

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

TEMA:

Los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil en el año 2023

AUTOR:

MATHEUS CHERREZ GEOCONDA BOLIVIA

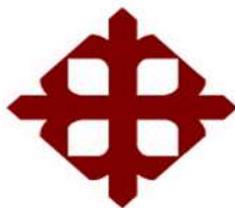
**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. MAYRA LIUVIANA VEGA CHICA Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

2023



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

CERTIFICACIÓN

Certifico/amos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Geoconda Bolivia Matheus Cherez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Dra. Mayra Liuviana Vega Chica Mgs.

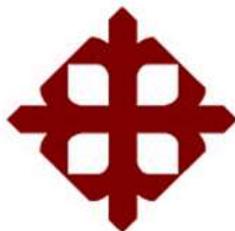
REVISOR

Ing. Freddy Camacho Villagómez Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a 1 día del mes de agosto del año 2023



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Matheus Cherrez, Geoconda Bolivia

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil en el año 2023**, 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 al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

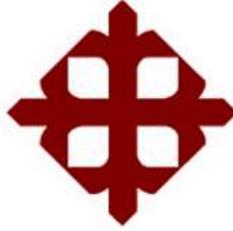
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a 1 día del mes de agosto del año 2023

EL AUTOR



MATHEUS CHERREZ, GEOCONDA BOLIVIA



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

AUTORIZACIÓN

Yo, Matheus Cherrez, Geoconda Bolivia

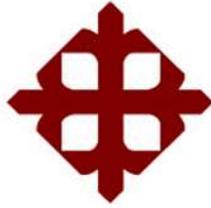
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **Los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil en el año 2023**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a 1 día del mes de agosto del año 2023

EL AUTOR



MATHEUS CHERREZ, GEOCONDA BOLIVIA



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

INFORME DE URKUND

Document Information	
Analyzed document	TT 100% GEOCONDA MATHEUS MGTH.docx (D167254122)
Submitted	2023-05-15 16:47:00
Submitted by	
Submitter email	mayra.vega01@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	4%
Analysis address	mayra.vega01.ucsg@analysis.urkund.com

TEMA: Los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil en el año 2023

MAESTRANTES: Matheus Cherrez, Geoconda Bolivia

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, II COHORTE B

ELABORADO POR:

Ing. Mayra Liuviana Vega Chica Ph.D.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

“Agradezco a cada ser que la vida a puesto en sendero de vida : desconocidos, profesores, compañeros de estudio, compañeros de trabajo, mis tutores de tesis, mis coachees, los trabajadores de la organización que me dieron la posibilidad de conocer sus experiencias , sus líderes, la hermosa familia de la que soy parte , amigos que la vida me ha entregado y mi Padre celestial que alimenta cada día mi ser”.

GEOCONDA BOLIVIA MATHEUS CHERREZ

DEDICATORIA

A mis siempre recordados y nunca olvidados ángeles y guerreros de luz que la vida me ha bendecido con tenerles en mi camino.

GEOCONDA BOLIVIA MATHEUS CHERREZ

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	2
Antecedentes	4
Planteamiento de la investigación.....	4
Campo de acción.....	6
Planteamiento del Problema	6
Formulación del problema.....	7
Justificación	8
Pregunta de Investigación	9
Hipótesis	9
Objetivos de la investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos específicos.....	10
Limitaciones y delimitaciones del tema.....	10
CAPÍTULO I	11
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	11
Concepto de Liderazgo.....	11
Los estilos de liderazgo.....	14
Teorías sobre liderazgo	14
Teorías basadas en las características	15
Teorías basadas en los comportamientos.....	16
Modelo de Liderazgo de los Rango Total o Completo	21
Factores o dimensiones del Liderazgo Transformacional.....	25
Factores del Liderazgo Transaccional	26

Factores o dimensiones del Liderazgo Transaccional.....	27
Factores del Liderazgo laissez-faire.....	29
CAPÍTULO II.....	31
MARCO REFERENCIAL.....	31
Los estilos de liderazgos según el modelo de Bass y Avolio y su impacto en los factores de resultados	31
Caracterización de la organización	33
MISIÓN	34
VISIÓN.....	34
VALORES	34
Estructura Organizacional área Productivas	36
CAPÍTULO III.....	37
MARCO METODOLÓGICO	37
Enfoque de la investigación	37
Tipo y nivel de la investigación	37
Diseño	38
Método de investigación.....	38
Instrumento.....	38
VARIABLE DE PRIMER ORDEN	39
Definición operacional.....	39
Variable de primer orden: Liderazgo Transformacional	39
Variable de segundo orden: carisma/inspiracional	40
Variable de primer orden: Liderazgo Transaccional	40
Variable de primer orden: Liderazgo correctivo/evitador.....	40
Variable de resultado: Satisfacción laboral, esfuerzo extra y efectividad	40
Población y Muestra	40

Población	40
Muestra	40
Procedimiento y técnicas	41
Presentación y análisis de resultados	43
Análisis estadístico de resultados	57
CAPÍTULO IV	60
ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	60
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS	69

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 <i>Estudios relacionados con las teorías de liderazgo</i>	18
Tabla 2 <i>Dimensiones de estilos transaccionales y transformacionales</i>	29
Tabla 3 <i>Modelo Jerárquico de Nueve Variables</i>	39
Tabla 4 <i>Descripción de la muestra</i>	41
Tabla 5 <i>Descripción de la muestra evaluados y evaluadores</i>	41
Tabla 6 <i>Estilos de Liderazgos Jefe de Producción 1</i>	44
Tabla 7 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	44
Tabla 8 <i>Estilos de Liderazgos Jefe de Producción 2</i>	45
Tabla 9 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	45
Tabla 10 <i>Estilos de Liderazgos Jefe de Producción 3</i>	46
Tabla 11 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	46
Tabla 12 <i>Estilos de Liderazgos líder de línea 1</i>	47
Tabla 13 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	47
Tabla 14 <i>Estilos de Liderazgos líder de línea 2</i>	48
Tabla 15 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	48
Tabla 16 <i>Estilos de Liderazgos líder de línea 3</i>	49
Tabla 17 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	49
Tabla 18 <i>Estilos de Liderazgos líder de línea 4</i>	50
Tabla 19 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	50
Tabla 20 <i>Estilos de Liderazgos líder de línea 5</i>	51
Tabla 21 <i>Factores de resultadosm Satisfacción</i>	51
Tabla 22 <i>Estilos de Liderazgos líder de línea 6</i>	52
Tabla 23 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	52
Tabla 24 <i>Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 1</i>	53
Tabla 25 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	53
Tabla 26 <i>Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 2</i>	54
Tabla 27 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	54
Tabla 28 <i>Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 3</i>	55
Tabla 29 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	55
Tabla 30 <i>Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 4</i>	56
Tabla 31 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	56
Tabla 32 <i>Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 5</i>	57

Tabla 33 <i>Factores de resultados, Satisfacción</i>	57
Tabla 34 <i>Estilos de Liderazgos , estadísticos descriptivos</i>	58
Tabla 35 <i>Estilos de Liderazgos y Satisfacción laboral, Correlación</i>	59
Tabla 36 <i>Detalle de contenido de actividades de la propuesta de mejora. Evaluación de competencias blandas</i>	62
Tabla 37 <i>Detalle del contenido de actividades de la propuesta de mejora-Programa Ser Líder</i>	63
Tabla 38 <i>Cronograma de implementación de propuesta de mejora</i>	64
Tabla 39 <i>Presupuesto de implementación de la propuesta</i>	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo de la influencia de los cinco grandes en los criterio del CO</i>	16
Figura 2 <i>Perfil óptimo de Liderazgo</i>	22
Figura 3 <i>Perfil sub-óptimo de Liderazgo</i>	23
Figura 4 <i>Modelo de Liderazgo de Rango Completo</i>	25
Figura 5 <i>Proceso Estilos de Liderazgo Transaccional</i>	28
Figura 6 <i>Estructura orgánica de las áreas productivas</i>	36

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo el caracterizar los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil , la base teórica se sustenta en los estudios realizados por Bass y Avolio sobre el modelo de Liderazgo Transformacional, Transaccional y los factores de resultado en los trabajadores , y la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x para la toma de datos, esta investigación es del tipo correlacional , no experimental , cuantitativa. Los resultados arrojan una correlación positiva dónde el estilo de liderazgo transformacional genera índices mayores de satisfacción laboral en el grupo de estudio. En consecuencia, se establecen estrategias de desarrollo que permitan potenciar y desarrollar los estilos de liderazgos.

Palabras Claves: Estilos de Liderazgo, Satisfacción Laboral, Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x.

ABSTRACT

The objective of this project is to characterize the leadership styles and job satisfaction of workers in the productive areas of a food processing plant in the city of Guayaquil, the theoretical basis is based on studies carried out by Bass & Avolio on the model of Transformational, Transactional Leadership and the result factors in the workers, and the application of the MLQ 5x Multifactorial Leadership Questionnaire for data collection. This research is of the correlational, non - experimental, quantitative type. The results show a positive correlation where the transformational leadership style generates higher rates of job satisfaction in the study group. Consequently, development strategies are established that allow power and develop leadership styles.

Keywords: Leadership Styles, Job Satisfaction, Multifactorial Leadership Questionnaire MLQ 5x.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones sin importar del tipo de sean los trabajadores que se encuentran inmersas en ellas dando su contingente, no solo buscan satisfacer sus necesidades sino también llenar sus inquietudes y desarrollarse mientras lo logran. Sin duda las visiones cambian, pero algo que sigue latente es que los seres humanos viven inmersos en relaciones, con historias personales a cuestas y con proyectos enmarcados en esas aspiraciones de quienes son y en que se convertirán, lograr que éstas empaten con lo que la organización requiere es la clave, conseguir esa guía, hacer ese match hace sin duda la diferencia. Todo lo expuesto se enmarca en la palabra satisfacción laboral, descubrir que influye en lograrla es algo que atañe a quienes hacen de la gestión del talento humano un cotidiano vivir.

La pregunta de investigación que dirige este trabajo es ¿Influyen los estilos de liderazgos en la satisfacción de los trabajadores? Probablemente esta pregunta suene algo trillada, y se lea como el encabezado de un seminario empresarial, pero es algo más que eso, lo que determina la productividad real del colectivo no es su potencial teórico, sino la forma de coordinar sus esfuerzos (Goleman, 1998), lo cual es un punto clave en el rol de todo líder.

El Liderazgo es concebido como la capacidad que tienen las personas para persuadir e inspirar en otros a alcanzar metas, a empoderarlos para la realización de tareas, relaciones interpersonales adecuadas y motivadas (González, 2017). Es así como varios estudios han ido mostrando como los estilos de liderazgo tienen impacto dentro de las organizaciones sin importar el área de la economía a la que pertenecen (Chiang, 2014). Por supuesto que existen varios estudios sobre los estilos de liderazgo, sin embargo, se tomarán en cuenta los seis estilos de liderazgos que surgen de los diferentes componentes de la inteligencia emocional (Goleman, 1998), es decir los líderes autoritarios, democráticos, ejemplarizantes, formativo (coach), conciliador y coercitivo.

Estos mismos estudios han mostrado que lo adecuado para generar resultados de impacto es poder manejar flexiblemente estos estilos de liderazgo y aplicarlos según las circunstancias. El otro eje de análisis es la satisfacción laboral, está es concebido como un factor muy importante en las organizaciones, aunque este concepto está libre de teoría y en la actualidad no existe una definición unánime del concepto de satisfacción laboral (Agüero, Báez & Zayas, 2014).

Este proyecto de titulación está organizado en cuatro capítulos, a continuación, se resumen brevemente cada capítulo: En el capítulo uno se plantean los conceptos principales concernientes con el tema objeto de estudio y los estudios que se han realizado en relación con él. Se plantea un marco que ayuda a comprender la necesidad y valor de la investigación. El segundo se presenta estudios similares a nivel local, nacional e internacional. Se plantea la necesidad de conocer y poder diferenciar los estilos de liderazgos presentes en la organización para con ello poder identificarlos y tener el conocimiento que permita determinar la problemática existente para realizar el planteamiento del problema.

En el tercer capítulo se desarrolla propiamente el estudio del presente proyecto, es decir el marco metodológico de investigación, y su ejecución creativa y ajustada a las necesidades del entorno y de las variables. Además, se realiza en este apartado el análisis de los resultados en base a los datos arrojados a partir de lo aplicado mediante el diseño metodológico ejecutado. En el capítulo cuatro se genera la propuesta de intervención, que estrategias o posibles soluciones son aplicables en este caso en particular y cómo el proyecto beneficiará a los miembros de la organización.

Antecedentes

En los tiempos actuales y más aún en las circunstancias que el mundo está atravesando las organizaciones deben afrontar grandes retos y sin duda sus líderes deben aprender a desarrollar habilidades que les permitan llevar a sus equipos de trabajo no sólo a obtener los mejores resultados sino a lograr satisfacción en el camino, una buena administración y gestión ya no son suficientes (Kotter, 1999). La necesidad de identificar las relaciones existentes entre los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral se ha vuelto imperiosa en las organizaciones que buscan convertirse en organizaciones vivas, en varios estudios generados se han establecido que esta es de tipo saludables, destacando un estilo de liderazgo sobre otros Bas, (2012), así como la influencia positiva que tienen ciertos estilos de liderazgos sobre la satisfacción laboral (Añazco, 2018).

Evitar la fuga de talentos dentro de las organizaciones es otro factor que sin duda es relevante. Analizar los estilos de liderazgos y su impacto en la satisfacción laboral en los miembros de la organización ayudará a tomar las medidas adecuadas para reducirlo en la medida de lo posible, esto ha sido planteado en varios análisis respecto a la disensión por parte de los empleados con respecto a los modelos de liderazgo que en la organización se implementan (Peñarrieta & Cuenca, 2014).

Planteamiento de la investigación

En las organizaciones, sean estas con o sin fines de lucro, se busca consolidar estilos de liderazgos eficaces, al decir esta palabra se hace referencia a gestiones de liderazgos que no sólo se enfoquen en obtener resultados sino en cómo lograrlos. Los análisis para poder determinar cómo medir esas conductas se han basado en empirismo y han sido muy intuitivos. Es a partir de los estudios de firma consultora Hay/Mbar , que surgen las conceptualizaciones de estilos de liderazgos que emanan de la inteligencia emocional (Goleman, 1998), entre ellos están estilo coercitivo, orientativos, afiliativos, democráticos, ejemplares y formativos o transformacionales.

Dentro del proceso de liderazgo intervienen varias dimensiones que permiten garantizar que se visualice el liderazgo como un todo, entre estos elementos se mencionan al ambiente, la situación específica, el líder, la organización, los seguidores, la estrategia, los resultados, el cliente , la comunidad y la comunicación (García & Solarte, 2015). En cuanto al factor satisfacción laboral es Münsterberg (1913) quien empezó acuñar este término en su libro "Psychology and industrial efficiency", cobrando mayor relevancia

con los estudios de Hoppock (1935) sobre “Job Satisfacction” (Agüero et al., 2014), surgiendo a lo largo de las siguientes décadas varios teóricos sobre este tema que lo analizan desde diferentes enfoques.

Es Maslow (1954) quien con su conocida pirámide mencionó como fuente motivacional la satisfacción de las necesidades, luego vienen varios aportes sobre este tema por mencionar algunos (Herzberg et al., 1959; McGregor, 1960; Vroom, 1964; Locke, 1976; Hackman & Oldham, 1980; Robbins & Coulter, 1996), todos ellos se sostienen que la base de la satisfacción laboral son la consecución de la satisfacción de las necesidades humanas , dejando de lado otros aspectos del convivir humano. Es importante destacar que el accionar humano está orientado desde el punto de vista psicológico, por los motivos conscientes o inconscientes. Los motivos son los mecanismos psicológicos que impulsan y dan dirección a la actuación (Agüero et al., 2014)

Finalmente , la satisfacción laboral se concibe como la valoración de un objeto, proceso o fenómeno cuando se experimenta o se vivencia algo, y la satisfacción cuando culmina una meta , es decir los resultados ya experimentados (Robbins, 2009). En el Ecuador el sector agroalimentario representa el 42% de la población económicamente activa (PEA) a escala nacional. Es decir, cerca de tres millones de personas trabajan en áreas vinculadas, principalmente, a actividades agropecuarias, de comercio, de alojamiento y de servicios de comida. Por lo cual, industria de alimentos tiene un impacto en la economía del país sino en el medio ambiente. A junio de 2022 las ventas totales del sector agroalimentario fueron de USD 16.970 millones, teniendo un crecimiento de 11,84% respecto al mismo periodo del año previo (Brand, 2022).

