

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA:

Incidencia del liderazgo de jefes inmediatos en la satisfacción laboral de su equipo. Caso de estudio: Una empresa privada de la ciudad de Guayaquil.

AUTORES:

**Moreira Pincay, Nury Elvira
Sosa Espinoza, William Armando**

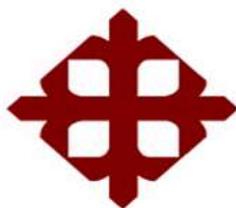
**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. Vega Chica, Mayra Liuviana Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Licenciada en Trabajo Social, Nury Elvira Moreira Pincay** y por el **Licenciado en Trabajo Social, William Armando Sosa Espinoza**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Mayra Liuviana, Vega Chica, Ph.D.

REVISOR

Ing. Freddy Camacho Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, al 1 del mes de junio del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Moreira Pincay Nury Elvira**

Sosa Espinoza William Armando

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación, **Incidencia del liderazgo de jefes inmediatos en la satisfacción laboral de su equipo. Caso de estudio: Una empresa privada de la ciudad de Guayaquil**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, al 1 del mes de junio del año 2023

LOS AUTORES

Nury Elvira Moreira Pincay

William Armando Sosa Espinoza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Moreira Pincay Nury Elvira**

Sosa Espinoza William Armando

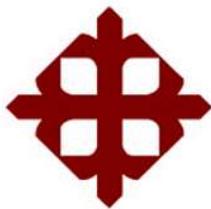
Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación para Magíster En Gestión De Talento Humano** titulado: **Incidencia del liderazgo de jefes inmediatos en la satisfacción laboral de su equipo. Caso de estudio: Una empresa privada de la ciudad de Guayaquil.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 1 del mes de junio del año 2023

LOS AUTORES

Nury Elvira Moreira Pincay

William Armando Sosa Espinoza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND

URKUND	
Documento	PROYECTO NURY Y WILLIAM.docx (D158057456)
Presentado	2023-02-07 09:47 (-05:00)
Presentado por	mayra.vega01@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	mayra.vega01.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Tesis - Nury y William Mostrar el mensaje completo 4% de estas 38 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

TEMA: Incidencia del liderazgo de jefes inmediatos en la satisfacción laboral de su equipo. Caso de estudio: Una empresa privada de la ciudad de Guayaquil.

MAESTRANTES: Moreira Pincay, Nury Elvira y Sosa Espinoza, William Armando

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, II COHORTE PARALELO A

ELABORADO POR:



Mayra Liuviana Vega Chica

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento está dedicado principalmente a Dios, quien ha mantenido en nosotros ésta fortaleza y motivación para seguir formándonos, a nuestras familias, que son quienes nos apoyan de forma incondicional en cada peldaño que vamos alcanzando, a los docentes, nuestros compañeros, y el personal involucrado de nuestra prestigiosa Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que durante éste proceso de formación nos aportaron un sinnúmero de conocimientos, saberes y experiencias, y reforzaron nuestro gran amor y pasión a ésta gran profesión, y al Talento Humano.

Nury Moreira y William Sosa

DEDICATORIA

El esfuerzo depositado en este trabajo lo dedicamos a todos aquellos investigadores que movidos por el interés de indagar y establecer soluciones viables a los problemas que confluyen en las organizaciones, han puesto su vista en este material. Esperamos que los hallazgos alcanzados les sean de utilidad, sirviendo como base para continuar contribuyendo con aportes científicos direccionados a la mejora del bienestar de los trabajadores.

Nury Moreira y William Sosa

ÍNDICE GENERAL

Índice de Figuras.....	X
Resumen.....	XII
Abstract.....	XIII
Introducción	2
Antecedentes Del Problema.	3
Planteamiento De La Investigación:	5
Objeto De Estudio:.....	5
Campo De Acción:.....	7
Planteamiento Del Problema:	8
Formulación Del Problema:	11
Justificación:	11
Preguntas De Investigación:	13
Hipótesis O Proposición:	13
Objetivos De La Investigación:	14
Objetivo General:.....	14
Objetivos Específicos:	14
Limitaciones Y Delimitaciones.....	14
Limitaciones. -	14
Delimitaciones. -	14
Capítulo 1.....	16
Marco Teórico.....	16
Teoría De Liderazgo Organizacional	16
Teoría De Satisfacción Laboral.....	19
Marco Conceptual.....	21
Satisfacción Laboral.....	21
Liderazgo.....	21
Teletrabajo.....	22
Capítulo 2.....	23
Enfoque De Investigación.....	23
Tipo De Investigación.....	23
Método De Investigación.....	23

Técnicas De Recopilación De Información	24
Universo, Muestra Y Muestreo	24
Variables	24
Operacionalización De Variables	25
Capítulo 3.....	27
Datos Demográficos.....	27
Análisis Y Resultados De La Variable Liderazgo.	28
Análisis Y Resultados De La Variable Satisfacción Laboral.	32
Validación De Hipótesis.	37
Capítulo 4.....	39
Propuesta De Intervención.....	39
Título:	39
Objetivo:.....	39
Alcance:.....	39
Fundamentación:	39
Conclusiones	44
Apéndices.....	55
Autorización: Cuestionario De Satisfacción Laboral S21/23	55
Autorización: Multifactor Leadership Questionarie Mlq, Validado Por El Mgs. Paolo Suárez Caymayo	56
Formato Del Instrumento Aplicado:Encuesta De Liderazgo Y Satisfacción Laboral....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Variables.....	36
Tabla 2 Datos Demográficos.....	38
Tabla 3 Validación de Hipótesis.....	48
Tabla 4 Estructura del modelo piloto de formación para el liderazgo.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Datos Demográficos.....	40
Figura 2 Análisis de resultados: La comunicación en el liderazgo.....	41
Figura 3 Análisis de resultados: Las relaciones interpersonales en el liderazgo.....	41
Figura 4 Análisis de resultados: El apoyo en el trabajo en función a el liderazgo.....	42
Figura 5 Análisis de resultados: Crecimiento y formación en el liderazgo.....	42
Figura 6 Análisis de resultados: Participación e innovación en el liderazgo	43
Figura 7 Análisis de resultados: Retroalimentación en el trabajo en función al liderazgo.....	43
Figura 8 Análisis de resultados: Reconocimiento al trabajo en función al Liderazgo.....	44
Figura 9 Análisis de resultados: Supervisión en el trabajo en función al liderazgo	44
Figura 10 Análisis de resultados: Satisfacción, seguridad e higiene en el entorno laboral.....	45
Figura 11 Análisis de resultados: Satisfacción laboral según el ambiente físico.....	45
Figura 12 Análisis de resultados: Satisfacción laboral según el crecimiento y Formación.....	46
Figura 13 Análisis de resultados: La satisfacción laboral según las relaciones interpersonales	46
Figura 14 Análisis de resultados: La Satisfacción laboral según la supervisión en el trabajo que reciben.....	47
Figura 15 Análisis de resultados: La satisfacción laboral según el apoyo que reciben en el trabajo.....	47
Figura 16 Análisis de resultados: La satisfacción laboral según su participación y autonomía	48
Figura 17 Análisis de resultados: La satisfacción laboral según el cumplimiento de la normativa legal.....	48
Figura 18 Estadísticas de la regresión.....	49

RESUMEN

Esta investigación estuvo enmarcada en la incidencia del liderazgo de los jefes inmediatos en la satisfacción laboral de sus equipos de trabajo, constituyendo una guía de diagnóstico y una ruta de acción para las organizaciones cuyas funciones se ejecutan bajo la modalidad de teletrabajo a tiempo completo, hecho que deja una marcada diferencia en cuanto a las organizaciones que realizan sus actividades de forma presencial. Su objetivo se centró en analizar la incidencia del liderazgo sobre la satisfacción laboral a fin de establecer un plan de acción para fortalecer el manejo de los equipos de trabajo; su metodología, bajo un enfoque cuantitativo correlacional con una muestra de 193 colaboradores, ha alcanzado como principal hallazgo que existe una relación entre las dimensiones que componen la satisfacción laboral de los colaboradores de 0,60 con respecto al liderazgo ejercido por sus jefes directos. La organización ha logrado crear condiciones que generan un alto nivel de satisfacción entre sus colaboradores, aunque existe una minoría que no se siente satisfecha en cuanto a las condiciones de su entorno físico y ambiental, canales de comunicación, participación y supervisión ejercida por el jefe; finalmente estos puntos permitieron pensar en un plan de acción orientado a mantener o continuar elevando sus niveles de satisfacción laboral.

Palabras Claves: Liderazgo, Satisfacción Laboral, Teletrabajo, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Higiene y Seguridad, Participación, Supervisión.

ABSTRACT

This investigation was framed in the incidence of the leadership of the immediate bosses in the job satisfaction of their work teams, constituting a diagnostic guide and an action route for the organizations whose functions are executed under the modality of full-time teleworking, a fact that leaves a marked difference in terms of organizations that carry out their activities in person. The objective was focused on analyzing the incidence of leadership on job satisfaction in order to establish an action plan to strengthen the management of work teams; Its methodology was managed under a correlational quantitative approach with a sample of 193 collaborators, reaching as main finding that there is a relationship between the dimensions that make up the job satisfaction of collaborators of 0.60 with respect to the leadership exercised by their direct bosses. The organization has managed to create conditions that generate a high level of satisfaction among its collaborators, although there is a minority that does not feel satisfied in terms of the conditions of its physical and environmental environment, communication channels, participation and supervision provides by the boss; Finally, these points made it possible to think of an action plan aimed at maintaining or continuing to raise their levels of job satisfaction.

Keywords: Leadership, Job Satisfaction, Teleworking, Communication, Interpersonal Relations, Hygiene and Safety, Participation, Supervision.

Introducción

El ritmo con el que se mueve la globalización actual ha conllevado que directa o indirectamente surjan nuevas realidades asociadas al liderazgo y la satisfacción laboral dentro de las organizaciones; la importancia de estudiarlas es tal, que su presencia obliga a las organizaciones a incrementar sus recursos internos para readaptarse y continuar.

(Yukl, 2008) expuso que el liderazgo se mantiene vinculado a varios elementos como el poder, la supervisión y la dirección; lo que da cuenta de un sistema que supone la capacidad de influir de una persona sobre otra con la finalidad de dirigir, guiar o monitorear sus actividades laborales. La relación jefe/subalterno es un escenario que no es indiferente a las organizaciones por ser fundamental dentro su estructura organizacional, configurándose distintos equipos de trabajo en cuya dinámica a unos se les asigna el papel de líder mientras que a otros el de seguidores.

Mientras que en la asignación del liderazgo se toman en cuenta múltiples factores derivados de un proceso social propio del contexto laboral, en la satisfacción laboral se considera la fuerza motivadora que impulsa al subalterno a aprobar o no la dirección del líder. (Newstrom, 2007) indicó que el líder debe identificar los factores que motivan el comportamiento de su gente hacia determinados objetivos, así como otros aspectos claves que fomenten su sentido de pertenencia, compromiso, desempeño y desarrollo a fin de elevar su nivel de satisfacción en el trabajo.

En el primer capítulo se realizará una revisión literaria de los estilos de liderazgo y de la satisfacción laboral desde un abordaje teórico – referencial, estableciendo para ello un marco conceptual medular del tema de investigación presente.

En el segundo capítulo se trabajará la estructura metodológica de la investigación, definiéndose su alcance y lineamientos a seguir para garantizar la confiabilidad y veracidad del manejo, tratamiento y preparación de los hallazgos.

En el tercer capítulo se expondrá la preparación, análisis y presentación de los hallazgos obtenido a través de un proceso metodológico riguroso.

Finamente el cuarto capítulo contemplará la propuesta de intervención para establecer estrategias frente a las oportunidades de mejora identificadas en los resultados.

Antecedentes Del Problema.

Existe un amplio material bibliográfico que da cuenta de la cantidad de investigaciones que se han realizado en torno al liderazgo y la satisfacción laboral, sin embargo, resulta necesario retomar su estudio puesto que en los últimos años han disminuido las investigaciones orientadas a su análisis, en especial por los cambios producidos por la Covid-19 dentro de los entornos organizacionales.

Con la siguiente revisión bibliográfica se ha construido mediante varias investigaciones un referente histórico como sustento del camino a seguir por su relevancia científica al presente trabajo.

Al Sur de América Latina en Lima/Perú, (Valencia Muñoz, 2019) realizó una investigación de corte cuantitativa titulada: Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de II.EE del distrito de Olivos, Lima. Logró determinar la relación existente entre el liderazgo y la satisfacción laboral con una muestra de 120 docentes; los resultados destacaron la relación positiva y significativa entre ambas variables, cuya dinámica se vincula de forma moderada el clima laboral, las relaciones interpersonales y la motivación laboral. En términos generales, aunque son muchas las variables que pueden asociarse a la satisfacción laboral no es menos cierto que el liderazgo tiene un mayor efecto en la dirección positiva o negativa que puede tomar la satisfacción laboral, especialmente por la relación líder/seguidores.

(Simbron Espejo y Sanabria Boudri, 2020) desarrollaron la investigación: Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. El propósito de este trabajo fue determinar la relación entre las variables de liderazgo, clima y satisfacción dentro del escenario laboral, fue un estudio de corte cuantitativo que incluyó en su muestra 35 docentes. Su principal hallazgo concluye que existe una relación estadísticamente positiva entre las tres variables anteriormente descritas. Este estudio refuerza dos aspectos que son necesarios resaltar: el primero que la satisfacción laboral puede ser influida por otros elementos y el segundo que es el liderazgo el que puede ejercer una relación positiva sobre la satisfacción.

Otro estudio realizado en Irán por (Asgari et al., 2020) denominado: The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction; con el objetivo de explorar la manera en que se presenta y se relaciona la satisfacción laboral, la muestra fue de 250 colaboradores por los

cuales fue posible obtener como principales hallazgos que el liderazgo transformacional y el apoyo y comportamiento organizacional incide considerablemente y positivamente en el comportamiento organizacional, también que es la satisfacción laboral la que media en los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional). Finalmente, el estudio concluye que las organizaciones iraníes deben trabajar en sus gerencias en la consolidación del liderazgo transformacional y la satisfacción organizacional para fortalecer el comportamiento de la organización.

Lo interesante del estudio de (Asgari et al., 2020) parte del énfasis que realiza en cuanto a la participación que tienen los jefes para lograr dentro de su equipo de trabajo un comportamiento positivo para la organización.

Los investigadores (Pino et al., 2020) llevaron a cabo un estudio denominado: El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas. Se centraron en validar el efecto positivo del liderazgo en la satisfacción laboral desde la teoría del aprendizaje social, en este marco el liderazgo surge ligado a un enfoque altruista caracterizado en priorizar las necesidades y las aspiraciones de quienes se identifican con el líder. Fue un trabajo cuantitativo con una muestra de 225 maestrantes, sus resultados evidenciaron la influencia positiva del liderazgo sobre la satisfacción laboral de los seguidores del líder, el alcance de estos resultados denota la importancia que tiene el implementar estilos de liderazgo más ligados al enfoque altruista en cuanto a la promoción de la satisfacción laboral. El resultado del liderazgo no depende tanto de la posición de jefatura en la que se desenvuelva el jefe sino más en la tendencia que ejerza quien haga de líder para procurar el bien de forma desinteresada en quienes representa.

