



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título
de:**

Magister en Dirección de Talento Humano

Por las estudiantes:

**Ana María FRANCO MEDINA
Mayra Lorena REYES SALAZAR**

Bajo la dirección de:

Silvia Lorena CUADRADO GONZÁLEZ Mgs.

MDTH-P-2014-2016-
000

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Agosto de 2016

Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador

Incidence of Leadership Styles in employee satisfaction in Business Services in Ecuador

Ana María FRANCO MEDINA¹
Mayra Lorena REYES SALAZAR²
Silvia Lorena CUADRADO GONZALEZ³

Resumen

Esta investigación es de carácter descriptivo y correlacional, con un enfoque cuantitativo. Su objetivo es evaluar la incidencia de los estilos de liderazgo aplicado en la satisfacción laboral de los trabajadores en empresas de servicios del Ecuador. Para el diagnóstico de los estilos de liderazgo se aplicó un instrumento llamado MLQ (Cuestionario de Liderazgo Multifactorial), que estudia los tres estilos de liderazgo: el Transformacional, Transaccional y Comportamiento Pasivo / Evitador como factores de primer orden y cada uno cuenta con factores de segundo orden. Para medir la satisfacción del personal administrativo y operativo (básico o línea de negocio) en estas organizaciones, se utilizó el Cuestionario de Satisfacción S20 / 23, que tiene una estructura de cinco dimensiones: Satisfacción Laboral, Supervisión, Medio Ambiente, Rendimiento y Participación. El análisis de la fiabilidad de los cuestionarios mostró un coeficiente alfa de Cronbach para la escala de estilos de liderazgo y la satisfacción de 0,0752 y 0,75, respectivamente. Los resultados muestran que el liderazgo transaccional destaca en el análisis descriptivo de los estilos de liderazgo y con respecto a satisfacción está por encima del promedio de 3.5 lo cual significa que sobrepasa la media. En cuanto a las variables de correlación general entre los estilos de liderazgo y la satisfacción muestra una correlación moderada con tendencia baja. Por último, el estudio muestra que existe una dispersión lineal positiva entre las variables de liderazgo transformacional, transaccional, los efectos del liderazgo y la satisfacción con la supervisión, sin establecer un sentido de la causalidad.

Palabras clave:

Estilos de liderazgo, satisfacción, incentivos y correlaciones.

Abstract

This research is descriptive and correlational, with a quantitative approach. Its aim is to assess the impact of leadership styles applied in job satisfaction of workers in service companies of Ecuador. transformational, transactional and Behavior Passive / Avider as first order factors and each has factors: for the diagnosis of leadership styles an instrument called MLQ (Questionnaire Multifactor Leadership), which studies the three leadership styles applied second order. Job Satisfaction, Supervision, Environment, Performance and Participation: To measure satisfaction (basic or line of business) administrative and operational staff in these organizations, the Satisfaction Questionnaire S20 / 23, which has a structure of five dimensions was used. The reliability analysis of the questionnaires showed a Cronbach's alpha for the scale of leadership styles and satisfaction of 0.0752 and 0.75, respectively. The results show that transactional leadership highlighted in the descriptive analysis of the styles of leadership and relative satisfaction is above the average of 3.5 which means that exceeds the average. As for the variables general correlation between leadership styles and satisfaction shows a moderate correlation with a downward trend. Finally, the study shows that there is a positive linear dispersion between the variables of transformational, transactional leadership, leadership effects and satisfaction with supervision, without establishing a sense of causality.

Keywords:

Leadership styles, satisfaction, incentives y correlations.

¹ Psicóloga Organizacional en Western Unión ó anamariafrancomedina@gmail.com

² Contador Público Autorizado en Ecuaprimas ó mayrareyes@ecuaprimas.com

³ Docente de la Universidad Espíritu Santo ó silviacg@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Las empresas, enfocadas a brindar servicios, han sufrido profundos cambios en la última década, teniendo como antecedente central a la figura de liderazgo en las diferentes áreas, que ha visto reflejado sus resultados, en el correcto trabajo en equipo, con los colaboradores empresariales y la interacción con los clientes (Contreras, Juarez, Barbosa, & Uribe, 2010)

Es por esto que los estilos de liderazgo inciden en la creación de un entorno capaz de generar satisfacción y cultura corporativa, en donde el talento humano juega un papel central. Para esto, es esencial la fundamentación de cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden influir significativamente en el comportamiento de los trabajadores que operan dentro de una empresa (Llorens, Salanova, & Losilla, 2009).

Por otra parte, estos estilos, ligados a su entorno empresarial, pueden determinar el logro de los objetivos del equipo y contribuir de manera significativa a la generación de niveles de satisfacción en empresas de servicios (Alonso, 2002).

En este sentido, el área de talento humano, mediante su política de gestión, busca contribuir con diversas soluciones para que la alta dirección contemple adoptar medidas de cambio y estas puedan aportar al estímulo de satisfacción en los colaboradores (Terán & Leal, 2010).

Por su parte, la incidencia de los estilos de liderazgo, señala que el desempeño de una empresa consiste en la planificación de sus actividades con todos los engranajes que la componen y puedan trabajar de forma sincrónica y armoniosa logrando ser capaces de llevar de manera eficiente la gestión de talento humano, que refleja, en primer lugar, la concepción puramente económica del costo del factor humano de la empresa y en segundo lugar, un diseño de capital humano como palanca central para su desarrollo (Sen, 1998).

Las empresas ecuatorianas enfocadas en brindar servicios, han tolerado constantes cambios en su legislación laboral dentro de la última década; teniendo

que implementar nuevos mecanismos para conducir a sus equipos de trabajo a través de nuevas vías, sean estas conductuales o estructuradas en procesos para alcanzar los objetivos estratégicos dentro de un mercado altamente competitivo. Con base en esto, se considera que el liderazgo es el engranaje persistente del trabajo en equipo que facilita la interacción entre colaboradores y clientes.

Sin embargo consideramos que es relevante realizar esta investigación porque no existen estudios previos en Ecuador respecto a la incidencia de como los estilos de liderazgo se relacionan con la satisfacción de los colaboradores y como a través de ellos alcanzan sus retos organizacionales.

Cómo descripción del problema, se tiene que la incidencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción de los colaboradores en empresas de servicios en el Ecuador, manifiestan cambios constantes al momento de implementar modelos o estilos aplicables a través del área de talento humano, lo que deviene en resultados negativos o positivos, al medir el nivel de satisfacción de los colaboradores al momento de desempeñar sus tareas laborales, razón por la cual, se describe la problemática en aspectos básicos que pueden ser:

- Baja/alta motivación de liderazgo empresarial.
- Carencia de capacitaciones para colaboradores.
- Baja/alta satisfacción sobre acuerdos laborales (contractual, ascensos, remuneración, planes de carrera, etc).
- Relaciones interpersonales defectuosas dentro del personal de la empresa.

Siendo así, el nivel de desempeño exitoso que realizan los colaboradores, se pueden medir acorde al estilo de liderazgo que destaque como motor en conjunto con el área de talento humano en una estructura organizacional, ya que debe realizar la labor de guía y así cosechar los resultados esperados al ejercer sus funciones operativas. En este contexto, se tiene que la justificación de la investigación, se sustenta en la necesidad de identificar la incidencia que tienen los

estilos de liderazgo en los trabajadores, y con ello, visualizar las ventajas o desventajas que pueden sembrar el empresa en éxito y fracaso (García, 2015).