En los últimos dos años las ventas del sector de alimentos en lo referente a líneas de restaurantes y bebidas su crecimiento esperado se vio estancado, generando cambios internos y a nivel de servicios para seguir captando mercado. En Ecuador el empleo adecuado se mantuvo en 33,8% de la Población Económicamente Activa (PEA) en el tercer trimestre de 2022, según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu). En relación al año 2021 una mejora del de 1,1 puntos porcentuales en el mismo periodo. Sin embargo, no llega a niveles previos a la pandemia de Covid-19. Según expertos esta recuperación del empleo adecuado o pleno se debe a una mayor creación de puestos de trabajo en dos sectores: comercio y servicios, según el Instituto Nacional de

Estadística y Censos (INEC), a cargo de la Enemdu (Coba, 2022). En la empresa objeto de análisis se han generado buenas prácticas con relación a buscar el desarrollo de sus líderes de nivel medio y superior. Sin embargo, al ir incorporando nuevos procesos y talentos no ha permitido generar ese desarrollo en forma sostenida .

Campo de acción

Esta Investigación va a permitir establecer que estilos de liderazgos se encuentran presente en la organización y el nivel de satisfacción en los trabajadores de las áreas productivas de industria del sector alimentos de la ciudad de Guayaquil. El crecimiento del sector productivo y sobre todo el alimentos y bebidas aun en tiempos de pandemia y post pandemia ha sido generador de fuentes de empleo. En el 2021, y tras una recuperación económica relacionada a la coyuntura sanitaria del 2019 y 2020, el total de las ventas del sector de alimentos y bebidas incrementó y representó el 42,8% de los ingresos generados en el país.

Siendo así en la última década este sector se ha visto en la necesidad de invertir en nuevas tecnologías para ir a la par de las demandas del mercado, para cubrir estas exigencias y mantenerse en vigencia el grupo objeto de este estudio ha ido sumando nuevas franquicias, incorporando nuevo personal técnico y operativo. En lo que respecta a los trabajadores de las áreas productivas su nivel de formación académica es bachillerato , representan el 54 % de la población trabajadora en el centro de negocio objeto de estudio , el personal asciende a posiciones superiores generalmente por sus destrezas y conocimiento empírico del sistema productivo, generalmente sin ninguna formación previa en liderazgo y dirección de personal.

Los resultados de este estudio permitirán determinar si el estilo de liderazgo es una variable mediadora en el nivel de satisfacción y en consecuencia serán utilizadas como punto de partida en procesos de desarrollo de potencial y estrategias aplicables en el empoderamiento de sus miembros. En la praxis laboral el tener claro que estilos de liderazgos están ejerciendo los responsables de las áreas productivas coadyuvará a gestionar de una forma aterrizada en estos tiempos agiles que requieren adaptación constante.

Planteamiento del Problema

En los tiempos actuales y más aún en las circunstancias que el mundo está atravesando las organizaciones deben afrontar grandes retos y sin duda sus líderes deben aprender a

desarrollar habilidades que les permitan llevar a sus equipos de trabajo no sólo a obtener los mejores resultados, sino a lograr satisfacción en el camino. Ya esto ha sido visualizado por Kotter (1999) quien menciona que “una buena administración y gestión ya no son suficientes”. La necesidad de identificar las relaciones existentes entre los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral se ha vuelto imperiosa en las organizaciones que buscan convertirse en organizaciones vivas, en varios estudios generados se han establecido que esta es de tipo saludables, destacando un estilo de liderazgo sobre otros, así como la influencia positiva que tienen ciertos estilos de liderazgos sobre la satisfacción laboral (Añazco, 2018).

Evitar la fuga de talentos dentro de las organizaciones es otro factor que sin duda es relevante, analizar los estilos de liderazgos y su impacto en la satisfacción laboral en los miembros de la organización ayudará a tomar las medidas adecuadas para reducirlo en la medida de lo posible, esto ha sido planteado en varios análisis respecto a la disensión por parte de los empleados con respecto a los modelos de liderazgo que en la organización se implementan (Peñarrieta & Cuenca, 2014).

Formulación del problema

Evaluar dentro de las organizaciones que implica lograr mayores grados de satisfacción laboral e identificar y medir factores que logren sostenerla es un reto, es por ello que se requiere establecer cómo influyen los estilos de liderazgos en la satisfacción de los trabajadores de las áreas productivas en una industria de procesos de alimentos en la ciudad de Guayaquil en el año 2023. La relevancia de esta investigación se da debido a los aportes económicos que la Industria Alimentos genera al heraldo nacional . El sector de alimentos y bebidas es uno de los más grandes en el país debido a su aporte al desarrollo económico y social, la relevancia es evidente ya que representa una participación del 6,6% en el Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador.

Año a año el sector de alimentos y bebidas en el Ecuador continúa con un crecimiento exponencial. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) en el 2020 este sector tuvo una presencia del 45% de la actividad manufacturera en el país. En el 2021, y tras una recuperación económica relacionada a la coyuntura sanitaria del 2019 y 2020, el total de las ventas del sector de alimentos y bebidas incrementó y representó el 42,8% de los ingresos generados en el país, sumar a que los trabajadores de este sector fluyan en el

accionar de sus actividades coadyuvará en positivo a generar nuevas prácticas en este sector productivo tan relevante en la economía ecuatoriana .

En el artículo científico planteado por Haz (2016) sobre análisis de estudios previos sobre estas dos variables concluye que existe una simbiosis entre liderazgo y satisfacción que conjugadas adecuadamente suman en la consecución de los objetivos empresariales, resaltando que si no se emplea un buen liderazgo la probabilidad de un mayor grado de satisfacción es baja.

Justificación

En muchas organizaciones cuando las cosas no marchan según lo planeado, cuando los resultados de las encuestas de clima laboral, *happines*, evaluaciones 360 grados o las que sean no son del todo favorables, sumado a esto el hecho de que los indicadores de gestión requieren ser mejorados , la respuesta mágica es : "impartan un curso de desarrollo de liderazgo, hacer de los profesionales verdaderos líderes que promuevan en sus equipos cohesión, trabajo en equipo y que mejoren el nivel de satisfacción laboral", sin preguntarse en realidad qué tipo de liderazgo se están proyectando , o cuantos estilos de liderazgo he mesclado en mi entorno , ¿es sano esto?

Se destaca a breves rasgos estos estilos de liderazgos descritos por Goleman, así "el líder autoritario moviliza a sus equipos hacia una visión, el líder conciliador genera vínculos emocionales y armonía, el líder democrático crea consenso mediante la participación, los ejemplarizantes esperan rendimiento y autonomía, el líder coach contribuye al desarrollo de la gente para el futuro, y el líder coercitivo exige una sumisión inmediata". El encontrar la forma adecuada de coexistencia y aplicación de estos estilos de liderazgo para lograr una satisfacción en los equipos de trabajo es sin duda la piedra medular de todo liderazgo eficaz.

Por otro lado, es necesario tener presentes que factores logran generar satisfacción en los equipos de trabajo, entre los más destacados se menciona el nivel de autonomía es decir esa capacidad de poder gestionar sus actividades sin tramites adicionales que no les permitan fluir, el sentido de responsabilidad, la retroalimentación que reciben sobre sus resultados, el reconocimiento, el compromiso sobre los objetivos en común y los valores compartidos con la organización.

Los líderes dentro de las organizaciones son fuentes de inspiración y deben transmitir a su vez la visión a sus equipos de trabajo a través del ejemplo, y conjugando estilos de liderazgos que de una manera transversal logren generar cada vez mejores niveles de satisfacción y entornos laborales más sanos. Por supuesto que para poder hacer uso de un estilo de liderazgo en el momento adecuado es indispensable poder identificarlos dentro de los miembros de las organizaciones y sobre todo en quienes a su cargo tienen equipos de trabajo y no sólo a los niveles de jerarquía altos, para con ello generar momentos de aprendizajes que les permitan gestionarlos debido a las circunstancias.

Generar una ventaja competitiva para las organizaciones que permitan que sus integrantes se sientan satisfechos dentro de sus ambientes laborales según Haz (2017) puede lograrse a través de la simbiosis que existe entre relación entre la forma de liderar y la satisfacción, al aplicarlos en forma adecuada provoque el resultado esperado , ahí la necesidad del presente estudio .

La historia universal lo ha demostrado, sin el liderazgo las sociedades no evolucionan y siendo las organizaciones una sociedad establecida, sin el liderazgo habría quien encaminar los esfuerzos generales hacia los objetivos esperados, en palabras de Velásquez (2015) la ausencia de líderes genera insatisfacción e incapacidad directiva.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es la relación existente entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Gye en el año 2023?

Hipótesis

H0 Los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Gye en el año 2023 no se encuentran relacionados

H1 Los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Gye en el año 2023 se encuentran relacionados

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la incidencia de los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil en el año 2023, para diseñar un plan de desarrollo de estilos de liderazgos conforme a las políticas de gestión administrativa internas.

Objetivos específicos

- Establecer las teorías existentes sobre los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral.
- Describir los resultados de investigaciones científicas de los estudios de los estilos de liderazgos y satisfacción laboral a través de la revisión de la literatura.
- Establecer el proceso metodológico para identificar los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil.
- Analizar la relación existente entre los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral.
- Diseñar un plan de desarrollo de estilos de liderazgos que permita incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil.

Limitaciones y delimitaciones del tema

Limitaciones en este proyecto se considera la rotación del personal en relación a las jornadas de trabajo, el horario productivo y las agendas previas del personal que inciden en el tiempo a invertir del personal para aplicación del presente estudio.

Delimitaciones, la población se fundamenta en la identificación de las personas que forman una sociedad o un lugar de destino, en esta investigación está representada por los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil en el año 2023

Las unidades de análisis que hemos determinado para el presente estudio son: área de trabajo y cargo de trabajo,

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

El presente punto expone los aspectos teóricos y conceptuales considerados como base para el análisis de las variables objeto de estudio los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral.

Es sus estudios Hersey, Blanchard y Johnson (1998), (citado por Chiang et al., 2014) refiere que se necesitan no solamente habilidades de tipo técnicas, sino además habilidades sociales para resolver los diferentes problemas a nivel organizacional. La mayor parte de estos problemas se encuentran a nivel de las personas y no a nivel de las cosas materiales, por ello, para mejorar la gestión es importante estudiar el comportamiento organizacional.

Concepto de Liderazgo

El conceptualizar el liderazgo ha sido una tarea objeto de estudio de diversas disciplinas que, desde sus propias perspectivas relacionadas con la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional, la psicología y la sociología han generado contradicciones entre sí siendo así que hasta el presente no existe una definición ampliamente aceptada (Kroeck et al., 2004). Al revisar la etimología de la palabra liderazgo desde el origen latín “lis-litis” cuyo significado es querrela, disputa, pleito o proceso, además en el idioma anglosajón es “laed”, que representa “camino”. Laeden -el verbo- significa “viajar”, en concordancia a la acción de ir con alguien, de “llevarlo de la mano”, conducirlo, guiarlo, encaminarlo, orientarlo. En consecuencia:

“Un líder es aquel que guía, encauza y orienta una ruta hacia una meta determinada, sigue siendo aplicable” (Canga & Navarrete, 2013, p. 53). Según mencionan Lapo y Jácome (2015) el liderazgo ha ido evolucionando a través de la historia, siendo un rol destacado en las organizaciones, resumiendo que: “Es transcendental reconocer que el impacto que genera el liderazgo en las sociedades es notable. Los líderes logran efectos positivos porque comparten su conocimiento, lo que significa que tiene que hacerse público” (p.1).

En la antigüedad el rol del líder consistía según Estrada (2007) coordinar los esfuerzos de toda la comunidad y ayudar en la división natural del trabajo, según el género y la edad, considerando este mismo autor que según los escritos encontrados los Sumerios en sus comunidades ejercían un tipo de liderazgo organizacional . Los sacerdotes reunían y

administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido, además debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. En las sagradas escrituras haciendo una breve revisión se visualiza estilos de liderazgos basados en el desarrollo y delegación en personales como Daniel, José, Nehemías, Moisés y sin duda el mayor líder inspirador Jesús.

Desde los sistemas feudales con los terratenientes con sus poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio, el rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo como autoridad revocable a voluntad. Pasando luego al nacimiento de los métodos el nacimiento de distintos métodos de administración agrícola y nuevos sistemas de manufactura de bienes, de administración en la producción de manufactura (Estrada, 2007).

Las diversas revoluciones industriales y los desarrollos tecnológicos han ido de la mano del desarrollo de sus pueblos y la constante han sido personas que han ido destacando en cada época por sus conocimientos y habilidades, que les van dando el protagonismo para dirigir. Diaz et al. (2014) refirió la definición de Mc Gregor sobre el liderazgo como el proceso por medio del cual los líderes inducen a sus seguidores a actuar en la búsqueda de unos objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, y aspiraciones de tanto unos como otros, líderes y seguidores. Estas personas consideradas como el líder conducen a las personas de una organización para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos. El líder es un agente de transformación de las organizaciones sin importar la esfera (Lapo & Jácome, 2014)

Bass (1990) establece que el liderazgo ha sido estudiado como:

Un rasgo individual, una conducta, como un tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia, siendo el liderazgo un proceso de interacción entre los miembros de un grupo. El líder tiene como objeto iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos. Este concepto con la evolución de la sociedad ha ido cambiando, centrándose como el uso del poder y la autoridad, pasando luego a los rasgos y las conductas, y en los tiempos más modernos al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica (Castro, Lupano & Martin, 2007)

Según Castro et al. (2007) partiendo de estas y otras definiciones se establecen las características más comunes como:

El liderazgo es un proceso, el líder afecta y es afectado por sus seguidores, no se trata sólo de rasgos del propio individuo, esta afectación se da en el contexto de la interacción humana permanente. Cualquier persona puede ser líder, no es explícito a las personas a las personas que ocupan cargos de poder.

El liderazgo es influencia sobre los demás, condición sinecuanon del liderazgo, es decir sin influencia sobre otros no existe el liderazgo, este capta adeptos y estos confían en el para seguirlo. El liderazgo existe en contexto grupal, no es un fenómeno individual, este proceso se da en dentro de grupos humanos, por consecuencia es considerado un fenómeno social, el accionar del líder se da cuando influencia a los otros a alcanzar objetivos comunes del grupo, sin importar a que núcleo de la sociedad se refiere

El liderazgo involucra el logro de objetivo y metas, el líder fija metas u objetivos comunes para todos, no se da en el vacío, la relación entre líder y seguidor esta mediado por las metas específicas. Resulta importante destacar que el liderazgo tiende a ser diferenciado del *management*, desde estas perspectivas planteadas los líderes son impulsores de cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales , los management o gerentes son gobernados por acatamiento de obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos, siguiendo criterios racionales, ambos tiene aspectos en común están inmersos en el trato con personas para lograr objetivos en común pero desde roles diferentes.

Según Mintzber (1983) para que un líder sea efectivo es necesario ejerza poder, definido este como la capacidad que tiene una persona o agente para influenciar, a los demás, este es dinámico, dado que los líderes no influncian a todos por igual, ni del mismo modo cada vez. Lo deseado es que el líder ejerza autoridad y poder. La autoridad está dada por la posición jerárquica dentro de la organización que le da al líder la posición de poder y el poder personal es la influencia que da sobre los otros, hay investigaciones que mencionan que le *know how* del experto y el ser un referente reconocido son referentes que pueden influyen con la satisfacción de los subordinados y el rendimiento del grupo de trabajo.