(Zeta Vite et al., 2020) realizaron la investigación denominada: Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. Su objetivo partió de establecer el nivel de los estándares de calidad de una institución educativa a partir de las variables clima y liderazgo organizacional como parte de la satisfacción laboral, mediante un estudio cuantitativo cuya muestra fueron docentes y personal administrativo y de servicio se descubrió que tanto el liderazgo como el clima organizacional son indicadores que predicen significativamente la satisfacción laboral, especialmente este último. Los resultados de esta investigación sustentan lo necesario que es el abordar el estilo de liderazgo presente en la organización para diagnosticar acertadamente los indicadores de satisfacción, en tanto que el plan de trabajo construido se encuentre realmente ligado a su contexto actual.

Al igual que este estudio, otros plantean que para alcanzar un efecto positivo del liderazgo en la satisfacción laboral deben existir otros parámetros en la relación líder/seguidor, por ello en Brasil, Almeida de (Moura et al, 2020) con la investigación: Liderazgo y satisfacción laboral en el contexto del Servicio Móvil de Atención de Emergencia, evaluaron la relación entre el liderazgo a nivel de coaching y la satisfacción laboral. Fue un estudio descriptivo y correlacional que utilizó como muestra 155 técnicos, mediante los cuales se descubrió que el liderazgo a nivel de coaching se correlaciona positivamente a la satisfacción laboral, en tanto que se define por las variables de confianza mutua entre el líder y los seguidores, la interacción continua y la búsqueda del desarrollo en una escala profesional pero también personal.

Con este último aporte se establece que el estilo de liderazgo está definido por los intereses y posturas que representan al líder, en tanto que la dirección que tome la satisfacción laboral de su equipo puede estar mediada por otros factores internos y externos, pero principalmente por el papel que representa el líder dentro del trabajo organizacional. Esta satisfacción podrá ser modificada de acuerdo con los planes de trabajo que la organización tenga con sus líderes, manifestándose en comportamientos específicos de un área o a nivel general de la organización.

Planteamiento De La Investigación:

Objeto de Estudio:

La presente investigación tiene como objeto de estudio el liderazgo y la satisfacción laboral gestionada desde la relación líder/seguidores dentro del contexto organizacional. Desde este abordaje para todas las organizaciones una de sus principales preocupaciones radica en comprender y tratar la dinámica que rodea a sus colaboradores, en tanto que le es imperioso asegurarse de que cuentan con líderes capaces para fomentar en los demás colaboradores un sentido de pertenencia amigable con sus objetivos organizacionales.

El liderazgo continúa siendo una variable necesaria de estudiar puesto que ante un mercado laboral que está en constante cambio y evolución, (Mera Loo et al., 2021) sostienen que el camino al éxito de toda organización se desliga de su capacidad para identificar, desarrollar y promover procesos de liderazgos efectivos. El estilo de liderazgo predominante actúa como el indicador sobre el camino que va a tomar la organización y su gente, por su incidencia directa en la satisfacción laboral y otras variables internas como el desempeño y el clima es que las organizaciones se ven en la obligación de estudiar permanentemente sus

márgenes de liderazgo, reinventando las veces que sea necesario su gestión de talento para lograr un funcionamiento adecuado en las relaciones entre personas y grupos.

Mera Loor et al., (2021) afirmaron que acertar en un determinado estilo de liderazgo resulta para muchas organizaciones un reto difícil de cumplir, por lo que surgen en su interior insatisfacción laboral, respaldada por un déficit en su clima laboral, baja productividad y desmotivación en la consecución de los objetivos organizacionales. Por el efecto rebote al que se encuentra ligado el liderazgo en la satisfacción laboral, es importante identificar y trabajar en el estilo de liderazgo que adopta la organización, siendo un proceso visionario con la suficiente fuerza para descifrar sus competencias y sus valores particulares.

De cara con esto, Jiménez y Villanueva, (2018) señalaron que la presencia de un líder eleva las posibilidades de una organización para lograr un efecto positivo dentro de sí misma, de manera que se pase de tener colaboradores con una marcada insatisfacción a uno comprometido con los objetivos organizacionales. Se hace referencia a un grupo que se sienta estable, identificado y valorado por su líder; la realidad actual deja en evidencia a organizaciones frustradas por su falta de líderes capaces de gestionar equipos de trabajo.

Valencia (2019) refirió que la satisfacción laboral se manifiesta como la percepción que guardan los colaboradores respecto a la práctica y vivencia de sus actividades laborales dentro de la organización. Cuando los colaboradores se sienten motivados y con ganas de trabajar se habla de un buen clima respaldado por una satisfacción laboral, de la misma manera cuando existen conductas o elementos de desmotivación, incomodidad u otros se traduce el concepto a uno de insatisfacción.

Por esta razón, cada vez le es más urgente a las organizaciones optar por un enfoque de liderazgo centrado en el bienestar de los colaboradores, asegurándose de poder contar con líderes confiables, responsables y preocupados por su gente. No es sencillo para las organizaciones encontrar líderes con este nivel de competencias por lo que deben afinar su capacidad para identificarlos y formarlos, promoviendo el crecimiento de líderes que mantengan un esfuerzo constante por mejorar el desempeño de su equipo de trabajo.

Aunque ya existen estudios que caracterizan la relación liderazgo/satisfacción laboral, es significativo para este trabajo continuarlas investigando en tanto que todas las organizaciones, aunque guardan situaciones similares concluyen teniendo particularidades diferentes que ofrecen una lectura distinta con otros niveles de complejidad. El estudiarlas

dentro de la realidad propia de la organización proporcionará un plan de acción ligado en mayor medida a sus necesidades específicas.

Campo De Acción:

El aporte científico obtenido por el estudio de la presente investigación será construido a partir de la realidad de una empresa privada de la ciudad de Guayaquil, su giro de negocio es el servicio de software contable y administrativo para micro, pequeñas y medianas empresas.

Forma parte de un Grupo Contable y Administrativo que se encuentra en vía de expansión, actualmente se encuentra posicionado en los países de América Latina como: Colombia, Perú, México, Chile, Uruguay y Ecuador.

Siendo este último la sede sobre la que se va a basar la investigación científica, cuenta con una oficina central ubicada en la ciudad de Guayaquil está constituida por 210 colaboradores, integrados tanto por mujeres y hombres; y donde su mecanismo de trabajo responde a una modalidad de teletrabajo.

Nunca antes se han desarrollado estudios centrados en su totalidad sobre las dimensiones de liderazgo y su relación en la satisfacción laboral, al ser una compañía que es consciente de las implicaciones de su modalidad de trabajo ha logrado impulsar en varias instancias acciones de capacitación y formación para garantizar espacios desde los cuales puedan identificarse oportunidades de mejora, en especial las relacionadas al liderazgo, satisfacción y comunicación.

La necesidad de esta organización por ahondar de forma cercana y directa en sus procesos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral en su gente, se vincula a las apreciaciones realizadas por (Pino et al., 2020) donde indicaron que las organizaciones han tenido que reinventarse y con ello redefinir sus roles y responsabilidades actuales con la finalidad de aumentar la satisfacción de sus colaboradores para ser estratégicamente más competitivos; la eficiencia de la gestión del personal es el camino para captar a los líderes que se requieren para que los colaboradores se encaminen a conseguir los objetivos trazados por la organización. En este sentido, la organización objeto de estudio busca fijar las acciones de mejora desde un diagnóstico real a su realidad, que lo posibilite estratégicamente a reforzar su sistema de liderazgo presente, mejorando paralelamente la satisfacción laboral y los procesos emprendidos desde la gestión humana.

Planteamiento Del Problema:

El dinamismo de la economía mundial actual está conduciendo a las organizaciones a experimentar una constante incertidumbre de adaptación ante sus cambios discontinuos, acelerados e impredecibles; contexto bajo el cual su capacidad de liderazgo es una variable de suma importancia para responder a sus efectos globales.

En este sentido Porter y Kramer, (2006) indicaron que el desempeño de las organizaciones guarda un efecto directo en el progreso de los países en los que se encuentran ubicadas, de ahí la necesidad de preocuparse en los elementos que apoyan o retienen su crecimiento organizacional, en concordancia con (Guerrero Bejarano, 2016) estableció un nivel de incidencia entre 3 indicadores a tener consideración: la satisfacción laboral, la motivación de los colaboradores y el estilo de liderazgo de los jefes inmediatos; donde la primera influye en la segunda y está a su vez en la tercera. Por una serie de estudios contemplados en su trabajo de investigación, cita que el interés de abordar estas variables parte de los resultados alcanzados sobre el impacto del liderazgo y la satisfacción laboral en el funcionamiento de la organización, en tanto que concluye que el nivel de liderazgo de los jefes afecta la satisfacción de su equipo, lo que da forma al margen de compromiso de estos hacia su lugar de trabajo.

He aquí, por tanto, que la organización objeto de estudio al funcionar a tiempo completo bajo la modalidad de teletrabajo tiene mayores posibilidades de presentar complejidades diferentes a las habituales que presentan las organizaciones en un contexto presencial/tradicional. El funcionar desde equipos que no se relacionan presencialmente le conlleva a la organización a experimentar retos y oportunidades particulares que se configuran en cercanía con la capacidad de liderazgo desarrollada por quienes hacen de líderes; según (Estrada González, 2021) las organizaciones deben tener líderes con las competencias necesarias para generar un ambiente adecuado e implementar estrategias claves para guiar a sus equipos hacia la consecución de sus objetivos, cuando esto no sucede se pierde la premisa de tener colaboradores motivados, estimulados e identificados con su lugar de trabajo, pues en su estudio concluyó que las competencias, capacidades y habilidades dadas en la gestión del líder son fundamental para incidir positiva o negativamente en la salud y bienestar de los colaboradores, su presencia acertada determina el éxito o fracaso de la organización en sí misma.

Los estilos de liderazgos inciden en la generación de un ambiente capaz de producir satisfacción laboral, en cuyo entorno la percepción y experiencia corporativa de los trabajadores tiene lugar, su comportamiento se encuentra fuertemente influenciado por la capacidad de liderazgo de sus jefes. (Llorens Gumbau et al., 2009) Desde la gestión humana se debe redireccionar los suficientes esfuerzos para adoptar estrategias de cambios orientadas a que los equipos de trabajo puedan alcanzar las metas trazadas desde un apoyo constante y permanente del liderazgo de su líder. (Molero, 2002)

El funcionamiento o deterioro de las relaciones de liderazgo y satisfacción laboral actúan como elementos claves que pueden inclinar la balanza hacia el éxito o fracaso de la organización, pues los elementos ligados a su funcionamiento y a las tendencias motivacionales de su gente se desprenden de los indicadores de satisfacción como: recompensas equitativas, oportunidades de crecimiento, redes de apoyo, ajuste del puesto de trabajo y otros; cuando el líder falla en la gestión de su liderazgo no es posible ver resultados favorables en el trabajo de su equipo, sustentado por una baja gestión y dirección, dificultad para coordinar acciones y sacar adelante el trabajo del área, esto se enmarca en un fenómeno complejo que expone la presencia de un liderazgo ausente que afecta la satisfacción laboral y el funcionamiento adecuado de la organización. (Simbron y Sanabria, 2020)

Entre los retos que le apaña el teletrabajo a la organización que se estudia, le ha resultado fundamental a la gestión humana evaluar los hábitos de trabajo y emprender de ser necesario nuevas técnicas de gestión a través de las cuales se pueda priorizar y trabajar en la formación de competencias de liderazgo, así como en el bienestar de los colaboradores. Pues en otros estudios, de acuerdo con (Ajala y Andrade, 2022) enfatizaron que son pocas las organizaciones que procuran llevar una medición del nivel de satisfacción de sus colaboradores, aquellas en cuyo funcionamiento existe insatisfacción se da también una serie de problemas que tocan a la mayoría de sus áreas; donde se ve afectado principalmente el rendimiento de los colaboradores, lo que se refleja en desinterés en el trabajo, descuido en las actividades, baja autoestima por la falta de reconocimiento y motivación.

Desde un panorama más amplio, se puede comprender que el no medir la satisfacción y las condiciones de liderazgo presentes en la organización puede incurrir a un error por el cual será imposible determinar con precisión el número de colaboradores que se sienten a gusto con su lugar de trabajo, realidad que imposibilita a la organización a conocer las razones subyacentes que respaldan sus márgenes de satisfacción o motivación organizacional.

(Jabbar et al., 2020) establecieron que la presencia de un inadecuado estilo de liderazgo representa una alarma en el sentido que eleva las posibilidades de inconformidad e insatisfacción en los colaboradores, de la misma manera (Wang et al., 2020) expusieron que al ejecutarse una mala supervisión de parte del líder se podría elevar el nivel de inseguridad de los colaboradores en su espacio de trabajo.

Este planteamiento al igual que los que se ha venido abordando demuestran sin lugar a duda que al ser la organización objeto de estudio, una que funciona bajo la modalidad de teletrabajo sus condiciones liderazgo – satisfacción pueden variar, existiendo un riesgo mayor no solo en el bienestar del colaborador sino en torno al funcionamiento de la misma; se mantiene la urgencia de establecer un análisis sobre el estilo de liderazgo definido y el contexto en que se ejecuta; ya que en la incidencia liderazgo – satisfacción suele predominar el liderazgo autoritario tal como en el estudio de (Estrada, 2021), caracterizado por la toma de decisiones centralizada, la comunicación ascendente, inadecuada ejecución de las recompensas salariales y desenfoco en la ejecución de las medidas disciplinarias.

Por consiguiente, a lo antes mencionado, previo a la ejecución de la presente investigación se ha identificado indicios de déficit en la comunicación entre los equipos de trabajo, barreras de colaboración interdepartamental, incumplimiento en la desconexión al finalizar la jornada laboral e insatisfacción entre las actividades y la compensación salarial. Las dimensiones sobre las que no se ha logrado realizar ninguna aproximación ha sido las relacionadas a la capacidad de los líderes para dirigir eficazmente a sus equipos, pues se cumple con los resultados sin conocerse con claridad el contexto de las condiciones ambientales bajo las cuales se los obtiene.

En fin, a raíz de la relación que plantean varios estudios entre el liderazgo, la satisfacción laboral y el efecto de ambas en el funcionamiento de la organización se presenta un mayor interés por parte del área de Talento Humano de gestionar modelos que se adapten a las necesidades reales de quienes integran la organización, pues para (Franco et al., 2017) una incidencia positiva del liderazgo consiste en el acoplamiento de todos sus engranajes en un mismo sentido para alcanzar un trabajo sincrónico y armonioso donde la satisfacción laboral desde la gestión del talento humano funcione en un contexto de bienestar integral para todos.