El objetivo de esta investigación es evaluar la incidencia de los estilos de liderazgo aplicado en la satisfacción laboral de los trabajadores en empresas de servicios del Ecuador.

Por consiguiente, los objetivos específicos buscan:

- Identificar la relación de las variables entre estilos de liderazgo y la satisfacción en los colaboradores.
- Conocer los aspectos teóricos sobre cómo influye los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los colaboradores y sus resultados laborales.
- Sugerir temas para nuevos estudios que puedan presentar correlación entre las variables

Esta investigación se realizará mediante un diseño correlacional y descriptivo con un enfoque cuantitativo a través de un muestreo tomado de dos empresas de servicios utilizando dos instrumentos de medición que son: Multifactor Leadership Questionnaire, el cual permite hacer un diagnóstico de los estilos de liderazgo y el Cuestionario de Satisfacción S 20/23, que permite medir el nivel de satisfacción de los colaboradores, finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación presentada.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Liderazgo: Teorías

Para Barroso & Salazar (2010) el liderazgo es considerado como un estudio complejo que se experimenta hace varias décadas; tiene un largo recorrido desde los años 500 AC hasta la actualidad, considerando que el liderazgo es la capacidad que tiene el individuo para influir en los demás y estos logren las metas u objetivos de las organizaciones .

Es interesante definir el liderazgo como un conjunto particular de habilidades y capacidades que van desde el pensamiento estratégico y la visión a largo

plazo, ejerciendo la capacidad de comunicar de forma eficaz, con ello, alcanzar un análisis coherente generando resultados a la resolución de problemas (Gestiopolis, 2013).

Por su parte, Goleman (2013) aporta que existen diversos estilos de liderazgo que acorde al entorno en que se desarrollan podrían ser aplicados por cada uno de sus líderes. Todos los estilos de liderazgo tienen un efecto representativo en diferentes aspectos de la organización.

Considera Ohmae (2015) que, existen aspectos de los individuos en cuanto a si son similares o diferentes y que, además de la personalidad, aparece un conjunto de características psicológicas individuales, las cuales podrían ser llamadas culturales ya que éstas describen la forma de experimentar la realidad vinculándose así a una incidencia en la satisfacción de cada miembro de una organización.

Según Lupano & Castro (2005) consideran que la incidencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción del personal en algunas empresas, puede ser abordado como eje central o no es considerado como una teoría exacta ya que en algunos casos, el término liderazgo tiende a coincidir con el de gestión y en consecuencia se da la asociación líder ó gerentes.

Seguidamente, estos autores mencionan como principales características personales del liderazgo lo siguiente:

- Tolerancia al estrés
- Madurez emocional (actitud no defensiva, estabilidad emocional, autocontrol, empatía, persuasión).
- Integridad de comportamientos, en comparación con los valores proclamados.
- Confianza en sí mismo.
- Habilidades técnicas en el lugar de trabajo.
- Habilidades conceptuales (capacidad de analizar e identificar soluciones a problemas

complejos mediante el uso de modelos abstractos).

- Capacidad de gestión (plan, delegar, supervisar).

Como características ambientales indican:

- Tipo de tarea (nuevo/desconocido, secuencia/paralelo, predecible/impredecible, etc.).
- Características del grupo de trabajo (con experiencia/sin experiencia, conflictiva/cooperativa, estructura/informal).
- Entorno organizacional (predecible/impredecible, complejo/simple, exigido/indiferente, etc).

Es por ello que para Cadañas (2014) las características ambientales y personales del liderazgo están en estrecha relación con la satisfacción y desempeño de los colaboradores dentro de sus actividades regulares.

Según Noriega (2008) el liderazgo, debido a su controversia y complejidad, puede llegar a abordarse desde dos perspectivas: proviene de una autoridad o un talento natural de un individuo con una cualidad personal descrito a modo de líder o, como una posición en la que el individuo asume el papel de jefe en una organización, asociación o grupo, gracias al hecho que sus decisiones, ideas, comportamientos y actitudes influyen considerablemente en los componentes colectivos considerados como clave en la dirección y funciones dentro de una organización.

En este sentido Moreno (2004) indica que el líder no puede ser simplemente una persona que dirige los procedimientos dentro de su estructura ya que rige a los miembros de un equipo de trabajo y por lo tanto, deben guiar sus decisiones de manera ética; construyendo en su gente dinamismo y credibilidad al cumplir con sus tareas asignadas, aporta con honestidad y responsabilidad ante circunstancias cambiantes, pues, están llamados a tomar decisiones significativas

respecto a la su gestión laboral dentro de la organización.

El líder se convierte en un referente a seguir como lo menciona Estrada (2007) por su nivel de autoridad en la toma de directrices para una organización funcional.

A través de la revisión mencionada por Contreras (2008) se puede indicar que el liderazgo ha sido un referente para analizar la competitividad volátil, impulsar la productividad en un mercado cambiante así como garantizar la sostenibilidad efectiva en las organizaciones de hoy en día.

Estilos de Liderazgo

Por su parte, las investigaciones efectuadas sobre el liderazgo antes de la Segunda Guerra Mundial en los años 30 por Lewin, Leppitt & White (1939), analizaron el comportamiento de un grupo de adolescentes, el cual, dio inicio para realizar investigaciones sobre los estilos de liderazgo los cuales han pasado por una constante evolución.

A continuación mencionaremos los estilos de liderazgo que prevalecieron en aquella época:

Autoritario

Se caracteriza por el uso de su poder despóticamente, no proporciona explicaciones y la red de comunicación está centralizada; las decisiones se toman sin consultar al grupo de trabajo. Se puede trabajar conjuntamente en situaciones de emergencia ya que no funciona en presencia de las personas con competencia y experiencia debido a su carácter centralizado en la toma de decisiones (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

Demócrata

Responde a una estructura de comunicación abierta donde impera la participación y discusión. Las críticas son aceptadas y se utiliza un sistema de delegación y responsabilidad compartida; trabajar en situaciones de no emergencia es posible y se prioriza al clima laboral en lugar de la productividad donde logra

un favorable resultado organizacional (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

Laissez Faire

Describe a un líder con un comportamiento pasivo, sin iniciativas ni juzgamientos, aislado de criterios de evaluación y participación.

Transformacional ó Transaccional ó Negligente o Evasivo (Laissez Faire)

El liderazgo transformacional es parte del paradigma que se llama nuevo liderazgo, tal como aportan Bass & Avolio (1993), el cual, evoluciona desde las década de los 80, poniendo especial énfasis en los aspectos emocionales y carismáticos. En concreto, el liderazgo transformacional es un proceso que cambia y transforma a los individuos. Se interesa por la emociones, valores, moral, calidad y objetivos a largo plazo e incluye en su proceso de evaluación la satisfacción de sus necesidades, teniendo en cuenta los puntos de vista de los colaboradores. Por su parte Seedman & Mc Cauley (2011) consideran que una de las características fundamentales de este es la de promover el desarrollo de competencias dentro de la organización, donde su contribución aporte a un avance y esfuerzo significativo; motivan e inspiran a cambiar la perspectiva de sus colaboradores.

