve las oportunidades de formación y promoción de puesto. Por su lado, una cuarta dimensión es denominada satisfacción intrínseca del trabajo, haciendo referencia a las oportunidades brindadas por el ambiente laboral, para ejercer aquello en lo que los individuos destacan o prefieren realizar. La dimensión de satisfacción con la participación hace referencia a la evaluación que realizan las personas acerca de si forman parte de quienes se encargan de tomar las decisiones de trabajo en grupo, sección o departamento. Por último, Kellogg, Youngdahl & Bowen (1997) definieron satisfacción con la calidad del servicio o producción, como el conjunto de percepciones positivas que los individuos reúnen, a modo de opinión sobre los productos o servicios que brindan a sus consumidores.

Es en base a estas dimensiones diversos estudios se han realizado, llegando en algunos casos a proponer nuevas estructuras factoriales, y hasta nuevos modos de organizar la distribución de los ítems (Dominguez et al., 2011).

En suma, las dimensiones de la satisfacción Organizacional lo hacen un constructo complejo y que se influencia de diversas variables como las políticas de la empresa, el

salario, el ambiente físico y que, a su vez, impactan y son contrastadas con las preferencias personales y las expectativas o valoraciones que se tienen sobre ellos.

2.2.4. Investigaciones en satisfacción Organizacional

La satisfacción Organizacional ha sido ampliamente estudiada. Por ejemplo, Díaz, Pecino y Mañas (2016) han estudiado a la satisfacción laboral, analizando el efecto mediador de esta sobre la ambigüedad del rol y la conducta de ciudadanía organizacional en dos empresas españolas. Sus resultados confirman el efecto mediacional de la satisfacción sobre las otras dos variables, es decir que reduce los efectos negativos de los roles ambiguos sobre el desempeño ciudadano de los colaboradores.

Por otro lado, Nava, Hernández, Hernández, Pérez, Hernández, Matus y Balseiro (2013) estudiaron a la satisfacción laboral en un grupo de 594 profesionales de enfermería en instituciones públicas. Con puntuaciones que arrojaron un alfa de Cronbach de .8, se obtuvo un promedio de satisfacción laboral alto en la muestra, llegando a la conclusión, de que aquellas personas se encontraban conformes con sus instituciones, en especial aquellas donde existe mayor promoción y competencia laboral.

Por último, Sosa, Olvera, Silva, Briones, García, Londaiz y Castañeda (2007), también la estudiaron en un grupo de profesionales de la salud en México. Sus resultados señalan un alto porcentaje de satisfacción laboral en la muestra evaluada. Siendo en provincias bastante mayor que en los distritos federales.

Esto conlleva a la conclusión, de que si bien existen instrumentos de medidas e investigaciones que la estudian como un conjunto de dimensiones que forman una unidad, existen otros estudios que la configuran y estudian sus efectos sea en una población o relacionándola con otras variables.

2.3. Estudios realizados considerando las variables de género, edad y de lugar de procedencia.

Diversos estudios se han realizado utilizando como variables de control al género, la edad y el lugar de procedencia, para establecer sus análisis de un modo más organizado, estratificado de este modo, poder personalizar las recomendaciones y afinar el diagnóstico, sobre todo cuando se ha involucrado la evaluación de las dimensiones personales, con fines terapéuticos o investigativos.

Con respecto al género, ocurre un proceso más sencillo al tratarse de una variable dicotómica, aunque diversos investigadores en la actualidad han abandonado la convencional clasificación de masculino y femenino, y ha ampliado el especto a nuevas opciones en relación con las nuevas tendencias mundiales que han aparecido en los últimos tiempos. Sin embargo, para la investigación regular, se sigue utilizando como un sinónimo al género y al sexo biológico. Y en relación con la satisfacción laboral y a los estilos de liderazgo, es una variable que se considera con frecuencia.

Carvajal, Popovici y Hardigan (2018) realizaron un estudio en hombres y mujeres de diferentes niveles de compromiso para con su carrera y su hogar, con la finalidad de medir la satisfacción Laboral y compararla entre estos grupos. Cabe recalcar que se trata de mujeres que valoran más las tareas realizadas y las relaciones interpersonales, mientras que no le prestan mucha atención a las ganancias. Este estudio empleó una muestra de 436 hombres y 300 mujeres. Los resultados señalan que las mujeres se encuentran consistentemente más satisfechas que los hombres, esto quiere decir, que, en caso de implementarse un sistema de recompensas o estímulos, debe considerarse esta variable para aumentar la efectividad.

En México, Bellon (2017), estudió al liderazgo femenino, bajo el enfoque colectivo de cuidado mutuo con la finalidad compensar la desigualdad de género que se vinculan de modo

binario y que influye en la relación ciudadana y la participación. Sus resultados señalan que, socialmente, se les atribuye a las mujeres roles protagónicos y de líderes en escenarios como las organizaciones religiosas y de cuidado, mientras que no se le ha considerado dentro de otros tales como la organización civil y ciudadana. Por ello, se concluye, que existe una necesidad de resignificar la participación femenina, y desgeneralizarla para ser orientada a cobrar mayor protagonismo en la decisión colectiva civil. Ya que, existe una estigmatización, e incluso, variables que se vinculan más al género femenino, tales como el trabajo colaborativo, el distributivo, la flexibilidad, el carisma, la consideración individual y otros.

Por su parte, los cubanos Alfonso, González y Mirabal (2017), comprobaron que los estilos de liderazgo más utilizados por las mujeres, se orientan más al tipo democrático, a pesar de las dificultades en sus cargos de gestión y la sobrecarga de trabajo, debido a que muchas de ellas, no abandonan sus labores en el hogar. Lo cual, funciona como un papel limitante de la mujer dentro de la sociedad, y de sus posibilidades para aportar a un mejor desarrollo social.

De la misma manera Cuevas y Díaz (2015; como se cita en Bellon, 2017); establecen que a pesar de los cambios sociales que permitieron una mayor participación femenina en los cargos directivos empresariales y la falta de diferencias significativas en la cantidad de ambos géneros en tales posiciones, existe una mayor relación del estilo de liderazgo transformacional en las mujeres, y del estilo transaccional en hombres que a la inversa.

Una investigación similar al presente estudio, fue realizada por Alghamdi, Topp y AlYami (2018), quienes compararon la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo percibido, de su gerente en cuatro diadas separadas de acuerdo al género, en enfermeros y enfermeras de Arabia Saudita. Cabe recalcar que, en dicha cultura, las mujeres y los hombres presentan diferencias marcadas de comportamiento al estar influenciados por su realidad cultural. Sus

resultados señalan un efecto del género del enfermero o enfermera, no tiene un efecto significativo sobre su satisfacción laboral, sin embargo, el género del jefe si influye en esta relación de modo significativo.

En relación con la edad, el método que suele utilizarse para su análisis es el de separarla en intervalos o grupos de edad, en ocasiones siguiendo la línea de replicar estudios utilizando los mismos criterios de la investigación original, y en otros utilizando medios estadísticos para lograrlo, mediante la configuración del software, de tal modo, que permita una segmentación de la muestra en grupos de edad de un modo equitativo o, puntos de corte muestral. Y en relación con los estilos de liderazgo y la satisfacción Organizacional, los estudios que la consideran son verdaderamente amplios.

En cuanto a esta variable Dobrow, Ganzach y Liu (2018), realizaron un estudio para conocer la relación entre la satisfacción laboral y el tiempo de servicio en la organización. Lo primero que encontró es una inconsistencia en la literatura existente, donde existen posturas encontradas de que existe una relación en otras oportunidades, que no la hay. Según estos autores, esto ha ocurrido porque se debe tener en cuenta dos medidas del tiempo, una es la edad y la otra la permanencia. Sin embargo, los estudios transversales han impedido que se evalúe de un modo más pertinente, por ese motivo plantean un modelo empírico que les ha permitido responder a la pregunta cómo la edad y la permanencia en la empresa, se relacionan con la satisfacción Organizacional.

Para ello, analizaron datos de 21,679 participantes pertenecientes a 34 sesiones de recogida de datos en 40 años. Sus resultados señalan que las personas se volvían menos satisfechas conforme aumentaba el tiempo de permanencia en el puesto, sin embargo, si el envejecimiento se acompañaba de cambio entre organizaciones, se llegaba a notar un

incremento de su satisfacción laboral relación que también se vio afectada por la variable pago.

En cuanto al liderazgo, también se han realizado estudios teniendo en cuenta la edad, por ejemplo, Herman, Gish, Rosenblum y Herman (2017), realizaron un estudio longitudinal con la finalidad de informar la evolución de las prácticas hacia una conducta de liderazgo transformacional, vinculada con el transcurrir de los años, la experiencia en la administración y la práctica profesional en el área de enfermería de una empresa. Sus resultados señalan que las medidas de liderazgo aumentan conforme pasan los años, y alcanzan su mejor expresión alrededor de los 60 a 69 años, sin embargo, al cruzar los 70 años, esta tendencia disminuye. Mientras que determinaron que el liderazgo transformacional aumenta con la madurez.

En cuanto al lugar de procedencia, diversos estudios han utilizado esta variable para realizar sus análisis, sobre todo en las investigaciones comparativas a través de las culturas, o como se suele denominar en idioma inglés *Crosscultural studies*, y este tipo de metodología ha sido empleada tanto para estudios de liderazgo como para la satisfacción Organizacional. Recientemente Beer, Ayres, Clower, Faller, Sancino y Sotara (2019) realizaron un estudio comparativo examinando el liderazgo en distintos países y ciudades como Australia, Italia, Alemania, Finlandia, Reino Unido y Estados Unidos. Sus resultados señalan diferencias significativas en el nivel de liderazgo al comparar a ciertos países, encontrándose mejores niveles del mismo en Finlandia, Alemania y Australia, mientras que los niveles más bajos de liderazgo se encontrarían en Reino Unido, Italia y Estados Unidos.

En España, Moriano, Molero y Mangin (2011) estudiaron al liderazgo y a la satisfacción para validar un instrumento, y para ello utilizaron una muestra distribuida en 27 provincias españolas, entre ellas la ciudad de Madrid (31,5%), la provincia de Zaragoza (13,5%), luego Barcelona (7,7%), Valencia (4,8%) y otras más (42,5%). Pudiendo luego

segmentar sus resultados y generar las normas de corrección correspondiente a cada una de dichas localidades para futuros estudios.

Por último, en relación con la satisfacción, también se han realizado estudios teniendo en cuenta el lugar de procedencia, por ejemplo, Lok y Crawford (2004), compararon la satisfacción laboral en una muestra de Hong Kong y otra de Australia, encontrando diferencias significativas entre ellas, siendo la muestra australiana la que presenta las diferencias a su favor.

En suma, considerar el papel del género, la edad y el lugar de procedencia, puede resultar fundamental para incrementar la riqueza de este estudio y de este modo, poder determinar el papel que estas variables cumplen en la interacción entre los estilos de liderazgo y la satisfacción Organizacional.

2.4. La Relación entre los estilos de liderazgo y la Satisfacción Organizacional.

La relación entre estos dos constructos ha sido estudiada, al igual que ambos constructos de manera independiente, constituyendo dos de los tópicos más investigados, junto con el clima organizacional y el compromiso organizacional.

Es así como Work (1996; como se cita en Cuevas y Díaz, 2015) estudió la relación entre ambos constructos, llegando a la conclusión de que existen diferencias marcadas entre la satisfacción y desempeño de un grupo que cuenta con un líder y, el de aquel en el que se desarrolla ausencia del mismo. Es decir, este autor, tuvo en cuenta que el estilo de liderazgo genera equipos con mejor funcionamiento y mayor satisfacción.

Por otro lado, López y Gallegos (2014) también los relacionaron, estudiando a la satisfacción laboral desde una perspectiva de desempeño, y encontrando que, para gran número de trabajadores, la utilización de sus capacidades para gestionar grupos, es decir para

ejercer algún tipo de liderazgo o participar de tales procesos, ayudó a que se sintieran más satisfechos con el empleo que tienen.

Martínez (2017) realizó un estudio para conocer el vínculo entre la satisfacción laboral, el clima organizacional y el liderazgo en un grupo de docentes, en 5733 escuelas españolas y 14 países latinoamericanos. Sus resultados señalan que la influencia del ambiente de trabajo, el clima del salón de clase, el apoyo al liderazgo de los maestros como variables que determinan el nivel de satisfacción laboral de maestros de habla hispana.

Asimismo, Contreras, Espinal, Pachón y González (2013) realizaron un estudio para relacionar al Síndrome de Burnout, los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en profesionales de la salud. Sus resultados señalan, bajos niveles de Burnout, altos niveles de satisfacción laboral y estilos de liderazgo basados en la motivación intrínseca. Del mismo modo, y a pesar de no encontrar una relación entre el liderazgo y el Burnout, se encontró que el liderazgo influenciaba de modo directo con la satisfacción laboral.

Existen otros estudios que han considerado al liderazgo y a la satisfacción Organizacional conjuntamente, pero vinculadas directamente con otra variable. Por ejemplo, Junco, Tápanes, Torres, Díaz y Gutiérrez (2009) estudiaron el vínculo de estos constructos con la calidad del servicio en centros médicos cubanos. Sus resultados señalan que la calidad de servicio se encuentra fuertemente relacionada con la satisfacción laboral y el liderazgo de sus empleados.

Del mismo modo, Cuadra y Veloso (2010), estudiaron el efecto mediador de la supervisión sobre la satisfacción laboral y el liderazgo en una muestra de ingenieros. Sus resultados señalan un alto impacto del liderazgo sobre la satisfacción laboral, cuando esta es mediada por la supervisión.