En definitiva, este estudio surge de la necesidad de abordar las implicaciones de los estilos de liderazgo de los jefes inmediatos sobre la satisfacción laboral de sus equipos de trabajo, estableciendo una ruta por la cual sea posible la identificación de los elementos que subyacen en dicha relación; en este sentido, la intervención del área de Talento Humano según (Ahumada, 2004) es fundamental para que la organización disponga de mayores oportunidades para ampliar su capacidad de adaptación, actúa como el vínculo por el cual la organización puede mantenerse informada de los cambios y nuevas exigencias del sistema de globalización actual.

Es importante resaltar que en la dinámica liderazgo – satisfacción laboral su impacto es algo que Talento Humano no puede descuidar, puesto que el efecto más significativo y crítico de esta última es la renuncia, constituyéndose en un grave problema, ya que las organizaciones necesitan del talento humano para funcionar. (Ajala y Paredes, 2022)

Formulación Del Problema:

¿Cómo incide el liderazgo de los jefes inmediatos en la satisfacción laboral de su equipo de trabajo?

Justificación:

En la actualidad las organizaciones tienen centrada su atención en los tipos de líderes que logran desarrollar, reconociendo y valorando el aporte con que contribuye cada uno de sus colaboradores; en este sentido es necesario desarrollar este estudio puesto que se ha comprobado las implicaciones que puede tener el liderazgo de los jefes inmediatos sobre la satisfacción de su equipo, pues si bien es cierto (Estrada, 2021) en su estudio aplicó un análisis correlacional utilizando la incidencia del liderazgo sobre la satisfacción laboral con el cual demostró su influencia positiva en un grado de correlación muy alta.

Así mismo se puede hacer énfasis en que el descontento de los trabajadores con su ambiente de trabajo se encuentra provocado por la falta del servicio de seguridad social, protección ante los riesgos laborales, incumplimiento con las compensaciones salariales y otros que atenúan la insatisfacción laboral, planteamiento por el cual resulta indispensable desarrollar la presente investigación, pues el abordar la incidencia del liderazgo sobre la satisfacción laboral de la organización objeto de estudio dará paso a establecer una propuesta de trabajo por la cual se transforme estratégicamente las acciones centradas en el bienestar de los trabajadores. (Noboa at al., 2018)

En esta dinámica resulta indispensable obtener datos que den cuenta de la realidad de estas dos variables dentro del contexto de la organización objeto de estudio, ya que de acuerdo con (Guerrero Bejarano et al., 2018) la práctica del liderazgo en la estructura organizacional avala el ejercicio pleno para el aumento de los indicadores de eficiencia y productividad. Si la intención de la organización objeto de estudio es continuar creciendo para cumplir con el propósito de transformar la vida contable y administrativa de las empresas, le resulta importante mejorar sus condiciones de liderazgo y satisfacción laboral, obteniendo una mayor ventaja competitiva con relación a la calidad de líderes que logre desarrollar para alcanzar sus objetivos estratégicos a mediano y largo plazo.

El aporte de esta investigación para la organización apunta a presentar hallazgos que permitan a los responsables de la gestión humana solventar una ruta de trabajo en función a su realidad concreta, pues el liderazgo y la satisfacción laboral presente en la organización guían a los responsables de la gestión humana hacia una mejor comprensión de las necesidades de los colaboradores, al planteamiento de estrategias para mantener o elevar la calidad de vida laboral y hacia la visibilidad y resolución de los problemas relacionados a estas variables. (Chiang et al., 2014)

La dinámica en la que confluyen estas variables es un tema que no se puede descuidar, su tratamiento proporciona las connotaciones que se requieren para encaminar la metodología de trabajo y superar las limitaciones presentes en el entorno laboral; pues las fricciones entre el líder y su personal a cargo es una realidad bastante presente dentro de las organizaciones, cuyo efecto se produce directamente en la comunicación empleada, la capacidad de ambos para transmitir conocimientos y en el desarrollo de las habilidades de ambos, por esta razón es necesario diagnosticar, medir, monitorear y mejorar continuamente el flujo de las relaciones internas en particular la de los jefes y sus equipos de trabajos. (Ballesteros, 2021)

En la actualidad se requiere que los líderes sean capaces de reconocer el papel y el trabajo de cada miembro de su equipo, impulsando su motivación y fortaleciendo su sentido de responsabilidad en cada actividad realizada, se debe proyectar como aquel que va delante de la ejecución de todo proyecto con responsabilidad, planificación, considerando el criterio de su equipo, generando iniciativa y participación, transmitiendo conocimientos y promoviendo el crecimiento de con quienes trabaja. (Valencia, 2019) Desde esta perspectiva,

obtener aproximaciones relevantes de la relación causa y efecto del liderazgo y la satisfacción laboral dará las contribuciones pertinentes para que la organización alcance o no su éxito.

Para la organización objeto de estudio, este trabajo guarda una connotación fundamental ya que se torna como el medio para crear un espacio donde los colaboradores puedan sentirse en la libertad y confianza de compartir su estado de satisfacción con relación al liderazgo de su jefatura, pues como se lo ha venido abordando un liderazgo poco acertado da como resultado el deterioro de la satisfacción laboral y paralelamente un déficit en el desarrollo organizacional.

Finalmente, este estudio se centra en la línea de investigación del comportamiento organizacional, donde no solo se busca conocer los estilos de liderazgo predominantes y su relación de incidencia en la satisfacción laboral sino también el convertirse en un referente de consulta para otros investigadores cuyos resultados obtenidos contribuyan al descubrimiento de nuevos hallazgos.

Preguntas de Investigación:

- ¿Cuál es el marco teórico – referencial de la investigación?
- ¿Cuál es el marco metodológico de la investigación?
- ¿Cuál es el liderazgo predominante en las jefaturas de la organización?
- ¿Cómo se manifiesta la satisfacción laboral en los equipos de trabajo?
- ¿Cuáles son las estrategias que se pueden plantear como oportunidades de mejora dentro de los procesos de liderazgo y satisfacción laboral en la organización?

Hipótesis o Proposición:

- **Ha1:** El liderazgo de los jefes inmediatos incide positivamente en la satisfacción, seguridad e higiene.
- **Ha2:** El liderazgo de los jefes inmediatos incide positivamente en la formación y participación de los colaboradores.
- **Ha3:** El liderazgo de los jefes inmediatos incide positivamente en las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- **Ha4:** El liderazgo de los jefes inmediatos incide positivamente en los procesos de supervisión del trabajo.
- **Ha5:** El liderazgo de los jefes inmediatos incide en la satisfacción laboral de su equipo de trabajo.

Objetivos De La Investigación:

○ *Objetivo General:*

Analizar la incidencia del liderazgo de los jefes inmediatos en la satisfacción laboral de su equipo de trabajo, mediante un enfoque cuantitativo a fin de establecer un plan de acción para fortalecer el manejo de los equipos de trabajo.

○ *Objetivos Específicos:*

1. Determinar la estructura teórica – referencial de la investigación.
2. Determinar la base metodológica de la investigación.
3. Identificar el estilo de liderazgo predominante en las jefaturas de la Organización.
4. Describir la satisfacción laboral presente en los equipos de trabajo de acuerdo a sus jefaturas inmediatas.
5. Diseñar estrategias de mejora en los procesos de liderazgo y satisfacción laboral en la organización.

Limitaciones y Delimitaciones

Limitaciones. -

Es imprescindible destacar que el grupo al que pertenece nuestra población es mucho más amplio, sin embargo, se ha seleccionado un solo país para llevar a cabo esta investigación, lo cual nos permite acceder a datos que, aunque son muy relevantes van a reflejar solo una parte de una realidad que podría ser más extensa y compleja, pues no comprenden la totalidad de los colaboradores del grupo al que pertenece la empresa. El estudio se ha dirigido al total de colaboradores del país de Ecuador, de un total de 5 países de América Latina, y los principales criterios de los participantes fueron los siguientes:

- Ser mayores de 18 años
- Ser un trabajador activo en la compañía objeto de estudio
- Desarrollar sus operaciones a nivel de Ecuador
- Trabajar en modalidad virtual a tiempo completo
- Dirigido a colaboradores masculino/femenino de la organización

Delimitaciones. -

Dentro de esta investigación las principales delimitaciones que se pueden describir giran en torno a la modalidad de aplicación del instrumento y la recopilación de datos.

La aplicación del instrumento a la población seleccionada, la cual fue a través de medios virtuales y digitales, que, a primera instancia parecería dar una mayor facilidad de recopilación de datos, nos limitó de una interacción física y a su vez de captar las respuestas emocionales o lo que los encuestados pudieron transmitir en torno a sentimientos, pues pasan de forma desapercibida las expresiones, reacciones o el lenguaje corporal de las personas.

El tiempo de aplicación del instrumento fue relativamente corto, y los participantes se llevaron una gran cantidad de tiempo para dar respuesta al instrumento enviado a cada uno de ellos, debido a que simultáneamente debían completar otros formularios virtuales que dentro de la empresa se gestionaron por procesos de cierre de año, evaluación de resultados, y actividades organizacionales.

Por otro lado, la encuesta que se utilizó como guía era muy extensa y no se podía reformular debido a que era un instrumento validado por otros autores, el cual no estaba sujeto a modificaciones o cambios y la terminología utilizada para ciertas interrogantes generaban cierta confusión o dificultad para quienes participaron en la encuesta.

CAPÍTULO 1

1.1 Marco Teórico

El soporte teórico del presente estudio utiliza como referente la Teoría de Liderazgo propuesta por James Mac Gregor Burns en el 1978 y desarrollada más tarde por Bernard Bass y Bruce Avolio en 1999, al igual que la Teoría de Satisfacción Laboral planteada por Frederick Herzberg en el 1959. La intención del planteamiento de estas teorías se encuentra orientado a construir y analizar un marco metodológico con sustento teórico que posibilite el levantamiento de una información confiable en la cual la realidad abordada alcance un nivel científico con un aporte fundamental para la sociedad, en especial para la realidad organizacional dentro de la relación causa y efecto del problema que se investiga.

1.1.1 *Teoría de Liderazgo Organizacional*

La sociedad se encuentra configurada por múltiples sistemas donde los seres humanos han tenido que realizar diversas actividades de liderazgo para asegurar su funcionamiento durante el tiempo.

Dentro del entorno laboral ha sido fundamental que las organizaciones establezcan en su estructura organizacional posiciones de jerarquía que las ayudarían a desarrollarse dentro de su giro de negocio, actualmente está dinámica ha tomado una nueva dirección donde es necesario que se establezca una diferenciación entre quienes desempeñan un rol de jefes y quienes han desarrollado habilidades de liderazgo, formados para guiar equipos de trabajo comprometidos con los objetivos y valores organizacionales.

El liderazgo concebido desde esta lógica permite que el talento humano se encamine hacia la consecución de los objetivos estratégicos, potencializando el proceso administrativo de la organización en cada una de sus etapas, fases y elementos.

Por el impacto que tiene el liderazgo dentro de la organización han surgido diferentes teorías desde las cuales se la ha intentado explicar y abordar, entre las principales se encuentran la Teoría del Gran Hombre, la Teoría de los Rasgos, la Teoría del comportamiento, la Teoría de la contingencia, la Teoría de la influencia y la Teoría de las relaciones. En todas estas se han propuestos diferentes estilos de liderazgos con los que se intenta dar aproximaciones frente a los riesgos que pueden conllevar el fracaso de la organización. (Ávila, 2019) El que se utilizará para comprender el planteamiento del

problema de la presente investigación será la Teoría de las relaciones donde tienen lugar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

Ávila , (2019) señaló que el primer autor en realizar aproximaciones teóricas en torno a estos dos estilos fue Burns en el año 1978, quién en su intento por diferenciarlos determino que el liderazgo transaccional se mueve sobre las situaciones diarias que acontecen en la organización a diferencia del transformacional desde el cual se motivan a los colaboradores a obtener un mayor rendimiento desde el estímulo generado en sus actitudes, comportamiento y valores.

En otros estudios se puede encontrar el liderazgo segmentado en tres niveles: el transformacional dado en un proceso de una sola vía entre el líder y su seguidor, se ejerce la influencia de forma bidireccional donde el líder influye a los seguidores teniendo la capacidad para modificar sus comportamientos, lo que puede resultar en aprobación, apoyo o resistencia. (Ahumada, 2017)

El transaccional, donde el líder motiva a sus seguidores a partir de sus intereses utilizando un proceso de recompensa y sanción según el rendimiento obtenido; este estilo de liderazgo integra dos dimensiones: la primera es la recompensa contingente desde la cual el líder define las necesidades de sus seguidores y las recompensas y sanciones en base al cumplimiento a los objetivos que se les ha sido designados; y la segunda es el manejo por excepción donde el líder tiene un mayor control en cuanto a su intervención, haciéndolo solo cuando considera que es necesario realizar alguna modificación en el comportamiento de sus seguidores. (Ahumada, 2017)

Y el tercero el *laissez – faire*, conocido como el estilo de liderazgo ineficaz (pasivo/evitador); toma forma en aquellos líderes que son desorganizados, se abstienen de tomar decisiones, no establecen un proceso de comunicación claro para que sus seguidores conozcan los objetivos del área, concluyendo en una dinámica de trabajo donde a la falta de guía los seguidores terminan trabajando de la forma que más les conviene. (Ahumada, 2017)

Tiempo después Bernard Bass (1999) como uno de los discípulos de Burns (1978) toma como referencia estos tres elementos para dar nuevas aproximaciones teóricas, estructurando un modelo de liderazgo dividido en dos estilos: transformacional y transaccional. Para Bass (1999) este nuevo planteamiento le representa tanto a los líderes como seguidores un mayor avance en la dimensión de la motivación.

Desde este acercamiento, el liderazgo transformacional produce cambios importantes y significativos en la vida laboral de los colaboradores y de la propia organización, integra los siguientes componentes: carisma, inspiración, estimulación personal y consideración individualizada. (Ahumada, 2017)

En la primera los líderes guardan un marcado comportamiento ético y moral de tal manera que sus seguidores lo siguen por la admiración y respeto al que han sido acreedores; en la segunda los líderes se vuelven motivadores e inspiradores fomentando el trabajo en equipo y los planes para la consecución de los objetivos trazados; en la tercera los líderes estimulan a sus seguidores para que desarrollen su capacidad de creatividad e innovación sin temor a las críticas emitidas por los juicios de valores y la cuarta los líderes impulsan procesos formativos de coaching y mentoring porque entienden la necesidad que existe en sus seguidores de desarrollarse personal y profesionalmente.

A diferencia del liderazgo transformacional que utiliza la motivación para la transformación organizacional, el liderazgo transaccional recurre al cumplimiento de los valores y metas organizacionales para generar cambios. (Esquivel et al., 2018) explicaron que en este estilo de liderazgo, el líder controla las recompensas en función al desempeño sobre los resultados alcanzados, la recompensa actúa como un estímulo al esfuerzo; el líder se anticipa previniendo posibles errores, ejecuta acciones correctivas en cuanto surgen las oportunidades y se ajustan estrictamente a las reglas existentes sin gestionar cambios; por la perspectiva que tienen las reglas y normas en este estilo de liderazgo es que el líder no interviene guardando el lineamiento normativo siempre que este responda a las situaciones presentadas.