También Bass & Riggio (2006) mencionan que en el liderazgo transaccional los líderes tratan de maximizar su posición organizacional respecto a la motivación del colaborador. Esto se debe a la capacidad de enfocar su autoridad en la manera de proporcionar formas de recompensas, tanto económicas como psicológicas, es decir, premian a los subordinados por cumplir con las instrucciones transmitidas. El líder transaccional actúa anticipándose a los desvíos laborales con respecto al estándar empresarial y beneficiar al personal respecto a su desempeño. Con esto, se tiene la perspectiva que los empleados pueden trabajar sin la cooperación implícita del líder, en contextos en los que se trabaja mediante normas y objetivos específicos.

Mientras que el comportamiento pasivo/evitador (Laissez faire), para Bass & Avolio (1990) la presencia o ausencia de liderazgo tiene diferencias significativas en la estructura organizacional. Este tipo de líder negligente, no proporciona reglas y no conlleva una correcta interacción con el personal en casos de emergencia, pero puede funcionar en situaciones estables con un grupo de trabajo formado por personas competentes y experimentadas.

Los estilos de liderazgo en la visión estratégica empresarial

Cuando se trata del liderazgo, se apunta a la forma como el líder tiene el propósito de generar un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores de una empresa, siendo el capital humano el motor que promueve a la organización hacia el crecimiento (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin & Hein, 1992).

El enfoque del liderazgo, tiene gran incidencia en la visión de la estrategia empresarial, ya que representa el intento más serio para elevar el talento humano a un papel clave en la formación y ejecución de los planes laborales. Es por esto que, Ahumada (2004) menciona que toda organización cuenta con un origen y se encamina a la consecución de objetivos y propósitos que se verán plasmados en las actividades diarias de la empresa, es decir, cuenta con una trayectoria y expectativas que determinan su orientación y dirección. Además, se debe tener en cuenta que una empresa está conformada por varios departamentos o equipos de trabajo, estos pueden mostrar ciertas contradicciones y conflictos en cuanto al sentido compartido de dirección, propio por la diversidad de intereses. Por lo que la misión y visión, puede ser comprendida como una abstracción respecto al máximo nivel de consenso entre los diversos grupos que conforman una estructura.

Aportando a esto, Wageman & Hackman (2010), a medida que ha aumentado la presencia de los equipos en las organizaciones, la investigación se ha centrado en el impacto del liderazgo sobre el

rendimiento del equipo. Tradicionalmente, la investigación ha analizado la influencia que ejerce el líder individual (generalmente externo al equipo) sobre sus colaboradores a través de relaciones interpersonales, obviando otras formas de liderazgo orientadas y proporcionadas por sus propios miembros.

Para esto, se debe llevar a cabo una planificación adecuada de sus integrantes, la cual debe ser manejada en forma sincrónica y armoniosa respecto a sus actividades, relacionadas con los departamentos que componen el trabajo. Es por esto que, se debe tener en cuenta que la base de estos aspectos señalados como importantes, son reflejo de una concepción de la satisfacción del personal y el factor humano; componentes medular de equipos dentro de la organización como una palanca fundamental para el desarrollo empresarial.

A continuación una figura descriptiva de liderazgo y su incidencia en el talento humano y el desempeño empresarial

Figura 1 Incidencia del liderazgo en las empresas

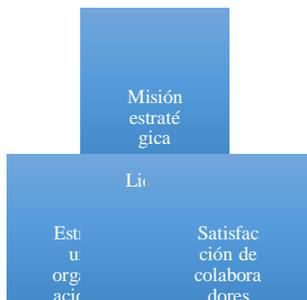


Figura 1. Este gráfico se describe del liderazgo como eje central en las empresas y su impacto en el desarrollo hacia un desempeño eficiente; así también apunta a una coherencia entre las dimensiones de la estrategia, la estructura y satisfacción laboral de los colaboradores.

Lo que Awamleh & Gardner (1999) busca con este enfoque no sólo es indicar que se conecta la incidencia del liderazgo con la influencia en las funciones de la empresa sino destacar que también se vinculan a los resultados deseables para la organización y apunta al logro de los objetivos a través de los colaboradores como parte del desarrollo organizacional.

Para Morales (2010) revela que la influencia de los estilos de liderazgo no sólo debe estar en la formulación de la estrategia, sino también en su proceso de implantación. Menciona que, la principal responsabilidad de hoy en día del ejercicio del liderazgo arrancarían de un esfuerzo de adaptación que lo ubique al servicio competente, más no a la inversa; que sea comprendida la importancia de convertirse en instigador respecto al mantenimiento del pulso necesario de visión a largo plazo frente a las dificultades de corto plazo y por último, que sea cual sea su nivel de identificación con esta orientación requerida, la logre asumir como propia y sea su principal impulsor.

Satisfacción Laboral: Aspectos

Según González (2008), los seres humanos se sienten obligados constantemente a adaptarse a diferentes situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio frente a sus emociones.

Para Meliá, Peiró y Luque (1981) al ser la satisfacción laboral una actitud propia de las personas, es uno de los indicadores más comunes que a través de ella pretende mejorar su actitud y su participación dentro de la organización. Dependiendo del grado de satisfacción esta puede llegar a afectar en la calidad y cantidad de trabajo, así como en el aumento de la rotación de personal, el ausentismo o una baja calidad en el nivel de trabajo.

Por su parte Martín (2006) considera como satisfacción laboral al conjunto de actitudes que posee cada individuo que se alinea con la visión en relación al logro de objetivos y al entorno laboral en el que se desempeñan, en este se pueden mencionar: las emociones, recompensas, ambiente, supervisión, la demanda de carga laboral que exige el puesto, ya que cualquiera de estas puede producir satisfacción e insatisfacción.

Es conveniente destacar como lo indica Robbins (1987) que el puesto de una persona es más que

las actividades cotidianas. Un puesto de trabajo requiere de interacciones con compañeros y jefes en el trabajo, cumplimiento y aceptación de políticas organizacionales, satisfacción de las normas de desempeño, un trabajo desafiante desde el punto de vista mental que genere recompensas equitativas. La satisfacción de este compromiso un alto nivel de desempeño que implica y comporta una actitud productiva.

Otro aspecto importante y que es mencionado por varios autores es la estrecha relación con la motivación, un factor interno que requiere una mayor atención. Por su parte Huertas (2011) explica que la motivación resulta de la participación de elementos simples como impulsos, atribuciones o unidades de información bajo una actuación completa en el ser humano manejada por procesos simples. Para Robbins (1999), considera que la motivación es esa voluntad de practicar un alto nivel de esfuerzo hacia las metas empresariales, condicionado por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Considera Weinert (1987) un término de satisfacción en el trabajo implica claramente un modelo variable compensatorio vinculado con cierta motivación, de forma que, un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras áreas determinadas; así como, se puede producir un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas resultan ser compensadas y condicionadas por otras.

La Satisfacción y su vínculo con la compensación

Para Caballero (2002) el sistema de compensación puede ser identificado como un vital componente de la satisfacción laboral, el cual puede influir en el proceso motivación y fomentar la estimulación del comportamiento organizacional alineándolo a la estrategia. Considera que el sistema compensatorio representa el inicio de la relación de

trabajo donde el estilo de liderazgo toma participación a través de estos sistemas de recompensas.

Por su parte Ramírez, Abreu y Badii (2008) indican que gracias a la cooperación de las personas, mediante el desempeño de sus roles, hacen posible el desarrollo de la organización y se llevan a cabo a través de progresos sistémicos en el logro de sus objetivos. Consideran que, persona y organización se encuentran en una constante interacción y se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización interpretado por el desempeño individual y la retribución que recibirá a cambio; ésta responde a lo que se denomina salario, el cual, es el instrumento utilizado por la empresa para atraer, retener y motivar a los colaboradores para alcanzar sus objetivos.