Se tiene a Akdol y Arikboga (2015), quienes determinaron que la actitud positiva, conocida como satisfacción laboral se encuentra, en gran medida, facilitada por el liderazgo. Por ese motivo realizaron un estudio para conocer el efecto del comportamiento de los líderes en ella, teniendo en cuenta que las teorías más actuales consideran a la responsabilidad, la humildad, el coraje y la autenticidad, como dimensiones importantes del liderazgo. No solo se consideró la satisfacción con el trabajo, sino que también se tomó en cuenta aquella parte creativa de la satisfacción laboral misma. Para ello, utilizó una muestra de empresas de Technology Fast50 Turkey, una medida multidimensional del liderazgo y un cuestionario de satisfacción laboral. Sus resultados señalan un efecto significativo y positivo de las dimensiones del liderazgo sobre la satisfacción Organizacional general, así como en la fase creativa de la misma.

Por su parte, Folakemi, Adenike, Olumuyiwa y Osibanjo (2018), realizaron una investigación con la finalidad de establecer una relación entre la satisfacción laboral y las dimensiones de los estilos de liderazgo en un contexto de alta rotación y de una reducción de la satisfacción laboral, en una muestra de 410 empleados de la industria hospitalaria en el país de Nigeria. Para ello realizaron un estudio cuantitativo, con diseño transversal y una metodología adaptada para poder evaluar las tendencias relacionales entre los constructos mencionados. Sus resultados señalan un efecto moderado y altamente significativo de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción Organizacional.

Por otra parte, Mihalcea (2014) realizó una investigación para conocer la influencia de la personalidad del líder en la satisfacción laboral, para ello utilizó una muestra de gerentes y empleados de negocios minoristas. Sus resultados señalan que el estilo de liderazgo transformacional no se encuentra asociado con la satisfacción, a diferencia de las recompensas inmediatas y la libertad dada a los trabajadores.

Por último, Saleem (2015) investigó a los estilos de liderazgo en su relación e impacto sobre la satisfacción laboral, utilizando como mediador a la política organizacional. Para ello se empleó un estudio descriptivo y cuantitativo, en una muestra por conveniencia no probabilística. Sus hallazgos revelan un impacto positivo del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral, mientras que el constructo que tiene un impacto negativo en ella es el liderazgo transaccional. No obstante, el papel mediador de las políticas organizacionales quedó demostrado parcialmente entre la satisfacción Organizacional y los estilos de liderazgo.

En conclusión, que mientras los equipos se encuentren liderados y conducidos hacia determinadas metas, se manejen adecuadamente las influencias en otras variables y que sus miembros tengan la oportunidad de ejercer un papel protagónico en ellos, la satisfacción Organizacional se verá incrementada.

3. Capítulo III. Hipótesis

A continuación, se exponen las hipótesis de la investigación, de tal modo se pueda orientar de una mejor manera, la comprensión y operacionalización de los objetivos expuestos en acápite anteriores, así como permitir a las investigadoras un mejor orden y comprensión de los procedimientos que se llevarán a cabo, posteriormente, para su comprobación.

Por ello, para estudiar la relación entre las variables del estudio, se plantean hipótesis de tipo causal (Hernández et al., 2014) y se sustentan en una investigación realizada por Contreras, Espinal, Pachón y Gonzáles (2013) donde utilizaron esta metodología y variables para conocer la interacción entre estos constructos, por lo tanto, se consideró con la finalidad de realizar un contraste con los resultados obtenidos en una muestra peruana versus la muestra empleada en este estudio.

3.1. Hipótesis General

Para plantear esta hipótesis se asume una relación positiva entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, tomando como base el estudio realizado por Contreras, Espinal, Pachón y González (2013) quienes al intentar relacionar al Síndrome de Burnout, los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en profesionales de la salud, hallaron que, a pesar de no encontrar una relación entre el liderazgo y el Burnout, se encontró que el liderazgo influenciaba de modo directo con la satisfacción laboral. Por ello la hipótesis general se establece de modo que se afirma que:

H₁: Existe una influencia positiva y significativa de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción Organizacional.

3.2. Hipótesis específicas

Recientemente Muterera, Hemsworth, Baregheh y Garcia (2018), realizaron un estudio para establecer y probar las relaciones entre las percepciones de los líderes y los seguidores de la conducta de liderazgo transformacional de los líderes y su relación con la satisfacción laboral, tratando de representar los resultados gerenciales y psicosociales en la díada líder-seguidor. Sus resultados señalan que el liderazgo transformador tiene una relación significativa y positiva con la satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, Boatwright y Forrest (2000), quienes encontraron que ciertas necesidades de conexión en el trabajo, por parte de los colaboradores, pueden verse afectadas por estilos de liderazgo donde no existan relaciones cercanas entre jefe y subordinado, quienes muestran un mejor estado de ánimo y funcionamiento en el trabajo, cuando los líderes se enfocan en adaptar sus estilos con la finalidad de satisfacer mejor sus necesidades y preferencias. Por este motivo se plantea el primer grupo de hipótesis investigativas (H1-H4) relacionando a los estilos de liderazgo con las dimensiones de la satisfacción Organizacional, afirmando que:

H1₁: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción intrínseca.

H2₁: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción con la supervisión.

H3₁: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción con la participación.

H4₁: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción con la producción.

Cho, Shin, Billing y Bhagat (2019) relacionaron a los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional, encontrando que, en países en vías de desarrollo, el liderazgo transaccional se encuentra positivamente relacionado con el compromiso organizacional, a diferencia de países desarrollados con este tipo de relación se da más con el tipo transformacional. Por este motivo se plantea este grupo de hipótesis investigativas (H5-H8) relacionando al liderazgo transaccional con las dimensiones de la satisfacción Organizacional, afirmando que:

H5₁: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción intrínseca.

H6₁: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción con la supervisión.

H7₁: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción con la participación.

H8₁: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción con la producción.

Este grupo de hipótesis se plantea dado el estudio de Sayadi (2016), quien realizó una investigación con el propósito de analizar los efectos de los estilos de liderazgo en la satisfacción y el compromiso organizacional en 378 participantes de 42 instituciones educativas, encontrando que el estilo Pasivo Evitador, predice de modo fuerte y negativo a la satisfacción Organizacional, es decir que los subordinados se sienten menos satisfechos cuando sus superiores adoptan un estilo que no se involucra con las actividades regulares y en la solución de problemas. Por ello se plantea el siguiente grupo de hipótesis investigativas (h9-h12), afirmando que:

H9₁: Existe una relación negativa y significativa entre el estilo de liderazgo pasivo evitativo y la satisfacción intrínseca.

H10₁: Existe una relación negativa y significativa entre el estilo de liderazgo pasivo evitativo y la satisfacción con la supervisión.

H11₁: Existe una relación negativa y significativa entre el estilo de liderazgo pasivo evitativo y la satisfacción con la participación.

H12₁: Existe una relación negativa y significativa entre el estilo de liderazgo pasivo evitativo y la satisfacción con la producción.

Por su parte, Lee y Jensen (2014) demostraron que el liderazgo correctivo, sea directo o indirecto, se encuentra vinculado con mayores incidentes de incivilidad en ambientes laborales, es decir cuando se ejerce este estilo de gestión, aparecen mayores problemas con el desempeño, problemas interpersonales entre miembros del equipo y un mayor índice de insatisfacción laboral. Por ello se plantea este grupo de hipótesis investigativas (h13-h16) afirmando que:

H13₁: Existe una relación negativa y significativa entre el estilo de correctivo y la satisfacción intrínseca.

H14₁: Existe una relación negativa y significativa entre el estilo de correctivo y la satisfacción con la supervisión.

H15₁: Existe una relación negativa y significativa entre el estilo de correctivo y la satisfacción con la participación.

H16₁: Existe una relación negativa y significativa entre el estilo de correctivo y la satisfacción con la calidad de la producción.

4. Capítulo IV. Método

En el siguiente apartado se describe la metodología utilizada para la comprobación de hipótesis, incluyendo la exposición sobre el diseño de investigación utilizado, los instrumentos involucrados en la medición y el procedimiento de aplicación y análisis estadístico.

4.1. Diseño de investigación

4.1.1. Tipo y nivel de investigación.

La presente investigación, se encuentra alineada con los estudios aplicados, en un intento por brindar soluciones prácticas y científicas, a los inconvenientes que se presenten. De este modo, se podrán conocer las propiedades psicométricas de los instrumentos utilizados en ella, la frecuencia de presencia de los constructos en la muestra, ejecutar una comparación segmentada de la muestra, y, por último, determinar la existencia de correlaciones y mediaciones entre las variables estudiadas. (Alarcón, 2008; Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Del mismo modo, posee un diseño no experimental, puesto que no se manipuló ninguna de las variables, sino que se obtendrán las percepciones que dejan ellas en los individuos y la posibilidad de que las ponderen al completar las pruebas. Asimismo, es una investigación transversal, ya que la información recogida se llevó a cabo en un tiempo determinado, único,

y buscando explorar su comportamiento para analizar sus características. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Las partes iniciales del análisis, involucran niveles descriptivos, comparativos y correlacionales, en el estudio de los constructos involucrados, teniendo como finalidad especificar propiedades, características y rasgos en un grupo de trabajadores (Hernández et al., 2014).

Adicionalmente, se integran elementos del modelo mediacional el análisis de datos, que a su vez pertenece a otro modelo, denominado modelo lineal general. Esta perspectiva, establece que las variables utilizadas en este estudio son de tipo continuas (Baron y Kenny, 1986; Jose, 2013). Cabe recalcar que el modelo mediacional, es de tipo no experimental, a pesar de utilizar una variable dependiente e independiente (Baron y Kenny, 1986). Una relación básica inicial, que se verá complementada por las variables de control como la edad, el género y el lugar de procedencia.

4.1.2. Muestreo.

El tipo de muestreo utilizado en la presente es el no probabilístico, debido a que la obtención de datos no depende de la probabilidad sino, de los permisos brindados por las instituciones para evaluar a su personal (Hernández et al., 2014).

Por eso se plantean los siguientes criterios de inclusión:

- Supervisar al menos a 2 personas.
- Trabajar en las ciudades de Lima y Arequipa.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó el criterio propuesto por Argumedo, Nóbrega, Bárrig y Otiniano, F. (2016), quienes establecen que, para lograr una adecuada definición de propiedades psicométricas de los test y sus puntuaciones, el mínimo requerido por el Modelo de Revisión de Instrumentos de la Federación Europea de Psicólogos

Asociados (EFPA) (2013; como se cita en Argumedo et al., 2016), es de 100 participantes, y que, por lo tanto, es altamente recomendable que estas sean conformadas por tamaños muestrales por encima de los 200 participantes.

A esto, se le suma el criterio propuesto por Nunnally (1978, como se cita en Vallejo, 2012) quien estipula la necesidad de por lo menos, cinco sujetos por ítem de la prueba a analizar. Por ello, en el caso de tratarse de dos instrumentos, uno de 26 ítems y el otro compuesto por 45 ítems, se tomaría en cuenta el número mayor de ítems, lo que harían necesarias un mínimo de 225 personas, para llevar a cabo los análisis estadísticos pertinentes.

La distribución de la muestra de acuerdo con la edad revela que se trata de 251 participantes, entre los 21 y 65 años con una media de edad de 36 años y medio, con una desviación estándar de 8.41 (Ver tabla 1).

Tabla 1

Distribución de la muestra de acuerdo con la edad

Medida	N	Me	DE.	Mín.	Máx.
Valores	251	36.49	8.408	21	65

Nota: N=muestra; Me=media; DE=desviación estándar; Min=puntaje mínimo; Max=puntaje máximo

De acuerdo al género se encuentra distribuida en un 57% por mujeres (N=143) y el 43% por hombres (N=108). (Véase tabla 2).

Tabla 2

Distribución de la muestra de acuerdo con el género

Género	f	%
Femenino	143	57
Masculino	108	43

Nota: f=frecuencia, %=porcentaje

Finalmente se dividieron los grupos de acuerdo a una sugerencia del software estadístico SPSS, versión 25 en español. Luego de solicitar al programa la división en grupos, arrojó la distribución que se aprecia en la tabla 3.

Tabla 3

Distribución de la muestra de acuerdo con los grupos de edad

Grupos de edad	V
Grupo 1	21 - 32
Grupo 2	33 - 40
Grupo 3	41 - 55

Nota: v=valores

En relación con el lugar de procedencia se tiene que, el 77.3% proviene de la ciudad de Lima (N=194), mientras que el 22.7% proviene de Arequipa (57), (Ver tabla 3).

Tabla 4

Distribución de la muestra de acuerdo con el lugar de procedencia

Lugar de Procedencia	f	%
Lima	194	77.3
Arequipa	57	22.7
Total	251	100

Nota: f=frecuencia, %=porcentaje

En relación con el grado de instrucción, la muestra estuvo compuesta en un .8% de personas que solamente habían recibido Educación Secundaria (N=2), un número similar solo había recibido educación Técnica (N= 2), el 40.6% ha recibido educación Superior Universitaria (N=102), y el 57.8% ha realizado un Posgrado previamente (N=145). (Ver Tabla 4).

Tabla 5

Distribución de la muestra de acuerdo con el grado de instrucción

Grado de Instrucción	f	%
Secundaria	2	.8
Técnica	2	.8
Superior	102	40.6
Posgrado	145	57.8
Total	251	100

Nota: f=frecuencia, %=porcentaje.

4.2. Medición

4.2.1. Consentimiento Informado.

En un primer término, se pretende obtener la autorización correspondiente del evaluado. Por lo que, durante el contacto con los participantes, se les hizo entrega de un documento denominado, consentimiento informado. El objetivo de este escrito es brindar información acerca de los objetivos de este estudio, y el modo en que se espera, responda a los reactivos.