Los estilos de liderazgo

El generar una comprensión de los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones es un aporte que cada día evoluciona y como lograr predecirlas es un aporte que las ciencias del comportamiento nos permiten (Chiang et al., 2014). Poma (2018) menciona lo planteado por Covey el liderazgo es la habilidad de aplicar las principales características de los líderes, como la forma de realizar las acciones, sus decisiones, su propósito y el estilo de interrelación con su equipo de trabajo que consiguen que cada persona que la integre, de lo mejor de sí mismo en el duelo por adjudicarse el éxito.

Madrigal (2005) definió los Estilos de liderazgo como: “patrón típico de conducta del líder con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcance las metas, basado en las experiencias, la educación, la capacitación y el estímulo” (p.76). Algunos teóricos coinciden en que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores, siendo este proceso de influencia explicado por ciertas características y conductas del líder, sumadas a percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso (Castro et al., 2007).

Teorías sobre liderazgo

Según Lussier y Achua (2002) se han escrito más de 30.000 artículos en diarios, libros y revistas. Así también mencionan:

La teoría de liderazgo es analizada comúnmente desde tres niveles tales como el individual, el grupal y el organizacional: el nivel individual se centra en el líder y su relación con el equipo, es denominado proceso diádico pues se ve como un proceso de influencia recíproca; el nivel grupal se enfoca en la relación del líder con su unidad de trabajo como un conjunto llamado proceso de grupo, donde la contribución del líder es primordial en el desarrollo del equipo; por último se encuentra el análisis organizacional también llamado proceso organizacional donde el desempeño de la organización en el tiempo se da por las variables tales como el entorno, los recursos y los procesos de transformación fundamentales para generar productos y servicios.

En tal sentido al realizar una clasificación teórica se destacan 4 aspectos: la teoría de rasgos, de comportamiento, de contingencia y la teoría integral a la luz de los tres niveles contemplados anteriormente.

Teorías basadas en las características

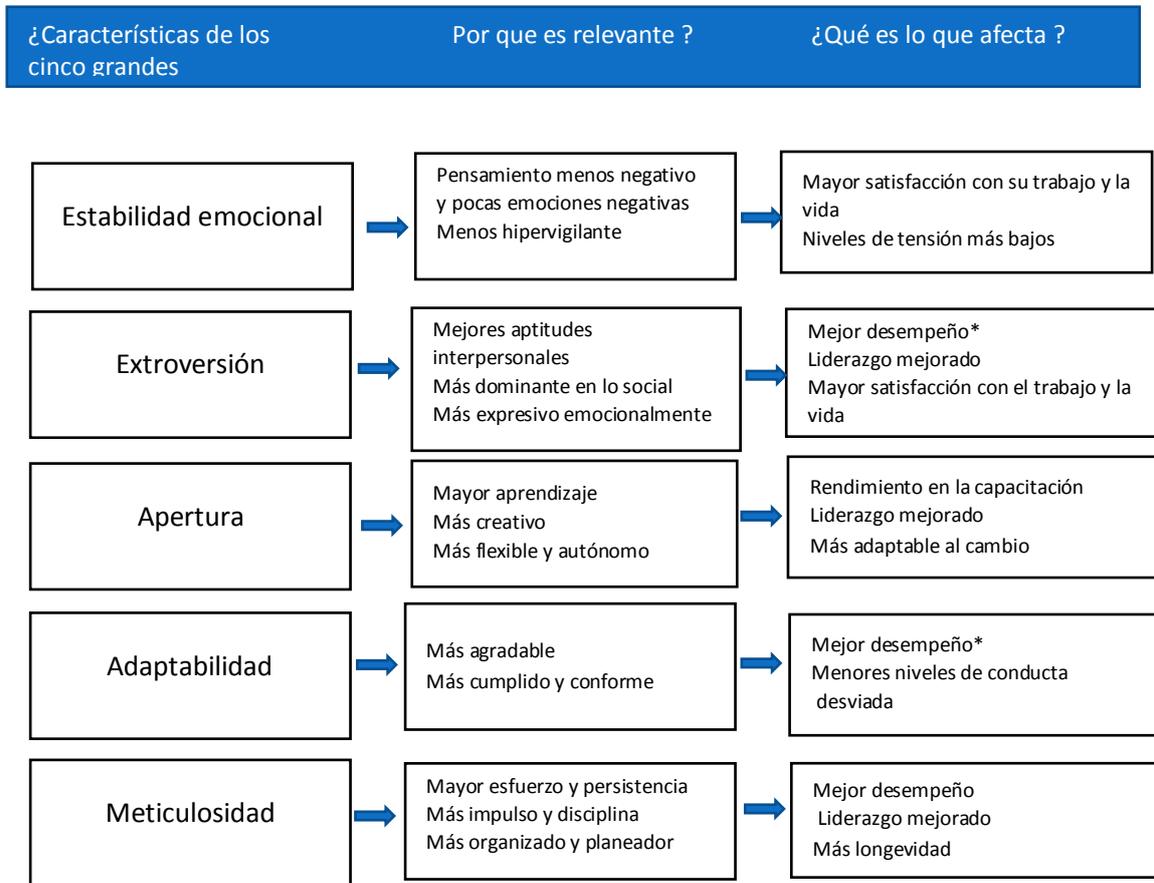
La historia nos cuenta la existencia de grandes líderes , que han sido descritos por sus características , por nombrar algunos como George Washington, Winston Churchill, Buda , El Papa Juan Pablo II , la Reyna Isabel y cuando se habla de ellos , se dice generan confianza, aplomo, decisión en momentos difíciles, etc. En tal sentido las teorías basadas en las características del del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales. Personajes como Eleanor Roosevelt, Mahatma Gandhi, Simón Bolívar, Steve Jobs; son reconocidos como líderes y se les describe en términos como carismático, entusiasta, valiente.

El poder generar una descripción de los atributos sean de tipo físicos, personalidad, intelectuales que caractericen a los líderes y los diferencian del resto se ha dado desde los inicios de los estudios sobre liderazgo (Robbins, 2009). Dentro de los estudios generados sobre el tema por nombrar algunos están en 1970 se realizaron 20 casos estudios sobres características de liderazgo encontrando 80 rasgos del liderazgo concluyendo que cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones, en la década de los años 90 aparecen Numerosos estudios y análisis expresando sus autores en general que “los líderes no son como otras personas, pero las características varían mucho”, surgiendo luego aportes importantes de resaltar como el Modelo de los Cinco Grandes Henley citado por (Robbins, 2009), mismo que analiza rasgos de personalidad dónde concluye:

La preponderancia de las evidencias muestra que los individuos de los que se puede depender son confiables, cuidadosos, meticulosos, capaces de planear, organizados, trabajadores, persistentes y orientados al logro, tienden a tener mejor desempeño en la mayoría o todas las ocupaciones. Analizado en términos generales en la Figura 1 los rasgos de los cinco grandes y sus implicaciones para el trabajo y la vida Robbins (2009). Un aspecto destacado por el hecho de que un individuo posea las características y que otras personas consideren que es un líder, no significa necesariamente que el líder tenga éxito en el logro de las metas de su grupo (Robbins, 2009).

Figura 1

Modelo de la influencia de los cinco grandes en los criterios del CO



Nota. En trabajos que requieren mucha formación de equipos o interacciones interpersonales frecuentes. Adaptado de Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica, séptima edición.* Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A

Teorías basadas en los comportamientos

En temas sobre liderazgo los estudios van avanzando es así como desde finales 1940 hasta 1960 se generan estudios para conocer los comportamientos que mostraron líderes específicos, la interrogante era ¿existe algo único en la forma en que se comportaban los líderes eficaces?

La teoría basada en comportamiento su enfoque es de tipo conductista al referirse a liderazgo, estos estudios conductistas arrojarán que hay determinantes del comportamiento para el liderazgo, sería posible capacitar a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías basadas en las características y la conductista, en términos de aplicación, la primera se basa en las hipótesis los líderes nacen y no que se hacen, la segunda en que si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los

líderes, entonces el liderazgo podría enseñarse: es decir se hacen. Esto último estableciendo programas que desarrollen esos patrones conductistas en los individuos que desearan ser líderes eficaces. Si la capacitación funcionara, se tendría un abasto infinito de líderes eficaces (Robbins, 2009) .

En la Tabla No.1 se muestran aportes referentes a estudios relacionados con las teorías de liderazgo.

Tabla 1*Estudios relacionados con las teorías de liderazgo*

Autor	Título	Año y publicado	Aportes	Características
Los estudios de la University of Michigan	Identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño	1940.	Las dimensiones del comportamiento del liderazgo, que denominaron orientado al empleado y orientado a la tarea	Favorecían fuertemente a los líderes que tenían comportamiento orientado al empleado. Los líderes orientados al empleado se asociaban con una productividad más alta del grupo y una mayor satisfacción del trabajo. Los líderes orientados a la tarea tendían a asociarse con una productividad más baja del grupo y menor satisfacción con el trabajo
Los estudios de la Ohio State University	Teorías conductistas del liderazgo .La estructura de iniciación y la consideración	1940	Las que proponen que son comportamientos específicos los que diferencian a los líderes de quienes no lo son. (Liderazgo transaccional)	Grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos
Hersey y Blanchard	Teoría situacional (TLS)	1969	El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores . El término disponibilidad, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea específica seguidores	El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que haga éste, la eficacia depende de las acciones de los seguidores
Evans y House	Teoría de las metas	1971	Los líderes y la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas. Los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo (liderazgo carismático)	Los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se puede lograr resultados valiosos. Cuatro características destacan a estos líderes : tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo norma

Autor	Título	Año y publicado	Aportes	Características
Kerr y Jermier	Teoría de los sustitutos del liderazgo	1978	Factores experiencia , capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización, funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible	Existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario.
Vroom y Yetton	Teoría de la decisión normativa	1973	Procedimientos para la toma de decisiones son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales	Proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen
Fiedler	Teoría de la contingencia	1967, 1978	Las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder (Liderazgo transaccional)	La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo
Wofford	Teoría de la interacción líder- ambiente- seguidor.	1982	Efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados	Los mediadores entre líder y desempeño del grupo (habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales)
Fiedler & García	Teoría de los recursos cognitivos	1987	Variables situacionales que influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos afecten el desempeño del grupo.	La posibilidad de que determinadas variables situacionales el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en la inteligencia, experiencia, pericia técnica y su repercusión en los resultados del grupo
Bass y Riggio	Liderazgo de rango completo” (Full Range Leadership),	2006	Liderazgo Laissez Faire.	Los líderes transaccionales recompensa contingente y dirección por excepción y prevenir para que los errores no ocurran .Un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Laissez Faire es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones

Autor	Título	Año y publicado	Aportes	Características
Bass & Avolio	Modelo de liderazgo de Multifactor Leadership Questionnaire.Second Edition.Sampler en: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form go total hacia un modelo denominado	1985,1998 , 2000 5Xshort.New York: Published by Mindgarden, Inc	Los líderes transformacionales y los líderes transaccionales	Efectos que produce el líder sobre sus seguidores Los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir inspiración ,estimulación intelectual, consideración individualizada
Goleman, Daniel	Liderazgo . El poder de la inteligencia emocional	2013 Los clásicos de HBR	La inteligencia emocional encaja en estos cuatro dominios genéricos: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones. Las competencias laborales adquiridas que distinguen a los líderes de mayor éxito se basan en esas capacidades básicas.	Las competencias emocionales se adquieren: no basta con tener conciencia social o facilidad de gestión de las relaciones para garantizar que una persona supere el aprendizaje adicional necesario para tratar adecuadamente a un cliente o para resolver un conflicto. Sencillamente cuenta con el potencial de dominar esas competencias

Adaptado de Lupano y Castro (2006) , Estudios sobre el liderazgo . Teorías y evaluación : Robbins y Judge, (2009), Comportamiento Organizacional

En el presente estudio se tomará en cuenta como referente el Modelo de liderazgo de rango total o Completo de Bass y Avolio.

Modelo de Liderazgo de los Rango Total o Completo

Este modelo hace referencia a las relaciones personales, basado en la interacción entre líderes y seguidores, en el cual factores de tipo organizacional, estructural, de personalidad, de orientación a la tarea y resultados, e incluso de habilidades y características de sus subordinados generan influencias. En 1985 Bernard Bass genera estudios sobre el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones en su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation* desarrollando su modelo de liderazgo transformacional, junto a Bruce, Avolio y Sivasubramaniam proponen el modelo de liderazgo de rango completo.

Soria (2015) muestra en este modelo de Bass y Avolio incluyen los componentes del liderazgo transformacional, del transaccional y la conducta *laissez-faire* o no-liderazgo (liderazgo no-transaccional). Para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, “se requiere un esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización” (pp. 5). Diaz et al (2014) refirió el aporte de Leithwood “El líder transformador es el que facilita la redefinición de la misión y visión de las personas, una renovación de su compromiso, y la reestructuración de los sistemas para el logro de los objetivos.

El Modelo de Liderazgo de Rango Total está conformado por tres dimensiones, (Vega & Zavala, 2004):

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo (en las Figuras N.º 1 y N.º 2, está graficada por el tamaño de los cubos).

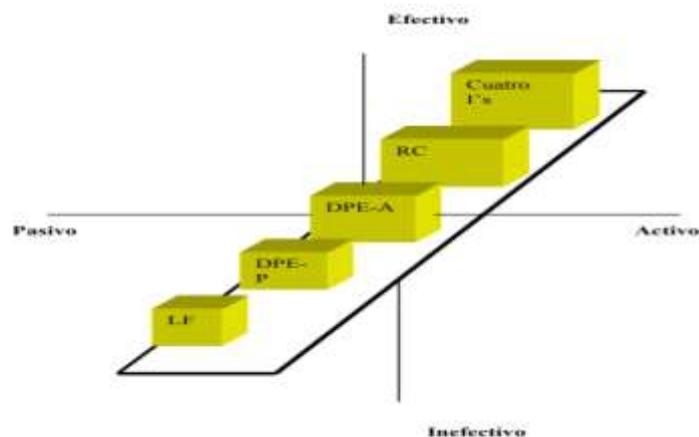
Además, en otro estudio elaborado por Abolió se establecen correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, sugiere:

Un continuo mejoramiento en los repertorios conductuales y potencialidades tanto de los individuos como de los equipos a través del Liderazgo Transformacional, pudiendo incluso llegar a desarrollar líderes internos. De esta forma, los seguidores logran un locus de control interno, experimentan una transformación en sus creencias, valores y van más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien común, produciéndose un aumento de su esfuerzo que supera las expectativas que se tenían originalmente.

El Liderazgo Transformacional apunta a generar cambios de tipo de segundo orden, mismo que genera una gran diferencia de las teorías de liderazgo propuestas previamente, que se basan en cambios conservativos y reformistas. El Perfil Óptimo, hace referencia a una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas). Es decir, la efectividad también está dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional. Con relación a lo anterior, Bass plantea (1985), en Bass, (1990), sobre la base de investigaciones realizadas por él y otros autores, que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional (Waldman et al., 1985; Seltzer & Bass, 1987), citados por (Vega & Zavala, 2004).