Bass en el año del 1993 profundiza sus aportes uniéndose a Bruce Avolio para exponer el Modelo de Liderazgo de Rango Total, desde este modelo Bass y Avolio contribuyen con algunas dimensiones a los estilos de liderazgos estudiados por Bass.

Las dimensiones que comprende el liderazgo transaccional son: la recompensa contingente y la administración activa por excepción; en la primera el líder establece objetivos concretos y su sistema de recompensa puede ser variado, con el cual se espera de los seguidores el cumplimiento del rendimiento deseado, siendo altamente valorado el esfuerzo adicional, a diferencia de esta, en la segunda los líderes guían el trabajo desde el seguimiento y control tratando de que el rendimiento de los seguidores sea moderado. (Ahumada, 2017)

Y finalmente el estilo de liderazgo pasivo/evitador, aunque guarda una similitud con el planteado por Burns en este Bass y Avolio afirman que el líder se mantiene dentro de su zona de confort, movilizándose solo cuando se presenta algún problema en el equipo de trabajo.

Se puede definir que ninguno de los tres estilos de liderazgo se anula entre sí, sino más bien pueden llegar a complementarse en tanto que el líder sea capaz de identificar y reconocer las individualidades presentes en su grupo y las necesidades de sus seguidores, adoptando una postura de motivador e inspirador sobre el cual los seguidores puedan apoyarse para alcanzar los objetivos organizacionales y con ellos los propios.

En definitiva, el abordar el problema de estudio de la presente investigación desde la información desarrollada, permitirán comprender los elementos de liderazgo que vive la organización y el camino que está tomando y que deberá trazarse para obtener en sus líderes un papel estratégico, desde el cual se dirija a los colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales, en el respeto a sus individualidades y necesidades.

1.1.2 Teoría de Satisfacción Laboral

La motivación es una variable asociada al estado de satisfacción del ser humano desde la cual se puede manipular el comportamiento y el grado de compromiso del individuo, conduciéndolo hacia la consecución de objetivos específicos.

En el escenario laboral, la motivación toma la forma de un proceso que moviliza, dinamiza y mantiene el comportamiento de los colaboradores en proporción a las metas, objetivos y estrategias organizacionales, es importante identificar dentro de las organizaciones las causas detrás del comportamiento de los colaboradores para desde la motivación llegar a tener un mayor control sobre ellas, asegurando de esta manera el funcionamiento adecuado de la organización. (López et al., 2005)

Desde esta perspectiva se recurre a los estudios realizados por (Herzberg, 1959) quién propuso la Teoría de Motivación e Higiene, afirmando que el comportamiento de los individuos en el contexto laboral se encuentra influenciado por estos dos elementos; el primero se vincula con el ambiente de trabajo del individuo y las condiciones sobre las que laboran, mientras que el segundo se relaciona a los factores que fomentan el crecimiento y desarrollo psicológico de los trabajadores.

Con este planteamiento Salazar y Bello (2021) mencionaron que los factores de motivación e higiene reflejan la existencia de las dimensiones de satisfacción e insatisfacción desde las cuales se impulsa el comportamiento de los trabajadores, es decir que la motivación permite generar valor a las actividades de trabajo asignadas; el nivel de satisfacción laboral refleja la habilidad de la organización para responder o atender las necesidades de su gente, un trabajador insatisfecho comienza a presentar síntomas que van a dificultar el cumplimiento de los objetivos trazados a diferencia de uno satisfecho que tendrá una mayor percepción de bienestar y sentido de pertenencia con la organización.

Sayes (2017) describió que los factores de higiene evidencian la satisfacción de los trabajadores y se encuentran representados por los siguientes indicadores: relaciones interpersonales, salario, políticas y normativas organizacionales, supervisión, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo; a diferencia de los factores motivacionales que comprenden los indicadores de: promoción, el trabajo en sí mismo, posibilidad de desarrollo y crecimiento, responsabilidad, reconocimiento y logros.

El comportamiento del trabajador está mediado por su satisfacción lo que lo conlleva a tener una actitud positiva o negativa en el ejercicio de su trabajo. (Guzmán Vilar et al., 2021) mencionaron que los factores de higiene representan los indicadores intrínsecos mientras que los motivacionales los extrínsecos, estos últimos actúan como el conducto para elevar la satisfacción laboral a diferencia de los de higiene que reducen la insatisfacción laboral.

Garrote (2018) indicó que tanto los factores de higiene como los motivacionales se amparan sobre una estructura organizacional que reconoce la existencia de un sistema de necesidades, desde el cual los factores de higiene se centran en evitar lo que resulta desagradable mientras que los motivacionales buscan el crecimiento personal y profesional. Al explorar los indicadores que sustentan las dimensiones de higiene y motivación se visualiza que los indicadores que generan satisfacción e insatisfacción difieren entre sí, es decir no son iguales.

Por esta razón los procesos emprendidos por las organizaciones para motivar a su personal deben estar dirigidos tanto a elevar el nivel de satisfacción como a disminuir la insatisfacción laboral; razón por la cual es necesario que las organizaciones realicen y se mantengan midiendo la satisfacción de sus equipos de trabajo, el compromiso asumido por los trabajadores les dará o no una ventaja competitiva frente a la competencia; este tipo de estudio dota a la organización de estrategias para conservar un personal motivado en su desempeño y

comprometido con el desarrollo de actitudes y comportamientos encaminados al éxito de la organización.

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Satisfacción Laboral

Se puede definir a la satisfacción laboral como ese estado emocional, sentimientos, e ideas que el trabajador siente sobre el puesto que ocupa, las actividades o funciones que realiza y de la empresa a la que pertenece. (Mora y Mariscal, 2019)

Las fuentes de satisfacción laboral siempre varían de una persona a otra, debido a las diferencias individuales en las expectativas, y que tanto éstas se cumplen dentro del espacio laboral, sin embargo, hay muchos factores comunes que la determinan, como lo son el clima de trabajo, la cultura organizacional, así como las oportunidades de crecimiento al interior de la empresa. (Pedraza, 2020)

Un trabajo idóneo es aquel que genera a las personas satisfacción, las organizaciones que destinan recursos y esfuerzos en generar satisfacción y reconocimiento a sus colaboradores garantizan a sí mismas altos niveles de productividad. (Salazar y Ospina, 2019)

Los trabajadores satisfechos son siempre los más comprometidos en el alcance de metas y objetivos no solo individuales sino los propios de la organización.

1.2.2 Liderazgo

Existen diversos tipos de liderazgo, sin embargo, su definición principal es de la capacidad que tiene una persona para influir sobre otras, de forma que pueda motivarlos, organizarlos y lograr que se desarrollen acciones para lograr algún objetivo. (Amasifuen, 2020)

El liderazgo se lleva a cabo una vez que las personas que poseen ciertos motivos y fines se movilizan, en competencias o en peleas con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos etc., para despertar, comprometer y saciar las motivaciones de los seguidores (Rojas at al., 2020).

El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.

1.2.3 *Teletrabajo*

El Teletrabajo es una forma de organización laboral que implica el desarrollo de actividades remuneradas a través del uso de medios electrónicos, o las tecnologías de Información y comunicación (TIC), las cuales permiten el desarrollo de las actividades del trabajador, y el contacto entre trabajador-empresa, sin que implique acudir obligatoriamente a las instalaciones de la empresa de forma presencial, y en jornadas de labores a tiempo completo o parcial. (Buitrago Botero, 2020)

El teletrabajo mantiene las mismas condiciones laborales de una modalidad presencial, como las jornadas de trabajo, los sueldos o salarios, descanso, y las garantías laborales de acuerdo a la legislación que aplique. (Santillán, 2020)

El teletrabajo se puede desarrollar de diversas formas, ya sea desde el propio domicilio o de otros espacios escogidos por el tele-trabajador, en algunos casos el colaborador acude a la empresa de forma ocasional, en otros se apoya totalmente con las herramientas digitales, o también pueden intercalar estos escenarios en la medida que les cause mayor impacto. (Álvaro et al., 2020)

CAPÍTULO 2

2.1 Enfoque De Investigación

El enfoque con el cual se desarrollará la presente investigación corresponde al cuantitativo que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández et al., 2014, p. 4) El diseño metodológico contara con una serie de etapas predefinidas respondiendo a un proceso de carácter secuencial, riguroso y probatorio bajo el cual se obtendrán conclusiones teóricas respecto a lo investigado.

2.2 Tipo De Investigación

El alcance de esta investigación será correlacional, “es un estudio en cuyo procedimiento se asocian variables que pueden ser de dos o más, a través de un esquema predecible para un determinado grupo o población”. (Hernández et al., 2014, p. 93) Su aplicación tiene como finalidad develar el grado de relación existente entre dos o más variables, en el caso del presente estudio entre el liderazgo y la satisfacción laboral; la evaluación de la relación entre ambas variables se las medirá independientemente para luego cuantificar, analizar y establecer la correlación.

2.3 Método De Investigación

El método de la presente investigación será el deductivo y responderá a un diseño metodológico no experimental, el mismo que responde a “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández et al., 2014, p. 152) Es decir que durante el desarrollo de la investigación no se hará variación alguna dada intencionalmente para medir el efecto del liderazgo de los jefes inmediatos sobre la satisfacción de su equipo de trabajo.

Así mismo si mismo su nivel de investigación será transversal correlacional-causal, puesto que la recolección de información se realizará en un momento único, durante un momento determinado sea en términos correlacionales o desde la relación de causa- efecto. (Hernández et al., 2014) La intención de este nivel de investigación parte de describir y analizar la incidencia de la variable independiente sobre la dependiente durante el período de investigación del presente trabajo.

2.4 Técnicas De Recopilación De Información

- **Técnica:** Encuesta
Instrumento: Multifactor Leadership Questionarie MLQ
- **Técnica:** Encuesta
Instrumento: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

2.5 Universo, Muestra Y Muestreo

El universo del presente estudio serán los 210 colaboradores de una empresa privada de Guayaquil, este número representa el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Hernández et al, 2014, p. 174) A partir del cual se extraerá una muestra representativa para generalizar los hallazgos alcanzados.

La muestra será un sub-grupo de la población objeto de estudio, que estará conformado por 193 colaboradores pertenecientes a la empresa privada de Guayaquil.

El muestreo que se realizará para la selección de la muestra será probabilístico, por lo que todos los participantes de la población tendrán igualdad de posibilidades para ser seleccionados como parte de la muestra referencial para el estudio, partiendo de una selección aleatoria. (Hernández et al., 2014)

2.6 Variables

El planteamiento metodológico de la presente investigación ha agrupado dos grupos de variables.

El primero conformado por la variable de liderazgo, el mismo que integra las categorías de comunicación, relaciones interpersonales, apoyo en el trabajo, crecimiento y formación, participación e innovación, retroalimentación en el trabajo, reconocimiento al trabajo, supervisión en el trabajo.

Y el segundo que corresponde a la variable de satisfacción laboral, la que comprende las categorías de satisfacción, seguridad e higiene, ambiente físico, crecimiento y formación, relaciones interpersonales, supervisión en el trabajo, apoyo en el trabajo, participación y autonomía y cumplimiento de la normativa legal.

2.7 Operacionalización De Variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	CATEGORÍAS	PREGUNTAS	INSTRUMENTO		
Liderazgo	Comunicación	Comunico claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer. Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo.	Cuestionario MLQ-S6 Adaptado por Paolo Suárez (2017).		
	Relaciones interpersonales	Trato de hacer sentir bien a las personas que me rodean. Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se les asocie o vincule conmigo. Las personas que me rodean confían plenamente en mí. Analizo con las personas que me rodean problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución.			
	Apoyo en el trabajo	Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo. Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas. Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.			
	Crecimiento y formación	Ayudo a otros a desarrollarse.			
	Participación e innovación	Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente. Proporcione formas innovadoras sobre lo que podemos hacer. Digo a las personas que me rodean qué pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.			
	Retroalimentación en el trabajo	Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir con su trabajo. Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera que siempre lo han hecho. Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.			
	Reconocimiento al trabajo	Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean. Reconozco y/o recompenso a las personas que me rodean cuando logran sus objetivos. Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran.			
	Supervisión en el trabajo	Pido a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial. En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada.			
	Satisfacción Laboral	Satisfacción, Seguridad e Higiene		Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo. El salario que usted recibe. La limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo. La temperatura de su local de trabajo. La ventilación de su lugar de trabajo.	Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23
		Ambiente Físico		La iluminación de su lugar de trabajo. El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo.	

	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
Crecimiento y formación	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa. Las oportunidades de promoción que tiene. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
Relaciones interpersonales	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa. Las relaciones personales con sus superiores. La supervisión que ejercen sobre usted. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
Supervisión en el trabajo	La forma en que sus superiores juzgan su tarea. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe de alcanzar.
Apoyo en el trabajo	El apoyo que recibe de sus superiores. Su participación en las decisiones de su departamento o selección.
Participación y autonomía	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativos a la empresa. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
Cumplimiento de la normativa legal	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales. El grado en que su empresa cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Nota. Elaborada a partir de la revisión teórica, conceptual y metodológica.

CAPÍTULO 3

Tabla 2

Datos demográficos

Características	Frecuencia	Porcentaje (%)
Colaboradores encuestados	193	100,00%
Sexo		
Hombre	111	57,51%
Mujer	82	42,49%
Edad (Años)		
Entre 18 y 20	2	1,04%
Entre 21 y 25	34	17,62%
Entre 26 y 30	97	50,26%
Entre 31 y 40	46	23,83%
Mayores de 40	14	7,25%
Estado civil		
Casado/a	48	24,87%
Sotero/a	133	68,91%
Unión libre	10	5,18%
Unión de hecho	1	52,00%
Viudo/a	1	52,00%
Antigüedad en la empresa		
Menos de 1 año	17	8,81%
Entre 1 - 3 años	143	74,09%
Entre 4 - 10 años	29	15,03%
Más de 10 años	4	2,07%
Nivel de estudios		
Secundarios	47	24,35%
Profesional/Tercer nivel	121	62,69%
Profesional/Tercer nivel (inconcluso)	4	2,07%
Profesional/Tercer nivel (concluido)	12	6,22%
Posgrado (Maestrías, Doctorados)	9	4,66%
Categoría jerárquica puesto de trabajo		
Director ejecutivo o CEO	1	52,00%
Directores de Departamento	3	1,55%
Gerentes/Jefes	24	12,44%
Empleado/Colaborador	165	85,49%

Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

Se ha observado que la mayor parte de encuestados con un 57,51% son hombres frente a un 42,49% representados por las mujeres; de este grupo la mitad están en una edad promedio del 50,26%, así mismo la mayor parte de encuestados con un 74,09% evidencia un tiempo de permanencia en la organización de 1 a 3 años, se puede comprender que la población de trabajadores es gran parte joven, tanto en edad como en años de antigüedad.