Cabe recalcar, que, a través de él, se podrá guardar un registro de las firmas de los evaluados, como un modo de establecer evidencia sobre su autorización. Cabe recalcar, que se hizo hincapié, en que la utilización de estos datos será estrictamente confidencial y que tales resultados, solo serán de utilidad para la ciencia y la investigación psicológica.

4.2.2. Ficha demográfica.

Un segundo documento presente en la batería se refiere a la ficha demográfica de datos. En este apartado, se solicita completar datos personales y sociales en general. Entre ellos, se están considerando, la edad, el género y lugar de procedencia.

4.2.3. Escala Multifactorial de Estilos de Liderazgo (MLQ-5x).

Se trata de un instrumento de medición psicológica, creado por Bass y Avolio (2000; como se cita en Peralta, Olsen, Pezzi y Sanjurjo, 2016) que se corrige a modo de escala, compuesto por 82 ítems en su versión completa, y por 45 ítems en su versión 5x o versión

corta (Espinosa, Contreras y Barbosa, 2015). Y se evalúa, mediante una escala Likert de 4 puntos (0= Definitivamente no, hasta 4= Frecuentemente).

Las propiedades psicométricas de este instrumento, han sido estudiadas por diversos autores. Tal es el caso de Espinosa, Contreras y Barbosa (2015) analizaron factorialmente esta prueba, encontrando nueve factores con una consistencia interna de tipo alfa de Cronbach entre los .63 y .92 para los diversos factores que la conforman. Sin embargo, estos 8 factores solo son medidos a través de 36 ítems de los 45, donde los 9 restantes permiten un acercamiento a los efectos que estos procesos producen, en cuanto a esfuerzo extra, a satisfacción y a efectividad (Avolio y Bass, 2004; como se cita en Espinoza et al., 2015).

Del mismo modo, García, Salas y Gaviria (2017), en una investigación realizada con este instrumento, llegaron a determinar que, en la mayoría de sus áreas, el alfa de Cronbach y los índices de Kayser Meie Olkim o KMO, se encontraban respectivamente a todas las áreas sobre el .5.

En el Perú, Bustamante, Kawakami y Reátegui (2013) investigó su estructura interna en una muestra de gerentes bancarios, llegando a la conclusión de que se trata de un instrumento con adecuadas propiedades psicométricas para continuar su uso en población peruana de características similares. Y, además, comprobó que los estilos de liderazgo, en el Perú y mediante la utilización de esta herramienta, pueden ser reducidos a 3 de ellos. El liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo / evitativo.

4.2.4. Escala de Satisfacción Organizacional.

Este instrumento, ha sido originalmente propuesto por Meliá y Peiró (1999; como se cita en Araujo y Caballero, 2016) se encuentra compuesto por 21/26 ítems, que miden la satisfacción laboral de modo específico. Al sumar los puntajes de todas sus áreas, se puede obtener una medida dividida originalmente en 5 áreas, denominadas, satisfacción con la

supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo, y satisfacción con la participación. No obstante, Dominguez et al. (2016) realizaron un estudio para analizar las propiedades psicométricas de este instrumento en 100 participantes de mandos medios en Perú. Sus resultados, producto de análisis factoriales exploratorios, muestran que para esta población los ítems se comportan de manera y se agrupan en 4 dimensiones. la primera denominada satisfacción intrínseca, la segunda denominada, satisfacción con la supervisión. la tercera, satisfacción con la participación en las decisiones, la cuarta se denomina, satisfacción la calidad de la producción.

Posee también una corrección escalar pero esta vez en 5 puntos, que fluctúan entre, la puntuación 1 que le corresponde a la categoría totalmente insatisfecho, hasta la puntuación 5 de totalmente satisfecho.

Este instrumento también ha mostrado poseer suficientes evidencias de validez y adecuada confiabilidad de sus puntuaciones derivadas. Por ejemplo, Saravia (2018), la utilizó recientemente en un estudio llevado a cabo en una empresa Limeña, en Perú, obteniendo una confiabilidad de resultados de .915, mediante el coeficiente alfa de Cronbach clásico. Mientras que las evidencias de validez del instrumento, la obtuvo mediante el coeficiente de Aiken (Saravia, 2018), llegando a la conclusión de que se trata de un instrumento que mide lo que pretende medir.

Los autores de la escala describieron una estructura de 5 factores, que explicaba el 61,9% de la varianza, y una confiabilidad que oscilaba entre los .76 y .89, mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Esto corrobora sus evidencias de validez y confiabilidad, tanto en aplicaciones antiguas como en las más recientes.

4.3. Procedimiento

4.3.1. Aplicación de instrumentos.

La recolección de la información se encontró mediada por el autoinforme, a través de la aplicación de una ficha demográfica y el llenado de dos instrumentos de evaluación psicológica y naturaleza psicométrica, previa autorización mediante el consentimiento informado. Tales documentos, brindaron la información necesaria para cumplir con los objetivos antes planteados.

4.3.2. Análisis Estadístico.

El archivo antes descrito, contendrá una matriz de datos, organizada en las filas correspondientes al número de casos o también llamados puntos de muestreo, y en las columnas, correspondientes a los parámetros medidos, a través de la información de la ficha demográfica y a los ítems de cada escala. Al finalizar los análisis iniciales se obtendrá una segunda hoja de datos, la matriz de correlaciones. Y es ahí donde se procederá a separar las dimensiones o Estilos de Liderazgo, teniendo en cuenta la investigación de Molero, Recio y Cuadrado (2010).

Estos autores estudiaron a profundidad la estructura interna de la Escala Multifactorial de Liderazgo, llegando a determinar una adecuada distribución de los ítems de acuerdo a cada estilo de liderazgo. En ella, para conformar el estilo de liderazgo transformacional, se deben sumar los resultados de los ítems: 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 18, 21, 23, 25, 30, 32, 34 y el reactivo 36. Para calcular el liderazgo transaccional, se deben sumar los ítems: 1, 11, 15, 16, 19, 29, 31, 35 y para obtener el total del estilo correctivo, los ítems: 4, 22, 24, 27. El estilo pasivo evitador, se obtiene de sumar los reactivos: 3, 5, 7, 12, 17, 20, 28 y 33.

las evidencias de validez en cuanto a su estructura interna, a través de los estadísticos test de esfericidad de Barlett y el Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). El test de esfericidad

permite determinar si se trata de una matriz de identidad. Si este fuese el caso, se debe proceder a cuestionar o descartar la realización de cualquier análisis factorial posterior.

La razón aparente, radicaría en la no existencia de una relación numérica entre sus elementos internos. El criterio que determina la pertinencia de un análisis factorial de los datos, también está brindado por el KMO o Test de Kaiser-Meyer-Olkin. Mediante una comparación de los valores de los coeficientes de correlación observados en contra de los coeficientes de correlación parcial (Kaiser, 1974).

Para ello, además del cálculo de su coeficiente alfa de Cronbach clásico, se utilizaron a las correlaciones ítem-correcto, con la finalidad de determinar si eliminando alguno de ellos, podemos aumentar la confiabilidad del instrumento (Reiberg, Stover, De La Iglesia y Fernández, 2013). Del mismo modo, el criterio para clasificar en categorías a las correlaciones obtenidas, se ha derivado del trabajo de Ruiz (2015), quien señala que un índice de correlación con valores entre los rangos de .81 a 1.0 reflejarán una confiabilidad muy alta, si sus rangos fluctuasen entre .61 a .80 se considerará como alta, si pertenecen al rango entre .41 a .60 se considerará como moderada, entre .21 a .40 se le denomina confiabilidad baja, y por último, si obtuviese valores entre el .01 y el .20, se le catalogará como muy baja. Una vez comprobadas las propiedades psicométricas de los instrumentos, se continuó con la determinación de los niveles de satisfacción Organizacional.

Se realizará un análisis de sus frecuencias, medias, rangos y desviación estándar, de tal modo se pueda conocer el grado de presencia de los constructos en la psicología de los evaluados. Cabe recalcar que el nivel de confianza considerado en este estudio equivale a $\alpha=0.05$, es decir, se tiene presente la existencia de un 5% de error durante el manejo de los datos y resultados (Castro y Martini, 2014). El mismo proceso se seguirá con respecto a la escala de estilos de liderazgo.

Un paso intermedio, que se puede incluir dentro de los 2 anteriores, se refiere a la realización de una prueba, adicional, acerca del grado de ajuste a la normalidad, de la puntuación obtenida en ambas escalas. Este paso es importante, sobre todo, por permitir brindar determinadas direcciones a los análisis estadísticos posteriores, sea de comparación de medias, correlaciones y mediaciones. Por ejemplo, las pruebas t de Student y Anova se utilizarán en caso los resultados de esta prueba de ajuste, señale la existencia de una distribución normal.

Si no fuese el caso, se utilizarían medidas de comparación no paramétricas, como la U de Mann Withney o la K de Kruskal-Wallis, para comparación de dos grupos o más, respectivamente. Y es luego de esto, se buscaron diferencias significativas entre los constructos estudiados, luego de una segmentación de los análisis de acuerdo al género. Se prosigue con la determinación del índice de correlación entre los estilos de liderazgo individualmente hablando y la satisfacción Organizacional.

Esto se realizó, a través de la correlación de Pearson o Spearman, teniendo en cuenta las, ya mencionadas, pruebas de ajuste a la distribución normal de los puntajes. Siendo la primera, el tipo de correlación que se utiliza para distribuciones paramétricas, y la segunda para organizaciones no paramétricas. El criterio para calificar a las correlaciones, se toma del trabajo de Schober, Boer & Schwarte (2018) establecen que, para valores entre el 0 y el 0.10, se debe clasificar a la correlación como insignificante, valores entre los 0.11 y 0.39 como una correlación débil, entre .40 y el como una correlación moderada, para puntajes entre los 0.70 y 0.89 como correlaciones fuertes y muy fuertes si sus valores fluctúan entre el 0.90 y el 1.00. Valores que pueden ser utilizados para interpretar los índices de regresión.

Cabe recalcar, que además del coeficiente en sí mismo, se toman en cuenta los niveles de significación, en donde valores mayores a .005 se consideraron no significativos, los valores

entre .005 y .001 se consideraron como significativos, y valores iguales a .000 como altamente significativos.

Finalmente, se orientaron los análisis a la realización de estadística regresiones, entre los constructos estudiados, con la finalidad de conocer, si existe algún rol predictor entre ellos. Para ello será necesario, la realización de una regresión lineal de la puntuación de los estilos de liderazgo, individualmente, sobre la satisfacción laboral total. Cabe recalcar, que los coeficientes de regresión pueden adoptar valores negativos o positivos, y puntuar entre 0 y 1, al igual que en las correlaciones.

En él, se determinó el ajuste al modelo, y el coeficiente de determinación R² (Guerra, Herrera, Vázquez y Quintero, 2014), para poder explicar la variabilidad de la satisfacción laboral en relación con determinados estilos de liderazgo. Finalmente, y producto de la presente, se tendrá la información suficiente, para realizar baremos, y tener la posibilidad de realizar evaluaciones individuales, con un punto de comparación en relación con otros empleados de la misma empresa, facilitando al finalizar este estudio, de los baremos organizados en percentiles y clasificados de acuerdo al género.

5. Capítulo V. Resultados

En el siguiente capítulo se describen los resultados obtenidos para la comprobación de hipótesis de acuerdo con el orden en cómo se fueron realizando, teniendo en cuenta que se recurrieron a análisis descriptivos, correlacionales y regresionales para cumplir con los objetivos trazados.

En el procesamiento descriptivo de datos se procedió en primer lugar, a realizar los análisis de consistencia interna. Como se observa en la tabla 6, se halló que las dimensiones de la satisfacción Organizacional alcanzaron alfa de Cronbach superiores al 0.8, como la satisfacción intrínseca con alfa de Cronbach de 0.850, la satisfacción con la supervisión con

un alfa de 0.880, la satisfacción con la participación con un índice de consistencia interna de 0.862 y la satisfacción con la calidad de la producción un alfa de Cronbach de 0.906.

Tabla 6

Alfa de Cronbach de las dimensiones de la satisfacción laboral

Dimensiones de la Satisfacción Organizacional	Alfa
Satisfacción intrínseca	0.850
Satisfacción con la supervisión	0.880
Satisfacción con la participación	0.862
Satisfacción con la calidad de la producción	0.906

Nota: SI=Satisfacción intrínseca; SS=Satisfacción con la supervisión; SP=; SCP= Satisfacción con la calidad de la producción

Por su lado, el liderazgo transformacional obtuvo un alfa de Cronbach de 0.935 y, el liderazgo transaccional alcanzó uno de 0.827. En cuanto al estilo correctivo, alcanzó un alfa de Cronbach de .763 y el estilo pasivo evitador obtuvo un alfa de *Satisfacción con la participación* 0.832 (Ver tabla 7). En ambos casos, se puede afirmar que se trata de un cuerpo de datos confiable para realizar análisis estadísticos posteriores e inferencias a partir de ellos.

Tabla 7

Alfa de Cronbach de los estilos de liderazgo

Estilos de Liderazgo	Alfa
Liderazgo transformacional	0.935
Liderazgo transaccional;	0.827
Estilo correctivo	0.763
<i>Estilo pasivo evitador</i>	0.832

Nota: Alfa= Coeficiente alfa de Cronbach

Descriptivamente se procedió con el cálculo de la media muestral para cada uno de los estilos de liderazgo. Para ello se empleó el método de obtención de promedios, donde se sumaron los puntajes brutos y luego se promedió entre el número de elementos utilizado para la suma. De esto se obtuvo que, la variable de Liderazgo transaccional, alcanzó una media de

25.35, con una desviación estándar de 6.21 y cuyas puntuaciones variaron entre los 10 y 40 puntos. Por su lado, el Estilo correctivo alcanzó una media de 12.98 y una desviación estándar de 3.15 entre puntajes que fluctuaron entre los 4 y 20 puntos. Por último, el Estilo Pasivo-Evitativo, logró una media de 19.88, con una desviación estándar de 6,45, entre puntajes que varían de los 8 a los 40 puntos (Véase tabla 8).