Figura 2

Perfil óptimo de Liderazgo

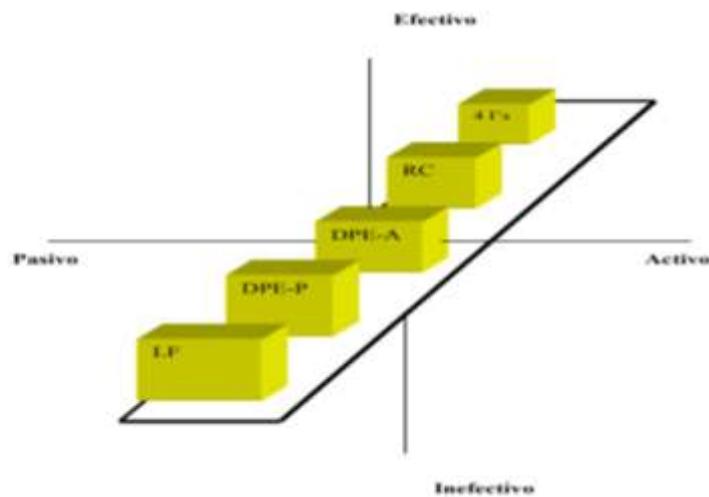


Adaptado de Bass y Avolio, 1994, pág. 5.

En cuanto al perfil del líder de pobre desempeño tiende hacia la inactividad y la inefectividad, con mayor frecuencia en el despliegue de estilos de liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva – en contrapunto al Perfil Óptimo planteado, Figura N.º 2. Perfil Sub-óptimo de Liderazgo.

Figura 3

Perfil sub-óptimo de Liderazgo



Adaptado de Bass y Avolio, 1994, pág. 6.

El liderazgo transformacional incita la conciencia de los trabajadores, de alguna forma ellos aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización en contraposición de sus intereses personales, y con ello apuntar hacia los intereses del colectivo. Un aspecto importante de los líderes en su cotidiano es que pueden ejercer varias conductas que mezclen de alguna forma diversos estilos de liderazgos, en el modelo de Liderazgo de Rango Total establece que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado, una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores son las que darán las pautas a seguir. En sentido general el Modelo de Liderazgo de Rango Total o Completo contiene tres estilos o rangos de líderes, laissez-faire (no-líderes), transaccionales y transformacionales.

Un líder laissez-faire su estilo es de tipo evitativo al momento de tomar decisiones, depone sus responsabilidades y no utiliza la autoridad, en lo posible no se involucran cuando suceden eventos importantes, generalmente no están a disponibilidad cuando se le necesita. Según García (2013) lo mencionado supone la ausencia total de liderazgo por parte del supuesto líder, razones para ello: 1) no quiere; 2) no puede, esto es, aunque quisiera no puede porque no tiene las habilidades necesarias o, 3) no sabe, es decir, no tiene los conocimientos necesarios. En referencia al estilo de liderazgo transaccional este se manifiesta por la transacción o convenio con el seguidor para que sus necesidades se puedan satisfacer en la medida que se vayan alcanzando las metas convenidas y se

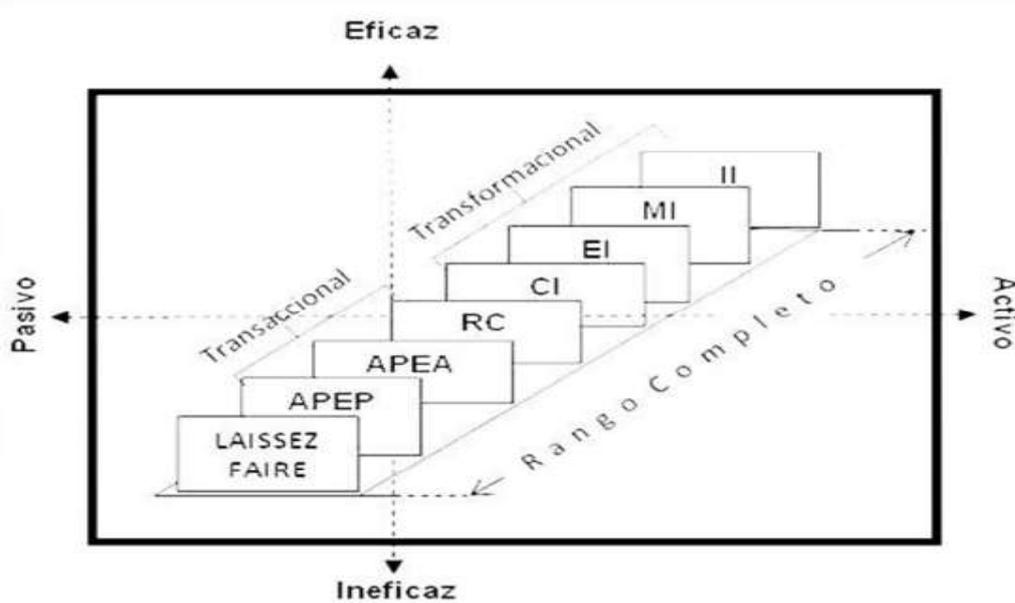
establece básicamente por una recompensa contingente y una dirección por excepción que puede ser pasiva o activa (Ver la Figura 3).

En el liderazgo transaccional se distinguen tres factores de primer orden: (a) El liderazgo de recompensa contingente consideradas de tipo constructivas, es decir los comportamientos del líder enfocados en aclarar los requisitos del rol y la tarea, donde se entrega a los seguidores recompensas materiales o psicológicas contingentes al cumplimiento de sus objetivos y obligaciones contractuales; (b) gestión por excepción activa con se dan transacciones correctivas activas, donde el líder y su atención activa es asegurar que se cumplan los estándares; y (c) gestión por excepción pasiva aquí transacciones correctivas pasivas se dan cuando los líderes solo intervienen después de que se ha producido un incumplimiento o cuando ya se han cometido errores (Bruce et al., 2003).

Este tipo de líderes sus decisiones se basan en las reglas de la cultura organizacional y proporcionan retroinformación a los seguidores para una exitosa representación de un supuesto rol acordado (García, 2013). Cuando el líder evita tomar decisiones, resigna la responsabilidad y no usa su autoridad y no se dan ningún tipo de transacción o recompensa se considera que este tipo de liderazgo es *laissez-faire* no transaccional ,siendo de tipo activo si el líder “opta” por evitar actuar. En palabras de Bruce et al. (2003) este componente generalmente se considera la forma de liderazgo más pasiva e ineficaz.

Figura 4

Modelo de Liderazgo de Rango Completo



Adaptado de Avolio, B. J., 2011

Factores o dimensiones del Liderazgo Transformacional

Para Bass y Avolio (2006) en el liderazgo transformacional consideran estos factores:

- a) Consideración Individual, en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder tiene una escucha activa y comunicadora fuerte. Demuestra consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral, buscan empoderar y elevar a los seguidores (Vega & Zavala, 2004, p. 61).

Su expresión verbal es realizada en verbos de acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y coherencia en sus discursos. Usan un tono de voz comprometido y cautivante, su contacto visual es directo y enfocado, se perciben relajados y utilizan expresión emocional no verbal, hacen uso del contacto físico y expresiones faciales animadas,

- b) Motivación por inspiración, este tipo de líder con su comportamiento tienden a motivar e inspirar a quienes lo rodean, les dan un significado y propósito a sus trabajos, tienen capacidad para generar espíritu de equipo por el entusiasmo y

optimismo que transmiten . Este tipo de líder crea una visión futura atractivo (Villalón, 2014)

- c) Estimulación intelectual, estimula a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, “sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público” (Vega & Zavala, 2004, p. 85).

El líder tiende ser proactivo en sus pensamientos, con habilidades y conocimientos superiores a los otros que le permite poder gestionar soluciones de los problemas que atañen al equipo. La creatividad e innovación en sus ideas le permiten crear soluciones adecuadas, contribuyendo a su independencia y autonomía. Todo ello le sirve de apoyo para gestionar la estimulación intelectual en los integrantes del grupo.

- d) Consideración individualizada, esto hace referencia a que el líder gestiona de forma deferente con cada miembro del equipo según las necesidades y habilidades de cada uno , apoyándoles y dando la atención para desarrollar sus potencialidades y resolver sus inquietudes. Una forma de hacer su aporte es a través de mentoría, adicional a ello, “las tareas son evaluadas para establecer si requieren nuevas directrices o apoyo para su desarrollo, pero sin sentir que son controlados en tal efecto” (Vega & Zavala, 2004, p. 93).

Factores del Liderazgo Transaccional

El liderazgo de tipo transaccional, según el modelo de Fiedler y la teoría del camino-meta, se refieren a los líderes transaccionales como aquellos líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea (Robbins, 2009).

En este estilo de liderazgo transaccional no existe un interés por las aspiraciones de los miembros del equipo , más bien sólo se motiva a los otros mediante acuerdos de intercambios en términos de costo beneficio, sea de forma individual o colectiva, va dirigido a los esfuerzos y lo que se espera de ellos, y en consecuencia la compensación a recibir.

Factores o dimensiones del Liderazgo Transaccional

Entre las dimensiones del liderazgo transaccional son:

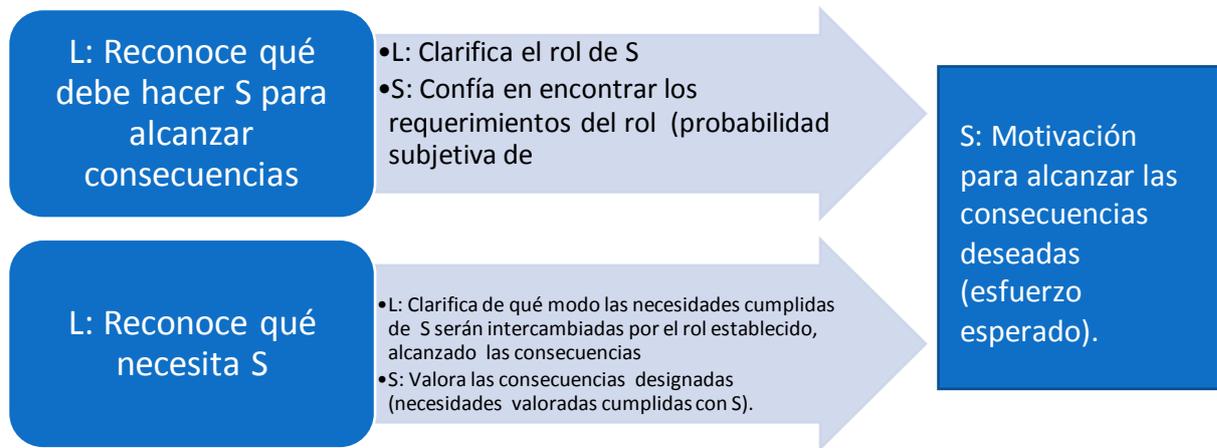
- a) Recompensa contingente: Esto hace referencia al proceso de intercambio entre líderes y subordinados. Es decir, los líderes negocian sobre los resultados esperados y los seguidores sobre las recompensas que obtendrían por cumplir los objetivos.
- b) Administración activa por excepción: Se refiere cuando los líderes actúan como monitores e intervienen en la medida de las circunstancias lo requieran, determinando previamente los objetivos y estándares respectivos. Es decir, el líder interviene, exclusivamente, cuando ejecuta correcciones en la conducta de los seguidores, que, por lo regular se da mediante críticas negativas (Lupano & Castro, 2006).
- c) Administración pasiva por excepción: Los líderes dejan que los seguidores ejecuten las actividades e intervienen exclusivamente cuando se cometen errores Saldaña y Trejo (2020) menciona :

Los líderes solo reaccionan cuando las desviaciones o errores ya han sucedido, es decir, se manifiestan cuando no se complacen los estándares esperados, realiza acciones correctivas al final del proceso aplicando ciertos métodos para identificar si algo se está haciendo diferente de lo normal, esta dimensión se basa en las acciones de control y puesta en marcha de castigos, pero se olvida del colaborador.

En consecuencia, el líder transaccional en el ejercicio de su rol tiene dos posibilidades: el reconocer e intentar influir en la percepción de los subordinados sobre las recompensas y la probabilidad de recibirlas, o en su defecto, fortalecer el valor de las recompensas como las conexiones entre esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensas (Vega & Zavala, 2004).

Figura 5

Proceso Estilos de Liderazgo Transaccional



Adaptado de Bass (1985).

Es decir, los líderes transaccionales examinan las necesidades de los subordinados y según ellos diseñan las metas con base a los esfuerzos objetivamente esperados, ellos no cuestionan las metas de la organización y se encaminan con compromiso y control para su consecución. Además, la relación entre esfuerzo y recompensa generalmente es ambigua, por lo cual es relevante que el líder transaccional busque estrategias adicionales para generar la confianza del seguidor. Los trabajadores valorarán en relación coste-beneficio su comportamiento en el trabajo, si el beneficio justifica el costo a invertir, es probable que estén dispuestos a realizar el esfuerzo (Saldana & Trejo, 2020).

Tabla 2

Dimensiones de estilos transaccionales y transformacionales

Dimensiones de los líderes transaccionales y transformacionales
Lider Transaccional
Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros.
Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.
Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo si los estándares no se cumplen.
Dejar hacer: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones
Lider transformacional
Influencia idealizada atribuida : Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza, enfocado en ideas de orden superior y gran ética
Influencia idealizada conductual : acciones carismáticas manifiestas que se refieren a valores, creencias y un fuerte sentido de misión
Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora

Adaptado de B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, invierno de 1990, p. 22. Reimpreso con autorización del editor. American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados, con aporte de Silva,(2015)

Factores del Liderazgo laissez-faire

Este estilo de liderazgo también es conocido como liderazgo liberal, puede ser definido como un líder que carece de compromiso con su organización, es una persona poco activa, en la medida de lo posible no toma de decisiones, no participa en el grupo y otorga total libertad a sus miembros. No obstante, es además un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente, en algunas ocasiones es llamado no liderazgo (Pacsi et al., 2014).

Autoridad en manos de subalternos , entre las características de un liderazgo liberal, según Smith (2001), la autoridad está delegada en sus subalternos para tomar decisiones, esperando que estos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, siendo de poca ayuda para los seguidores. Es decir, el subordinado debe poseer conocimiento y habilidades desarrolladas y tener la capacidad de un enfoque con resultados.

Lo describe como un estilo de libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales con participación, dejando toda decisión a cargo del grupo y sin ningún control alguno durante el procedimiento de las actividades, solo comenta u opina si este es mencionado o necesitan de su ayuda (Chiavenatto, 2011) .

El Liderazgo *laissez-faire* tiene tres factores o dimensiones, Silva (2010):

- El reconocimiento contingente, este hace referencia cuando el líder y el seguidor negocian roles y responsabilidades, establecen acuerdos en el alcance de objetivos por parte del subordinado para que reciba la recompensa o bien evitar la sanción.
- Dirección por excepción activa, los líderes se concentran más en los problemas que ocurren en el ámbito de su cargo, es decir, está en constante monitoreo.

El líder mantiene altos niveles de vigilancia para asegurarse del cumplimiento de los estándares impuestos listo para intervenir con un plan correctivo cuando el problema surge (Pacsi et al., 2014)

- Dirección por excepción pasiva, se espera la intervención del líder para cada monitoreo, se concibe al líder como el que interviene cuando el problema se transforma en serio; espera tomar acciones después que el error se ha cometido u otros problemas han aparecido para así justificar el llamado de atención (Pacsi et al., 2014).

Este líder entrega la información siempre que lo solicitan y confiere otorga potestad para que el grupo se organice según sus propias iniciativas , no delimita los objetivos ni metas con claridad, siendo ineficaz en resolver los conflictos, evitándolos en la medida de lo posible , esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores, en muchos estudios se han relacionado y de manera constante en forma negativa a variables de resultado como satisfacción, efectividad, productividad, cohesión grupal y esfuerzo extra entre otros (Pacsi et al., 2014).

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Los estilos de liderazgos según el modelo de Bass y Avolio y su impacto en los factores de resultados

En relación con los factores de resultados el presente estudio se centra en la satisfacción laboral, sin embargo, se enuncian los otros factores de resultados es decir el esfuerzo extra y la efectividad laboral. El esfuerzo extra, se refiere aporte extraordinario que ejecuta un trabajador para alcanzar un beneficio mayor, individual, en pos del grupo, o la organización, venciendo los propios gustos, intereses y comodidad.