Por otra parte, en referencia al estado civil, la mayoría con un 68,91% son solteros, al igual que el 85,49% de trabajadores ocupan posiciones administrativas y operativas; a este dato se encuentra ligado el que el 62,69% de trabajadores de la organización poseen un título de tercer nivel, es decir que se puede comprender que la fuerza de trabajo aunque desempeñan funciones administrativas y operativas han logrado alcanza un nivel alto de formación académica.

3.1 Análisis Y Resultados De La Variable Liderazgo.

Figura 1

Análisis de resultados: La comunicación en el liderazgo.

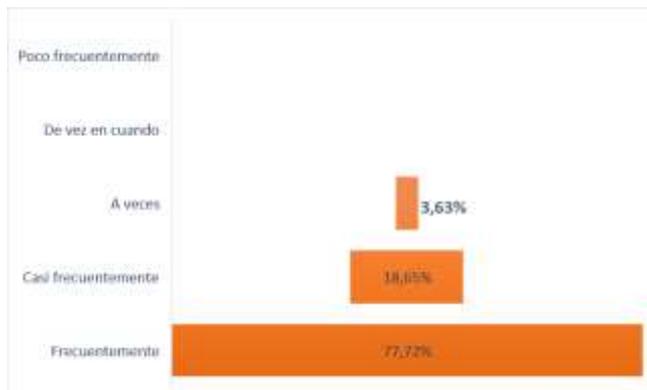


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En la Figura 1, se puede observar que el 94,30% de los encuestados manifiestan que de forma frecuente y casi frecuentemente se comunican con claridad al realizar sus actividades laborales, a diferencia de un 6,74% que de vez en cuando y a veces logran comunicarse de esta manera.

Figura 2

Análisis de resultados: Las relaciones interpersonales en el liderazgo.

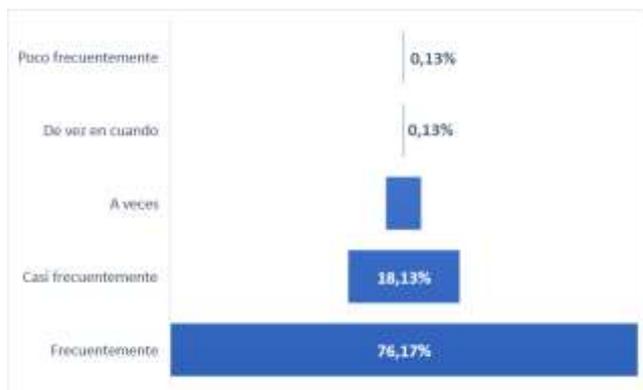


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

De acuerdo con la Figura 2, el 96,37% de los encuestados afirman que frecuente y casi frecuentemente hacen sentir bien a los otros y logran generar una relación de asociación y confianza con las personas con las que interactúan, esto frente a un 3,63% que con un a veces a firma lo contrario.

Figura 3

Análisis de resultados: El apoyo en el trabajo en función a el liderazgo.

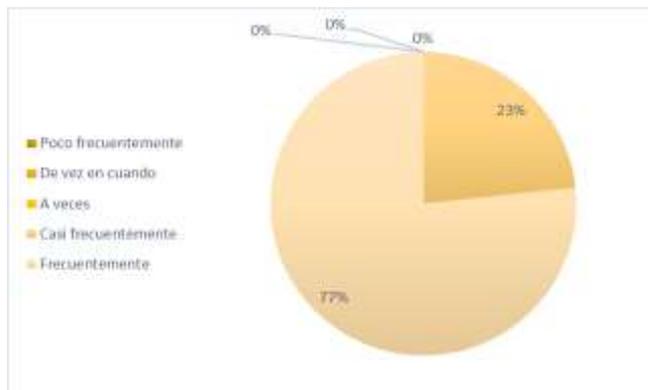


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En la Figura 3 arriba representada, el 94,30% de los encuestados afirman que frecuente y casi frecuentemente apoyan a sus compañeros para guiarlos y acompañarlos en la toma de decisiones, al contrario de un 3,63% que a veces lo hacen.

Figura 4

Análisis de resultados: Crecimiento y formación en el liderazgo.

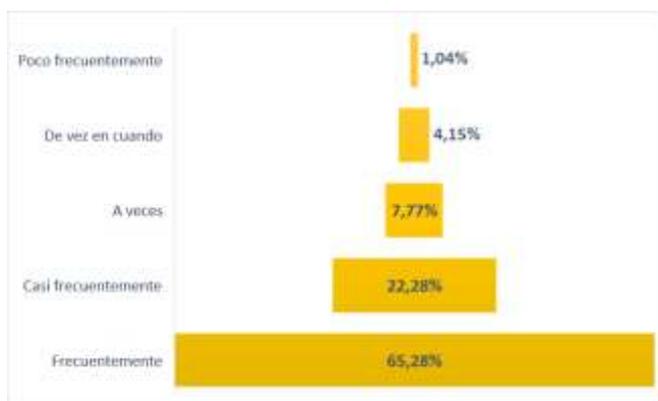


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En la Figura 4 antes señalada, el 77% de los encuestados refieren que frecuentemente ayudan a los otros a desarrollarse, en el mismo sentido, otro 23% aseguran que casi frecuentemente tienen este tipo de acciones con los otros.

Figura 5

Análisis de resultados: Participación e innovación en el liderazgo.

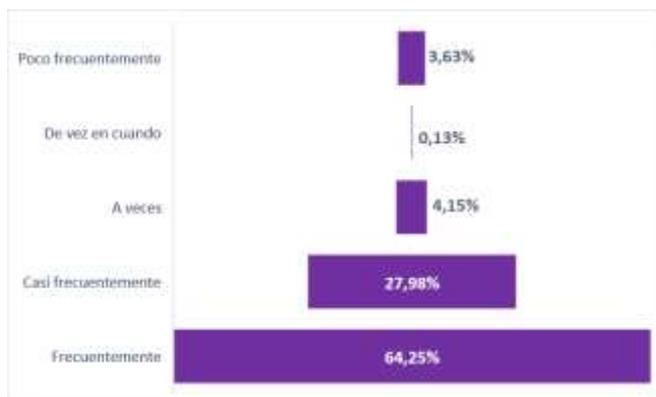


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En relación con la Figura 5, el 87,56% de los encuestados manifiestan que frecuente y casi frecuentemente contribuyen con una visión de futuro, motivaciones y conocimiento como parte de su participación e innovación en el trabajo, a diferencia de un 12,95% que refiere que poco, de vez en cuando y a veces lo hacen.

Figura 6

Análisis de resultados: Retroalimentación en el trabajo en función al liderazgo.

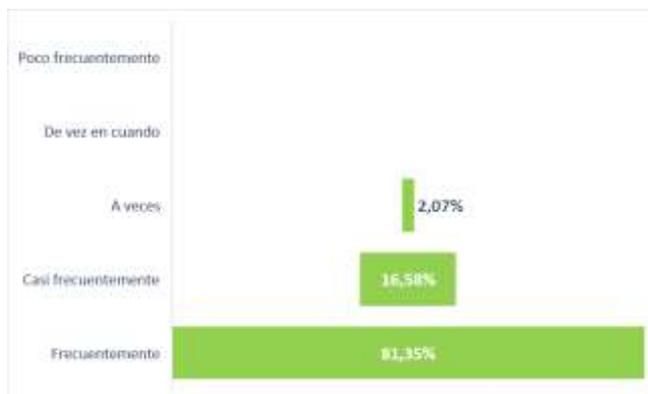


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En concordancia con la Figura 6, el 92,23% de los encuestados refieren que frecuente y casi frecuentemente mantienen un proceso de comunicación con los otros, a fin de exponer puntos importantes referente al desempeño laboral; a diferencia de esto, un 7,90% señalaron que poco, de vez en cuando y a veces mantienen este nivel de comunicación.

Figura 7

Análisis de resultados: Reconocimiento al trabajo en función al liderazgo.

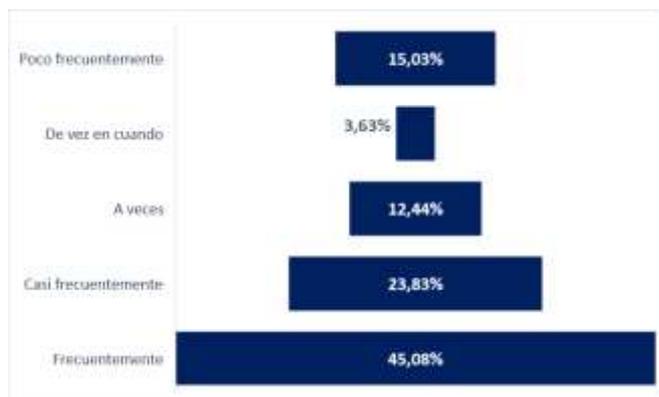


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

Según con la Figura 7 arriba presentada, el 97,93% de los encuestados exponen que frecuente y casi frecuentemente expresan gratitud a los otros por su desempeño, al contrario de un 2,07% que afirma que a veces hace este tipo de reconocimiento.

Figura 8

Análisis de resultados: Supervisión en el trabajo en función al liderazgo.



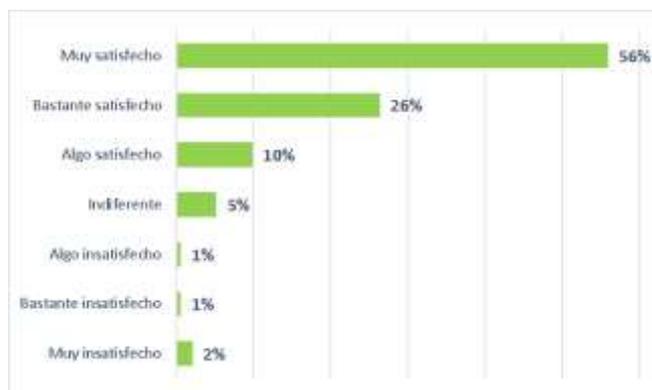
Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En la Figura 8, se puede observar que el 68,91% de los encuestados enfatizan con sus respuestas que frecuente y casi frecuentemente están pendientes de las actividades laborales que desarrollan de los demás, frente a un 31,09% que poco, de vez en cuando y a veces supervisan el trabajo de los demás.

3.2 Análisis y Resultados de la variable satisfacción laboral.

Figura 9

Análisis de resultados: Satisfacción, seguridad e higiene en el entorno laboral.

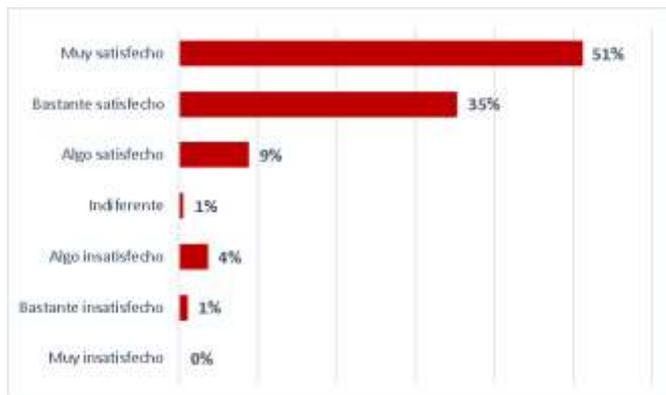


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En la Figura 9, se puede observar que el 92% de los encuestados refiere que se encuentran entre algo, bastante y muy satisfechos con el trabajo que realizan, la remuneración que reciben por él y con las condiciones de salubridad del ambiente donde ejecutan su trabajo, esto frente a otro 3% que señalan estar entre poco, bastante y algo insatisfechos.

Figura 10

Análisis de resultados: Satisfacción laboral según el ambiente físico

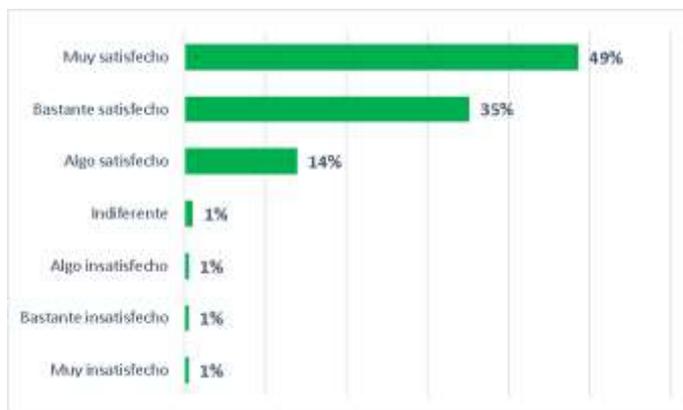


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En relación con la Figura 10, el 95% de los encuestados afirman estar entre algo, bastante y muy satisfechos con las condiciones físicas en las que realizan su trabajo, tales como: temperatura, ventilación, iluminación y espacio del que dispone para sus actividades laborales, esto, al contrario, de un 5% que expresa estar entre algo, bastante y muy insatisfecho con su ambiente físico.

Figura 11

Análisis de resultados: Satisfacción laboral según el crecimiento y formación.

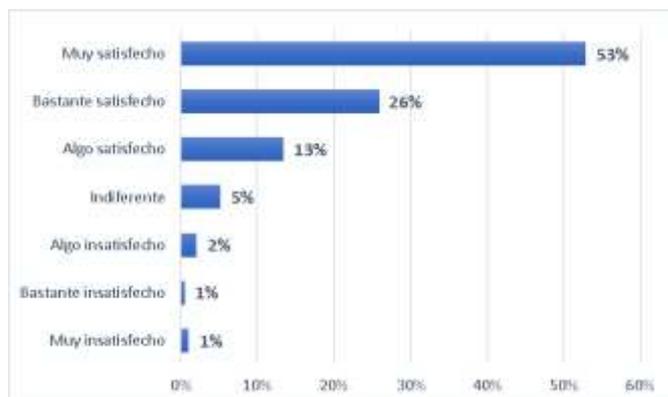


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

Como revela la Figura 11, el 98% de los encuestados afirman estar entre algo, bastante y muy satisfechos con las condiciones de crecimiento y formación profesional, a diferencia de un 2% que menciona estar entre algo, bastante y muy insatisfecho con las oportunidades de crecimiento y formación que se les brinda.

Figura 12

Análisis de resultados: La satisfacción laboral según las relaciones interpersonales.

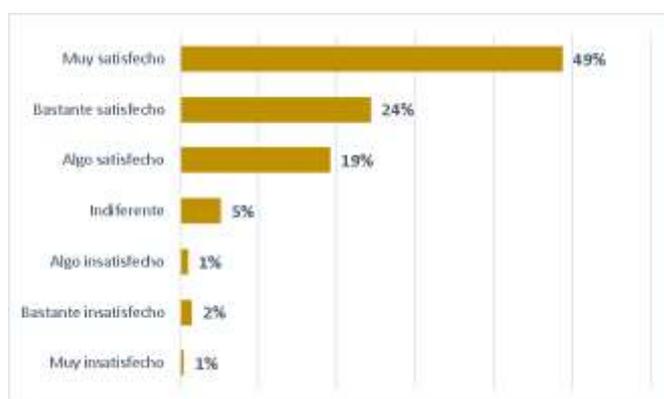


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En la Figura 12, se muestra que el 92% de los encuestados indican estar entre algo, bastante y muy satisfechos con las relaciones interpersonales que han logrado consolidar en su trabajo, frente a un 4% que expresa estar entre algo, bastante y muy insatisfecho con el trato que reciben y las relaciones personales con sus jefes.