Tabla 8

Media, desviación estándar y rangos de puntuación de cada variable estudiada

Variables	Me	DE	Mín.	Máx.
Liderazgo transformacional	52,90	12,381	25	80
Liderazgo transaccional	25,35	6,219	10	40
Estilo correctivo	12,98	3,151	4	20
Estilo pasivo evitador	19,88	6,458	8	40

Nota: Me=media; DE=desviación estándar; Min=puntaje mínimo; Max=puntaje máximo

Del mismo modo para las dimensiones de la satisfacción Organizacional, por ejemplo, la satisfacción intrínseca mostró una media de 15.74 puntos, y una moda de 16, con desviación estándar de 4.11 y puntajes que oscilan entre los 3 y 24 puntos. Del mismo modo con la satisfacción con la supervisión, alcanzó una media de 12.51, una moda de 12 puntos, una desviación estándar de 3.45 y puntajes que fluctuaron entre los 2 y 19 puntos. Por su lado, la satisfacción con la participación logró una media de 11.91, una moda de 11 puntos, una desviación estándar de 3.49 y puntajes entre los 2 y los 19 puntos. Por último, la satisfacción con la calidad de la producción mostró una media de 18.72, una moda de 17 puntos, una desviación estándar de 4.99 y puntajes que fluctuaron entre los 2 y 29 puntos (ver tabla 9).

Tabla 9

Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra en general

Estadísticos	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con la Participación	Satisfacción con la Calidad de la Producción
Media	15.74	12.51	11.91	18.72
Moda	16.00	12.00	11.00	17.00
Desviación estándar	4.11	3.450	3.429	4.99
Puntaje mínimo	3.00	2.00	2.00	2.00
Puntaje máximo	24.00	19.00	19.00	29.00

Nota: Me=media; Mo=moda; DE=desviación estándar; Mi= puntaje mínimo; Ma.=Puntaje máximo.

A continuación, se procedió con la comprobación de las hipótesis. Para poner a prueba el primer grupo de hipótesis referido, se obtuvo que, el coeficiente de regresión de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción intrínseca arrojó un resultado de 0.137 de un modo altamente significativo (ver tabla 10), por lo que se puede afirmar que este modelo, explica el 13.7% de la varianza de la satisfacción intrínseca en base a su correlación con los estilos de liderazgo, siendo su predictor más importante, el estilo correctivo (ver tabla 11), quien permite una predicción de puntuaciones de modo inverso. De este modo se obtuvo la fórmula de regresión de tipo $Y1=11.387 - 0.388(X3) + 3.833$, con la finalidad de predecir futuras puntuaciones de la escala de satisfacción en base a los resultados del estilo correctivo, que se pueden calcular directamente utilizando la siguiente fórmula, reemplazando el valor de X3, por el puntaje promedio de los individuos en el test vinculado ($Y1=15.213 - 0.388$).

Tabla 10

Coefficientes de correlación, de regresión, coeficiente de regresión ajustado, error estándar estimado y nivel de significación de la prueba de ANOVA.

Dimensiones de la satisfacción Organizacional	R	R2	R2 Aj.	EEEst	Sig. ANOVA
Satisfacción intrínseca	0.371	0.137	0.123	3.833	0.000
Satisfacción con la supervisión	0.482	0.232	0.219	3.001	0.000
satisfacción con la participación	0.372	0.138	0.124	3.175	0.000
satisfacción con la calidad de la producción	0.514	0.264	0.252	4.245	0.000

Nota: R=Coefficiente de correlación; R2=Coefficiente de regresión; R2Aj=Coefficiente de regresión ajustado; Sig.ANOVA=Significación de la prueba ANOVA.

Seguidamente se observa el coeficiente de regresión de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción con la supervisión, arrojando resultados de 0.232 de un modo altamente significativo (ver tabla 10), lo que se interpreta como que este modelo, explica el 23.2% de la varianza de la satisfacción con la supervisión en base a su correlación con los estilos de liderazgo. Aquí los predictores significativos estuvieron conformados por el liderazgo transformacional y el estilo correctivo, quien se relacionó de un modo inverso. De este modo se obtuvo la fórmula de regresión de tipo $Y_2 = 8.963 + 0.122(X_1) - 0.398(x_3) + 3.001$, con la finalidad de predecir futuras puntuaciones de la escala de satisfacción en base a los resultados del estilo correctivo y del liderazgo transformacional, que se pueden calcular directamente utilizando la siguiente fórmula, reemplazando el valor de X_1 y X_3 , por el puntaje promedio de los individuos en el test, se obtiene la fórmula de predicción $Y_2 = 11.961 + 0.122(x_1) - 0.398(x_3)$.

En tercer lugar, se tiene el coeficiente de regresión de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción con la participación, el mismo que alcanzó resultados de 0.138 de un modo altamente significativo (ver tabla 10), lo que se interpreta como que este modelo, explica el 13.8% de la varianza de la satisfacción con la participación en base a su correlación con los

estilos de liderazgo. Aquí el estilo correctivo vuelve a constituir el predictor inverso de la satisfacción con la participación, o, dicho de otro modo, permitiría predecir la insatisfacción Organizacional (ver tabla 11). De este modo se obtuvo la fórmula de regresión de tipo $Y3=9.684 - 0.355(X3) + 3.001$, con la finalidad de predecir futuras puntuaciones de satisfacción con la participación en base a los resultados del estilo correctivo, que se pueden calcular directamente utilizando la siguiente fórmula, reemplazando el valor de X1 y X3, por el puntaje promedio de los individuos en la prueba, arrojando la ecuación de tipo $Y1=12.685+ 0.355(x3)$.

Por último, se expone el coeficiente de regresión de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción con la calidad de la producción, el mismo que alcanzó resultados de un modo altamente significativo (ver tabla 10), lo que se interpreta como que este modelo, explica el 26.47% de la varianza de la satisfacción con la calidad de la producción en base a su correlación con los estilos de liderazgo. Aquí nuevamente los predictores más importantes fueron el liderazgo transformacional y el estilo correctivo de un modo inverso pero significativo (ver tabla 11). De este modo se obtuvo la fórmula de regresión de tipo $Y1=12.644 + 0.157(X1) - 0.547(x3) + 4.245$, con la finalidad de predecir futuras puntuaciones de la satisfacción con la calidad de la producción en base a los resultados del estilo correctivo y del liderazgo transformacional, que se pueden calcular directamente utilizando la siguiente fórmula, reemplazando el valor de X1 y X3, por el puntaje promedio de los individuos en la prueba, obtenido la fórmula de regresión $Y4=16.889 + 0.157(X1) - 0.547(x3)$.

Tabla 11

Coeficiente B no estandarizado, Error de estimación, Coeficiente Beta estandarizado, prueba T y nivel de significación

DSL	EL	B	EE	Beta	T	Sig.
Satisfacción intrínseca	(Constante)	11.387	16.830		6.766	0.000
	Liderazgo Transformacional	0.111	0.047	0.337	2365.000	0.019
	Liderazgo Transaccional	0.147	0.089	0.221	1647.000	0.101
	Estilo Correctivo	-0.388	0.122	-0.299	-3171.000	0.002
	Estilo Pasivo Evitador	-0.012	0.041	-0.019	-0.291	0.771
Satisfacción con la supervisión	(Constante)	8.963	1.318		6.803	0.000
	Liderazgo Transformacional	0.122	0.037	0.443	3301.000	0.001
	Liderazgo Transaccional	0.131	0.070	0.239	1883.000	0.061
	Estilo Correctivo	-0.398	0.096	-0.370	-4160.000	0.000
	Estilo Pasivo Evitador	-0.053	0.032	-0.101	-1647.000	0.101
Satisfacción con la participación	(Constante)	9.684	1.394		6.945	0.000
	Liderazgo Transformacional	0.061	0.039	0.222	1559.000	0.120
	Liderazgo Transaccional	0.177	0.074	0.322	2399.000	0.017
	Estilo Correctivo	-0.355	0.101	-0.330	-3503.000	0.001
	Estilo Pasivo Evitador	-0.043	0.034	-0.082	-1254.000	0.211
Satisfacción con la producción	(Constante)	12.644	1.864		6.783	0.000
	Liderazgo Transformacional	0.157	0.052	0.397	3019.000	0.003
	Liderazgo Transaccional	0.251	0.099	0.316	2546.000	0.012
	Estilo Correctivo	-0.547	0.135	-0.352	-4037.000	0.000
	Estilo Pasivo Evitador	-0.078	0.046	-0.102	-1703.000	0.090

Nota: DSL=Dimensiones de la satisfacción Organizacional; EL=Estilos de liderazgo; B=Coeficiente no estandarizado B, EE=Error estimado; Beta= Coeficiente estandarizado Beta; T= Prueba T; Sig.=Nivel de significación

Para comprobar las hipótesis planteadas se procedió con el análisis de las regresiones realizadas, llegando a la conclusión, de que, dentro del primer grupo de hipótesis investigativas, se reunió la evidencia suficiente que acepta únicamente, a las hipótesis 2 y la 4, señalando que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción con la supervisión, así como con la satisfacción con la calidad de la producción.

En relación con las hipótesis planteadas incluyendo al liderazgo transaccional se encontró que, esta variable no se relaciona significativamente con ninguna dimensión de la satisfacción Organizacional. Por lo tanto, las hipótesis listadas a continuación no lograron la evidencia suficiente para respaldarlas. Por ese motivo, se procede a aceptar la no existencia de relaciones significativas a este nivel, entre estas variables estudiadas y en esta población.

En relación con el tercer grupo de hipótesis, no se hallaron relaciones significativas entre el estilo pasivo evitador y dimensiones de la satisfacción Organizacional. Es decir, no se obtuvo la evidencia suficiente para respaldar estas hipótesis investigativas N°9, 10, 11 y 12. Por su lado, el siguiente grupo de hipótesis establece una relación entre el estilo correctivo y las dimensiones de la satisfacción Organizacional.

Los datos obtenidos señalan la existencia de fuertes predicciones en negativas o inversas del liderazgo correctivo sobre la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la participación y con la satisfacción con la calidad de la producción. Mientras que en cuanto a las demás variables no se encontraron correlaciones importantes. Por lo tanto, se posee de la evidencia suficiente para apoyar a las hipótesis 13, 14, 15 y 16, es decir existe una relación negativa y altamente significativa entre el estilo correctivo y las dimensiones de la satisfacción Organizacional, como la intrínseca, la satisfacción con la supervisión, con la participación y con la calidad de la producción.

Resultados adicionales.

En la tabla 12, se puede apreciar que la satisfacción intrínseca correlaciona de un modo altamente significativo y positivo con el Liderazgo transformacional y el transaccional, mientras que correlaciona de un modo significativo con el estilo correctivo.

La satisfacción con la supervisión presenta correlaciones altamente significativas y positivas con Liderazgo transformacional, transaccional, estilo correctivo y de modo negativo, con el estilo pasivo evitador. En cuanto a la satisfacción con la participación presentó correlaciones altamente significativas con el liderazgo transformacional y transaccional, mientras que arrojó una correlación significativa y negativa con el estilo pasivo evitador. Por último, la satisfacción con la calidad de la producción mostró correlaciones altamente significativas con el liderazgo transformacional, transaccional y estilo correctivo, mientras que mostró correlaciones altamente significativas y negativas con el estilo pasivo evitador.

Tabla 12

Correlaciones bivariadas entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de la satisfacción Organizacional.

V	E	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Estilo Correctivo	Estilo Pasivo Evitador
Satisfacción intrínseca	Índice de correlación	.313**	.316**	.126*	
	Nivel de Significación	0.000	0.000	0.047	
Satisfacción con la supervisión	Índice de correlación	.412**	.394**	.173**	-.216**
	Nivel de Significación	0.000	0.000	0.006	0.001
Satisfacción con la participación	Índice de correlación	.288**	.298**		-.155*
	Nivel de Significación	0.000	0.000		0.014
Satisfacción con la calidad de la producción	Índice de correlación	.449**	.444**	.214**	-.226**
	Nivel de Significación	0.000	0.000	0.001	0.000

Nota: V=Variables; E=Estadísticos

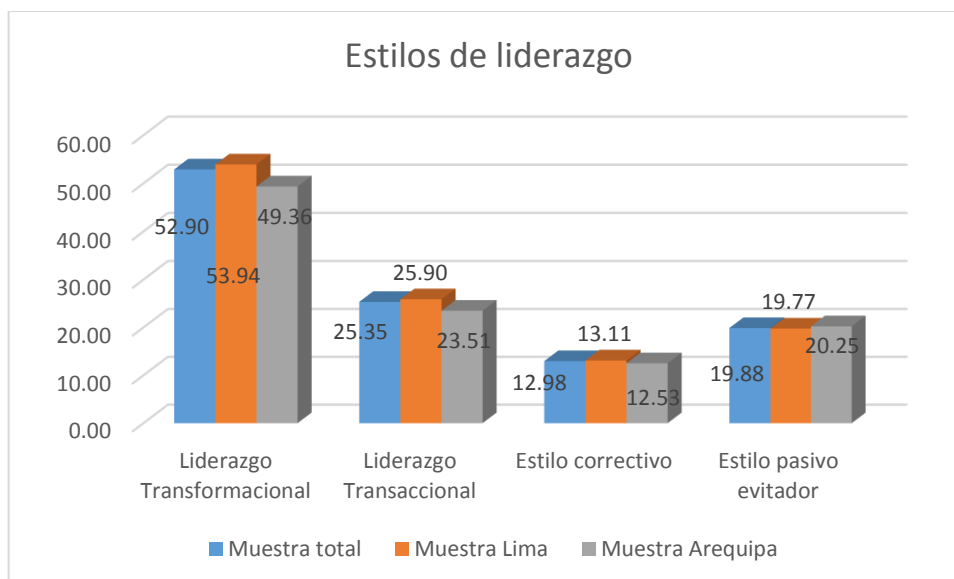


Figura 2. Estilos de liderazgo de la muestra total, ciudad de Lima y de Arequipa

En la figura 2 se observa que, la media de la ciudad de Lima (Me=53.94) es superior a la media de Arequipa (Me=49.38), y a la de la muestra total (Me=52.90). Del mismo modo, se observa que, en cuanto al liderazgo transaccional, la muestra de Lima (Me=25.90) es superior a la de la muestra total (Me=25.35) y también, superior a la de la ciudad de Arequipa (Me=23.51). En cuanto al estilo correctivo se tiene que, en la ciudad de Lima, existe mayor presencia de este tipo de liderazgo (Me=13.11), en comparación con la ciudad de Arequipa (Me=12.55) y con la muestra total (Me=12.98). Por último, en cuanto al estilo pasivo evitador, la muestra de Arequipa (Me=20.25) superó en promedio a la de Lima (Me=19.77), y a la muestra total (Me=19.88). Cabe recalcar que estas diferencias solamente resultaron, estadísticamente significativas, a nivel del liderazgo transformacional y transaccional ($p=0.000$).