Según la forma de gestionar del líder se provoca la mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, los seguidores son estimulados a participar activamente cada vez que el líder necesite de su colaboración (Soria, 2015). Algunos estudios mencionan que el esfuerzo extra comprende valores como el compromiso, perseverancia, optimismo, superación y servicio, y se estima que el líder los inspira, adicional este esfuerzo extra es considerado como una fuente de crecimiento personal, una forma de evidenciar este tipo de esfuerzo extra en los trabajadores se da en optimizar el tiempo y recursos en el trabajo, trabajar horas extra e incluso fines de semana y la solidaridad con los resultados de la organización además de la fortalecer la visión profesional.

La efectividad laboral, se considera a la capacidad o habilidad que puede demostrar un individuo, en la obtención de resultados a partir de una acción o acciones. Adicional el término eficacia es la capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados las diferencias entre eficiencia y eficacia son aceptadas. A pesar de no existir consenso frente a estas, en términos generales, ambos conceptos son complementarios, su principal diferencia es que la eficacia se centra en el alcance y logro de resultados, mientras la eficiencia en la utilización de recursos Rojas (2018) según los análisis de Fernández-Ríos y Sánchez (1997).

En lo que respecta a los resultados del liderazgo *laissez faire*, Pacsi et al.(2014) indicó que la atmósfera es amistosa, pero tiene baja productividad y aumenta solo si el líder está

ausente, genera baja calidad y pobreza en el trabajo, se generan subgrupos, no hay cohesión grupal y los participantes no conocen claramente las metas a alcanzar .

Los estudios sobre la relación de estilos de liderazgo y factores de resultados no han sido concluyentes o han dado resultados inconsistentes según (Soria, 2015).

Entre algunos estudios en América latina y sus conclusiones se citan:

- Existen correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. Se destacan las correlaciones positivas entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación. Estudio realizado en instituciones públicas y privadas de educación en Chile por Chiang et al (2014).
- El liderazgo transformacional se correlacionó positivamente en primer lugar con la Satisfacción, el Esfuerzo Extra en segundo lugar y en tercer lugar con la Efectividad. El liderazgo transaccional se correlacionó en primer lugar con la Efectividad y en segundo con la Satisfacción con menores puntuaciones que el transformacional y en tercer lugar con el Esfuerzo Extra. En cuanto al Laissez-faire, éste se correlacionó negativamente con las tres variables . Estudio realizado en caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México.
- Con respecto a las variables Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra, los líderes calificados tanto por seguidores como por Jueces como más Transformacionales, obtuvieron puntajes más altos en estas medidas que aquéllos calificados como Transaccionales y Correctivo/Evitadores , estudio realizado en caso Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Mlq Forma 5x Corta) de B. Bass Y B. Avolio al contexto organizacional Chileno por (Vega & Zavala, 2004).

Entre algunos estudios en Ecuador y sus conclusiones se citan:

- El estilo de liderazgo influye directamente en los factores de resultado en los trabajadores y que el liderazgo transformacional tiene mayores índices de correlación con la satisfacción, efectividad y la obtención de esfuerzo extra , estudio sobre los Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) por Soria (2015).

- Los resultados han evidenciado que los líderes considerados como transformacionales se asocian con niveles más elevados de Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad, incrementando la motivación y compromiso de sus subordinados; con la recomendación de potencializar la práctica de estilos de liderazgo activos (transformacionales), que involucren a los colaboradores permitiendo su desarrollo profesional y generando satisfacción en la relación líder-subordinado, estudio realizado en caso Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR (Silva, 2015).
- En su análisis sobre vínculo que existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral Haz y Fierro (2017) conceptualizó la estrecha relación que estas dos variables tienen entre sí, concluyendo que liderazgo influye de manera positiva en la satisfacción que perciben los colaboradores.
- Añazco (2018) concluyó en sus análisis que el liderazgo es una fuerza que impulsa la satisfacción laboral sin importar el sector o tipo de organización , y la importancia del desarrollo de los líderes dentro de las mismas para lograr organizaciones saludables y competitivas en este mercado globalizado ,en el Ecuador se hace imperioso el promoverlo por tal motivo .
- En la época actual los estudios sobre liderazgo y satisfacción son relevantes no solo por la búsqueda económica y su diferenciación sino por el tener presente al ser humano y su bienestar. Anaya (2020) mencionó:

El liderazgo y la satisfacción laboral poseen una estrecha relación entre sí, esta aseveración tiene como base el hecho de que los colaboradores que poseen mayor satisfacción laboral llevan a cabo sus actividades al interior de la organización con mayor esmero y ahínco, no obstante, para alcanzar ésta, es necesario que la organización sea capaz de identificar las necesidades que presenta el recurso humano para, posteriormente, cubrir las mismas en función de las necesidades de la organización (pp. 1-2) .

Caracterización de la organización

La organización donde se ejecuta el presente estudio pertenece al sector privado, cuenta con una amplia experiencia en producción, comercialización de alimentos, inicio

actividades en 1975 con 7.400 empleados a nivel Nacional, actualmente cuenta con 20 marcas con alianzas estratégicas Nacionales e internacionales, cuenta con Certificaciones de: Normas BPM, HACCP en sus procesos productivos, Producción más limpia. Su accionar se basa en las buenas prácticas profesionales con enfoque continuo en la sostenibilidad social y ambiental del negocio.

Geográficamente sus oficinas centrales administrativas están ubicadas en la ciudad de Quito con dependencias en la ciudad de Guayaquil, las plantas de producción están ubicadas en Guayaquil y Quito y cuentan con área de operaciones y restaurantes a nivel Nacional e Internacional. Dentro de los objetivos del área de Talento Humano con periodo.

Misión

- “Creer en nuestra gente”
- “Superar nuestros resultados todos los años”
- “Innovar continuamente en el mercado de comida”
- “Promover una cultura de desarrollo sostenida para nuestros clientes, colaboradores, medio ambiente y comunidad”.

Visión

“Ser reconocidos como líderes en el mercado en cada una de las categorías en las que se participan”

Valores

- “**Confianza**, nos esforzamos por desarrollar en la persona la confianza y la seguridad en sí misma, en sus capacidades, en su potencial y en la importancia de sus acciones y decisiones para afectar su vida positivamente”.
- “**Reconocimiento**, el carácter del reconocimiento no es «instrumental», sino una forma de mostrar a los demás (y a uno mismo) el valor de una persona, de distinguirla entre las demás, como consecuencia de sus características Porque es la persona la que es dueña de los comportamientos que le llevaron a ser reconocida. Características que ha de tener un buen reconocimiento: Inmediato, personalizado, significativo y relacionado con el comportamiento a reforzar”.

- **“Servicio**, nos esforzamos por comprender las necesidades de los clientes y buscamos la forma de ofrecer el mejor servicio para estar a la altura de las expectativas del cliente y encaminados nuestros procesos en la mejora constante”.
- **“Emprendimiento**, El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto. Todo emprendimiento nace de una idea que, por diversas razones, despierta en una o más personas el interés suficiente como para embarcarse en un arduo e incierto viaje que tiene como objetivo hacer realidad dicha idea”.
- **“Desarrollo sostenible**, es la base que tiene todo ser humano para analizar y comprender para que todo lo que haga y diga no perjudique a terceras personas en el mundo. Implica también la participación del ser humano en las actividades que realice para la sociedad y el bienestar de la misma”.
- **“Inocuidad**, conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento y distribución de los productos con la finalidad de prevenir riesgos de contaminación directa o indirecta de los alimentos que se producen en le empresa. La política interna establece en asegurar la inocuidad en todos nuestros procesos, procedimientos y estándares que garanticen alimentos seguros”.

Estructura Organizacional área Productivas

En términos generales las áreas productivas comparten la misma estructura organizativa a nivel de jerarquías.

Figura 6

Estructura orgánica de las áreas productivas



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología de la investigación se define como la fase del proceso de investigación en que se decide el conjunto de técnicas y métodos que se emplearán para llevar a cabo las acciones relacionadas para el logro de una investigación (Guerrero, 2020).

Enfoque de la investigación

La presente investigación contiene un enfoque de tipo cuantitativo, se refiere a la recolección y el análisis de datos para responder a una o varias preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente, utilizando análisis estadísticos y donde las preguntas de investigación tratan sobre cuestiones previamente establecidas, Hernández et al. (2010) mencionó sobre este enfoque:

En este enfoque la recolección se basa en instrumentos estandarizados, es uniforme para todos los casos, los datos se obtienen por observación, medición y documentación de mediciones, se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan, y las preguntas o ítems utilizados son específicos con posibilidades de respuesta predeterminadas (p.25).

En cuanto a la aplicación del enfoque cuantitativo los datos obtenidos en las encuestas realizadas se los tabula por medio de las técnicas estadísticas tales como análisis descriptivos y técnicas correlacionales.

Tipo y nivel de la investigación

El tipo de investigación es descriptiva, porque describe la problemática que se está planteando en la investigación para la obtención de los resultados a partir del diagnóstico obtenido, en este estudio se hace referencia a la caracterización de los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los empleados. La investigación de campo se realiza en el lugar donde ocurren los fenómenos, necesidades, falencias que se investigan, todo esto va a dar los datos suficientes para la determinación del problema, en este caso en particular es realizado en las instalaciones donde se desarrollan las actividades diarias por parte de los trabajadores de la industria alimenticia.

Diseño

El presente estudio corresponde a un diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo transversal. Es de tipo no experimental porque se observa la realidad donde está ocurriendo para así analizarla, siendo que los datos fueron levantados en un tiempo único de ahí su carácter transversal su aplicación corresponde al año 2023, tiene una estructura de manera lógica, secuencial, dinámica y secuencial pudiendo o no regresar a etapas anteriores o previas.

Método de investigación

En el presente estudio es una investigación de campo se ejecuta en un lugar definido, utiliza el método descriptivo que le permite definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio, utilizando como método de investigación en este estudio las encuestas utilizando como instrumento cuestionarios para registrar las respuestas de las personas objeto de investigación, para cumplir con la finalidad de la descripción de opiniones sobre las variables establecidas.

Instrumento

El instrumento utilizado en esta investigación es el cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x su última versión fue desarrollado por Bass y Avolio (1997) y validado al contexto latinoamericano por Vega y Zabala (2004), consta de 51 preguntas donde se valoran nueve factores está compuesto por ítems. Los 36 ítems primeros se refieren al liderazgo y los 15 restantes miden variables de resultado organizacional es decir el esfuerzo-extra que los trabajadores están dispuestos a realizar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él. Esta adaptación del instrumento contiene tres factores de categoría de interacción, es decir Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador y nueve variables de más bajo orden, descritas en la Tabla 3.

Tabla 3*Modelo Jerárquico de Nueve Variables*

VARIABLE DE PRIMER ORDEN	VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN	ESCALAS DE VARIABLE	SIGLAS
Liderazgo Transformacional	1.Carisma/Inspiracional.	1.Carisma:	II(A)
		1.1. Influencia Idealizada Atribuida.	II(C)
	2.Estimulación Intelectual.	1.2. Influencia Idealizada Conductual.	MI
		2.Motivación Inspiracional.	EI
Liderazgo Desarrollo/transaccional	3.Consideración Individualizada.	3.Estimulación Intelectual	CI
	4.Recompensa Contingente.	4.Consideración Individualizada.	RC
Liderazgo Correctivo/Evitador	5.Dirección por Excepción Activa.	5. Recompensa Contingente	DPEA
	6.Liderazgo Pasivo/Evitador	6. Dirección por Excepción Activa	DPEP
		7. Dirección por Excepción Pasiva.	LF
		8. Laissez-Faire.	

Fuente: Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno , Carolina Vega Villa Gloria Zavala Villalón, 2004, P 127.

Definición operacional

Identificación de variables

- X = Estilos de Liderazgo (causa)
- Y = Efectividad, satisfacción y esfuerzo extra de los trabajadores (efecto)

Variable de primer orden: Liderazgo Transformacional

Definición Operacional: sumatoria del puntaje resultante en los ítems de las escalas 1.1.Carisma/Inspiracional y 1.2.Estimulación Intelectual del MLQ, la asignación de puntajes fluctúa entre 0 (cero) y 4 (cuatro), por las personas evaluadas para las versiones Líder, aplicable a todas las escalas del cuestionario.

Variable de segundo orden: carisma/inspiracional

Definición Operacional: sumatoria del puntaje resultante en las escalas 1.1.1.Influencia Idealizada Conductual, 1.1.2.Influencia Idealizada Atribuida y 1.1.3.Motivación Inspiracional del MLQ, a las personas evaluadas para las versiones Líder, aplicable a todas las escalas del cuestionario.

Variable de primer orden: Liderazgo Transaccional

Definición Operacional: sumatoria del puntaje resultante en las escalas 2.1.Consideración Individualizada y 2.2.Recompensa Contingente del MLQ por las personas evaluadas para las versiones Líder, a las personas evaluadas para las versiones Líder, aplicable a todas las escalas del cuestionario

Variable de primer orden: Liderazgo correctivo/evitador

Definición Operacional: sumatoria del puntaje resultante en las escalas 3.1.Dirección por Excepción Activa y 3.2.Liderazgo Pasivo/Evitador del MLQ por las personas evaluadas para las versiones Líder, a las personas evaluadas para las versiones Líder, aplicable a todas las escalas del cuestionario

Variable de resultado: Satisfacción laboral, esfuerzo extra y efectividad

Definición Operacional: sumatoria del puntaje resultante en la sumatoria de escala satisfacción, esfuerzo extra y efectividad del MLQ, a las personas evaluadas para las versiones Líder, aplicable a todas las escalas del cuestionario

Población y Muestra

Población

La presente investigación está compuesta por todas las personas de las áreas productivas de la Planta de procesos con más de 75 días de antigüedad.

Muestra

La muestra utilizada en la presente investigación está corresponde a un total de 100 trabajadores, compuesta principalmente por Jefes de área, Supervisores de producción, Líder de líneas y personal operativo.

La muestra se obtuvo de forma no probabilística, en consecuencia, con el objetivo de estudio, los grupos cumplieran con el requisito estar bajo la estructura en la tarea, alta

competitividad, y, por lo tanto, necesitaran de estilos de liderazgos efectivos y motivadores para la obtención de un buen desempeño.

Tabla 4
Descripción de la muestra

Cargos	No.
Supervisores de producción	5
Jefes de producción	3
Líderes de línea	6
Trabajadores Operativos	86
Total de trabajadores	100

Tabla 5
Descripción de la muestra evaluados y evaluadores

Evaluados	Número de evaluadores	% seguidores
Jefe Producción 1	1	1%
Jefe Producción 2	4	4%
Jefe Producción 3	4	4%
Lider línea 1	17	17%
Lider línea 2	3	3%
Lider línea 3	5	5%
Lider línea 4	4	4%
Lider línea 5	2	2%
Lider línea 6	13	13%
Supervisor Producción 1	6	6%
Supervisor Producción 2	19	19%
Supervisor Producción 3	16	16%
Supervisor Producción 4	5	5%
Supervisor Producción 5	1	1%
Suman	100	1,00

Procedimiento y técnicas

En el presente estudio se utilizó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x su última versión fue desarrollado por Bass y Avolio (1997) y validado al contexto latinoamericano por Vega y Zabala (2004), para determinar qué estilos de liderazgos se encuentran presentes dentro de la organización objeto de análisis. El abordaje de la aplicación del método se realiza en dos etapas que nos permiten la evaluación y valoración de los estilos de liderazgos, además de los factores de resultados como la satisfacción.

Etapa 1: Aplicación de los cuestionarios, estos fueron entregados a la población en forma individual a través del uso de link remitidos a los trabajadores, ellos en sus teléfonos móviles en forma individual contestaron las preguntas en un salón dónde se les expuso por qué y para que del proyecto, luego de la aplicación del cuestionario se realiza el análisis estadístico factorial de la información recogida, en base a los valores de referencia mediante el uso de la herramienta informática del método.