Cabe destacar que la satisfacción maneja una estrecha relación con la compensación, este es un tema que no deja de ser analizado continuamente, pues, la satisfacción responde como un balance entre la relación del rol del colaborador que quiere jugar en la empresa versus el rol que le genera la organización para ejercer su trabajo; mientras que la satisfacción va a depender de la diferencia que existe entre lo que se desea y lo que se recibe; por lo tanto, se puede percibir esto como una diferencia entre los niveles de aspiración y los resultados alcanzados (Madero, 2011).

No obstante, la alineación del personal con los objetivos siempre han sido un problema que involucra la naturaleza corporativa y el grado de supervisión o liderazgo que ésta presente para su ejecución, aportando en la mentalidad de los colaboradores la idea que las metas y objetivos individuales son satisfacción para sí mismos, para la empresa y para el desempeño del liderazgo aplicado en ellos (Gómez, 2012).

Sistema de retribución de componente fijo

Este término de retribución fija pretende reconocer el valor del trabajo encomendado a una persona y sus funciones, que incluye todas las formas de pago en compensación de los cuales está garantizado en virtud de acuerdos individuales o colectivos que las

empresas mantienen con sus colaboradores. La aparición de este tipo de sistemas según Martín (2005) crea la necesidad de incentivarlos para maximizar su esfuerzo y llegar a orientarlos en la dirección esperada.

Se pueden identificar tres atributos considerables para la gestión de la retribución fija:

- Importancia del papel y competencias del colaborador: el diseño de una política de remuneración que debe ser competitivo para las funciones más importantes de la organización y al mismo tiempo respetando la lógica de equidad interna.
- Importancia de las habilidades críticas que posee la persona: pagar por la competencia, sobre la base de una comparación con otras empresas de servicios, premiando el desempeño en funciones relevantes para la implementación de las estrategias de la organización.
- Importancia del valor total y potencial del colaborador: el objeto de análisis, en este caso se convierte en el desarrollo y retención de colaboradores de alto potencial.

Sistema de retribución de componente variable

Este sistema tiene por objeto indicar los niveles particulares de resultados obtenidos a nivel individual o colectivo por el colaborador en condiciones específicas. El componente variable, considerado dentro de los sistemas de compensación, juega un papel clave en el proceso de implantación y desarrollo de la remuneración global que permite modelar el sistema de bonificación en función de las necesidades y requerimientos de los colaboradores, permitiendo a la organización obtener beneficios de eficiencia en su desempeño (Valenzuela & Berg, 2002).

Gracias a la división de la compensación por su parte Hater & Bass (1988), mencionan que la variable puede ser reconocida en el rendimiento de una empresa, al momento de pagar al empleado por los resultados obtenidos o pago por rendimiento, lo que motiva a la

satisfacción del colaborador. Dentro de esta visión, centrada en el fomento de mejores prestaciones, se puede abordar las funciones de liderazgo para estimular el trabajo dentro del entorno del personal, pero sobre todo para evaluar y reconocer objetivamente el rendimiento superado en las expectativas para los colaboradores.

Por su parte, Huicho, Canseco, Lema, Miranda y Lescano (2012) indican que el sistema de incentivos moldeado a las necesidades del equipo puede ser una ventaja competitiva y clave para lograr un rendimiento superior. Así conduce a un camino hacia una alta fidelidad vinculada a la misión empresarial, la cual deberá ser impulsada por el papel clave en el que participan los estilos de liderazgo.

Los incentivos

Consideran Ponce J, Ponce G y Lugo (2009) como incentivo al estímulo para gestionar y fortalecer el comportamiento individual que representa una importante palanca de disposición de las organizaciones para dirigir efectivamente la conducta de los colaboradores, hacia los objetivos deseados.

A través de los incentivos, según Rodríguez y Silva (2009) consideran que el propósito es conectar a la contribución de los colaboradores las metas de la organización, lo cual fomenta la mejora continua, la motivación y la satisfacción. Sin embargo, un sistema de incentivos, se debe insertar dentro de la política de remuneración con el fin de relacionar el desarrollo individual con el crecimiento empresarial minado por las estrategias corporativas.

Liderazgo y satisfacción del personal

Es así que Bass(1985) rescata ciertos rasgos ejercidos por los líderes que generan concientización hacia la importancia y valores que se pueden llegar a alcanzar tras obtener los resultados al cumplir las tareas asignadas.

Siendo así, para Bass & Riggio (2006) se pueden destacar algunas características de los estilos de liderazgo relacionados a los valores:

Transformacionales

- Inspiran significados a las acciones de sus subordinados.
- Estimulan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos.
- Alientan la consideración por las necesidades individuales de sus subordinados.

Transaccionales

- Para lograr los objetivos y metas organizacionales utilizan la negociación con los subordinados y recompensas.
- Supervisan de cerca las tareas de su equipo con el propósito de evitar errores.
- Suelen ser proactivos y/o reactivos cuando surgen errores.

Para Escobar, García y Mendoza (2012) el liderazgo es considerado como un elemento esencial para la eficacia y el desarrollo de la empresa; su permanente presencia permite el logro de la misión y las metas organizacionales. Descubre y mejora competencias consideradas como favorables en los colaboradores, en donde, su interacción e influencia amplían una necesidad constante de retos. La figura del líder deber ser el punto medular entre la cultura corporativa, la ética y el rendimiento laboral. Este desafiante motor organizacional permite mantener el equilibrio de dirección y la satisfacción que sostiene el crecimiento de los empleados dentro de la estructura.

METODOLOGÍA

Método

El enfoque que se da a la presente investigación es cuantitativo a través de la recolección de datos con medición numérica. De naturaleza descriptiva por que se evalúa cada una de las dimensiones que forman parte de los estilos de liderazgo y de satisfacción. También es correlacional por que se utilizarán técnicas estadísticas

para medir la relación que puede existir entre los estilos de liderazgo y la satisfacción de los trabajadores.

Muestra

La muestra está conformada por 322 trabajadores, que laboran en dos empresas de servicios constituidas en el Ecuador, la muestra demográfica nos indica que estas organizaciones predomina el género femenino con un 54,3% seguido del género masculino con un 45,7% con edades comprendidas entre 20 y 39 años, quienes forman parte del área administrativa y en el área operativa (core o giro del negocio).

La herramienta de medición fue contestada de confidencial por cada uno de los participantes, de manera que estos colaboradores se sientan con la apertura de responder el cuestionario sin presentar interrupciones del entono, el tiempo estimado para que puedan desarrollar la herramienta era de aproximadamente veinte minutos. Se efectuó de forma simultánea en estas empresas. Se contó con una total apertura y predisposición por parte de altos directivos y gerentes de área de estas organizaciones, sin embargo varios de los participantes en especial los auxiliares se tomaron un poco más del tiempo estimado para esta actividad por las consultas que realizaban.

Instrumentos

Se utiliza el instrumento cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) forma 5X corta el cual está formado por 45 ítems, compuesta por nueve factores principales que sirven para evidenciar los estilos de liderazgo transformacional compuesto por las siguientes dimensiones: influencia Idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, mientras que el liderazgo transaccional por los factores: recompensa contingente y dirección por excepción activa y la variable de comportamiento pasivo/evitador compuesto por: dirección por excepción pasiva y laissez-faire. Esta, ha sido utilizada en varios estudios que arrojan niveles muy buenos de validez y

confiabilidad, la herramienta se mide por la escala de Likert que va desde nunca, rara vez, a veces, a menudo y frecuentemente o siempre. (Avolio & Bass, 2000).