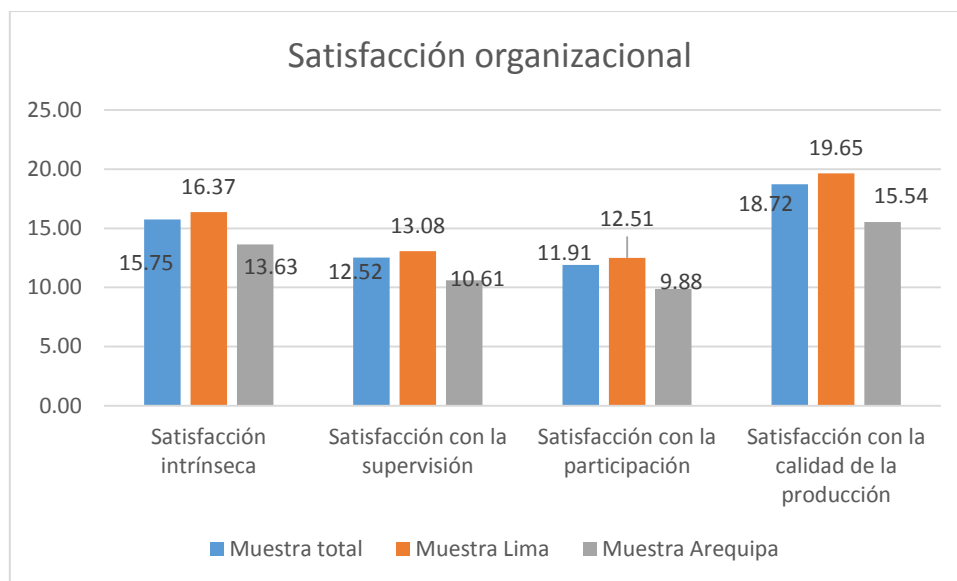


Figura 3. Perfil de satisfacción de la muestra total, Lima y ciudad de Arequipa.

En la figura 3, se aprecia el perfil de satisfacción laboral, se tiene que la satisfacción intrínseca en la ciudad de Lima (Me=16.37) es mayor a la de la ciudad de Arequipa (Me=13.63) y a la media de la muestra total (Me=15.75). En cuanto a la satisfacción con la supervisión, la muestra de Lima (Me=13.08), superó a la de Arequipa (Me=10.61) y a la muestra total (Me=12.52) en puntuaciones promedio. En cuanto a la satisfacción con la participación, se observa que la media de la ciudad de Lima (Me=12.51) es superior a la de Arequipa (Me=9.88) y a la muestra total (Me=11.91). Y en cuanto a la satisfacción con la calidad de la producción ocurrió lo mismo, se tiene a una muestra de Lima (Me=19.65), superando a la media de Arequipa (Me=15.54) y a la media de la muestra total (Me=18.72).

6. Capítulo VI. Discusión

El siguiente acápite se encuentra orientado a discutir aspectos del desarrollo de este estudio, como los hallazgos a nivel de la confiabilidad de los datos y de los análisis regresionales empleados para comprobar las hipótesis, para finalmente dar paso a responder la pregunta de investigación principal.

En cuanto a los análisis de confiabilidad, se obtuvo una alta consistencia interna de los datos, así como evidencias de una favorable adecuación muestral en cada una de las dimensiones del liderazgo, al igual que para las de la satisfacción Organizacional. Esto puede deberse al cuidadoso trabajo, realizado por las investigadoras, quienes se enfocaron explicar a los participantes y con gran detalle, la finalidad de este estudio. De este modo se generó la empatía con los evaluados, y se aseguró un reporte de honesto y completado con detenimiento y precisión. Esto se corrobora con lo señalado por Ford, Urick y Wilson (2018) quienes afirman que una correcta recolección y medición de datos, comienza con un adecuado *rapport* con los evaluados.

En relación con la comprobación de hipótesis, debido a la utilización de una regresión múltiple de los estilos de liderazgo sobre cada una de las dimensiones de la satisfacción Organizacional, se obtuvieron cuatro grupos de datos a analizar, y por lo tanto, esta comprobación también se realizó siguiendo este mismo orden. Por ello, en primer lugar, se discute la relación entre el liderazgo transformacional con las dimensiones de la satisfacción organizacional. En segundo lugar, se discuten las relaciones entre el liderazgo transaccional y las dimensiones de la satisfacción organizacional. En tercer lugar, se discute la relación entre el estilo correctivo y las áreas de la satisfacción organizacional. En cuarto término, se analiza la relación entre el estilo correctivo y la satisfacción organizacional. En quinto lugar, se procedió con la determinación de los índices de correlación, de tal modo comparar estos con los resultados regresionales y tener una noción del porcentaje de participación que otras variables, no consideradas en este estudio, pudieran tener en el proceso. Finalmente se comparan los puntajes promedio de acuerdo con el lugar de procedencia, teniendo en cuenta que estas comparaciones fueron sometidas a comprobación estadística de tal modo, no solo comprar el número sino también determinar si estas diferencias son o no significativas a nivel estadístico.

6.1.La relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción intrínseca.

Acerca de esta relación se encontró que 13.7% de la varianza de la satisfacción intrínseca puede ser explicada, en base a su correlación inversa con los estilos de liderazgo. la fórmula de regresión de tipo $Y1=15.213 - 0.388(x3)$, permite predecir puntajes en la satisfacción intrínseca, a partir del puntaje en estilo correctivo, debido a que fue el único predictor altamente significativo en el proceso, de modo inverso o negativo. Esto quiere decir, que cuando los mandos medios, perciben que sus superiores actúan enfocándose en los errores, y no utilizan estrategias de gestión adicionales, puede aumentar en un 13.7% a la satisfacción intrínseca con el puesto de trabajo.

Esto contrasta los hallazgos de Rahmat, Ramly, Mallongi y Kalla (2019), quienes encontraron que los profesionales de la salud de instituciones privadas, muestran una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción Organizacional, en vez de otros estilos, como el correctivo. Esto ocurre, mediante el desarrollo de habilidades que cultiven a los miembros de su equipo y muestren cuidado de aspectos cognitivos y afectivos, mientras son supervisados.

Finalmente, esta relación significativa e inversa entre ambas variables puede deberse a que la satisfacción intrínseca está basada en la satisfacción que produce realizar las funciones encomendadas. Percibir satisfacción por las tareas en sí mismas, lo cual puede verse afectado por un agente externo (liderazgo correctivo) que busca imponer una forma determinada de trabajo y limita la creatividad de sus colaboradores.

6.2.La relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con la supervisión.

De acuerdo con este análisis, el 23.2% de la varianza de la satisfacción con la supervisión, puede ser explicada en base a su correlación con los estilos de liderazgo. Teniendo en cuenta que los estilos que mejor predicen a la satisfacción con la supervisión

son, el liderazgo transformacional y el estilo correctivo, quien se relacionó de un modo inverso. Obteniendo la formula $Y_2=11.961+ 0.122(x_1)-0.398(x_3)$, que permite predecir los puntajes en satisfacción con la supervisión a partir del liderazgo transformacional y el estilo correctivo.

Ello se confirma con los estudios realizados por Torlak y Kuzey (2019), quienes realizaron un estudio online, en 189 empleados de instituciones educativas privadas en Pakistan, y empleando análisis estadísticos de la misma naturaleza que los utilizados en este estudio, encontrando que el liderazgo transformacional, se asocia positiva y significativamente con la satisfacción Organizacional y sus dimensiones.

Ello se confirma con los resultados de Boamah, Laschinger, Wong y Clarke (2018), quienes, al estudiar una muestra de 378 enfermeras y cuidados agudos en Ontario, comprobaron que el liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva y fuerte en la satisfacción Organizacional, aumentando la participación de los empleados y disminuyendo la frecuencia de episodios adversos con los pacientes. En la misma línea, Aydogmus, Camgoz, Ergeneli y Ekmekci (2018) quienes encontraron una fuerte relación entre el liderazgo transformacional percibido y la satisfacción Organizacional, es decir que, cuando los empleados perciben a su líder como transformador aumentan sus niveles de satisfacción laboral, y se sienten bastante mejor con el trabajo que realizan y el nivel de logro de los mismos. Pero se pueden corroborar de un modo indirecto, con los resultados publicados por Alkassabi, Al-Sobayel, Al-Eisa, Buragadda, Alghadir y Iqbal (2018), quienes, en un estudio transversal realizado en 69 fisioterapeutas en la ciudad de Riad, encontramos relaciones no significativas entre los estilos de liderazgo y la satisfacción Organizacional.

Así mismo, puede deberse a que ser un líder transformacional implica ciertos criterios de interés y cuidado hacia el colaborador. La relación líder-colaborador se basa en

consideraciones individualizadas en las cuales el colaborador tiene la libertad de expresar sus preocupaciones o necesidades y el líder tiene la libertad de poder brindar ciertas facilidades ya sean de horario, salariales, entre otras. También, en la estimulación intelectual, en dónde el colaborador tiene el espacio para poder indagar una solución o buscar información y proponer mejoras en la gestión. Es por ello que se espera que la mayoría de personas que se encuentren lideradas por un jefe transformacional, presenten mayor satisfacción para con el supervisor.

Finalmente, la relación significativa e inversa entre la Satisfacción con la supervisión y el estilo de liderazgo correctivo puede deberse a que el líder correctivo brinda instrucciones a seguir y busca que el colaborador cumpla con los parámetros, por lo tanto, no les brinda el espacio necesario para innovar, proponer nuevas soluciones o indagar nuevas formas de gestión ya que su objetivo es que se logren los resultados.

6.3. La relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con la participación.

Estos análisis mostraron que, el 13.8% de la varianza de la satisfacción con la participación en base a su correlación con los estilos de liderazgo. Aquí el estilo correctivo vuelve a constituir el predictor inverso de la satisfacción con la participación, o dicho de otro modo, permitiría predecir la insatisfacción laboral, arrojando la fórmula de regresión $Y_3 = 12.685 + 0.355(x_3)$. Ello se contrasta con el estudio realizado por Yang (2015) quien encontró relaciones positivas entre la satisfacción y el liderazgo pasivo evitador, afirmando que, dependiendo del contexto este tipo de estilo puede resultar positivo, al dejar a los subordinados realizar sus labores sin la presión de la supervisión constante, o sin la vinculación emocional que se propicia con otros estilos de liderazgo.

Así mismo, la relación inversa entre ambas variables es comprensible ya que por un lado la satisfacción con la participación supone ser tomado en consideración, ser consultado antes de realizar algún cambio que lo involucre, e involucra tener la libertad para dar su opinión y proponer mejoras. Mientras que, por otro lado, es estilo correctivo, no brinda posibilidades de innovación ni propuestas que se alejen de lo ya estipulado.

6.4. La relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción con la calidad de la producción.

Por último, se halló que el 26.47% de la varianza de la satisfacción con la calidad de la producción en base a su correlación con los estilos de liderazgo. Aquí nuevamente los predictores más importantes fueron el liderazgo transformacional y el estilo correctivo, en el caso del último, de un modo inverso pero significativo $Y_4 = 16.889 + 0.157(X_1) - 0.547(x_3)$.

Ello puede deberse a las características propias de cada estilo, donde por un lado se tiene a las líderes transformaciones, quienes aprovechan los procesos de interacción con sus subordinados para afinar aspectos organizacionales en general, incluyendo aquellos que involucran la calidad de la producción. En otro extremo, el liderazgo correctivo parece ejercer una fuerte influencia inversa sobre la satisfacción del grupo, la misma que al participar de la diada líder-subordinado, aumenta las probabilidades de que disminuya la satisfacción con la calidad de la producción, probablemente a las personas de esta muestra les disguste interactuar con superiores enfocados solamente en identificar los errores, y pasando por algo otros aspectos que pueden ayudar a incrementar la productividad y su calidad en ambientes laborales.

En suma, los datos obtenidos señalan la existencia de predicciones negativas o inversas del liderazgo correctivo sobre la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la participación y con la satisfacción con la calidad de la producción. Del mismo modo, el

liderazgo transformacional, predice de un modo positivo y significativo a la satisfacción con la supervisión y con la calidad de la producción, mientras que en cuanto a las demás variables no se encontraron correlaciones importantes.