Etapa 2: Entrevistas semi-estructuradas, se utiliza para obtener información, a través de preguntas que se efectúan a los dos Jefes de Producción y a los 6 Supervisores de líneas de las áreas.

Para el proceso de aplicación de los instrumentos se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Se solicitó al Gerente de Planta la autorización respectiva para el estudio en cuestión, una vez obtenida la misma se procedió conversar con los jefes de producción y Supervisores de línea para las establecer cronograma de aplicación del cuestionario.
2. En una reunión de capacitación se conversó con un grupo de Trabajadores de la unidad en estudio con el objeto de explicarles el alcance de la investigación, en la cual se procede a:
 - Resaltar los conceptos básicos sobre los estilos de liderazgos, el instrumento a utilizarse para su análisis, explicándoles el propósito de la aplicación del cuestionario.
 - Para lograr un nivel adecuado de respuestas se hace hincapié sobre la confidencialidad de la información.
 - Se da lectura de las instrucciones para realizar el cuestionario.
 - Los cuestionarios para ser contestados son entregados vía telefónica a través de mensaje de WhatsApp y código QR a los participantes presentes, se indica que los indiquen cualquier inquietud con relación a las preguntas y explica a quienes ellos deben evaluar.
3. Recibidos los cuestionarios se procedió a bajar los datos e ingresar la información de este al sistema SPSS 21, para tabular la información y sacar los resultados estadísticos para análisis factorial a través del índice alfa de Cronbach, para verificar su fiabilidad de constructo, además del análisis descriptivo y de frecuencia para establecer las medidas de tendencias.

4. Los cuestionarios de Liderazgo para su tabulación se ingresan en el sistema informático SPSS 21, obtenidos los resultados estadísticos, se procede a efectuar el análisis de acuerdo con la metodología del mismo.

Para la etapa 2, es decir las entrevistas con los Jefes de área y Supervisores de línea previamente se realizan:

- Revisión de los resultados de los cuestionarios con la finalidad de esclarecer ciertas dudas con respecto a estilos de liderazgos y visión general de sobre ello en ciertas áreas en específico.
- Planificación de la entrevista, establecer un guion para las entrevistas y coordinar con los Jefes de área y Supervisores de línea, la planificación para concretar cronograma de esta actividad específica (fechas y horas de citas).
- Reunión de entrevista con los Jefes de área y Supervisores de línea, aquí se establece un ambiente de cordialidad y plena disposición para conseguir información clara, precisa y concisa que ayude a esclarecer dudas que emergen de los resultados previos de los cuestionarios recibidos previamente.
- Análisis cualitativo de las entrevistas a través de la categorización y codificación de las respuestas con respecto a las situaciones que se presentan en el cotidiano.
- Elaboración de una matriz conceptual e interpretación de esta sumada a los resultados obtenidos de los otros instrumentos empleados.

Una vez tabulados los resultados, realizado el análisis estadístico respectivo, se realizó una reunión con los miembros de la unidad que pertenecen al grupo de trabajo para comunicar sobre el informe preliminar del estudio, esclarecer dudas y emprender con una lluvia de ideas, a partir de ello, establecer estrategias que permitan mantener las condiciones favorables y minimizar las menos favorables todo esto con la finalidad de coadyuvar a la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización objeto de estudio.

Presentación y análisis de resultados

El análisis de los resultados se realiza mediante la suma de los puntajes establecidos por los subordinados en cada pregunta referente a cada variable de liderazgo y obteniendo un promedio de estas, el estilo de liderazgo con mayor puntaje es el utilizado por su líder. En el caso del Jefe de Producción 1, evaluado por sus colaboradores como un líder que utiliza el estilo de liderazgo de estimulación intelectual, influencia idealizada atribuida y

consideración idealizada , estimula al equipo a aportar nuevas ideas y soluciones a los problemas, siendo crítico y creativo, busca el desarrollo intelectual.

Tabla 6

Estilos de Liderazgos Jefe de Producción 1

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma		Ponderación	Escala
		items	Promedio		
Estimulación intelectual	EI	12	12,00	3,00	Usualmente
Motivación inspiracional	MI	11	11,00	2,75	A veces
Influencia idealizada atribuida	IIA	12	12,00	3,00	Usualmente
Influencia idealizada conductual	IIC	11	11,00	2,75	A veces
Consideración individualizada	CI	12	12,00	3,00	Usualmente
Recompensa contingente	RC	10	10,00	2,50	A veces
Dirección por excepción activa	DPE-A	10	10,00	2,50	A veces
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	4	4,00	1,00	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	8	8,00	2,00	A veces

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 7

Factores de resultados, Satisfacción

Escala	Valoración	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa f %
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	0	0%
2	A veces	1	100%
3	Usualmente	0	0%
4	Siempre	0	0%
Total		1	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Jefe de Producción 1, es de tipo medio, a veces cumple las expectativas. En el caso del Jefe de Producción 2, utiliza el estilo de liderazgo de influencia idealizada conductual, con un menor rango de recompensa contingente, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto hacia él, monitorea el desempeño de ellos en búsqueda de errores o aportes en los procesos, realizando un auto reforzamiento con recompensas materiales y/o salario emocional.

Tabla 8*Estilos de Liderazgos Jefe de Producción 2*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma items	Promedio	Ponderación	Escala
Estimulación intelectual	EI	54	13,50	3,38	Usualmente
Motivación inspiracional	MI	55	13,75	3,44	Usualmente
Influencia idealizada atribuida	IIA	55	13,75	3,44	Usualmente
Influencia idealizada conductual	IIC	57	14,25	3,56	Usualmente
Consideración individualizada	CI	48	12,00	3,00	Usualmente
Recompensa contingente	RC	54	13,50	3,38	Usualmente
Dirección por excepción activa	DPE-A	52	13,00	3,25	Usualmente
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	24	6,00	1,50	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	19	4,75	1,19	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 9*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa f %
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	0	0%
2	A veces	1	25%
3	Usualmente	2	50%
4	Siempre	1	25%
Total		4	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Jefe de Producción 2 es adecuado en cuanto cumplen las expectativas y los métodos de liderazgo que practica en su rol. En el caso del Jefe de Producción 3, utiliza el estilo de liderazgo de influencia idealizada conductual, con un menor rango de recompensa contingente, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto hacia él, monitorea el desempeño de ellos en búsqueda de errores o aportes en los procesos, realizando un auto reforzamiento con recompensas materiales y/o salario emocional.

Tabla 10*Estilos de Liderazgos Jeje de Producción 3*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma		Ponderación	Escala
		ítems	Promedio		
Estimulación intelectual	EI	54	13,50	3,38	Usualmente
Motivación inspiracional	MI	55	13,75	3,44	Usualmente
Influencia idealizada atribuida	IIA	55	13,75	3,44	Usualmente
Influencia idealizada conductual	IIC	57	14,25	3,56	Usualmente
Consideración individualizada	CI	48	12,00	3,00	Usualmente
Recompensa contingente	RC	54	13,50	3,38	Usualmente
Dirección por excepción activa	DPE-A	52	13,00	3,25	Usualmente
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	24	6,00	1,50	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	19	4,75	1,19	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 11*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia	Frecuencia
		absoluta	relativa f %
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	1	25%
2	A veces	0	0%
3	Usualmente	2	50%
4	Siempre	1	25%
Total		4	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Jefe de Producción 3, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas y los métodos de liderazgo que practica en su rol, sin embargo, existe un menor que no está satisfecho. En el caso del líder de línea 1, utiliza el estilo de liderazgo de influencia idealizada atribuida y recompensa contingente, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto hacia él, monitorea el desempeño de ellos en búsqueda de errores o aportes en los procesos, realizando un auto reforzamiento con recompensas materiales y/o salario emocional.

Tabla 12*Estilos de Liderazgos líder de línea 1*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma		Ponderación	Escala
		items	Promedio		
Estimulación intelectual	EI	201	11,82	2,96	A veces
Motivación inspiracional	MI	209	12,29	3,07	Usualmente
Influencia idealizada atribuida	IIA	219	12,88	3,22	Usualmente
Influencia idealizada conductual	IIC	205	12,06	3,01	Usualmente
Consideración individualizada	CI	181	10,65	2,66	A veces
Recompensa contingente	RC	219	12,88	3,22	Usualmente
Dirección por excepción activa	DPE-A	204	12,00	3,00	Usualmente
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	85	5,00	1,25	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	94	5,53	1,38	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 13*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia	Frecuencia
		absoluta	relativa f %
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	1	6%
2	A veces	4	24%
3	Usualmente	9	53%
4	Siempre	3	18%
Total		17	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Líder de línea 1, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas y los métodos de liderazgo que practica en su rol, sin embargo, existe un menor número que no está satisfecho. En el caso del líder de línea 2, utiliza el estilo de liderazgo de recompensa contingente y con un menor rango de dirección por excepción activa, acostumbra monitorear activa y constantemente el desempeño y dar seguimiento a las actividades de los trabajadores por cualquier medio que le permita medir su rendimiento. Haciendo uso del autoreforzamiento de las conductas de los colaboradores reforzamiento con recompensas materiales y/o salario emocional o amonestaciones que

irán aumentando progresivamente conforme la complejidad de la falta cometida según corresponda.

Tabla 14

Estilos de Liderazgos líder de línea 2

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma		Ponderación	Escala
		items	Promedio		
Estimulación intelectual	EI	30	10,00	2,50	A veces
Motivación inspiracional	MI	19	6,33	1,58	Rara vez
Influencia idealizada atribuida	IIA	26	8,67	2,17	A veces
Influencia idealizada conductual	IIC	21	7,00	1,75	Rara vez
Consideración individualizada	CI	23	7,67	1,92	Rara vez
Recompensa contingente	RC	31	10,33	2,58	A veces
Dirección por excepción activa	DPE-A	30	10,00	2,50	A veces
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	9	3,00	0,75	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	18	6,00	1,50	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 15

Factores de resultados, Satisfacción

Escala	Valoración	Frecuencia relativa f	
		Frecuencia absoluta	%
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	1	33%
2	A veces	0	0%
3	Usualmente	2	67%
4	Siempre	0	0%
Total		3	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Líder de línea 2, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas y los métodos de liderazgo que practica en su rol, sin embargo, existe un menor número que no está satisfecho. En el caso del líder de línea 3, utiliza el estilo de liderazgo de dirección por excepción activa y con menor rango influencia idealizada conductual, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto hacia él, monitorea el desempeño de ellos en búsqueda de errores o aportes en los procesos, realizando un auto reforzamiento con recompensas materiales y/o salario emocional.

Tabla 16*Estilos de Liderazgo líder de línea 3*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma		Ponderación	Escala
		items	Promedio		
Estimulación intelectual	EI	44	8,80	2,20	A veces
Motivación inspiracional	MI	44	8,80	2,20	A veces
Influencia idealizada atribuida	IIA	48	9,60	2,40	A veces
Influencia idealizada conductual	IIC	51	10,20	2,55	A veces
Consideración individualizada	CI	24	4,80	1,20	Rara vez
Recompensa contingente	RC	53	10,60	2,65	A veces
Dirección por excepción activa	DPE-A	56	11,20	2,80	A veces
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	31	6,20	1,55	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	35	7,00	1,75	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 17*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia	Frecuencia
		absoluta	relativa f %
0	Nunca	1	20%
1	Rara vez	1	20%
2	A veces	1	20%
3	Usualmente	1	20%
4	Siempre	1	20%
Total		5	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Líder de línea 3, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas y los métodos de liderazgo que practica en su rol, sin embargo, existe un porcentaje que no está satisfecho. En el caso del líder de línea 4, utiliza el estilo de liderazgo de dirección por excepción activa y con menor rango influencia idealizada conductual, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto hacia él, monitorea el desempeño de ellos en búsqueda de errores o aportes en los procesos, realizando un auto reforzamiento con recompensas materiales y/o salario emocional.

Tabla 18*Estilos de Liderazgos líder de línea 4*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma ítems	Promedio	Ponderación	Escala
Estimulación intelectual	EI	34	8,50	2,13	A veces
Motivación inspiracional	MI	40	10,00	2,50	A veces
Influencia idealizada atribuida	IIA	36	9,00	2,25	A veces
Influencia idealizada conductual	IIC	42	10,50	2,63	A veces
Consideración individualizada	CI	34	8,50	2,13	A veces
Recompensa contingente	RC	39	9,75	2,44	A veces
Dirección por excepción activa	DPE-A	43	10,75	2,69	A veces
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	17	4,25	1,06	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	32	8,00	2,00	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 19*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa f %
0	Nunca	1	25%
1	Rara vez	0	0%
2	A veces	1	25%
3	Usualmente	1	25%
4	Siempre	1	25%
Total		4	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Líder de línea 4, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas y los métodos de liderazgo que practica en su rol, sin embargo, existe un porcentaje que no está satisfecho. En el caso del líder de línea 5, utiliza el estilo de liderazgo de influencia idealizada atribuida, los trabajadores le respetan y admiran por su modelo de comportamientos cotidianos genera un grado de confianza y simpatía sobre ellos, alienta con el ejemplo y autoestima.

Tabla 20*Estilos de Liderazgos líder de línea 5*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma		Ponderación	Escala
		items	Promedio		
Estimulación intelectual	EI	17	8,50	2,13	A veces
Motivación inspiracional	MI	18	9,00	2,25	A veces
Influencia idealizada atribuida	IIA	25	12,50	3,13	Usualmente
Influencia idealizada conductual	IIC	16	8,00	2,00	A veces
Consideración individualizada	CI	17	8,50	2,13	A veces
Recompensa contingente	RC	19	9,50	2,38	A veces
Dirección por excepción activa	DPE-A	19	9,50	2,38	A veces
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	8	4,00	1,00	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	11	5,50	1,38	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 21*Factores de resultadosm Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia	Frecuencia
		absoluta	relativa f %
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	0	0%
2	A veces	1	50%
3	Usualmente	1	50%
4	Siempre	0	0%
Total		2	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Líder de línea 5, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas. En el caso del líder de línea 6, utiliza el estilo de liderazgo influencia idealizada conductual con un menor rango de influencia idealizada atribuida, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto y admiración, por cuanto su jefe predica con el ejemplo, además de su fuerte sentido sobre la misión alcanzar.

Tabla 22*Estilos de Liderazgos líder de línea 6*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma ítems	Promedio	Ponderación	Escala
Estimulación intelectual	EI	114	8,77	2,19	A veces
Motivación inspiracional	MI	118	9,08	2,27	A veces
Influencia idealizada atribuida	IIA	137	10,54	2,63	A veces
Influencia idealizada conductual	IIC	142	10,92	2,73	A veces
Consideración individualizada	CI	110	8,46	2,12	A veces
Recompensa contingente	RC	129	9,92	2,48	A veces
Dirección por excepción activa	DPE-A	130	10,00	2,50	A veces
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	76	5,85	1,46	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	86	6,62	1,65	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 23*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa f %
0	Nunca	1	8%
1	Rara vez	2	15%
2	A veces	2	15%
3	Usualmente	7	54%
4	Siempre	1	8%
Total		13	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Líder de línea 6, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas, existiendo un nivel menor de insatisfacción sobre el mismo. En el caso del Supervisor de Producción 1 utiliza el estilo de liderazgo de influencia idealizada atribuida e influencia idealizada conductual, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto y admiración, por cuanto su jefe predica con el ejemplo, además de su fuerte sentido sobre la misión alcanzar.