Figura 13

Análisis de resultados: La Satisfacción laboral según la supervisión en el trabajo que reciben.

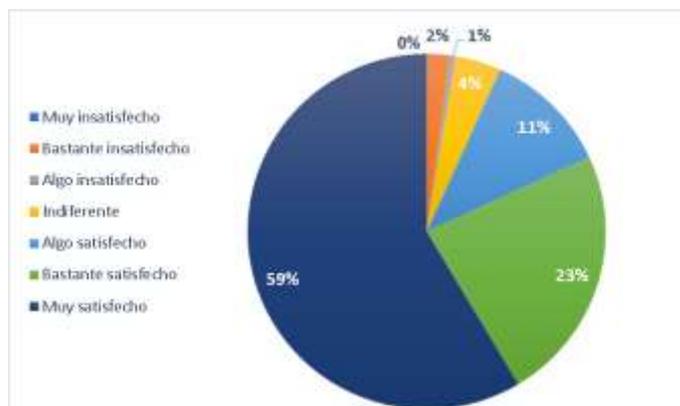


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En la Figura 13 antes presentada, se muestra que el 92% de los encuestados indican estar entre algo, bastante y muy satisfechos con la supervisión que reciben con respecto al desarrollo de sus actividades laborales, a diferencia de un 5% que refiere indiferencia en el nivel y forma con que se lo supervisa.

Figura 14

Análisis de resultados: La satisfacción laboral según el apoyo que reciben en el trabajo.

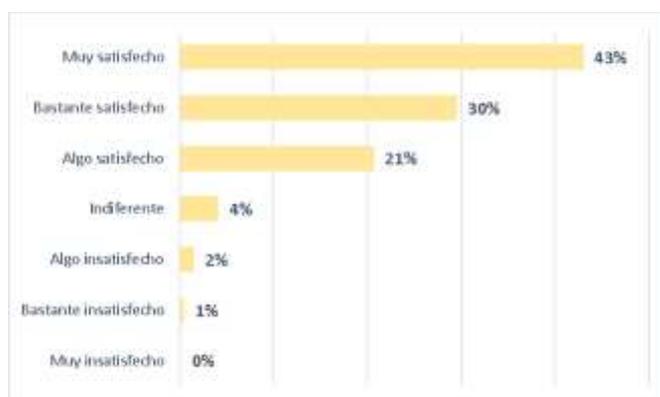


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En la Figura 14, se muestra que el 93% de los encuestados expresan estar entre algo, bastante y muy satisfechos con el apoyo que reciben por parte de sus superiores, al contrario de un 4% que señalan indiferencia en cuanto al apoyo que reciben o podría recibir.

Figura 15

Análisis de resultados: La satisfacción laboral según su participación y autonomía.

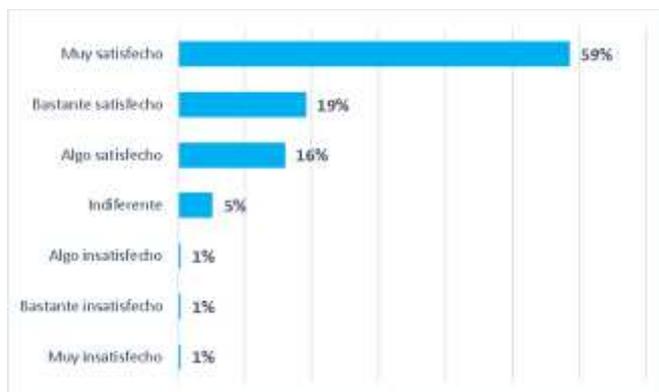


Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En función con la Figura 15, se observa que el 93% de los encuestados indican estar entre algo, bastante y muy satisfechos con la participación y autonomía que le permiten desarrollar en su trabajo, frente a un 4% que expresa estar indiferente en cuanto a si toman en consideración su participación en las decisiones del departamento, actividades con su equipo de trabajo y en su autonomía para desempeñar su actividades laborales.

Figura 16

Análisis de resultados: La satisfacción laboral según el cumplimiento de la normativa legal.



Nota. Tomado de: Resultados de la encuesta.

En la Figura 16, se evidencia que el 94% de los encuestados refieren estar entre algo, bastante y muy satisfechos con la manera en que la empresa cumple con sus obligaciones legales, a diferencia de un 5% que expresa indiferencia en la manera que la empresa maneja sus aspectos legales y su cumplimiento con las disposiciones de las leyes laborales.

3.3. Validación De Hipótesis.

De acuerdo con el gráfico de regresión presentado en las líneas siguientes, se ha encontrado que existe una relación entre las dimensiones que componen la satisfacción laboral de los colaboradores de 0,60 con respecto al liderazgo ejercido por sus jefes directos.

Tabla 3

Validación de hipótesis por regresión.

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,600264828
Coefficiente de determinación R ²	0,360317864
R ² ajustado	0,332505597
Error típico	0,546357046
Observaciones	193

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	8	30,93801817	3,867252271	12,95535767	9,66137E-15
Residuos	184	54,92510791	0,298506021		
Total	192	85,86312608			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	3,126475245	0,495175306	6,313875526	1,98591E-09	2,149523808	4,103426681	2,149523808	4,103426681
SATISFACCIÓN, SEGURIDAD E HIGIENE	-0,07481917	0,062265215	-1,20162071	0,231054838	-0,19766474	0,048026396	-0,19766474	0,048026396
AMBIENTE FÍSICO	0,039073838	0,068956668	0,566643353	0,571647055	-0,096973569	0,175121244	-0,096973569	0,175121244
CRECIMIENTO Y FORMACIÓN	0,115092825	0,104677988	1,099494049	0,272989107	-0,091430622	0,321616272	-0,091430622	0,321616272
RELACIONES INTERPERSONALES	0,214748151	0,127472351	1,684664548	0,093748712	-0,036747219	0,466243522	-0,036747219	0,466243522

SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO	0,228254289	0,108865571	2,096661832	0,037390546	0,013468989	0,443039588	0,013468989	0,443039588
APOYO EN EL TRABAJO	-0,7966552	0,145257107	-5,484448993	1,35585E-07	-1,083238831	-0,510071559	-1,083238831	-0,510071559
PARTICIPACIÓN Y AUTONOMÍA	0,381932602	0,114951192	3,322563216	0,001076006	0,155140735	0,608724468	0,155140735	0,608724468
CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA LEGAL	0,321696349	0,089253712	3,60429099	0,000402845	0,145604083	0,497788616	0,145604083	0,497788616

Nota. Realizado a partir de los datos recopilados para el estudio.

A partir de este análisis se acepta la hipótesis de que el liderazgo incide en la satisfacción laboral de los colaboradores, por lo que la relación de satisfacción, seguridad e higiene mediada por el estilo de liderazgo del jefe fue de -0,074819172, de ambiente físico 0,039073838, de crecimiento y formación 0,115092825, de relaciones interpersonales 0,214748151, de supervisión en el trabajo 0,228254289, de apoyo en el trabajo -0,796655195, de participación y autonomía 0,381932602 y finalmente de cumplimiento de la normativa 0,321696349.

CAPÍTULO 4

Propuesta de intervención

Título:

Programa de formación para el liderazgo, “Avanza”.

Objetivo:

Implementar un modelo piloto de formación con el fin de fortalecer las competencias de liderazgo en los colaboradores con posiciones de mando alto, medio y bajo.

Alcance:

Colaboradores que se desempeñen en cargos de Gerencia, Jefaturas y Colaboradores Administrativos y operativos.

Fundamentación:

Los resultados evidenciaron que existe un significativo nivel de satisfacción en función al estilo de liderazgo ejercido en la organización, a la par también se presenta un grupo minoritario que deja expuesto que estos resultados no aplica de la misma manera para todos; en función a esto se ha pensado en implementar un modelo piloto de formación para el liderazgo, que a diferencia delo generalmente aplicado en las organizaciones, busca incorporar no solo a los colaboradores con cargos de supervisión sino también a aquellos colaboradores administrativos y operativos que han demostrar tener habilidades de liderazgo, las mismas que al ser pulidas pueden representar una red mayor de apoyo para quienes lo guían desde su posición de jefatura.

Se puede decir que desde esta propuesta se entiende al liderazgo como un elementos horizontal y transversal, desde el cual se puede continuar potencializando la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.

Su desarrollo se ejecutará en dos partes: un grupo con las gerencias y jefaturas y otro grupo con los colaboradores administrativos y operativos. El esquema al que responderá esta propuesta será:

Tabla 4

Estructura del modelo piloto de formación para el liderazgo.

AVANZA													
Objetivo	Actividades	Resultado esperado	Tiempo										Recursos
			ABRIL				MAYO				JUNIO		
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	
Seleccionar a los participantes que se ajustan al perfil requerido para el programa	*Todas los gerentes participarán. *Todos los trabajadores con posiciones de jefatura participarán. *Se escogerán dos participantes administrativos y operativos por cada área de trabajo	Conformación del grupo participante	■										Personal de Talento Humano
Medir las competencias de liderazgo	*Realizar con el grupo un sondeo sobre la práctica del liderazgo en la organización *Realizar un trabajo en grupo sobre un caso práctico para definir la toma de decisiones, estilo de planeación y dirección, fortalezas, oportunidades de mejora y la tendencia del comportamiento de los participante en el trayendo de la dinámica.	Informe y análisis de las competencias presentes en el grupo			■							Personal de Talento Humano, sala de reunión física, impresiones, plumas, computadora, proyector, refrigerio.	
Establecer el temario y dinámicas a ejecutar	Redacción del plan de trabajo y elaboración del material de trabajo	Informe final del plan de trabajo.			■							Personal de Talento Humano, computadora	
Aceptar y mantener una actitud de servicio en los participantes	Temas a tratar vía Teams: Cualidades de un líder para el servicio, estrategias para ser un líder para el servicio. Encontrar inspiración en nuevas experiencias: Conferencia motivacional de un experto en el liderazgo	Manejo y comprensión de la premisa: líder es primero entre un grupo de iguales. El líder para el servicio es asumido como un formador de equipos.			■		■					Personal de Talento Humano, computadora Personal de Talento Humano, computadora	

Socializar conceptos claves del liderazgo	Temas a tratar vía Teams: ¿Qué es el estilo de liderazgo?, concepciones y métodos del liderazgo, percepciones que rodean el estilo de liderazgo, contribución del liderazgo en la organización, identificación del liderazgo ideal para el desempeño del trabajo, elección y ejecución de un estilo de liderazgo.	Reflexión del grupo sobre el estilo de liderazgo predominante en si mismos, adopción de nuevas técnicas para mejorar su estilo de liderazgo.	■	Personal de Talento Humano, computadora
	Caso práctico: el grupo identificará un equipo de trabajo efectivo con el que haya trabajado o del que haya escuchado; identificará las cosas se hicieron enfocadas en lo positivo y negativo, ¿Quién hacía del líder?, motivo por el que lo seleccionaron y señalar cuál era su estilo de liderazgo.	El grupo aprende a identificar estrategias de un líder efectivo.	■	Personal de Talento Humano, sala de reunión física, impresiones, plumas, computadora, proyector, refrigerio.
	Temas a tratar vía Teams: concepciones de los equipos de trabajo, formación de los equipos, ventajas y desventajas del trabajo en equipo, porque y cuando se deben formar los equipos de trabajo, equipos efectivos (lo que hacen y la forma en que se constituyen).		■	Personal de Talento Humano, computadora
Expandir en el grupo sus bases para el liderazgo.	Dinámica virtual: A cada participante se le enviará un rompecabezas con varias palabras, en salas individuales de trabajo con al menos 3 participantes deberán formar la frase. Las frases estarán asociadas a los elementos de comunicación, flexibilidad, trabajo en equipo, toma de decisiones, manejo de conflictos y otras de ser necesario. Al final cada grupo deberá compartir la frase construida, reflexionar sobre una situación que se conecte a la frase y plantearse una oportunidad de mejora a trabajar a corto plazo.	El grupo aprende a formar equipos de trabajo de alto impacto.	■	Personal de Talento Humano, computadora
Abordar los retos del liderazgo desde la propia experiencia de los participantes.	Temas a tratar vía Teams: significado de los retos del liderazgo, identificación de los retos específicos de los líderes y formas para superarlos.	El grupo aprende a identificar sus propios retos y establecer soluciones para superarlos.	■	Personal de Talento Humano, computadora
Enseñar a los participantes a resolver un problema	Dinámica presencial: Barreras a la solución. Se harán grupos de dos personas, identificarán un problema reciente que hayan enfrentado, lo anotarán y lo depositarán en una bolsa. Todos los problemas serán anotados en la pizarra y por votación seleccionarán uno, se identificará ventajas y desventajas y la plausibilidad del problema.	Medición de las capacidades de los participantes ante un problema y descripción de alternativas para solucionarlos.	■	Personal de Talento Humano, pizarra, hojas de papel, bolígrafos y refrigerio.

Fomentar el desarrollo del liderazgo a lo largo del trabajo	Temas a tratar vía Teams: quienes son los líderes efectivos, importancia de buscar y motivar a los líderes efectivos, ¿Qué es el liderazgo a lo largo del trabajo?, pautas para fomentar el liderazgo a lo largo del trabajo.	El grupo aprende a identificar líderes efectivos.	Personal de Talento Humano, computadora
Fomentar una postura de liderazgo.	Dinámica presencial de cierre: mirada retrospectiva mediante un trabajo en grupo. Interrogantes a discutir: ¿Me gusto?, ¿No me Gusto?, ¿Qué Aprendí?, ¿Qué otras cosas me gustaría aprender?, ¿Cómo la pasé?, entre otras.	Evaluación de la experiencia vivida durante la ejecución de los puntos abordados.	Afiche, Pizarra, Personal de Talento Humano, sala de reunión física, refrigerio.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados alcanzados.

CONCLUSIONES

En referencia al análisis de los datos e interpretación de los hallazgos arrojados en la investigación, se ha concluido que existe una alta incidencia del liderazgo de los jefes inmediatos sobre la satisfacción laboral de sus equipos de trabajo. Siendo posible cumplir con los objetivos general y específicos que orientaron la ejecución el presente trabajo, al haber procesado la información obtenida mediante un proceso metodológico cuantitativo se logró alcanzar datos con mayor precisión para proponer un plan de acción por el que la organización se guiará para llegar en algún punto de su funcionamiento al 100% de satisfacción de su personal, esto vinculado a un alto estándar de liderazgo por quienes la integran especialmente por aquellos que ocupan posiciones de supervisión. Adicional, cabe resaltar que en ese sentido se establecieron cinco hipótesis a fin de corroborar o rechazar su relación de causalidad.