Por lo tanto, se posee de la evidencia suficiente para apoyar a las hipótesis 2 y 4 relacionadas con el liderazgo transformacional, y las hipótesis 13, 14, 15 y 16. Estos resultados se contrastan con los hallazgos de Khan, Imran & Anwar (2019), quienes estudiaron las conductas poco constructivas del liderazgo en 250 encuestados de un Call Center, encontrando que ejercen un fuerte impacto e influencia en el decremento de la satisfacción Organizacional.

6.5. Análisis correlacionales complementarios.

Adicionalmente se realizaron análisis correlacionales. Luego se procedió con la determinación de los índices de correlación, de tal modo que nos permite comparar estos con los resultados regresionales y tener una noción del porcentaje de participación que otras variables, no consideradas en este estudio, pudieran tener en el proceso.

Se encontró que la satisfacción intrínseca correlaciona con el liderazgo transformacional de modo bajo, pero altamente significativo (0.313**). Esto se confirma con los estudios realizados por Torlak y Kuzey (2019), quienes realizaron un estudio online, en 189 empleados de instituciones educativas privadas en Pakistan, y empleando análisis estadísticos de la misma naturaleza que los utilizados en este estudio, encontrando que el liderazgo transformacional, se asocia positiva y significativamente con la satisfacción Organizacional y sus dimensiones.

Del mismo modo, la satisfacción con la supervisión correlacionó con el liderazgo transformacional de un modo altamente significativo y a nivel medio (0.412**). Esto es respaldado por los hallazgos de Rahmat, Ramly, Mallongi y Kalla (2019), quienes

encontraron que los profesionales de la salud de instituciones privadas, muestran una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción Organizacional, mediante las conductas de desarrollo de otros y cuidado de los demás mientras son supervisados.

Por otro lado, la satisfacción con la participación correlacionó con el liderazgo transformacional, de un modo altamente significativo, aunque bajo (0.288**). Esto se confirma con los resultados de Boamah, Laschinger, Wong y Clarke (2018), quienes, al estudiar una muestra de 378 enfermeras y cuidados agudos en Ontario, comprobaron que el liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva y fuerte en la satisfacción Organizacional, aumentando la participación de los empleados y disminuyendo la frecuencia de episodios adversos con los pacientes.

Por su parte, la satisfacción con la calidad de la producción correlacionó con el liderazgo transformacional, de un modo altamente significativo a nivel promedio (.449**). Esto se corrobora con los estudios de Aydogmus, Camgoz, Ergeneli y Ekmekci (2018) quienes encontraron una fuerte relación entre el liderazgo transformacional percibido y la satisfacción Organizacional, es decir que, cuando los empleados perciben a su líder como transformador aumentan sus niveles de satisfacción Organizacional, y se sienten mejor con el trabajo que realizan y el nivel de logro de los mismos.

Asimismo, se halló que la satisfacción intrínseca correlacionó con el liderazgo transaccional, de un modo altamente significativo, pero bajo (.316**). Esto se corrobora con los estudios de Musinguzi, Namale, Rutebemberwa, Dahal, Nahirya y Kekitiinwa (2018), quienes estudiaron a 564 trabajadores de 3 regiones geográficas de Uganda, obteniendo como resultados que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción Organizacional con el trabajo en sí mismo.

Por otro lado, la satisfacción con la supervisión correlacionó con el liderazgo transaccional, de un modo altamente significativo, pero baja (.394**), mientras que la satisfacción con la participación correlacionó con el liderazgo transaccional, de modo altamente significativo y positivo entre las variables, aunque de modo bajo (0.298**). En cuanto a la satisfacción con la calidad de la producción correlacionó con el liderazgo transaccional a nivel medio entre ambas variables (0.444**).

En cuanto a la satisfacción intrínseca y el estilo correctivo, se halló que correlacionaron de modo significativo, aunque muy bajo (0.126*). Estos resultados son similares a los encontrados por Alkassabi, Al-Sobayel, Al-Eisa, Buragadda, Alghadir y Iqbal (2018), en un estudio transversal realizado en 69 fisioterapeutas en la ciudad de Riad. Sus resultados tampoco mostraron relaciones no significativas entre este estilo de liderazgo y la satisfacción Organizacional.

En relación a la satisfacción con la supervisión y el estilo correctivo, se encontró que correlacionan de un modo altamente significativo (0.173**). Estos resultados se contrastan con los hallazgos de Khan, Imran & Anwar (2019), quienes estudiaron las conductas poco constructivas del liderazgo en 250 encuestados de un Call Center, encontrando que ejercen un fuerte impacto e influencia en el decremento de la satisfacción Organizacional.

Por su parte, la satisfacción con la participación y el estilo correctivo no mostraron correlaciones significativas, mientras que, la satisfacción con la calidad de la producción y el estilo correctivo, se relacionaron de un modo positivo y altamente significativo, aunque de modo bajo (0.214**).

Del mismo modo, no se encontraron relaciones significativas entre la satisfacción intrínseca y el estilo pasivo evitador, mientras que la satisfacción con la supervisión

correlacionó con el estilo pasivo evitador, de un modo altamente significativo y bajo (-0.216**)

En cuanto a la satisfacción con la supervisión correlacionó con el estilo pasivo evitador de un modo negativo, significativo y muy bajo (-0.155*). Esto podría interpretarse como que, para sentirse a gusto con participar dentro de la empresa, se necesita un líder que brinde el ejemplo con la misma participación, característica que este tipo de liderazgo no muestra, y, por lo tanto, se trata de resultados esperables.

Por último, la satisfacción con la producción correlacionó de un modo negativo y altamente significativo (-.226**), es decir, mientras mayor es el estilo pasivo evitador es menor la satisfacción con la producción. Esto se contrasta con los estudios de Yang (2015) quien encontró relaciones positivas entre la satisfacción y el liderazgo pasivo evitador, afirmando que, dependiendo del contexto este tipo de estilo puede resultar positivo, al dejar a los subordinados realizar sus labores sin la presión de la supervisión constante, o sin la vinculación emocional que se propicia con otros estilos de liderazgo.

6.6. Comparación de puntajes de acuerdo con el lugar de procedencia.

Finalmente se comparan los puntajes promedio de acuerdo con el lugar de procedencia, teniendo en cuenta que estas comparaciones fueron sometidas a comprobación estadística, de tal modo, no solo comparar el número sino también determinar si estas diferencias son o no significativas a nivel estadístico.

Se observa que, en relación con el liderazgo transformacional la media de la ciudad de Lima es superior a la media de Arequipa en más de cuatro puntos y supera a la muestra total en más de un punto. Esto puede deberse a que, en la ciudad de Lima, la tendencia acerca del liderazgo transformacional, o el liderazgo orientado al desarrollo de personas, es de

conocimiento de la mayoría profesionales que dirigen los equipos. Mientras que fuera de la capital, la información tiende a ser recibida posteriormente.

En relación con el liderazgo transaccional, la muestra de Lima superó a la muestra total en menos de un punto, y a la de la ciudad de Arequipa en más de 2 puntos. Esto puede deberse a que, en Lima, existen aún algunos líderes que emplean este tipo de estilo, en donde se percibe al equipo y a su avance en la empresa, como meras transacciones, sin tener en cuenta otros aspectos como su desarrollo intelectual, afectivo o personal.

En cuanto al estilo correctivo, la muestra de la ciudad de Lima, supera en casi un punto a la muestra total y en casi dos puntos a la de la ciudad de Arequipa. Esto puede deberse a que, en algunos sectores de Lima, aún se mantienen al mando de los equipos, a personas que solo se enfocan en corregir los errores, y dirigir a los equipos por excepción activa. Este estilo representa al estilo de liderazgo de las últimas décadas, en el cual es foco es la producción y no la persona y su talento.

Por último, en cuanto al estilo pasivo evitador, la muestra de Arequipa superó en menos de un punto a la muestra de Lima, y casi la misma cantidad en relación con la muestra total. Cabe recalcar que estas diferencias solamente resultaron, estadísticamente significativas, a nivel del liderazgo transformacional y transaccional ($p=0.000$). Esto puede interpretarse, como que en la Ciudad de Arequipa existe un predominio de líderes que utilizan un estilo de gestión que no se involucra con las decisiones, sino que, por el contrario, tratan de evitarlas en todo momento, y solamente, en casos extremos tienden a aceptar la responsabilidad por el equipo y sus productos.

En cuanto al perfil de satisfacción Organizacional, se muestra que la satisfacción intrínseca en la ciudad de Lima, superó en tres puntos a la ciudad de Arequipa y superó en un punto a la media de la muestra total. Esto puede interpretarse como que la ciudad de Lima, se

encuentra más satisfecha con el trabajo que realiza, a comparación de la ciudad de Arequipa. Ello se enmarca en el contexto en el cual Lima presenta mayor número de ofertas y oportunidades laborales, ante lo cual, una persona que trabaja en la capital tiene la posibilidad de escoger un trabajo que le guste realizar. En provincia al haber un número restringido de oportunidades laborales, las personas deben ubicarse en el trabajo que les sea posible encontrar.

En cuanto a la satisfacción con la supervisión, la muestra de Lima superó en 3 puntos a la ciudad de Arequipa y en un punto a la muestra total. Es decir, los mandos medios de Lima se sienten más satisfechos con la supervisión de sus jefes que en la ciudad de Arequipa, esto puede deberse a los líderes de la capital estén en proceso de formación acerca de cómo gestionar personas. Así mismo, las personas que laboran en provincia no tienen tantas oportunidades laborales como en la capital, en tal sentido deben adecuarse al supervisor o jefe que les haya sido asignado.

En relación con la satisfacción con la participación, se observa que la media de la ciudad de Lima superó en tres puntos a la ciudad de Arequipa y en casi un punto a la muestra total. Esto puede interpretarse de modo que, en Lima, existe una mayor participación de los miembros del equipo en las decisiones a comparación de la ciudad de Arequipa, donde esta tendencia parece ser menor. Esto podría deberse a que los modelos de gestión de personas que se han implantado en Lima siguen la tendencia de trabajo en equipo, colaboración, entre otras. Mientras que en Arequipa los colaboradores no forman parte de la toma de decisiones.

Y, por último, en cuanto a la satisfacción con la calidad de la producción ocurrió lo mismo, se tiene a una muestra de Lima superando a la media de Arequipa en cuatro puntos, y en dos puntos a la media de la muestra total. Esto puede interpretarse de tal modo que, en Lima, los mandos medios se sienten satisfechos con la calidad del servicio o producto que

brindan a sus consumidores, a diferencia de Arequipa en donde parece que la tendencia es menor. Esto podría deberse a que en Lima existen nuevas y diversas regulaciones respecto a la calidad de la atención y de los productos. Los estándares son bastante rigurosos en la capital y así mismo, existe un sinnúmero de empresas competidoras sobre las cuales destacar.

6.7. Respondiendo la pregunta de investigación, objetivo e hipótesis general.

Por lo tanto, la respuesta a la pregunta de investigación principal se podría responder afirmando que, solamente dos estilos de liderazgo influyen o predicen a la satisfacción Organizacional, estos son el transformacional y el correctivo. El liderazgo transformacional influye sobre la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la participación, mientras que el estilo correctivo influye de manera negativa o inversa sobre las cuatro dimensiones de la satisfacción organizacional. Esto se corrobora con los hallazgos de Contreras, Espinal, Pachón y González (2013), quienes lograron determinar que los estilos de liderazgo influyen significativamente sobre la satisfacción organizacional. Asimismo, reciben mayor respaldo, con los resultados de Gill, Tibrewala, Poczter, Biger, Mand, Sharma, y Dhande (2010) y un 56.2%, de varianza de la satisfacción con la institución, explicado por su correlación con los estilos de liderazgo, demostrando que además de este último, existen otras variables que permiten predecir con mayor exactitud a la satisfacción organizacional, como, por ejemplo, los factores higiénicos, la personalidad del jefe, la normatividad empresarial, los incentivos, etc.

7. Conclusiones

A continuación, se exponen las conclusiones y resumen de ideas más resaltantes que se desprenden de este estudio, organizados de acuerdo con los objetivos trazados inicialmente.

En relación con el objetivo 1, el 9.8% de la varianza de la satisfacción intrínseca es explicada por su correlación con el liderazgo transformacional, de un modo significativo de un modo positivo, y arrojando una fórmula de regresión $Y=14.11 + 0.104(X)$.

En relación con el objetivo 2, el 17% de la varianza de la satisfacción con la supervisión es explicada por su correlación con el liderazgo transformacional, de un modo positivo y significativo, y arrojando una fórmula de regresión $Y=9.605 + 113(X)$.

En relación con el objetivo 3, el 8.3% de la varianza de la satisfacción con la participación es explicada por su correlación con el liderazgo transformacional, de un modo positivo y significativo, y arrojando una fórmula de regresión $Y= 10.98 + 0.079 (X)$.

En relación con el objetivo 4, el 20% de la varianza de la satisfacción con la calidad de la producción es explicada por su correlación con el liderazgo transformacional, de un modo positivo y significativo, y arrojando una fórmula de regresión $Y= 13.64 + 0.178 (X)$.

En relación con el objetivo 5, el 10% de la varianza de la satisfacción intrínseca es explicada por su correlación con el liderazgo transaccional, de un modo positivo y significativo, y arrojando una fórmula de regresión $Y=14.35 + 0.209 (X)$.

En relación con el objetivo 6, el 15.5% de la varianza de la satisfacción con la supervisión es explicada por su correlación con el liderazgo transaccional, de un modo positivo y significativo, y arrojando una fórmula de regresión $Y= 10.162 + 0.218 (X)$.