Para realizar la medición de Satisfacción Laboral, se utiliza el cuestionario Satisfacción 20/23 el cual consta de 23 ítems con 7 alternativas de respuesta que van desde muy insatisfecho (1) hasta muy insatisfecho (7), las variables que se con se consideran es este instrumento son: satisfacción con el trabajo, satisfacción en el ambiente físico, satisfacción y oportunidad de desarrollo, satisfacción con la participación y satisfacción con los acuerdos (Meliá & Peiró, 1989).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Inicialmente, la muestra se analizó de acuerdo a las diferentes dimensiones revisadas en el transcurso de esta investigación, es decir, los estilos de liderazgo en primer y segundo orden por los lineamientos estructurados del MLQ (Cuestionario Multifactor de Liderazgo) y Satisfacción Laboral 20/23.

En los resultados generales podemos enunciar acerca de la muestra de 322 colaboradores (Ver la tabla 1). Se podrán observar las características sociodemográficas y organizacionales por las que está formada el universo encuestado. En relación con la edad se conformaron tres categorías respecto a la edad descritas de la siguiente manera: menor a 30 años que responde al 47,4% de mujeres y varones 35,4%; de entre 30 y 39 años 44,6% mujeres y varones 50,3%; de entre 40 y 49 años 7,4% mujeres y varones el 10,9%.

Con respecto a las características organizacionales, tomando lo referente a la posición que ocupan en la empresa, la mayor proporción corresponde a colaboradores en un 78,3% mujeres y 66,7% varones; seguidos por la gerencia de primera línea (jefes, supervisores y coordinadores) en un 17,10% mujeres y varones 25,9%; por su parte, la gerencia media (gerentes de departamento o línea de negocios) con un resultado de 4,6% mujeres y 7,5% varones. De acuerdo a estos

resultados se puede indicar que la mayoría de los encuestados manejar una antigüedad considerable dentro de la empresa, las cuales oscilan en un 25,7% entre 1 y 3 años, donde las mujeres corresponden al 37,1% y los varones en un 25,2%; seguido de un 20,6% mujeres y 25,20% correspondiente a varones de entre 5 y 10 años.

Tabla 1. Resumen de los resultados sociodemográficos

Variables		Sexo	
		Femenino	Masculino
		% del N de la columna	% del N de la columna
Edad	Menor a 30 años	47,4%	35,4%
	Entre 30 a 39 años	44,6%	50,3%
	Entre 40 a 49 años	7,4%	10,9%
Nivel de Instrucción	Bachillerato	46,3%	51,0%
	Maestría	,6%	4,8%
	Profesional	39,4%	29,3%
	Técnica o Tecnológica	13,7%	12,9%
¿Estudia Actualmente?	No	75,4%	72,1%
	Si	24,6%	27,9%
¿Cuántos años lleva trabajando en esta empresa?	Menos de 1 año	16,0%	12,9%
	Entre 1 y 3 años	37,1%	25,2%
	Entre 3 y 5 años	15,4%	17,7%
	Entre 5 y 10 años	20,6%	25,2%
	Entre 10 y 15 años	6,9%	10,2%
	Más de 15 años	4,0%	8,8%
Departamento o área que pertenece	Administrativa	40,0%	60,5%
	Core o Giro del Negocio	60,0%	39,5%
Posición o cargo que ocupa actualmente	Gerencia de Primera	17,1%	25,9%
	Gerencia Media	4,6%	7,5%
	No tiene cargo de	78,3%	66,7%

Nota: Presenta los rangos demográficos considerados para el presente estudio, Fuente: Muestra n= 322, tomada en las empresas de servicios, muestra los porcentajes diferenciados por sexo entre hombre y mujeres de acuerdo al cargo y tiempo que tiene en la empresa.

En el presente estudio se consideró para realizar la presentación e interpretación de resultados, dos tipos de análisis un descriptivo y otro correlacional, en el primer análisis se realiza el diagnóstico general de las dimensiones y subvariables de los estilos de liderazgo y satisfacción; y en el segundo, se realiza el análisis de la relación entre las variables estudiadas (Ver tabla 2).

Tabla 2. Dimensiones utilizadas para el análisis

Tema	Dimensiones	Ítems
Estilos de Liderazgo	LTF (Transformacional)	2-6-8-9-10-13-14-15-18-19-21-23-25-26-29-30-31-32-34-36
	LTF (Transaccional)	1-4-11-16-22-24-27-35
	CPE (Comportamiento Pasivo-Evitador):	3-5-7-12-17-20-28-33
	Efectos del liderazgo:	30-37-38-39-41-42-43-44-45
Satisfacción	Trabajo	01 - 05
	Ambiente	06 - 10
	Supervisión	11 - 18
	Participación	19 - 21
	Acuerdos	22 - 23

Nota: Distribución de las preguntas que forman parte de las variables de los instrumentos que se consideraron para la presente investigación. Fuente: Cuestionario MLQ por Bass y Avolio 2000 y Satisfacción S20/23 de Meliá, Peiró y Luque 1981.

Análisis descriptivo

Los resultados en este estudio fueron procesados de manera descriptiva donde el método es el que nos permite organizar, resumir y presentar datos bajo una forma informativa, los cuales deben ser amigables para interpretar (Lind, Marchal, & Wathen, 2012).

Con relación a los estilos de liderazgo demuestra que el estilo que sobresale es el Liderazgo Transaccional ($M=3,01$ y $DT=0,75$) donde destacan los componentes de Recompensa Contingente ($M=3,00$ y $DT=0,91$) y Dirección por Excepción Activa ($M=3,01$ y $DT=0,94$) seguida del estilo de liderazgo transformacional ($M=2,87=0,81$) uno de los componentes de liderazgo transformacional que es el de Motivación Inspiracional ($M=3,01$ y $DT=0,97$) (Ver tabla 3).

Con base a los valores promedios y desviaciones destaca el liderazgo transaccional, seguido por el transformacional, se obtuvo como resultado más bajo el comportamiento pasivo/evitador.

De acuerdo a lo encontrado en este análisis descriptivo, Yukl (2002) sostiene que estos estilos de liderazgo no son excluyentes y que se pueden complementar de acuerdo a diferentes situaciones, ya que se confirman que siempre están presentes y que son

importantes para el logro de los objetivos empresariales generando competitividad bajo una perspectiva integradora superando la tendencia a la segmentación y fragmentación sobre el estudio de liderazgo.

Tabla 3. Estadística Descriptiva de las variables de la media y desviación estándar del Cuestionario de Liderazgo (MLQ), en Empresas de Servicios del Ecuador.

Variables	Media	Desv. t.íp.
Liderazgo Transformacional	2,87	0,81
Influencia Idealizada Atribuida	2,96	0,92
Influencia Idealizada Conductual	2,97	0,77
Motivación Inspiracional	3,01	0,97
Estimulación Intelectual	2,75	0,87
Consideración Individualizada	2,67	0,98
Liderazgo Transaccional	3,01	0,75
Recompensa Contingente	3,00	0,91
Dirección por excepción activa	3,01	0,74
Comportamiento Pasivo Evitador	1,52	0,83
Laissez Faire	1,30	0,93
Dirección por excepción pasiva	1,73	0,94
Efectos del Liderazgo	3,01	0,95
Esfuerzo Extra	2,92	1,11
Efectividad	3,12	0,88
Satisfacción	2,98	1,00

Nota: La escala de respuesta para cada una de las variables de primer y segundo del instrumento MLQ oscila de 0 a 4. Fuente: aplicado en los colaboradores de las empresas de servicios del Ecuador. Autoras: Ana Franco Medina y Mayra Reyes Salazar

A continuación revisaremos los resultados de las variables del cuestionario de satisfacción 20/23 aplicados a todos los colaboradores de las empresas que forman parte de esta investigación.