En el desarrollo de los primeros capítulos se pudo comprender el impacto que ha tenido el liderazgo sobre la satisfacción laboral en diferentes sectores, especialmente antes de la pandemia, al mismo tiempo al funcionar la organización permanentemente bajo la modalidad de teletrabajo, le representó a esta investigación un punto en que el indagar la incidencia de estas variables era necesario, puesto que el teletrabajo tiende a que los colaboradores tengan jornadas de trabajo más prolongadas, elevando su carga de trabajo y la pérdida de los límites entre la vida laboral y la personal. (Eurofound., 2020)

Al aplicarse esta investigación a nivel postpandemia se ha obtenido como resultado que el liderazgo de los jefes inmediatos incide positivamente en la satisfacción, seguridad e higiene de los colaboradores; pues la mayoría de los encuestados muestran estar satisfechos con la compensación económica que perciben por su desempeño laboral, con el cumplimiento de la organización en las normativas legales y con las condiciones físicas y de salubridad bajo las que laboran; se ha llegado a esta conclusión ya que cuando el líder posee las competencias necesarias se puede generar un ambiente adecuado con estrategias de apoyo para la consecución de los objetivos por parte del equipo de trabajo, estos resultado dan cuenta que en gran parte los líderes poseen competencias, capacidades y habilidades que contribuyen positivamente al bienestar de su equipo. (Estrada, 2021)

Cabe resaltar que los resultados arrojaron un grupo minoritario, que aunque no es representativo deja expuesto que existen colaboradores que aún no se sienten satisfechos con sus condiciones de seguridad, salubridad, entorno físico y ambiental de su trabajo y con la manera en que la organización cumple con sus obligaciones legales; este resultado deviene del hecho de que no todos los colaboradores responden a las mismas condiciones de trabajo desde sus hogares, por esto es imperioso que las organizaciones se muestren conscientes de los riesgos ligados al teletrabajo a tiempo completo, en tanto que las características físicas y ambientales de las oficinas de trabajo ambientadas en el hogar guardan una conexión fundamental en la capacidad de los colaboradores para ejecutar su trabajo. (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020)

El trabajar de forma presencial en las instalaciones de la empresa no implica necesariamente el mismo escenario para quienes realizan teletrabajo, en esta circunstancia compleja, el nivel de formación y participación que tenga el colaborador definirá parte de su satisfacción laboral, con este estudio se logró identificar una incidencia positiva del liderazgo en las estrategias que se diseñan al interior de la organización para promover el crecimiento y formación de los colaboradores. Al existir acciones recurrentes para ayudar a que los otros se desarrollen se da a la par una alta satisfacción con las oportunidades de crecimiento y desarrollo que se les brinda, sentido por el cual se le asigna a esta relación de variables una alta implicación positiva, pues en el contexto del teletrabajo su gestión puede conllevar beneficios pero también otras limitaciones y retos ante los cuales es impredecible que se evalúe constantemente los hábitos de trabajo y se impulse la adquisición de nuevos conocimientos técnicos para mantener un sentido de pertenencia entre el trabajador y la organización. (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020)

Al tener los jefes a los miembros de sus equipos de trabajos en diferentes lugares, se ve la urgencia de establecer canales por los que les sea posible una interacción, comunicación y participación con su gente, procurando generar espacios para mejorar la práctica del trabajo; es así que se ha evidenciado que cuando se tiene una jefatura que motiva y contribuye frecuentemente con una visión de futuro, se logra construir un equipo de trabajo participativo y satisfecho con el nivel de autonomía que se le permite tener para el desempeño de sus funciones.

En el grupo de estudio la mayoría representa lo recientemente señalado; sin embargo hay un minoría que revela que pocas veces como líderes se trata de motivar o ser

propositivos, lo que a su vez se refleja en la indiferencia que pueden tener los colaboradores en cuanto a si toman en consideración su capacidad de participación y autonomía durante su trabajo; este dato aunque proviene de una minoría no representativa, revela la necesidad de un grupo que está trabajando con ciertas limitaciones, como el aislamiento; a la ausencia de un espacio en que las ideas sean compartidas y escuchadas, se produce un desconocimiento en los trabajadores sobre con quienes deben canalizar temas específicos inherentes a su trabajo, de quienes pueden obtener apoyo, cuando y como pueden conectarse con sus demás compañeros, elementos que afectan el desempeño laboral reflejado en retrasos y obstáculos. (Bick at al., 2020)

El laborar bajo la modalidad de teletrabajo también le implica a los equipos de trabajo desarrollar una red de comunicación completamente digital, que a su vez debe de ser regular y constante para impulsar la colaboración, la participación y la confianza en las interacciones socio-laborales del grupo, en este margen, desde la dinámica del líder y su equipo fue posible evidenciar hallazgos significativos relacionados a la comunicación y en ella a la retroalimentación y reconocimiento, por lo que la mayoría de los encuestados expresan que frecuentemente se comunican con claridad, en cuya comunicación pueden compartir los puntos importantes referentes a las oportunidades de mejora para su desempeño laboral, al igual que el reconocimiento correspondiente por el trabajo realizado.

Por lo contrario, existe también una minoría en los encuestados, que afirman que pocas veces logran comunicarse con claridad, al igual que compartir elementos de reconocimiento o retroalimentación asociados a su desempeño laboral; está pequeña brecha se la comprende desde la perspectiva que es uno de los desafíos más presentes que supone el teletrabajo, la colaboración entre los equipos de trabajo experimenta un deterioro progresivo porque al comunicarse por medios digitales, los trabajadores tienden a compartir menos información, a presentar mayores dificultades para interpretar y comprender los mensajes compartidos; es por esta razón que las organizaciones que funcionan desde el teletrabajo deben activar acciones adicionales para fomentar el flujo continuo de comunicación. (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020)

Por otra parte, en un análisis general sobre los indicadores de formación, crecimiento profesional, participación, innovación, autonomía, comunicación, retroalimentación y reconocimiento para determinar la incidencia del liderazgo sobre la satisfacción laboral, se ha revelado que aunque se muestra un pequeño grupo con necesidades puntuales sobre las cuales

se debe trabajar, en la mayoría existe una influencia positiva del liderazgo sobre estos factores motivacionales intrínsecos, pues la percepción captada en cuanto a la consecución de metas, logros y desafíos son necesidades de un alto nivel, capaces de generar en los trabajadores un efecto de satisfacción duradera y un aumento en su desempeño laboral, cuando estos factores están atendidos por la organización se da a la par un aumento sustancial en su nivel de satisfacción. (Rodríguez y Núñez, 2018) Tal como se lo evidencia en los resultados presentados en el capítulo anterior.

Las factores intrínsecos y extrínsecos sujetos a la satisfacción y motivación de los trabajadores esta de gran manera medida por la supervisión que ejercen los jefes desde su condición de líder, inclusive esta actividad puede representar una de las fuentes más significativas de estrés para este, pues de su supervisión depende el rendimiento del equipo y el cumplimiento de los objetivos, tanto así que cuando el comportamiento del líder se manifiesta con abuso y hostigamiento, se produce una fuente de estrés en el trabajador que da como resultado percepciones negativas en cuanto a su satisfacción laboral, esta disminución del sentido de bienestar desencadena bajo compromiso, desempeño laboral, entre otros. (Haz, 2016)

En la organización objeto de estudio se ha confirmado una incidencia positiva de la supervisión de los jefes sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, pues un poco más de la mitad de los encuestados hicieron alusión que como líderes frecuentemente están pendiente de las actividades que desarrollan los demás, mientras un grupo dentro de un margen regular, aseguró que a veces suelen ejercer este tipo de supervisión, el efecto de estos resultados se ven cristalizados al revelarse que la mayoría de los participantes encuestados se sienten satisfechos con la forma que se los supervisa seguidos por una minoría que muestra indiferencia en cuanto al nivel y forma con que sus jefes lo hacen; la manera en que se exponen estos hallazgos confirman que la capacidad de liderazgo del líder guarda influencia directa en la percepción de supervisión que llegan a construir los trabajadores.

Las relaciones interpersonales dadas dentro de la organización, es otra de las variables que le implicó a este estudio un gran aporte; pues construirlas representa un escenario de alta complejidad por las variaciones e incertidumbres que les representa a los trabajadores, responden principalmente a la manifestación de los roles, status y procesos que se adquieren en la dinámica del trabajo, en tanto que, al configurarse desde los intereses individuales de la persona es difícil que estos construyan y mantengan relaciones interpersonales basados en la

confianza así como la experimentación de un alto nivel de satisfacción laboral. (Yáñez Gallardo et al., 2010)

En concordancia con esto, si existe una incidencia positiva del liderazgo de los jefes inmediatos en las relaciones interpersonales de sus equipos de trabajo, ya que los resultados alcanzados revelan que, aunque su configuración le implica a los trabajadores un alto desafío si es posible siempre y cuando tengan los recursos necesarios para desarrollar vínculos de asociación y confianza con sus superiores, sintiéndose satisfechos con el trato que reciben de ellos. Si bien es cierto, pese a que este dato representa a la mayoría de los trabajadores cabe resaltar que existe también un pequeño grupo que evidencia una experiencia diferente, con la que se afirma que ante la ausencia de una relación de confianza entre jefe y subalterno se desencadenan elementos de insatisfacción laboral.

Es importante que la organización no escatime en sus esfuerzos por superar estos rasgos de insatisfacción ya que, si un trabajador no se adapta a su cultura o estilo de trabajo independientemente si es líder o subalterno será más difícil que mejore su percepción de satisfacción, afectando esto en su desempeño, relaciones de apoyo para con los otros y sentimiento de pertenencia con su lugar de trabajo. (Moreno y Perez, 2018)

Por los resultados antes presentados se concluye que las relaciones interpersonales en el trabajo se establecen por los vínculos de asociación e interés compartidos con los demás y la propia estructura organizacional, por lo que el nivel de apoyo en la dinámica líder/subalterno suma a la consecución de los objetivos trazados para el área, tanto que con los resultados de esta investigación se ha vislumbrado que el apoyo a los compañeros para guiarlos y orientarlos en la toma de decisiones son elementos que inciden positivamente en el liderazgo, estimulando la presencia de un alto nivel de satisfacción. Al igual que en las relaciones interpersonales con relación al apoyo en el trabajo también existe una minoría que revela que al no ejercerse este apoyo de acompañamiento y guía se produce una indiferencia de parte de los colaboradores en cuanto a si su jefatura les ofrece o no algún tipo de apoyo.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas a continuación se han realizado en función a las conclusiones detalladas en el apartado anterior, específicamente se ha tomado como referencia aquellos puntos que evidencian aún un porcentaje sobre los cuales se debe continuar trabajando para alcanzar un 100% de satisfacción en los equipos de trabajo en relación con el liderazgo organizacional:

- Promover y reforzar los derechos y las responsabilidades que tienen los colaboradores desde la modalidad de teletrabajo relacionados a su salud y seguridad
- Implementar un plan direccionado a la supervisión y seguimiento de las condiciones del entorno en el que sus colaboradores desarrollan sus labores desde el teletrabajo
- Fomentar en los equipos de líderes la importancia las pausas activas y descansos durante la jornada de trabajo que impactan en la salud física y mental de sus equipos
- Alentar a que los equipos de trabajo tengan oportunidades para promover su salud física, hábitos de ejercicio y de alimentación sana y saludable, a través de capacitaciones, vídeos, aplicaciones, plataformas de acceso que la compañía pueda proveer de forma gratuita para lograr este impacto
- Crear canales de comunicación anónimos con el área de Talento Humano para reportar y revisar novedades, sugerencias, conflictos, preocupaciones, sin que pudiesen generarse repercusiones negativas, así como ser un espacio también para ideas propositivas, de cambios, de mejora y de retos que fortalezcan las relaciones de confianza.
- Los líderes al desempeñar un papel muy importante dentro de la organización deben involucrarse en garantizar el bienestar y confianza de sus colaboradores a través de la comunicación constante de los resultados, la situación de la organización, las metas fijadas, las condiciones de trabajo, y las proyecciones monetarias o de incentivos.
- Brindar a los colaboradores a través de herramientas técnicas los conocimientos necesarios para facilitar la toma de decisiones y la resolución de conflictos en el desempeño laboral desde el teletrabajo
- Diseñar y ejecutar un plan de liderazgo dirigido a las gerencias y jefaturas a fin de que proyecten en su gestión la cultura y valores que fomenta y defiende la organización. De la misma manera incorporar una alternativa por la cual los colaboradores que no desempeñan funciones de supervisión puedan adquirir conocimientos relacionados a liderazgo.

REFERENCIAS

- Ahumada Figueroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63.
- Ahumada Molina, D. P. (2017). *Incidencia de los estilos de Liderazgo Transformacional o Transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Ajala Aguilar, E. A., & Paredes Andrade, D. C. (2022). *Incidencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral*. Universidad Técnica del Norte.
- Almeida de Moura, A., Bernardes, A., Pazetto Balsanelli, A., Marosti Dessotte, C. A., Gabriel, C. S., & Barboza Zanetti, A. C. (2020). Liderazgo y satisfacción laboral en el contexto del Servicio Móvil de Atención de Emergencia. *Rev. Latino-Am. Enfermagem.*, 28(e3260), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>
- Álvaro Raúl Peralta Beltrán, A. B., Flores Ramos, C. F., & Escobar, B. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(1), 326-335. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402204>
- Amasifuen Manuyama, K. (2020). “*EL LIDERAZGO Y LA IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES*”. Universidad Privada de la Selva Peruana. <http://repositorio.ups.edu.pe/handle/UPS/245>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Ávila Foesther, H. K. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. *REVISTA GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA*, 6(2), 58-73. <https://doi.org/https://doi.org/10.24265/iggp.2019.v6n2.05>
- Ballesteros Marín, J. D. (2021). *Importancia del liderazgo en todos los niveles de una Organización*. . Fundación Universidad de América.
- Bick, R., Chang, M., Wei Wang, K., & Yu, T. (2020). *A blueprint for remote working: Lessons from China*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>
- Buitrago Botero, D. M. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 11(1), 1-2. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s2145-77192020000100001

- Chiang Vega, M., Gómez Fuentealba, N., & Salazar Botello, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. . *Cuadernos de Administración*, 30(52), 65-74.
- Esquivel García, R., Abreu Fuentes, J. R., Vargas Mursulí, F., & Mursulí Madrigal, A. I. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación.*, 5(3), 210-224. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1057>
- Estrada González, S. (2021). *Liderazgo del director y la satisfacción laboral docente en la institución educativa JEC Ricardo Palma Soriano, Chupán 2021*. Universidad César Vallejo.
- Eurofound. (2020). *Vida, trabajo y COVID-19 Primeras conclusiones*. Dublin: Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>
- Franco Medina, A. M., Reyes Salazar, M. L., & Cuadrado González, S. L. (2017). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. *PODIUM*(2017: Edición especial - Talento Humano), 41-64. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/73>
- Garrote Yáñez, D. (2018). *Teoría de la motivación-higiene en recursos humanos: ¿podemos influir sobre el rendimiento de nuestros trabajadores?* Universidad de Santiago de Compostela.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *INNOVA Research Journal* , 1(10), 134-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v1.10.2016.106>
- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Ó. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6777236>
- Guzmán Vilar, L., Alarcón Castro, S. P., & García Vidal, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg, experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Revista Científica Mundo Recursivo*, 4(2), 25-48.
- Haz Vidal, I. J. (2016). *Liderazgo y Satisfacción Laboral, un análisis de estudios previos*. Universidad Espíritu Santo- Ecuador. http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1195/1/HAZ_VIDAL_ILEANA_JOHANNA_MDTH-OL-2014-A-2016-000.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- Jabbar, U. B., Saleem, F., Malik, M. I., Qureshi, S. S., & Thursamy, R. (2020). Liderazgo abusivo y nexos de compromiso de los empleados: perspectiva de la teoría de la conservación de los recursos. *Cogent Business & Management.*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/233>
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven - Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Con*(18), 183-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Llorens Gumbau, S., Salanova Soria, M., & Losilla Sorribes, J. (2009). Liderazgo Transformacional y Capital Psicológico Positivo: un estudio de caso en una empresa de directivos en construcción. *Directivos Construcción*, 48 - 56. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2009_Llorens-Salanova-Losilla.pdf
- López Más, J. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. . *Gestión En El Tercer Milenio.*, 8(15), 25–36. . <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Mera Loo, M. K., Cruz Arteaga, K. C., & Zambrano Zambrano, E. J. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS.* , 15(<https://www.eumed.net/uploads/articulos/a546ca6b158584bb339527f6e0fd7c6f.pdf>), 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.51896/rilcods>
- Molero, A. F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de psicología*(72), 53-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=670295>
- Mora Romero, J. L., & Mariscal Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revistas Dilemas Contemporáneos*, 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>
- Moreno Perea, S. I., & Perez Sanchez, E. O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
- Newstrom, J. W. (2007). *Gestión para lograr resultados*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2018). RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(1), 1-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*. Organización Internacional del Trabajo.

- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pino, R. M., Arévalo Avecillas, D., & Carmen, P. L. (2020). El liderazgo servidor y la satisfacción laboral en estudiantes de maestría en administración de empresas. *Form. Univ., La Serena*, 13(6), pp. 205-216. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000600205>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42- 56. <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1033/EstrategiaySociedad.pdf>
- Rodríguez Castro, C. K., & Núñez Guzmán, R. E. (2018). “ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES CALCAREAS S.A.C.”. Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13164/Nu%c3%b1ez%20Guzman%20Roberto%20Enrique%20-%20Rodriguez%20Castro%20de%20Robles%20Carmen%20Karin%20Veronica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). *El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://www.redalyc.org/journal/4418/441861942010/html/>
- Salazar Marmolejo, L., & Ospina Nieto, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. 6(1), 47-67. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>
- Salazar Párraga, A. G., & Bello Sabando, B. J. (2021). Motivación y satisfacción laboral del personal en la Dirección Provincial IEES-Manabí, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 216-233.
- Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 65-76. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>
- Satisfacción laboral y síndrome de burnout en docentes durante el confinamiento por la pandemia de COVID-19. (2021). *Propósitos y Representaciones*, 9(3), 1-11. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n3.812>
- Sayes, C. E. (2017). Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas. *Anuario de Investigación-Universidad Católica de El Salvador*, 6, 263-279. <http://repositoriounicaes.catolica.edu.sv/handle/unicaes/284>
- Simbron Espejo, S. F., & Sanabria Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), (pp. 59-83). <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>

- Valencia Muñoz, A. M. (2019). Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de II.EE del Distrito de Los Olivos, Lima . *Revista Balance´s de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.*, 7(9), (pp. 29-35). .
<https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/165/145>
- Wang, D., Chen, Y., Hu, Y., Maguire, P., & Zhao, C. (2020). El impacto de la supervisión abusiva en la inseguridad laboral: un modelo de mediación moderada. . *International Journal of Environmental Research and Public Health.*, 17(21), 1-15.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/IJERPH17217773>
- Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). EL IMPACTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL. *LIBERABIT. Revista Peruana de Psicología*, 16(2), 193-202.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>
- Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación S.A. .
- Zeta Vite, A., Benites Guerrero, C. D., Jiménez Chinga, R., & Abanto Cerna, L. L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado.*, 16(76), 113-122.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442020000500113

APÉNDICES

AUTORIZACIÓN: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S21/23

Re: Autorización - Cuestionario de investigación

De: José Luis Jose.L.Meliá@uv.es

Para: NURY ELVIRA MOREIRA PINCAY
nury.moreira@cu.ucsq.edu.ec

Enviado: miércoles, 13 de julio de 2022 22:59

Buenos días Nury y William:

Los cuestionarios de satisfacción laboral S4/82, S20/23, S10/12 y S21/23, así como otros cuestionarios, están disponibles completos en mi sitio web de la Universidad de Valencia

www.uv.es/psicometria

www.uv.es/seguridadlaboral

y son de libre disposición para usos académicos o profesionales por lo que puede utilizarlos libremente para su investigación o para sus proyectos profesionales siempre citando correctamente su origen en el mencionado sitio web de la Universidad de Valencia y los autores del cuestionario o cuestionarios que utilice. En este sitio web también encontrará algún artículo con la información que le puedo ofrecer explicando como utilizarlos y mucha más información sobre otros instrumentos.

Normalmente el S10/12 se utiliza como un sólo factor, aunque puede utilizarse con más de uno. Si desean un medida factorial es más recomendable el S20/23.

No dispongo de un manual de corrección ni nada parecido, pero todos estos

cuestionarios se corrigen muy fácilmente. Para cada sujeto (caso), sumen las respuestas que pertenecen a un factor y dividan por el numero de items que entren en la suma, de ese modo obtienen una media que está expresada en la misma escala de respuesta de las preguntas, lo que hace fácil interpretarlo. Luego hagan lo mismo para el siguiente factor... y pueden hacerlo también para el conjunto del cuestionario sumando todos los items y dividiendo siempre por el número de items (es decir el numero de respuestas) que han entrado en esa suma para cada sujeto (caso).

Le deseo mucho éxito en su investigación.

Saludos cordiales

José L. Meliá

**AUTORIZACIÓN: MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONARIE MLQ,
VALIDADO POR EL MGS. PAOLO SUÁREZ CAYMAYO**

Re: Investigación - Autorización

De: PC SC pc_lev@yahoo.com

Para: NURY ELVIRA MOREIRA PINCAY

nury.moreira@cu.ucsg.edu.ec

Enviado: viernes, 8 de julio de 2022 14:04

Estimada Nury, como autor de ese trabajo de investigación y siempre con el buen deseo que se siga aportando a la ciencia en Ecuador, autorizo para que utilicen mi trabajo, poniendo como condición que se me ponga dentro de su trabajo con los debidos créditos que me corresponden como autor del trabajo base.

Además, me gustaría me pueda enviar una copia digital de su trabajo final para conocer de los resultados que obtuvo en su trabajo. Gracias por tomar en cuenta mi investigación.

Estoy seguro que le irá muy bien, me despido.

Atentamente,

Paolo Suárez

FORMATO DEL INSTRUMENTO APLICADO: ENCUESTA DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL

OBJETIVO: Identificar el nivel de liderazgo y de satisfacción laboral presente en la dinámica laboral de los equipos de trabajo de la Compañía.

Esta encuesta está destinada exclusivamente para el cumplimiento del objetivo antes mencionado y por lo tanto **se garantiza la absoluta confidencialidad y anonimato en su proceso de aplicación.**

DATOS GENERALES:

A. ¿Cuál es su ocupación actual? (Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo; en caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo)

B. ¿Cuál es su categoría laboral? (Aprendiz, oficial, ayudante, etc.)

C. Sexo

Varón	Mujer
-------	-------

D. Edad: _____

E. Estado Civil:

	Soltero
	Casado
	Divorciado
	Otro

F. Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

	Ninguno
	Sabe leer y escribir
	Primarios
	Formación Profesional Primer Grado
	Formación Profesional Segundo Grado
	Bachiller
	Titulación Media
	Licenciados, Doctores, Masters Universitarios

G. Situación Laboral

<input type="checkbox"/>	Trabajo sin nómina o contrato legalizado
<input type="checkbox"/>	Eventual por terminación de tarea
<input type="checkbox"/>	Contrato de seis meses o menos
<input type="checkbox"/>	Contrato hasta un año
<input type="checkbox"/>	Contrato hasta dos años
<input type="checkbox"/>	Contrato hasta tres años
<input type="checkbox"/>	Contrato hasta cinco años
<input type="checkbox"/>	Fijos

H. ¿Qué Tipo de horario tiene usted en su trabajo?

<input type="checkbox"/>	Jornada partida fija	<input type="checkbox"/>	Jornada parcial
<input type="checkbox"/>	Jornada intensiva fija	<input type="checkbox"/>	Turnos fijos
<input type="checkbox"/>	Horario flexible y/o irregular	<input type="checkbox"/>	Turnos rotativos

I. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?

J. Indíquenos en cual de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

<input type="checkbox"/>	Empleado o trabajador
<input type="checkbox"/>	Supervisor
<input type="checkbox"/>	Mando intermedio
<input type="checkbox"/>	Directivo
<input type="checkbox"/>	Alta dirección o dirección general

K. Forma legal de la organización:

<input type="checkbox"/>	Privada	<input type="checkbox"/>	Pública	<input type="checkbox"/>	Mixta
--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	-------

L. Sector de la organización:

<input type="checkbox"/>	Primario	<input type="checkbox"/>	Secundario	<input type="checkbox"/>	Terciario
--------------------------	----------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------

M. Origen de la organización:

<input type="checkbox"/>	Familiar	<input type="checkbox"/>	No familiar
--------------------------	----------	--------------------------	-------------

N. Antigüedad de la empresa:

<input type="checkbox"/>	Menos de 10 años	<input type="checkbox"/>	Entre 10 a 50 años	<input type="checkbox"/>	Más de 50 años
--------------------------	------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	----------------

O. Tamaño de la empresa:

<input type="checkbox"/>	Pequeña	<input type="checkbox"/>	Mediana	<input type="checkbox"/>	Grande
<input type="checkbox"/>	Menos de 50 trabajadores	<input type="checkbox"/>	Entre 51 y 250 trabajadores	<input type="checkbox"/>	Más de 250 trabajadores

P. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Años _____ y Meses _____

Q. ¿Hace cuánto tiempo inició su primer empleo?

OBSERVACIÓN: Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho				Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo	Indiferente	Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

4	El salario que usted recibe	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

8	La iluminación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

9	La ventilación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

10	La temperatura de su lugar de trabajo.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

12	Las oportunidades de promoción (que tiene.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

13	Las relaciones personales con sus superiores.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

14	La supervisión que ejercen sobre usted.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

16	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.	Insatisfecho			Indifere nte	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3		4	5	6

		Insatisfecho				Satisfecho		
--	--	---------------------	--	--	--	-------------------	--	--

17	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe en su empresa.	Muy	Bastante	Algo	Indiferente	Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

18	El apoyo que recibe de sus superiores.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

20	Su participación en las decisiones de su departamento o selección.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativos a la empresa.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

22	En grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre los aspectos laborales.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

Le pedimos que responda de acuerdo con las siguientes opciones: 0 = poco frecuente; 1 = de vez en cuando; 2 = a veces; 3 casi frecuentemente; 4 frecuentemente.

N°	Preguntas	Poco frecuente	De vez en cuando	A veces	Casi frecuentemente	Frecuentemente
		0	1	2	3	4
24	Trato de hacer sentir bien a las personas que me rodean					
25	Comunico claramente lo que					

	podemos hacer y lo que debemos hacer.					
26	Analizo con las personas que me rodean problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución.					
27	Ayudo a otros a desarrollarse.					
28	Digo a las personas que me rodean qué pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.					
29	Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.					
30	Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho.					
31	Las personas que me rodean confían plenamente en mí.					
32	Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.					
33	Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver					

	situaciones desconcertantes o preocupantes.					
34	Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo.					
35	Reconozco y/o recompenso a las personas que me rodean cuando logran sus objetivos.					
36	En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada.					
37	Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran.					
38	Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo.					
39	Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.					
40	Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.					
41	Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas.					
42	Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.					

43	Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir con su trabajo.					
44	Pido a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial.					

Muchas gracias.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Moreira Pincay, Nury Elvira, con C.C: 1207161959 y Sosa Espinoza, William Armando 0926868639, autor(a) (es) del trabajo de titulación: *Incidencia del liderazgo de jefes inmediatos en la satisfacción laboral de su equipo. Caso de estudio: Una empresa privada de la ciudad de Guayaquil*, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 1 de junio de 2023

f.  _____

Nombre: Moreira Pincay, Nury Elvira

C.C: 1207161959

f.  _____

Nombre: Sosa Espinoza, William Armando

C.C: 0926868639

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Incidencia del liderazgo de jefes inmediatos en la satisfacción laboral de su equipo. Caso de estudio: Una empresa privada de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Moreira Pincay, Nury Elvira Sosa Espinoza, William Armando		
REVISOR/TUTOR (apellidos/nombres):	Vega Chica, Mayra Liuviana		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	1 de junio de 2023	No. DE PÁGINAS:	64
ÁREAS TEMÁTICAS:	Ciencias Sociales		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo, Satisfacción Laboral, Teletrabajo, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Higiene y Seguridad, Participación, Supervisión		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Esta investigación estuvo enmarcada en la incidencia del liderazgo de los jefes inmediatos en la satisfacción laboral de sus equipos de trabajo, constituyendo una guía de diagnóstico y una ruta de acción para las organizaciones cuyas funciones se ejecutan bajo la modalidad de teletrabajo a tiempo completo, hecho que deja una marcada diferencia en cuanto a las organizaciones que realizan sus actividades de forma presencial. Su objetivo se centró en analizar la incidencia del liderazgo sobre la satisfacción laboral a fin de establecer un plan de acción para fortalecer el manejo de los equipos de trabajo; su metodología, bajo un enfoque cuantitativo correlacional con una muestra de 193 colaboradores, ha alcanzado como principal hallazgo que existe una relación entre las dimensiones que componen la satisfacción laboral de los colaboradores de 0,60 con respecto al liderazgo ejercido por sus jefes directos. La organización ha logrado crear condiciones que generan un alto nivel de satisfacción entre sus colaboradores, aunque existe una minoría que no se siente satisfecha en cuanto a las condiciones de su entorno físico y ambiental, canales de comunicación, participación y supervisión ejercida por el jefe; finalmente estos puntos permitieron pensar en un plan de acción orientado a mantener o continuar elevando sus niveles de satisfacción laboral.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593986770019, +593997078638	E-mail: nury.moreira@cu.ucsg.edu.ec , william.sosa01@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa		
	Teléfono: +593-9-92410481		
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			