Tabla 24*Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 1*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma		Ponderación	Escala
		items	Promedio		
Estimulación intelectual	EI	69	11,50	2,88	A veces
Motivación inspiracional	MI	85	14,17	3,54	Usualmente
Influencia idealizada atribuida	IIA	86	14,33	3,58	Usualmente
Influencia idealizada conductual	IIC	86	14,33	3,58	Usualmente
Consideración individualizada	CI	76	12,67	3,17	Usualmente
Recompensa contingente	RC	83	13,83	3,46	Usualmente
Dirección por excepción activa	DPE-A	80	13,33	3,33	Usualmente
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	45	7,50	1,88	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	45	7,50	1,88	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 25*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia	Frecuencia
		absoluta	relativa f %
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	1	17%
2	A veces	0	0%
3	Usualmente	1	17%
4	Siempre	4	67%
Total		6	100

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Supervisor de Producción 1, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas, existiendo un nivel menor de insatisfacción sobre el mismo. En el caso del Supervisor de Producción 2 utiliza el estilo de liderazgo de influencia idealizada conductual e influencia idealizada atribuida, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto y admiración, por cuanto su jefe predica con el ejemplo, además de su fuerte sentido sobre la misión alcanzar.

Tabla 26*Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 2*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma ítems	Promedio	Ponderación	Escala
Estimulación intelectual	EI	216	11,37	2,84	A veces
Motivación inspiracional	MI	220	11,58	2,89	A veces
Influencia idealizada atribuida	IIA	221	11,63	2,91	A veces
Influencia idealizada conductual	IIC	224	11,79	2,95	A veces
Consideración individualizada	CI	193	10,16	2,54	A veces
Recompensa contingente	RC	223	11,74	2,93	A veces
Dirección por excepción activa	DPE-A	217	11,42	2,86	A veces
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	119	6,26	1,57	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	110	5,79	1,45	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 27*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa f %
0	Nunca	1	5%
1	Rara vez	2	11%
2	A veces	3	16%
3	Usualmente	8	42%
4	Siempre	5	26%
Total		19	100

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Supervisor de Producción 2, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas, existiendo un nivel menor de insatisfacción sobre el mismo. En el caso del Supervisor de Producción 3 utiliza el estilo de liderazgo de influencia idealizada atribuida con un menor rango de motivación inspiracional, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto y admiración por cuanto su jefe predica con el ejemplo, además proporciona significado al trabajo y transmite su perspectiva y la

forma de alcanzar los objetivos, de manera estimulante, para comprometer a su equipo en la visión y misión de la organización.

Tabla 28

Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 3

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma items	Promedio	Ponderación	Escala
Estimulación intelectual	EI	176	11,00	2,75	A veces
Motivación inspiracional	MI	201	12,56	3,14	Usualmente
Influencia idealizada atribuida	IIA	204	12,75	3,19	Usualmente
Influencia idealizada conductual	IIC	196	12,25	3,06	Usualmente
Consideración individualizada	CI	156	9,75	2,44	A veces
Recompensa contingente	RC	200	12,50	3,13	Usualmente
Dirección por excepción activa	DPE-A	178	11,13	2,78	A veces
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	107	6,69	1,67	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	93	5,81	1,45	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 29

Factores de resultados, Satisfacción

Escala	Valoración	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa f %
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	1	7%
2	A veces	4	27%
3	Usualmente	7	47%
4	Siempre	3	20%
	Total	15	100

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Supervisor de Producción 3, la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas y con los métodos que utiliza para guiarlos. En el caso del Supervisor de Producción 4 utiliza el estilo de liderazgo de influencia idealizada atribuida con un menor rango de motivación inspiracional, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto y admiración por cuanto su jefe predica con el ejemplo, además proporciona significado al trabajo y transmite su perspectiva y la forma de alcanzar los objetivos, de manera estimulante, para comprometer a su equipo en la visión y misión de la organización.

Tabla 30*Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 4*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma		Ponderación	Escala
		items	Promedio		
Estimulación intelectual	EI	56	11,20	2,80	A veces
Motivación inspiracional	MI	67	13,40	3,35	Usualmente
Influencia idealizada atribuida	IIA	70	14,00	3,50	Usualmente
Influencia idealizada conductual	IIC	64	12,80	3,20	Usualmente
Consideración individualizada	CI	53	10,60	2,65	A veces
Recompensa contingente	RC	65	13,00	3,25	Usualmente
Dirección por excepción activa	DPE-A	51	10,20	2,55	A veces
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	28	5,60	1,40	Rara vez
Liderazgo laissez-faire	LF	23	4,60	1,15	Rara vez

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 31*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia	Frecuencia
		absoluta	relativa f %
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	0	0%
2	A veces	1	20%
3	Usualmente	1	20%
4	Siempre	3	60%
Total		5	100

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Supervisor de Producción 4 la mayoría lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas y con los métodos que utiliza para guiarlos. En el caso del Supervisor de Producción 5 utiliza el estilo de liderazgo de influencia idealizada atribuida, estimulación intelectual y recompensa contingente, los subordinados poseen una percepción de confianza, respeto y admiración por cuanto su jefe predica con el ejemplo, además el proporcionar al equipo espacios para aportar nuevas ideas y soluciones a los problemas y monitorea el desempeño de ellos en búsqueda de errores o aportes en los procesos, realizando un auto reforzamiento con recompensas materiales y/o salario emocional según corresponda.

Tabla 32*Estilos de Liderazgos Supervisor de Producción 5*

Estilos de liderazgos	Siglas	Suma		Ponderación	Escala
		items	Promedio		
Estimulación intelectual	EI	16	16,00	4,00	Siempre
Motivación inspiracional	MI	15	15,00	3,75	Usualmente
Influencia idealizada atribuida	IIA	16	16,00	4,00	Siempre
Influencia idealizada conductual	IIC	15	15,00	3,75	Usualmente
Consideración individualizada	CI	13	13,00	3,25	Usualmente
Recompensa contingente	RC	16	16,00	4,00	Siempre
Dirección por excepción activa	DPE-A	14	14,00	3,50	Usualmente
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	14	14,00	3,50	Usualmente
Liderazgo laissez-faire	LF	12	12,00	3,00	Usualmente

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 33*Factores de resultados, Satisfacción*

Escala	Valoración	Frecuencia	Frecuencia
		absoluta	relativa f %
0	Nunca	0	0%
1	Rara vez	0	0%
2	A veces	0	0%
3	Usualmente	1	100%
4	Siempre	0	0%
Total		1	100

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

En relación con el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al estilo de liderazgo del Supervisor de Producción 5 se lo considera adecuado en cuanto cumplen las expectativas y con los métodos que utiliza para guiar.

Análisis estadístico de resultados

Al valorar los indicadores de los Estilos de Liderazgos, se establece que las dimensiones estudiadas se encuentran relacionadas en forma bilateral positiva con los factores de resultados, en el caso en estudio el estilo de liderazgo transformacional se relaciona directamente con la satisfacción laboral .

Tabla 34*Estilos de Liderazgos , estadísticos descriptivos*

	Media	Desviación estándar	N
Liderazgo transformacional	59,2000	16,25829	95
Liderazgo transaccional	22,1031	6,70119	97
Liderazgo evitador	23,4211	6,05046	95
Satisfacción	12,1327	3,57724	98
Efectividad	20,5354	5,86465	99
Extra	15,3673	3,92556	98

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

Tabla 35

Estilos de Liderazgos y Satisfacción laboral, Correlación

		Correlaciones					
		Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo evitador	Satisfacción	Efectividad	Extra
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,913**	,304**	,878**	,905**	,878**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,004	0,000	0,000	0,000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	24847,200	9318,613	2691,311	4748,903	8123,000	5262,484
	Covarianza	264,332	101,289	30,239	51,619	86,415	57,201
	N	95	93	90	93	95	93
Liderazgo transaccional	Correlación de Pearson	,913**	1	,305**	,857**	,864**	,897**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,003	0,000	0,000	0,000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	9318,613	4310,969	1137,652	1914,200	3194,000	2196,368
	Covarianza	101,289	44,906	12,502	20,364	33,621	23,366
	N	93	97	92	95	96	95
Liderazgo evitador	Correlación de Pearson	,304**	,305**	1	0,191	,288**	,296**
	Sig. (bilateral)	0,004	0,003		0,067	0,005	0,004
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	2691,311	1137,652	3441,158	375,129	951,915	653,032
	Covarianza	30,239	12,502	36,608	4,077	10,236	7,098
	N	90	92	95	93	94	93
Satisfacción	Correlación de Pearson	,878**	,857**	0,191	1	,890**	,918**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,067		0,000	0,000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	4748,903	1914,200	375,129	1241,276	1808,361	1226,729
	Covarianza	51,619	20,364	4,077	12,797	18,837	12,913
	N	93	95	93	98	97	96
Efectividad	Correlación de Pearson	,905**	,864**	,288**	,890**	1	,905**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,005	0,000		0,000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	8123,000	3194,000	951,915	1808,361	3370,626	2026,258
	Covarianza	86,415	33,621	10,236	18,837	34,394	21,107
	N	95	96	94	97	99	97
Extra	Correlación de Pearson	,878**	,897**	,296**	,918**	,905**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	5262,484	2196,368	653,032	1226,729	2026,258	1494,776
	Covarianza	57,201	23,366	7,098	12,913	21,107	15,410
	N	93	95	93	96	97	98

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados de aplicación de Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta)

Elaborado por : Geoconda Matheus

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

La finalidad del presente estudio de analizar la relación existente entre los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral se cumple, y en este caso en particular se establece que las dimensiones estudiadas se encuentran relacionadas en forma bilateral positiva con los factores de resultados, en el caso en estudio el estilo de liderazgo transformacional se relaciona directamente con la satisfacción laboral. Adicional se destaca que dentro de las variables de segundo orden del liderazgo transaccional la Recompensa contingente es la que mayor relación bilateral positiva directamente con la satisfacción laboral.

El paso siguiente es diseñar un plan de desarrollo de estilos de liderazgos que permita incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil, entre las acciones propuestas están:

- Levantar en forma individual planes de desarrollo individual realizando evaluaciones individuales que permitan definir y potenciar las *hard skill* y *soft skill* de los líderes de línea, en la actualidad el enfoque esta en Supervisores de Producción y Jefes de Producción.
- Fortalecer los conocimientos técnicos (*hard skill*) del personal de líderes de líneas con la finalidad de desarrollar estas capacidades, un líder transformacional comparte sus conocimientos con su equipo y es un mentor para ellos.
- Fortalecer las competencias blandas (*soft skill*) del personal de líderes de líneas con la finalidad de desarrollar estas capacidades.
- Incluir a los líderes de línea en las evaluaciones de 360 grados con la finalidad de obtener diferentes perspectivas para medir competencias y potenciarlas.
- Generar espacios de *feedforward* con los líderes de línea, Supervisores de producción y Jefes de Producción que anticipen, se enfoquen en el futuro en soluciones, hablar sobre las expectativas, clarificando las posibilidades para el cumplimiento de las metas y agudizando la escucha activa para impulsar la satisfacción.
- Realizar sesiones de coaching donde participen los Supervisores de Producción para fomentar el desarrollo de inteligencia emocional a través de acciones concretas y prácticas que coadyuven a fomentar la comunicación y escucha activa.

Beneficiarios de la propuesta

- Personal con roles de : líderes de líneas, Supervisores de producción y Jefes de Producción de las áreas productivas.
- Personal operativo de las áreas productivas.

Pasos a seguir para la definición de acciones de mejora

En la tabla No. 36 y 37 se establecen las acciones para el plan de desarrollo de los estilos de liderazgos para impactar de forma positiva en las satisfacciones laborales en las áreas productivas.

Impacto de la propuesta

La presente propuesta apunta a generar un alto impacto positivo a nivel organizacional el cual será medido a través de indicadores, dado que su enfoque está orientado a mejorar los porcentajes de los factores de estilos de liderazgos que están afectando directamente al personal perteneciente a las áreas productivas y con ello mejorar la percepción de los trabajadores e incrementar su nivel de satisfacción.

Tabla 36*Detalle de contenido de actividades de la propuesta de mejora. Evaluación de competencias blandas*

Objetivo general	Determinar la prevalencia de las habilidades blandas en los líderes de líneas de las áreas Productivas		
Objetivos específicos	Caracterizar las habilidades blandas que conjugan con la cultura organizacional para fortalecer y desarrollarlas en los líderes de línea de las áreas productivas		
Duración	2 horas por individuo		
Propuesta	Realizar uso de Plataforma Evaluar para medir las competencias blandas		
	Contenido	Actividades	Recursos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma Evaluar módulo de evaluación competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definición de competencias blandas a evaluarse ▪ generación de contenido en Plataforma de perfil evaluar ▪ Establecer cronograma de uso de Plataforma ▪ Reunión con cada participante para explicación de uso de Plataforma y el para que del proceso ▪ Envío de link de evaluación a cada participante ▪ Revisión de evaluaciones ejecutada ▪ Bajar informe de evaluaciones por participante ▪ Análisis de evaluaciones , ▪ Elaboración de informe Psico laboral por participante ▪ Entrega de resultados one &one 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma de evaluación ▪ Computador ▪ Acceso de red internet

Tabla 37*Detalle del contenido de actividades de la propuesta de mejora-Programa Ser Líder*

Objetivo general	Fortalecer las habilidades conversacionales del líder con para relaciones de equipo que impacten efectivamente en los factores de resultados y en la cultura organizacional conversacionales del líder con miras a generar relaciones de equipo que impacten
Objetivos específicos	Desarrollar herramientas de liderazgos en los participantes , para acciones están vinculadas con su capacidad de proponer, inspirar, declarar, prometer, indagar, escuchar y discernir de manera asertiva
Duración	32 Horas
Propuesta	El programa constará de 4 módulos presenciales, a través de exposición de conceptos bases , videos, uso de material impreso para diversas actividades y juegos de roles .

Contenido	Actividades	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentalidad del Nuevo ▪ Conversaciones poderosas ▪ Emociones en el Liderazgo y los equipos ▪ Construcción de confianza para el alto desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición sobre diversos conceptos , y plenaria para definiciones ▪ Entrega de material para desarrollo de las diversas actividades que den forma a los conceptos revisados ▪ Presentación de cápsulas de videos sobre temas y plenaria reflexiva sobre los mismos ▪ Juego de roles según sea el caso para establecer feedback ▪ Evaluación en cada módulo para conocer aplicación de lo aprendido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de audio y video ▪ Material didáctico para diversas actividades ▪ Leccionario ▪ Acceso de red para descarga de material interactivo para los participantes

Cronograma de implementación de plan de acción de propuesta de mejora

Tabla 38

Cronograma de implementación de propuesta de mejora

Detalle	Tiempo de ejecución	Responsable
Fase 1. Análisis		
Determinación de competencias blandas a evaluar	1 días	Jefe de Gente ,Desarrollo y Cultura
Aplicación de datos, envío de invitación en Plataforma de evaluación	2 días	Generalista de Gente ,Desarrollo y Cultura
Análisis de resultados y elaboración de Informe Psico laboral individual	7 días	Jefe de Gente ,Desarrollo y Cultura
Fase 2. Planificación		
Elaboración de acciones de mejora, objetivos, responsables y recursos	15 días	Jefe de Gente ,Desarrollo y Cultura Jefe de Producción
Aprobación del plan de acción	7 días	Jefe de Gente ,Desarrollo y Cultura Jefe de Producción
Generar espacios de feedforward	7 días	Jefe de Gente ,Desarrollo y Cultura Beneficiarios directos
Revisión de material y temas a dictarse	7 días (un taller mensual)	Jefe de Gente ,Desarrollo y Cultura Jefes inmediatos
Fase 3. Ejecución		
Implementación de plan de acción	120 días (un taller mensual)	Jefe de Gente ,Desarrollo y Cultura
Capacitación de los beneficiarios involucrados en el proceso		Beneficiarios directos
Fase 4. Medición y control		
Medición de resultados (Análisis cuantitativo)	3 días	Jefe de Gente ,Desarrollo y Cultura Jefes inmediatos

Presupuesto estimado de la propuesta

Tabla 39

Presupuesto de implementación de la propuesta

Detalle	Valor
Reuniones con los miembros del equipo	\$ -
Capacitaciones externas del personal	\$ 3.860,00
Capacitaciones internas del personal	\$ 480,00
Evaluaciones 360 grados a personal	\$ -
Total	\$ 4.340,00

Se proyecta un valor estimado en sentido de número de beneficiarios 14 trabajadores, estos variaran debido a los resultados y análisis de las competencias técnicas y blandas a potenciar.