En donde según los resultados con las variables de Satisfacción con su trabajo, con el ambiente de trabajo, con la supervisión, con la participación y con los acuerdos sobrepasan la media de 3,5 obteniendo como resultado *Algo Satisfecho* en donde la subvariables llamada Satisfacción con el salario que recibe ($M=4,59$ y $DT=1,79$) que es la más baja y dentro de la escala se muestra como *Indiferente* (Ver tabla 4).

Tabla 4. Estadística Descriptiva de las variables de la media y desviación estándar del Cuestionario de Satisfacción en Empresas de Servicios del Ecuador.

Variable	Media	Desv. típ.
Satisfacción con el Trabajo	5,34	,88
Su trabajo le produce Satisfacción por sí mismo	5,50	1,01
Su trabajo le produce oportunidades de hacer cosas destacadas	5,77	1,35
Su trabajo le produce oportunidades de hacer las cosas que le gusta	5,87	1,25
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	5,80	1,25
El Salario que usted recibe	4,59	1,76
Satisfacción en el Ambiente Físico de Trabajo	5,25	1,02
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	5,81	1,26
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	5,44	1,54
La iluminación de su lugar de trabajo	5,95	1,29
La temperatura de su lugar de trabajo	5,30	1,77
La ventilación de su lugar de trabajo	5,30	1,71
Satisfacción con la Supervisión	5,22	,89
Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	5,24	1,64
Las oportunidades de promoción que tiene la empresa	5,16	1,65
Las relaciones personales con sus superiores	5,83	1,30
La supervisión que ejerce sobre usted	5,90	1,29
La proximidad y frecuencia con que es supervisado	5,91	1,21
La forma en que su jefe inmediato evalúa sus tareas	5,68	1,56
La igualdad de justicia y trato que recibe de la empresa	5,52	1,60
El apoyo que recibe de su jefe inmediato	5,72	1,51
Satisfacción con la Participación	5,39	1,08
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su cargo	5,85	1,31
Su participación en las decisiones de su departamento o sección	5,74	1,32
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas en su empresa	5,68	1,41
Satisfacción con los Acuerdos	5,40	1,13
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones	5,80	1,28
La forma en la que da la negociación en su empresa sobre aspecto	5,68	1,38

Nota: Resultados de las variables. Fuente: Cuestionario de Satisfacción 20/23S aplicado en colaboradores de empresas de servicios del Ecuador. Autoras: Ana Franco Medina y Mayra Reyes Salazar

Análisis de las correlaciones

Un análisis de correlación presenta como objetivo la vinculación o fuerza que existe entre dos variables aleatorias. Para esto, se requiere efectuar una sumatoria general de las variables macros a ser consideradas identificando un coeficiente de correlación entre las mismas.

Tabla 5. Correlación de Pearson entre estilos de liderazgo y satisfacción.

ESTILOS DE LIDERAZGO	SATISFACCIÓN GENERAL
Liderazgo Transformacional	0,273
Liderazgo Transaccional	0,295
Comportamiento Pasivo/Evitador	-0,079

Tabla 5: Las correlaciones con respecto a los estilos de liderazgo frente a la satisfacción estadísticamente total presenta un valor de $p < 0,05$ por lo tanto existe una correlación moderada baja entre ambas variables. Autores: Ana Franco Medina y Mayra Reyes Salazar

Figura 2. Diagrama de Dispersión: Satisfacción con la Supervisión vs Liderazgo Transaccional

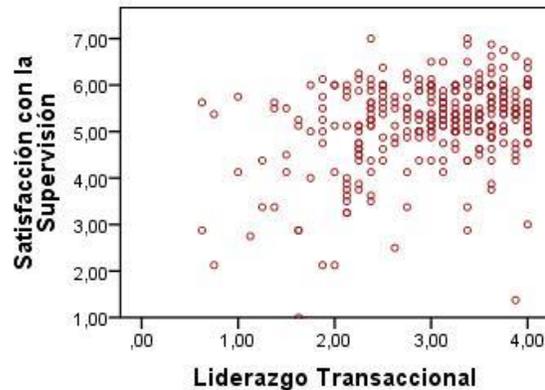


Figura 3. Diagrama de Dispersión: Satisfacción con la Supervisión vs Liderazgo Transaccional

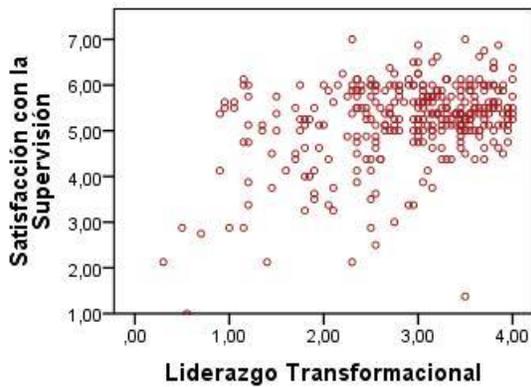
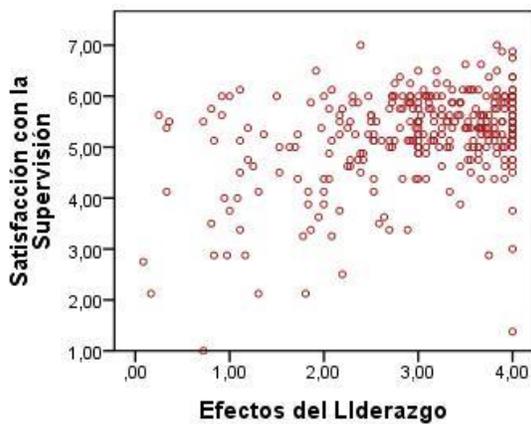


Figura 4. Diagrama de Dispersión: Satisfacción con la Supervisión vs Efectos del Liderazgo.



Las figuras 2, 3 y 4 demuestran que los gráficos de dispersión existen correlaciones significativas pero un poco menor que moderado entre la satisfacción con la supervisión y liderazgo transformacional ($R=0.366$), liderazgo transaccional ($R=0.342$) y efectos del liderazgo ($R=0,368$).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la revisión bibliográfica y el análisis estadístico descriptivo y correlacional planteado con los datos de la muestra, se puede mencionar las siguientes conclusiones:

El objetivo de esta investigación es evaluar la incidencia de los estilos de liderazgo aplicado en la satisfacción laboral de los trabajadores en empresas de servicios del Ecuador, ya que no se habían realizados

investigaciones previas en este, país en efecto después de aplicar esta metodología el análisis descriptivo y la correlación de Pearson, entre los estilos de liderazgo y la satisfacción, denota una correlación moderada tendiendo a baja entre estas dos variables macro.

En las tres correlaciones que graficamos, se apuntó que en los colaboradores existe una comodidad con su líder directamente relacionado con la satisfacción de la supervisión, es decir, el método de supervisión que se aplica a los colaboradores, según nuestro análisis, es adecuado, por lo tanto según estos resultados, el objetivo se vio alcanzado.