En relación con el objetivo 7, el 8.9% de la varianza de la satisfacción con la participación es explicada por su correlación con el liderazgo transaccional, de un modo positivo y significativo, y arrojando una fórmula de regresión $Y= 11.01 + 0.165 (X)$.

En relación con el objetivo 8, el 19.6% de la varianza de la satisfacción con la calidad de la producción es explicada por su correlación con el liderazgo transaccional, de un modo positivo y significativo, y arrojando una fórmula de regresión $Y = 14.071 + 0.357 (X)$.

En relación con el objetivo 9, no se encontraron relaciones significativas entre la satisfacción intrínseca y el estilo correctivo.

En relación con el objetivo 10, no se encontraron relaciones significativas entre la satisfacción con la supervisión y el estilo correctivo.

En relación con el objetivo 11, no se encontraron relaciones significativas entre la satisfacción con la participación y el estilo correctivo

En relación con el objetivo 12, el 4.6% de la varianza de la satisfacción con la calidad de la producción es explicada por su correlación con el estilo correctivo, de un modo positivo y significativo, arrojando una fórmula de regresión $Y = 14.30 + 0.334 (X)$.

En relación con el objetivo 13, no se encontraron relaciones significativas entre la satisfacción intrínseca y el estilo pasivo evitador.

En relación con el objetivo 14, el 4.7% de la varianza de la satisfacción con la supervisión es explicada por su correlación con el estilo pasivo evitador, de un modo negativo y altamente significativo, arrojando una fórmula de regresión $Y = 18.183 - 0.115(X)$.

En relación con el objetivo 15, no se encontraron relaciones significativas entre la satisfacción con la participación y el estilo pasivo evitador.

En relación con el objetivo 16, el 5.1 % de la varianza de la satisfacción con la calidad de la producción es explicada por su correlación con el estilo pasivo evitador, de un modo negativo y altamente significativo, arrojando una fórmula de regresión $Y = 27.85 - 0.175 (X)$.

8. Recomendaciones

A futuros investigadores, se les recomienda incluir otras variables que podrían ayudar a predecir mejor la satisfacción Organizacional en muestras de Lima y Arequipa. Por ejemplo, la variable de rasgos de personalidad ha mostrado un importante papel predictor de la satisfacción Organizacional, sobre todo en aquellos individuos un perfil con un nivel bajo de Neuroticismo, y niveles elevados de extraversión, responsabilidad, agradabilidad y apertura a la experiencia. Otra de las variables que podría contribuir con la explicación de la varianza de la satisfacción laboral es la Percepción De Clima Social y el recientemente introducido *Flow o Fluidez Laboral*.

Debido a que la influencia de los estilos de liderazgo es débil se recomienda a las organizaciones de Lima y Arequipa, implementar mejoras en sus condiciones laborales como, por ejemplo, Promover el desarrollo de normas laborales en relación con la salud y seguridad en el trabajo, de tal modo aumente su satisfacción al percibir que la empresa, se preocupa del cuidado, bienestar físico y psicológico de sus miembros. Otras medidas relacionadas que podrían implementarse para este fin serían, brindar mayores facilidades para acceder a una línea de carrera que les garantice la posibilidad de ascender o de encontrarse lo suficientemente empoderados para poder, incluso, postular a mejores ofertas laborales. Mostrar una preocupación por la estética, distribución espacial del mobiliario e invertir en infraestructura de mejora, también podría constituir una medida a considerar para incrementar el nivel de satisfacción de los empleados de Lima y Arequipa.

A aquellas organizaciones e instituciones educativas, preocupadas por la innovación y formación permanente de sus miembros, se le recomienda implementar programas de desarrollo de liderazgo transformacional anuales o semestrales, pues mediante la revisión bibliográfica de este estudio se ha demostrado el impacto positivo que ejerce sobre otros

aspectos de la dinámica empresarial como la productividad laboral, el desempeño y la sinergia, sin mencionar el efecto negativo que genera sobre variables como el ausentismo y la rotación de personal. Otro de los efectos de esta medida, podría referirse a una paulatina modificación del perfil de liderazgo obtenido en esta investigación, y llevarlo hacia otro con una estructura que contenga niveles elevados de liderazgo transformacional, un menor grado de liderazgo transaccional y niveles casi imperceptibles de liderazgo correctivo o pasivo evitador.

Si bien existen múltiples estudios en Satisfacción Organizacional y Estilos de Liderazgo disponibles en internet de fuentes como Universidades y Revistas Científicas Latinoamericanas, muchas de ellas no poseen una adecuada calificación de impacto de acuerdo con Scimago (SJR), plataforma gestionada por el Grupo de Investigación del Consejo Superior (CSIC) de la Univ. de Granada de Extremadura, Carlos III de Madrid y Alcalá de Henares. Muchas revistas Latinoamericanas alcanzan el nivel Q3 o Q4, pero ninguna de ellas ha alcanzado los niveles Q1 y A2, por lo que se recomienda a futuros investigadores y miembros actuales de la comunidad científica hispanoamericana, aumentar la rigurosidad y nivel de análisis de los estudios que publican periódicamente, con la finalidad de que se cuenten con estudios en este idioma, que gocen de alta confiabilidad y validez, así como la garantía que la información que se recibe de ellos, cumple con los estándares más actuales en investigación social y académica.

Los próximos pasos luego de la realización de este estudio, incluyen su réplica en otras poblaciones, de tal modo, se puedan contrastar estos resultados y poder reportarlos a la comunidad científica, de tal modo se cuenten con datos actualizados acerca del nivel de liderazgo y de satisfacción en ellos, y corroborar si en estas muestras

Otra iniciativa, podría estar orientada al diseño de un programa de desarrollo organizacional, basados en los conocimientos aprendidos durante la Maestría de Dirección y Organización de Personas, dirigido tanto a desarrollar los aspectos cognitivos y procedimentales vinculados con el liderazgo transformacional, y a generar consciencia en las organizaciones sobre lo necesario de abandonar ciertas tendencias de dirección de personas, y redireccionarlas hacia la utilización de aquellos estilos que garantizarán un mejor balance entre la satisfacción Organizacional, el desarrollo personal y la productividad empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2015). The effects of leader behavior on job satisfaction: A research on technology Fast50 Turkey companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 278-282. doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.159
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2013). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/.../ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABOR
- Alfonso, Y., González, G. y Mirabal, Y. (2017). Población, género y liderazgo femenino en Yaguaramas. Un estudio de caso. *Revista Novedades En Población*, 13(26), 219-30. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=127243175&lang=es&site=ehost-live>
- Alghamdi, M. G., Topp, R., & AlYami, M. S. (2018). The effect of gender on transformational leadership and job satisfaction among Saudi nurses. *Journal of advanced nursing*, 74(1), 119-127. doi.org/10.1111/jan.13385
- Alkassabi, O. Y., Al-Sobayel, H., Al-Eisa, E. S., Buragadda, S., Alghadir, A. H., & Iqbal, A. (2018). Job satisfaction among physiotherapists in Saudi Arabia: does the leadership style matter?. *BMC health services research*, 18(1), 422. doi.org/10.1186/s12913-018-3184-9
- Araujo, P. y Caballero, E. (2017). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de las empresas castañeras de Puerto Maldonado durante el año 2016 (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/.../Paola_Tesis_bachiler_2017.pdf?...
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Perú: Revista de psicología*, 5(3). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment §. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 81-107. doi.org/10.1017/jmo.2016.59
- Ayuso, J. (2017). De líderes a auténticos agentes de cambio. *Capital Humano*, 30(322), 18. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=126739544&lang=es&site=ehost-live>
- Beer, A., Ayres, S., Clower, T., Faller, F., Sancino, A., & Sotarauta, M. (2019). Place leadership and regional economic development: a framework for cross-regional analysis. *Regional Studies*, 53(2), 171-182. doi.org/10.1080/00343404.2018.1447662
- Bellon, E. (2017). Liderazgos femeninos: tránsitos hacia la ética del cuidado en las relaciones de género. *Debate Feminista*, 54(1), 84-100. doi:10.1016/j.df.2017.03.002

- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189. doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004
- Boatwright, K. J., & Forrest, L. (2000). Leadership preferences: The influence of gender and needs for connection on workers' ideal preferences for leadership behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 18-34.
https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190000700202
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A., & Wagner, S. H. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 23(3-4), 115-125. doi:10.1007/s10869-008-9082-0
- Carvajal, M. J., Popovici, I., & Hardigan, P. C. (2018). Gender differences in the measurement of pharmacists' job satisfaction. *Human resources for health*, 16(1), 33.
doi.org/10.1186/s12960-018-0297-5
- Cernas, D., Mercado, P. y Davis, M. (2018). Perspectiva Futura de Tiempo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional: el Efecto Mediador de la Autoeficacia, la Esperanza y la Vitalidad. *Revista De Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(1), 1-9.
doi:10.5093/jwop2018a1
- Cernas, D., Mercado, P. y León, F. (2018). Job satisfaction and organizational commitment: Test of measurement equivalence between Mexico and the United States. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-18. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.986
- Cheung, F., Yeung, D. Y., & Wu, A. M. (2018). Employees' perception of leadership styles and successful aging in the workplace. *Journal of Career Development*, 45(6), 610-624.
doi.org/10.1177/0894845317727617
- Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoría: Ciencia, Arte Y Humanidades*, 16(2), 61-76. Recuperado de
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=31446329&lang=es&site=ehost-live>
- Contreras, F., Espinal G., Pachón E. & González R., (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas*, 9(1), 65-80. Recuperado de
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=95476256&lang=es&site=ehost-live>
- Costa Jr, P. T., McCrae, R. R., & Löckenhoff, C. E. (2019). Personality across the life span. *Annual review of psychology*, 70, 423-448. doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103244
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare - Revista Chilena De Ingeniería*, 18(1), 15-25. Recuperado de
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=52819390&lang=es&site=ehost-live>

- Cuevas, M. & Díaz, F. (2015). Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. *Education Policy Analysis Archives*, 23. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2750/275041389097.pdf>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 85, 19-60. doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006
- Daboin, M., Revilla, R. y Fidel, M. (2010). Liderazgo Competitivo: Un Enfoque Gerencial para los Medios de Comunicación Social en Venezuela. *Revista Daena*, 5(1), 23-36. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=48757525&lang=es&site=ehost-live>
- De la Villa, M. y Ganzo, S. (2018). Influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral en trabajadores españoles. *Psicología Desde El Caribe*, 35(1), 53-71. Recuperado de
- De Oliveira, A. y Ferreira, M. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504. doi:10.1590/1413-82712015200311
- De Souza, F. y De Oliveira, M. (2018). Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Revista Psicologia. Organizações E Trabalho*, 18(3), 441-8. doi:10.17652/rpot/2018.3.13731
- Díaz, P., Pecino, V. y Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Psicología (02549247)*, 34(2), 387-412. doi:10.18800/psico.201602.007
- Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of management*, 44(7), 2558-2579. doi.org/10.1177/0149206315624962
- Dominguez, S., Calderón, G. y Arroyo, F. (2016). Cuestionario de Satisfacción S21/26: Análisis psicométrico preliminar en trabajadores administrativos. *Revista de Investigación*, 7, 51-67. Recuperado de <http://ucsp.edu.pe/investigacion/wp-content/uploads/2017/01/3.-Cuestionario-de-satisfacci%C3%B3n-S21-26.pdf>
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119. doi:10.1016/1048-9843(94)90023-X
- Espinosa, J. C., Contreras, F., Uribe, A. F., & Barbosa, D. (2014). Patrones de liderazgo en la cultura regional: un análisis intersectorial. *Universidad & Empresa*, 16(27), 45-61. doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.01
- Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 22(77), 56-74. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=124233670&lang=es&site=ehost-live>

- Ferrada, L. (2017). Determinantes y diferencias territoriales en materia de satisfacción laboral: el caso de Chile. *Revista De La CEPAL*, (12), 137-57. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=127353660&lang=es&site=ehost-live>
- Folakemi, O., Adenike, A. A., Olumuyiwa, O. A., & Osibanjo, A. O. (2018). Survey dataset on leadership styles and job satisfaction: The Perspective of employees of hospitality providers. *Data in brief*, 19, 2178-2188. doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.033
- Ford, T., Urick, A. y Wilson, A. (2018). Exploring the Effect of Supportive Teacher Evaluation Experiences on U.S. Teacher's Job Satisfaction. *Education Policy Analysis Archives*, 26(58/59), 1-32. doi:10.14507/epaa.26.3559
- Gallegos, Y., González, G. y Mirabal, Y. (2017). Población, género y liderazgo femenino en Yaguaramas. Un estudio de caso. *Revista Novedades En Población*, 13(26), 219-30. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=127243175&lang=es&site=ehost-live>
- García, C., Moya, M., Molero, F. y Moriano, J. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 145-152. doi:10.1016/j.rpto.2016.06.002
- Gill, A., Tibrewala, R., Poczter, A., Biger, N., Mand, H. S., Sharma, S. P., & Dhande, K. S. (2010). Effects of transformational leadership on student educational satisfaction and student stress. *The Open Education Journal*, 3(1), 1-9. Recuperado de <https://benthamopen.com/contents/pdf/TOEDUJ/TOEDUJ-3-1.pdf>
- Gómez, R., Sangregorio, M. y Llamazares, M. (2018). Evaluation of job satisfaction in a sample of Spanish social workers through the 'Job Satisfaction Survey' scale. *European Journal of Social Work*, 21(1), 140-54. doi:10.1080/13691457.2016.1255929
- Hantula, D. A. (2015). Job satisfaction: The management tool and leadership responsibility. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(1-2), 81-94. doi.org/10.1080/01608061.2015.1031430
- Herman, S., Gish, M., Rosenblum, R., & Herman, M. (2017). Effects of RN Age and Experience on Transformational Leadership Practices. *Journal of Nursing Administration*, 47(6), 327-337. doi.org/10.1097/NNA.0000000000000488
- Herzberg, F. (1966). *Work and Human Nature*. Cleveland: World Publishing Company,
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402-420. doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027
- Jeremić, V., Jovanović, M., Radojičić, Z. y Martić, M. (2013). Excellence with leadership: the crown indicator of SCIMAGO institutions rankings iber report. *El Profesional De La Información*, 22(5), 474-480. doi:10.3145/epi.2013.sep.13
- Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18), 183-195. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129817785&lang=es&site=ehost-live>