De acuerdo a los estilos de liderazgo el análisis descriptivo presenta un resultado en donde medianamente destaca el liderazgo transaccional seguido del transformacional, tal como nos muestra la literatura, estos estilos se complementan al momento de implementar la estrategia de la empresa para el logro de objetivos.

Los instrumentos que se aplicaron en esta investigación tales como: el cuestionario MLQ utilizado para medir los estilos de liderazgo, presentó un coeficiente de confiabilidad 0,752 y el cuestionario de Satisfacción S20/23 de 0,75 de Alfa de Cronbach, se considera que estos valores están dentro de los parámetros adecuados.

Se considera dentro de los resultados obtenidos como limitantes de la presente investigación lo siguiente: Primero, la muestra circunscribe al personal administrativo y operativo de las empresas encuestadas, no involucra a los colaboradores que se encontraban de vacaciones, permisos por enfermedad y maternidad, lo cual nos impidió conocer la percepción de los colaboradores de manera general. Segundo, al utilizarse dos instrumentos que miden diferentes dimensiones Liderazgo y Satisfacción, el tiempo establecido por las empresas no fue suficiente, ya que se requirió dar una explicación breve de la forma en cómo se debe completar la encuesta al personal de áreas de servicios generales (mensajería, choferes, limpieza, conserjes).

Tercero, varios gerentes de área acortaron el tiempo estimado para que el personal a su cargo pudiera completar las encuestas.

Finalmente, se sugieren realizar próximas investigaciones contemplando varias correlaciones como: percepción de los estilos de liderazgo que existe entre hombres y mujeres o el análisis de la satisfacción de los colaboradores entre las principales ciudades del Ecuador, así como la medición de los factores de motivación, clima organizacional versus liderazgo, entre otros aspectos relevantes.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 54-57.
- Alonso, F. (2002). Cultura y Liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 53-76.
- Avolio, B., & Bass, B. (2000). Technical report, leader form, rater form and scoring key the MQL form 5X short. *Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University*.
- Awamleh, R., & Gardner, W. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 345-373.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y Clima Organizacional en Maquiladoras Textiles de Exportación. *The Anahúac Journal Business and Economics*, 67-96.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. *Consulting Psychologists Press Inc*.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. *The Free Press*.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Sunny Bing Hamton*, 112-121.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: 2a Ed.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). Transformational Leadership. *NJ Lawrence Erlbaum Associates*.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "Satisfacción en el Trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 1-10.
- Cadañas, I. (2014). *Categorías de respuesta en escalas de liderazgo*. Lima: De los Reyes.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de Desarrollo e Investigación. *International Journal of Psychological Research*, 64-72.
- Contreras, Juárez, Barbosa, Uribe (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresa Colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 7-17
- Escobar, G., Mendoza, I., & García, B. (2012). Influencia del Liderazgo Transformacional en algunas variables de Satisfacción Organizacional en personal docente y administrativo de una Institución Pública de Educación Media Superior. *Revista del Centro de Investigaciones de la Universidad La Salle*, 1-13.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia. *Scientia*, 343-348.
- Fleishman, E., Mumford, M., Zaccaro, S., Levin, K., Korotkin, A., & Hein, M. (1992). Taxonomic efforts in the description of leader behavior. A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 245-287.
- García, M. (2015). *Dirección de Recursos Humanos y Liderazgo de Acción de Personal frente a Problemas Ambientales*. Quito: Mitad del Mundo.
- Gestiopolis. (2013). *Centro de Capital Intelectual y competitividad. El Capital Humano Intelectual: El Factor Estratégico*. México.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El Poder de la Inteligencia Emocional*. España: Ediciones B.S.A.
- Gómez, S. (2012). La efectividad de las Compensaciones, la Satisfacción del Trabajador y las Dimensiones del Ambiente Laboral. *CIENCIA UANL*, 93-100.

- González, J. (2008). Caracterización de la Cultura Organizacional: Clima Organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 40-57.
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Superiors "Evaluations and Subordinates". Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of applied Psychology*.
- Huertas, J. (2011). *Motivación*. Argentina: Aique Grupo Editor S.A.
- Huicho, L., Canseco, F., Lema, C., Miranda, J., & Lescano, A. (2012). Incentivos para atraer y retener personal de Salud de Zonas Rurales del Perú: Un estudio cualitativo. *Cadernos de Saude Pública*, 729-739.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally y created social climates. *Journal of Social Psychology*, 271- 301.
- Lewit, K., Leppitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in experimentally created Social Climates. *Journal of Social y Psychology*, 271-301.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística Aplicada a los Negocios y Economía*. México: Mc Graw-Hill.
- Llorens, S., Salanova, M., & Losilla, J. (2009). Liderazgo Transformacional y Capital Psicológico Positivo: un estudio de caso en una empresa de directivos en construcción. *Directivos Construcción*, 48-55.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, cultura y sociedad*, 107-121.
- Madero, S. (2011). Factores relevantes del Desarrollo Profesional y de Compensaciones en la Carrera Laboral del Trabajador. *Contaduría y Administración*, 109-130.
- Martín, J. (2005). Motivación, incentivos y retribuciones de los Médicos de Atención Primaria del Sistema Nacional de Salud. *Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI*, 111-130.
- Martín, P. (2006). Diferencias en la Percepción de la Satisfacción Laboral en una muestra de personal de administración. *Boletín de Psicología*, 49-64.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la Satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción 20/23. *Psicologema*, 59-74.
- Melia, J., Peiró, J., & Luque, O. (1981). *El Estrés de enseñar*. Sevilla: Los Certales.
- Morales, J. (2010). Estrategia y Planificación Estratégica en tiempos de incertidumbre. *Harvard Deuto Business Review*, 66-68.
- Moreno, C. (2004). Claves para el Liderazgo Ético. *Capital Humano*, 84-88.
- Noriega, M. (2008). La importancia del Liderazgo en las Organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 25-29.
- Ohmae, K. (2015). *La mente del Liderazgo estratega*. México D. F: McGraw- Hill.
- Ponce, J., Ponce, G., & Lugo, I. (2009). Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería en un Hospital de Gineco - obstetricia del Instituto Mexicano del Seguro Social. *Revista Enferm Inst Mex Seguro Soc*, 103-108.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral: Factor fundamental para el logro de objetivos Organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 143-183.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, E., & Silva, L. (2009). Construcción de un índice de condiciones laborales por estados para México. *Gestión y Política Pública*, 149-178.
- Seedman, W., & Mc Cauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. *Organization Development Practitioner*, 46-51.
- Sen, A. (1998). Capital Humano y capacidad humana. *Cuadernos de Economía*, 67-12.

Terán, W., & Leal, M. (2010). Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional en las Empresas Aseguradoras. *CICAG*, 30-47.

Valenzuela, E., & Berg, H. (2002). Remuneraciones Variables: Una herramienta para alinear el Recurso Humano a las Estrategias de la Empresa (Experiencia en Chile). *Revista Economía y Administración*, 54-62.

Wageman, R., & Hackman, J. (2010). *What makes teams of leader leadable* Boston: Handbook of leadership theory and practice.

Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona : Herder.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice-Hall.

Anexo 1.- Demografía

Estimado participante:

Solicitamos su colaboración completando la presente La información que nos proporcione será **TOTALMENTE ANÓNIMA**, por ello no hace falta que escriba su nombre. El instrumento deberá ser resuelto de forma individual y devuelta dentro del sobre en el que le son entregados para garantizar la confidencialidad de la información.

Su colaboración es muy importante, ¡Muchas gracias!

DATOS GENERALES

Por favor marque una X en la opción que corresponde en su caso.

Sexo:

Mujer Hombre

Edad

Menor de 30 ()
 Entre 30 y 39 años ()
 Entre 40 y 49 ()
 Entre 50 y 59 ()
 Mayor 60 ()

¿Convive actualmente con su pareja?

Si No

En caso afirmativo, ¿Cuántos años? _____

¿Tiene hijos?

Si No

En caso afirmativo ¿Vive con ellos? Sí ___ No ___

¿Cuál es su máximo nivel de educación en la actualidad?

Bachillerato
 Técnica o Tecnológica
 Profesional
 Especialización
 Maestría
 Doctorado

¿Estudia actualmente?

Si No

¿Cuántos años lleva trabajando en este sector de servicios?

Menos de 1 año
 Entre 1 y 3 años
 Entre 3 y 5 años
 Entre 5 y 10 años
 Entre 10 y 15 años
 Más de 15

¿Cuánto años lleva trabajando en esta empresa?

Menos de 1 año
 Entre 1 y 3 años
 Entre 3 y 5 años
 Entre 5 y 10 años
 Entre 10 y 15 años
 Más de 15

Departamento o área a la que pertenece:

Core o Giro del Negocio
 Administrativa

Posición o cargo actual en la organización donde trabaja

Alta Gerencia (Ej: Vicepresidencia, Gerencia).
 Gerencia media (Ej: Gerente de departamento o área).
 Gerencia de primera línea (Ej: Jefe, Supervisor, Coordinador)
 No tiene cargo de gerencia.

¿Tiene personal a su cargo directamente?

No tiene colaboradores a su cargo
 Entre 1 y 5 colaboradores
 Entre 6 y 10 colaboradores
 Más de 10 colaboradores

Aproximadamente, ¿Cuántas horas a la semana trabaja?

Menos de 40 horas a la semana
 Entre 40 y 48 horas a la semana
 Entre 49 y 60 horas a la semana
 Más de 60 horas a la semana

ANEXO 2: CUESTIONARIO MLQ

LIDERAZGO
(Bass & Avolio, 2000)

Este cuestionario tiene como propósito describir cómo es el liderazgo de su jefe inmediato tal como usted lo percibe. A continuación encontrará un listado de afirmaciones, en cada una por favor analice e indique anónima e imparcialmente qué tanto cada afirmación describe a su jefe. Si alguna afirmación es irrelevante, no está seguro o no sabe la respuesta puede dejarla sin responder. En caso que tenga varios jefes, escoja aquél con quien trabaja más horas al mes.

Use la siguiente escala para sus respuestas:	0	1	2	3	4
	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o Siempre
Mi jefe...					
1. Me ayuda siempre y cuando me esfuerce.....	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias, opiniones y supuestos, para ver si son los apropiados ..	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se tornan más complicados	0	1	2	3	4
4. Presta atención a las irregularidades y errores con respecto a los estándares establecidos	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. Está ausente cuando surgen problemas importantes	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos desde diferentes puntos de vista	0	1	2	3	4
9. Habla con optimismo sobre el futuro.....	0	1	2	3	4
10. Hace que sienta orgullo de ser asociado con él/ella	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12. Actúa sólo cuando las cosas ya están funcionando mal	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas y logros	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo específico y claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas	0	1	2	3	4
17. Piensa que si algo no ha dejado de funcionar totalmente no es necesario arreglarlo	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses.....	0	1	2	3	4
19. Me trata como una persona y no sólo como un miembro de un grupo	0	1	2	3	4
20. Considera que los problemas deben llegar hasta el límite para intervenir	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y solución de errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los inconvenientes que ocurren	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro	0	1	2	3	4
26. Construye una visión positiva del futuro	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia los fracasos o errores para alcanzar las metas	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
29. Toma en cuenta que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y habilidades	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas y mejores formas de hacer el trabajo	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta en asuntos urgentes	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un objetivo en común	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo solicitado	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	0	1	2	3	4
37. Relaciona efectivamente mi trabajo con las necesidades organizacionales	0	1	2	3	4
38. Utiliza estrategias de liderazgo que me resultan satisfactorias	0	1	2	3	4

39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer	0	1	2	3	4
40. Me respalda de manera efectiva frente a los superiores	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito	0	1	2	3	4
43. Encuentra y reconoce de manera efectiva las necesidades de la organización	0	1	2	3	4
44. Me motiva a esforzarme más en mi trabajo	0	1	2	3	4
45. Lidera un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

Anexo 3.- Cuestionario Satisfacción 20/23

Estimado participante:

Solicitamos su colaboración completando la presente La información que nos proporcione será **TOTALMENTE ANÓNIMA**, por ello no hace falta que escriba su nombre. El instrumento deberá ser resuelto de forma individual y devuelta dentro del sobre en el que le son entregados para garantizar la confidencialidad de la información.

Su colaboración es muy importante, ¡Muchas gracias!

Satisfacción con el trabajo

1	Su trabajo le produce satisfacción por sí mismo	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
2	Su trabajo le produce oportunidades de hacer cosas destacadas	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
3	Su trabajo le ofrece las oportunidades de hacer las cosas que le gustan	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
4	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
5	El salario que usted recibe	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

Satisfacción en el Ambiente Físico del Trabajo

6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
8	La iluminación de su lugar de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
9	La temperatura de su lugar de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
10	La ventilación de su lugar de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

Satisfacción con la Supervisión y las oportunidades de Desarrollo

11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
12	Las oportunidades de promoción que tiene la empresa	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
13	Las relaciones personales con sus superiores	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
14	La supervisión que ejercen sobre usted	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
16	La forma en que su jefe inmediato evalúan sus tareas	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
17	La igualdad de justicia y trato que recibe de la empresa	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
18	El apoyo que recibe de su jefe inmediato	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

Satisfacción con la participación en el trabajo

19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

Satisfacción con los acuerdos

22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7
23	La forma en la que da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
		Muy Bastante Algo		Muy Bastante Algo
		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7

Anexo 4.- Consentimiento Informado

Proyecto de Paper de Maestría en Dirección de Talento Humano

Incidencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los colaboradores en empresas de servicios del Ecuador

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Esta encuesta es parte de una investigación, cuyo objetivo es identificar las percepciones de los colaboradores con respecto a la satisfacción laboral de sus integrantes con base a los estilos de liderazgo realizada por la Universidad Especialidades Espíritu Santo, desde la escuela de Postgrados en Maestría de Talento Humano.

Le garantizamos la máxima confidencialidad, es necesario que usted sea completamente sincero/a y honesto/a en sus respuestas. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Se informa de lo siguiente:

- a. Los resultados extraídos de los datos obtenidos serán empleados única y exclusivamente con fines científicos y académicos, la difusión de los mismos se realizará a través de informes científicos.
- b. En ningún caso se facilitará la identidad de ninguno de los participantes.
- c. Las preguntas planteadas son todas de carácter opcional, usted puede no responder en el caso de que así lo estime.
- d. Los datos obtenidos serán de utilidad para el estudio científico de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Le agradecemos su colaboración y recuerde que, salvo el investigador, NADIE tendrá acceso a esta información.

Si desea participar en el estudio marque la casilla Í SÍ

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

Firma del participante