- José C. Alves, Kathi J. Lovelace, Charles C. Manz, Dmytro Matsypura, Fuminori Toyasaki, Ke (Grace) Ke, (2006) "A cross- cultural perspective of self- leadership", *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 338-359, doi.org/10.1108/02683940610663123
- Junco, V., Tápanes, L., Torres, R., Díaz, R. y Gutiérrez, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana De Medicina Militar*, 38(1), 1-8. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=61154350&lang=es&site=ehost-live>
- Karabati, S., Ensari, N., & Fiorentino, D. (2019). Job Satisfaction, Rumination, and Subjective Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Journal of Happiness Studies*, 1-18. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-017-9947-x>
- Kellogg, D. L., Youngdahl, W. E., & Bowen, D. E. (1997). On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks. *International journal of service industry management*, 8(3), 206-219. doi.org/10.1108/09564239710185406
- Khan, N. Z. A., Imran, A., & Anwar, A. (2019). Destructive leadership and job stress: causal effect of emotional exhaustion on job satisfaction of employees in call centers. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(1), 135. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2161043370?pq-origsite=gscholar>
- Kunze, F., & Menges, J. I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 461-486. doi.org/10.1002/job.2129
- Lebel, R. D. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10-21. doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.001
- León, F. y Morales, O. (2018). Effects of People-oriented Leadership and Subordinate Employability on Call Center Withdrawal Behaviors. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 56-62. doi:10.5093/jwop2018a7
- Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 85-97. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338. doi.org/10.1108/02621710410529785
- López, C. (2008) Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del corporate entrepreneurship (Tesis Doctoral). Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/9199>
- López, E., Pulido, M., Berrios, P. y Augusto, J. (2017). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?. *Revista De Psicología Social*, 32(3), 513-38. doi:10.1080/02134748.2017.1352170
- Lu, C. S., & Kuo, S. Y. (2016). The effect of job stress on self-reported safety behaviour in container terminal operations: The moderating role of emotional intelligence.

Transportation research part F: traffic psychology and behaviour, 37, 10-26.
doi.org/10.1016/j.trf.2015.12.008

- Luis, J. (2017). De líderes a auténticos a agentes de cambio. *Capital Humano*, 30(322), 18.
Recuperado de
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=126739544&lang=es&site=ehost-live>
- Lupano, M. y Castro, A. (2018). Virtudes organizacionales y características positivas asociadas a rendimiento y satisfacción laboral. *Acta Psiquiatrica y Psicologica De America Latina*, 64(1), 28-39. Recuperado de
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=128725919&lang=es&site=ehost-live>
- Lupano, M., De la Iglesia, G., Castro, A. y Fernández, M. (2017). Validación de una Escala sobre Work Engagement. Perfiles asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 127-37. doi:10.22235/cp.v11i2.1482
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048. doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505
- Madrigal, B., Luna, R. y Vargas, J. (2017). Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, 25(2), 123-137. doi:10.18359/rfce.2147
- Martínez, C. (2017). La Incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina. *Education Policy Analysis Archives*, 25(80/81), 1-22. doi:10.14507/epaa.25.2851
- Martínez, M., Marín, J. A., & Giraldo, M. (2013). Validación de las escalas de características del puesto de trabajo aplicadas a entornos educativos universitarios. *Intangible Capital*, 9(4), 1170-1193.
- Maslow, A. (1995). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper.
- Meliá, J. y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74. Recuperado de
https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
- Mihalcea, A. (2014). Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 443-447. doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.287
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3).
- Morales, F. (2017). Relaciones entre afrontamiento del estrés cotidiano, autoconcepto, habilidades sociales e inteligencia emocional. *European Journal of Education & Psychology*, 10(2), 41-8. doi:10.1016/j.ejeps.2017.04.0

- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3891>
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of healthcare leadership*, 10, 21. doi: 10.2147/jhl.s147885
- Nader, M., Bernate, S. P. P., & Santa- Bárbara, E. S. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39. doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.006
- Nava, M., Hernández, M., Hernández, A., Pérez, M., Hernández, M., Matus, R. y Balseiro, C. (2013). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. *Archivos De Neurociencias*, 18(1) 16-21. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=94953766&lang=es&site=ehost-live>
- Neher, A. (1991). Maslow's theory of motivation: A critique. *Journal of humanistic psychology*, 31(3), 89-112. doi.org/10.1177/0022167891313010
- Özbağ, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 235-242. doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019
- Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L. y Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, 15(3), 146-157. doi:10.5027/psicoperspectivas-vol15-issue2-fulltext-769
- Pérez Vilar, P. S., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: Su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006
- Quezada, A., Álvarez, H., Guzmán, F. y Olmos, C. (2016). Identificación del estilo de liderazgo en una empresa brasileña de la industria cosmética. *Ciencia Amazónica: Iquitos*, 6(1), 40-7. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5608577.pdf>
- Rahmat, R., Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2019). The Leadership Style Effect on The Job Satisfaction and The Performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 2(1). doi.org/10.3253/apjme.v2i1.376
- Rice, R. W. (1981). Leader LPC and follower satisfaction: A review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 28(1), 1-25. doi.org/10.1016/0030-5073(81)90012-X
- Rimache, C., César, J., Espinel, C., Isabel, M. y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/Johann_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, A., Gil, F. y Moreno, B. (2012). Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: el papel moderador del liderazgo “laissez-faire” Organisational factors and workplace bullying: The moderating role of “laissez-faire” leadership. *Revista de*

Psicología Social, 27(2), 221-31. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=74759895&lang=es&site=ehost-live>

- Rodríguez, E., Pedraja, L. y Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-44. doi:10.18800/contabilidad.201701.009
- Román, A., Matzumura, J. y Gutiérrez, H. (2015). Satisfacción laboral en el Servicio de Rayos X de una Institución Privada de Salud de Lima, Nivel III-2, 2015. *Revista Horizonte Médico*, 15(3), 20-5. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=110370720&lang=es&site=ehost-live>
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403
- Sánchez, A., Conde, A., De la Torre, A. y Pulido, M. (2008). Ansiedad y satisfacción laboral en trabajadoras sanitarias. *Ansiedad Y Estrés*, 14(1), 55-69. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=34251655&lang=es&site=ehost-live>
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M. y Sánchez, F. (2018). Relation between overqualification and job satisfaction during the 2008 Spanish crisis. *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-19. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1273
- Saravia, L. (2018). Satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro de alimentos y bebidas ubicada en el distrito de Chorrillos (Tesis de Licenciatura) Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2217>
- Schmitt, N., & Mellon, P. M. (1980). Life and job satisfaction: Is the job central?. *Journal of Vocational Behavior*, 16(1), 51-58. doi.org/10.1016/0001-8791(80)90037-8
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. Recuperado de https://journals.lww.com/anesthesia-analgesia/FullText/2018/05000/Correlation_Coefficients___Appropriate_Use_and.50.aspx
- Silva, Y., Olsen, C., Pezzi, L. y Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, 15(3), 146-157. doi:10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL15-ISSUE2-FULLTEXT-769
- Sims Jr, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158. doi.org/10.1016/j.bushor.2008.10.002
- Sosa, K., Olvera, G., Silva, A., Briones, G., García, L. H., Londaiz, R. y ... Castañeda, M. (2007). Grado de satisfacción laboral en médicos anestesiólogos de Petróleos Mexicanos fuera del Distrito Federal. *Revista Mexicana De Anestesiología*, 30(2), 82-90. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=26266213&lang=es&site=ehost-live>

- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366. doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 2(1), 133-157.
- Sy, T., & Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 127-140. doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.003
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. London: Kinde
- Tobar, B. (2015). Análisis del liderazgo preferido, percibido y observado por técnicos y deportistas en fútbol formativo: un estudio de caso. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 15(1), 197-210. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=101663769&lang=es&site=ehost-live>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 856-860. doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276-295. doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182
- Torres, J. y Cornejo, F. (2018). Organización y liderazgo en la construcción de un Sistema Agroalimentario Localizado. Un estudio de caso sobre el nopal en Hidalgo, México. *Estudios Sociales: Revista De Investigación Científica*, 28(51), 1-32. doi:10.24836/es.v28i51.496
- Tsyganenko, M. V. (2014). The effect of a leadership development program on behavioral and financial outcomes: Kazakhstani experience. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 486-495. doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.511
- Vásquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2fbJcBy>
- Vignoli, M., Mariani, M. G., Guglielmi, D., & Violante, F. S. (2018). Leadership styles and self-efficacy in determining transfer intentions of safety training. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 65-76. doi.org/10.1108/JWL-01-2017-0001
- Walsh, G. (2019). Service employees' naturally felt emotions: Do they matter?. *European Management Journal*, 37(1), 78-85. doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.008
- Wen, X., Gu, L., & Wen, S. (2019). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production*, 208, 999-1008. doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.089
- Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management- By- Exception- Active in safety- critical contexts. *Journal*

of Occupational and Organizational Psychology, 90(3), 281-305.
doi.org/10.1111/joop.12172

Wolf, M. G. (1970). Nedd gratification theory: A theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(1, Pt.1), 87-94. doi.org/10.1037/h0028664

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016

Apéndice A: Baremos de Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral

Este es el cuerpo del apéndice, acá puede ir todo el contenido necesario. El texto que se usa a continuación es meramente de ejemplo.

Tabla 13

Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra

Estadísticos	Percentiles	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Estilo Correctivo	Estilo Pasivo Evitador
Media		52.90	25.35	12.98	19.88
Moda		48.00	26.00	13.00	18.00
Desviación estándar		12.38	6.21	3.15	6.45
Mínimo		25.00	10.00	4.00	8.00
Máximo		80.00	40.00	20.00	40.00
	20	42.80	19.00	10.00	14.00
	40	48.60	24.00	12.00	18.00
	60	57.00	27.00	14.00	21.00
	80	63.00	31.00	16.00	25.00

Tabla 14

Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra en general

Estadísticos	Percentiles	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con la Participación	Satisfacción con la Calidad de la Producción
Media		15.74	12.51	11.91	18.72
Moda		16.00	12.00	11.00	17.00
Desviación estándar		4.11	34.50	34.29	4.99
Mínimo		3.00	2.00	2.00	2.00
Máximo		24.00	19.00	19.00	29.00
	20	12.00	10.00	9.00	15.00
	40	15.00	11.80	11.00	17.00
	60	17.00	13.00	13.00	20.00
	80	20.00	16.00	16.00	24.00

Tabla 15

Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra de Lima

Estadísticos	Percentiles	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Estilo Correctivo	Estilo Pasivo Evitador
Media		53.94	25.90	13.11	19.77
Moda		48.00	26.00	13.00	18.00
Desviación estándar		12.14	6.25	3.90	6.58
Mínimo		25.00	10.00	4.00	8.00
Máximo		80.00	40.00	20.00	40.00
	20	44.00	20.00	11.00	14.00
	40	49.00	24.00	12.00	17.00
	60	58.00	28.00	14.00	21.00
	80	63.40	32.00	16.00	25.00

Tabla 16

Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la muestra de la ciudad de Lima

Estadísticos	Percentiles	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con la Participación	Satisfacción con la Calidad de la Producción
Media		16.37	13.07	12.51	19.65
Moda		20.00	16.00	16.00	24.00
Desviación estándar		4.20	3.45	3.44	4.97
Mínimo		3,00	2,00	2,00	2,00
Máximo		24,00	19,00	19,00	29,00
	20	13.00	10.00	10.00	18.00
	40	15.00	12.00	11.00	18.00
	60	18.00	14.00	14.00	22.00
	80	20.00	16.00	16.00	24.00

Tabla 17

<i>Medias, desviación estándar y percentiles de los estilos de liderazgo de la ciudad de Arequipa</i>					
Estadísticos	Percentiles	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Estilo Correctivo	Estilo Pasivo Evitador
Media		49,36	23,51	12,53	20,25
Moda		39.00	24.00	8.00	21.00
Desviación estándar		12.62	5.75	3.39	6.03
Mínimo		27.00	13.00	7.00	10.00
Máximo		72.00	36.00	20.00	39.00
	20	37,20	18,00	8,60	15,00
	40	47,00	23,20	11,00	18,20

60	51,40	25,80	13,00	21,00
80	61,60	28,00	16,40	25,00

Tabla 18

Medias, desviación estándar y percentiles de la satisfacción laboral de la muestra de la ciudad de Arequipa

Estadísticos	Percentiles	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con la Participación	Satisfacción con la Calidad de la Producción
Media		13.63	10.61	9.87	15.54
Moda		16,00	10,00	11,00	17,00
Desviación estándar		2.94	2.68	2.47	3.57
Mínimo		8,00	4,00	4,00	6,00
Máximo		20,00	16,00	14,00	21,00
	20	11.60	8.60	8.00	12.20
	40	13.00	10.00	10.00	16.00
	60	15.00	11.80	11.00	17.00
	80	16.00	13.00	12.00	18.00

Nota: Niveles de clasificación para cada estilo de liderazgo y satisfacción laboral.

Apéndice B: Cuestionarios, consentimiento informado y data. Disponibles a solicitud.