CONCLUSIONES

En el presente proyecto de titulación se realiza un abordaje sobre los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil, en relación al contexto analizado se presentan las siguientes conclusiones:

La Planta de procesos, es una organización del sector económico de alimentos que debido a sus necesidades de producción presentan oportunidades en relación al nivel de satisfacción laboral y a los estilos de liderazgos de sus miembros.

Se describe las principales teorías de varios autores sobre los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral (otros factores de resultados), desarrollándose un esquema histórico sobre la evolución de las mismas, enfocándose en el Modelo de Liderazgo de los Rango Total o Completo, mismo que facilita la aplicación del análisis del presente proyecto.

En el aspecto referencial se destaca la importancia del estilo de liderazgo y los factores de resultados a través de estudios realizados en diferentes organizaciones tanto a nivel nacional como internacional.

Se establece el proceso metodológico para identificar los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil se detalló el diseño, tipo y enfoque de investigación que se utilizó para recabar información que apoye el presente proyecto por lo que se utilizó la metodología de investigación mixta cuantitativo, utilizando análisis estadísticos y dónde las preguntas de investigación tratan sobre cuestiones previamente establecidas para una mejor comprensión del problema de investigación del presente trabajo de titulación

En lo que respecta a la ejecución de la evaluación de estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil, se utilizó la herramienta de Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x que permitió evaluar las variables de segundo orden de los estilos de liderazgos y factores de resultados. Arrojando los siguientes resultados : Influencia idealizada atribuida 43%, Influencia idealizada conductual 21%, Dirección por excepción activa 14%, Estimulación intelectual 14 % , , Recompensa contingente 7 % ,.

Mostrando un grado de satisfacción laboral el 76,92 % con respecto al estilo adoptado de Influencia idealizada conductual, el 70% con respecto al estilo adoptado de

Recompensa contingente, el 67,27 % con respecto al estilo adoptado de Influencia idealizada atribuida , del 50 % con respecto al estilo adoptado de Estimulación intelectual, el 44 % con respecto al estilo adoptado de Dirección por excepción activa ; quedando aprobada la hipótesis del presente estudio ya que el estilo de liderazgo si se relaciona significativa y positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización, pruebas estadísticas aplicadas de medidas simétricas (Anexo 7)

Como aporte se da cumplimiento al objetivo específico final en el capítulo 4 donde se establece y describe la propuesta de mejora con base a los resultados obtenidos de la caracterización de los estilos de liderazgos como de satisfacción laboral, se presenta una estrategia que apuntan a potenciar los estilos de liderazgos que aportan positivamente al nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una Planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil.

RECOMENDACIONES

En relación a las necesidades de las organizaciones de fomentar ambientes saludables y organizaciones habitables donde primen gestores de transformación actuando en concordancia con los propósitos de la organización y los de la gente, se recomienda lo siguiente:

- Potenciar el tipo de liderazgo transformacional acorde a las necesidades de la organización que se orienta a creer en su gente, con una visión de desarrollo sostenible.
- Implementar las acciones descritas en las estrategias con el propósito de potenciar el estilo de liderazgo.
- Realizar el acompañamiento respectivo para verificar el cumplimiento de las acciones y así crear los ajustes respectivos que permitan generar el impacto esperado.
- Diseñar formas de reconocimiento que proporcionen a los trabajadores la percepción y sentido de visibilidad esperado, más allá de beneficios económicos que creen una falsa necesidad de más y que no beneficien en mayor grado el empoderamiento de los equipos de trabajo, convirtiendo estos espacios en una costumbre.
- Generar espacios conversacionales con los miembros de los equipos para compartir de primera mano las novedades y recibir las inquietudes de ellos, volviéndolos habituales.
- Hacer uso de los medios de comunicación interno en una forma más ágil que permitan estar informados y transmitir las buenas prácticas, los logros obtenidos, indicadores vivos. que fortalezcan los vínculos entre los miembros de la organización.

Referencias

- Almeida Eleno, A. (2013). *Las ideas del amor de R.J. Sternberg: la teoría triangular y la teoría narrativa del amor*. Obtenido de <https://summa.upsa.es/high.raw?id=0000031322&name=00000001.original.pdf>
- Castro Solano Alejandro , Lupano Maria Pauña Denise , Martin Nader Benatuil. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paydos SAICF.
- Aguero Pedro , Báez Rafael , Zayas Josúe. (2014) Causas de la satisfacción laboral en una comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Holguin.Cuba*, 35-51.
- Añazco. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. *INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024, 1(2018), 142 - 148*.
- Bass M., & Avolio B. (1997). *Full range leadership development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial*. USA: The Free Press.
- Bass, B. (2006). *Transformational Leadership* Mahwah. EEUU.: Lawrence Elbaum Associates inc. Publishers.
- Brand, W. (2022). Expertos analizan las tendencias de la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. *Ekos. Negocios*(Octubre). <https://doi.org/https://www.ekosnegocios.com/articulo/expertos-analizan-las-tendencias-de-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-en-el-ecuador>
- Bruce John Antonakis , Avolio Bruce J , SivasubramaniambNagaraj . (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor. *ELSEVIER, 14(3)*, 261-295. <https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/journal/the-leadership-quarterly/vol/14/issue/3>
- Castro Solano, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX–intercambio líder/seguidor). *Anuario de Psicología Universitat de Barcelona, 39(3)*, 333-350. <https://doi.org/Anuario de Psicología, vol. 39, nº 3, diciembre 2008, pp. 333-350>
- Chiang Vega, Maria M.; Gómez Fuentealba, Nelly M.; Salazar Botello, Carlos M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración, vol. 30*, págs. pp. 65-7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236007>
- Chiavenatto, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos , el capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Díaz Almeida Bernardo, R. N. (2014). Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales. *Notas técnicas de prevención, NIPO: 272-14-024-5(1025)*, 3. <https://doi.org/INSHT>

- Elizabeth, S. Z. (2015). Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP . *Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP* . Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador .
- Estrada Mejia Sandra. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica Año XIII, Año XII(34)*, 343-348.
- Fernández-Ríos, M. (1997). *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Librería Alonso Quijano. <https://doi.org/SBN> 10: 8479783125 ISBN 13: 9788479783129
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz. *Revista Gaceta Laboral, 19(1)*, 52 - 77. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>
- García, J. M. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass Y Avolio: caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México. *IDEAS*, 15. https://doi.org/https://ideas.repec.org/a/erv/rccsrc/y2013i2013_0511.html
- González ibernal Idolina Bernal, L. G. (2017). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 84, 2018*.
- Grys, J. (2006). La naturaleza del liderazgo [revisión] / Anthonakis, J., Cianciolo, AT, Sternberg, Robert J., Eds.", *Journal of Applied Christian Leadership. Journal of Applied Christian Leadership, 1(1)*, 48-54. <https://doi.org/https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol1/iss1/5/>
- Guerrero Davila Guadalupe, G. D. (2020). Metodología de la investigación. En G. D. Guerrero Davila Guadalupe, *Metodología de la investigación* (págs. 5-6). Grupo Editorial Patria .
- Haz Vidal, I. (2016). Liderazgo y Satisfacción , un análisis de estudios previos. *Liderazgo y Satisfacción , un análisis de estudios previos*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Espíritu Santo.
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). Metodología de la Investigación. En R. F. Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación* (pág. 11). México D.F, México: McGraw-Hill.
- Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2020). *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos* . Navarra: NTP 212.
- Anaya Ortega, J. F. (2020). Análisis del liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS(13)*. <https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/13/liderazgo-satisfaccion-laboral.html>
- Koehler, J. (1999). La verdadera labor de un líder. *Norma. Colombia*.
- Kroeck G., K.; Lowe, K. B.; Brown, K. W. (2004). The Assessment of Leadership. En K. G. Kroeck, K. B. Lowe, & K. W. Brown, *The Assessment of Leadership*. (págs. 71-98). En Antonakis, A. C. J., *The Nature of Leadership*.

- Lapo María del Carmen, J. . (2015). El Liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, Vol. 9(4)*, 11-16.
- Lapo, Maria del Carmen; Jácome Mariella Johanna. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, págs. 11-16. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoYSuEvolucionHistorica-6419728%20(1).pdf
- López A Pablo., G. A. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios Pedagógicos,, vol. XL,, n. 1*, 163-178,.
- Lupano Perugini María Laura, C. S. (2006). Estudios sobre liderazgo , Teorías y evaluación. *Psicod debate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Lussier Robert N., P. C. (2020). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Demeterio , Caritia.
- Mintzberg, H. (1983). *El diseño de las organizaciones eficientes*. Editorial e fnmobilfaria, Florida 340, Byenos Atres. <https://doi.org/ISBN 950-02-3611-7>
- Ohanna, H. V. (2016). Liderazgo y Satisfacción, : Un análisis de estudios previos. *Liderazgo y Satisfacción, : Un análisis de estudios previos*, 15. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Espíritu Santo- Ecuador.
- Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Universidad Peruana Unión*. Lima, Llma : Universidad Peruana Unión.
- Peñarreta, C. D. (2014). La Influencia de los Estilos de Liderazgo en los niveles de Satisfacción Laboral de de los empleados del GAD Municipal de Loja. *La Influencia de los Estilos de Liderazgo en los niveles de Satisfacción Laboral de de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Loja, Loja, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Rivas H., G. L. (2020). Etimología polifacética del liderazgo. *Revista Gestión I+D*, págs. págs. 269-294. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863433>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica, septima edición*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rojas, M., Jaimes, L., & M., V. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11. <https://doi.org/ISSN 0798 1015>
- Saldaña Estefany , Trejo Michelle. (2020). Liderazgo transaccional y Clima Laboral , en los trabajadores de la Municipalidad de Villa Salvador, 2020. *Liderazgo transaccional y Clima Laboral , en los trabajadores de la Municipalidad de Villa Salvador, 2020*. Lima, Lima, Peru.
- Silva, Z. A. (2015). Liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR. *Quito: UCE*, 93. <https://doi.org/http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7316>
- Smith, A. (2001). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial . <https://doi.org/ISBN: 978-84-206-5096-8>

- Soria, G. A. (2015). Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en. *Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Velázquez, V. G. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las. *Análisis económico*, XXX(73), 163-189. <https://doi.org/ISSN:0185-3937>
- Villalón, X. G. (2014). El Liderazgo transformacional como agente de cambio. *El Liderazgo transformacional como agente de cambio*. Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chiler.

APÉNDICES

.Anexo 1 Autorización de uso de instrumento

The image shows two screenshots from a mobile device. The top screenshot displays the LinkedIn profile of Angel Gustavo Soria, an HR Business Partner. The profile includes a circular profile picture, a background image with 'HR' text, and his contact information. The bottom screenshot shows an email message from Angel Gustavo Soria to Geoconda. The email subject is 'Saludos , interés sobre tema de Proyecto titulación'. The body of the email contains a greeting and a request for authorization to use an instrument for her thesis project.

Angel Gustavo Soria · 2º
HR Business Partner / Dirección y Gestión de Talento Humano / Docente Investigador / Consultor Independiente
Ecuador · [Información de contacto](#)

Nuevo mensaje
Angel Gustavo Soria
HR Business Partner / Dirección y Gestión de Talento Humano / Docente Investigador / Consultor Independiente

Saludos , interés sobre tema de Proyecto titulación

Buena Vida

Estimado
Ángel Gustavo Soria Pozo
Presente

De mis consideraciones:

Les saluda Geoconda Bolivia Matheus Cherez , alumna de Maestría de Gestión del Talento Humano de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil , el motivo de esta misiva es el de manifestarles mi inquietud en obtener los permisos requeridos para poder hacer uso del instrumento adaptado producto del proyecto de la tesis titulado : "Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia

PREMIUM Usa 1 de 15 créditos c

The image shows a screenshot of a WhatsApp chat conversation. The contact is Angel Gustavo Soria, who is available on mobile. The chat history shows a message from him on Thursday and a response from Geoconda Matheus Cherez on Friday.

Angel Gustavo Soria
Disponibile en versión móvil

email : geoconda.matheus@cu.ucsg.edu.ec
Guayaquil - Ecuador

JUEVES

Angel Gustavo Soria · 17:19
Buena tarde Geoconda, tiene mi autorización para hacer uso del instrumento en los fines investigativos mencionados .

VIERNES

Geoconda Matheus Cherez · 10:01
Buena Vida, estimado Angel, le saludo deseandoles dias de salud y bienestar para usted y sus seres amados. Le envio mi gratitud por su generosa ayuda. Mis deseos de exitos en su historia personal Bendiciones Geoconda

Anexo 2

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO Forma del Seguidor (5X) Corta

El presente Cuestionario tiene como finalidad obtener su percepción acerca del Estilo de Liderazgo utilizado por su Jefe Inmediato o Supervisor y su influencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores.

Tratándose de percepciones no puede haber respuestas correctas o incorrectas; por esta razón le pedimos que sea completamente sincero y veraz al momento de responder las preguntas.

El Cuestionario es anónimo consta de 51 afirmaciones descriptivas, juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo, puede ser llenado en un tiempo aproximado de 10 minutos, la información y resultados obtenidos serán utilizados de forma confidencial y con miras a lograr un cambio positivo en los Estilos de Liderazgo y manejo del personal.

Nombre del Supervisor o Jefe Inmediato:

Cargo de su Jefe Inmediato (la persona que estoy calificando):

Departamento:

Línea:

Fecha:

INSTRUCCIONES:

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, ingresando el número en el casillero correspondiente .

La persona que estoy calificando :

Nunca	Rara Vez	A Veces	Usualmente	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4
1.- Me ayuda siempre que me esfuerce				
2.- Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados				
3.- Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios				
4.- Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.				
5.- Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante				
6.- Expresa sus valores y creencias más importantes				
7.- Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.				
8.- Cuando resuelve problemas trata de verlos de forma distintas.				
9.- Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista				
10.- Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella				
11.- Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño				

Nunca	Rara Vez	A Veces	Usualmente	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4
12.- Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal				
13.- Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas				
14.- Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.				
15.- Dedicar tiempo a enseñar y orientar.				
16.- Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas				
17.- Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo				
18.- Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.				
19.- Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo				
20.- Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.				
21.- Actúa de modo que se gana mi respeto				
22.- Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.				
23.- Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas				
24.- Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen				
25.- Se muestra confiable y seguro				
26.- Construye una visión motivante del futuro.				
27.- Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.				
28.- Le cuesta tomar decisiones.				
29.- Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas				
30.- Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista				
31.- Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.				
32.- Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.				
33.- Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.				
34.- Enfatiza la importancia de tener una misión compartida				
35.- Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.				
36.- Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.				
37.- Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades				
38.- Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.				
39.- Me motiva a trabajar más duro y hacer más de lo que esperaba hacer.				
40.- Es efectivo/a al representarme frente a los superiores				
41.- Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.				

42.- Aumenta mi motivación hacia el éxito	
43.- Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	
44.- Me motiva a trabajar más duro	
45.- El grupo que lidera es efectivo.	
46.- Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	
47.- El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización	
48.- Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	
49.- Es efectivo en buscar formas de motivar al grupo de trabajo	
50.- Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	
51.- Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella	
52.- Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	

¡Gracias por tu colaboración!

Anexo 3

Baremos de la prueba de Estilos de liderazgos

N	Liderazgo transformacional		Liderazgo transaccional		Liderazgo laissez-faire	
	Válido	95	Válido	97	Válido	95
	Perdidos	66	Perdidos	64	Perdidos	66
Media		59,2000		22,1031		23,4211
Mediana		62,0000		23,0000		22,0000
Moda		76,00		28,00		20,00
Desv. Desviación		16,25829		6,70119		6,05046
Varianza		264,332		44,906		36,608
Asimetría		-0,980		-0,960		0,977
Error estándar de asimetría		0,247		0,245		0,247
Curtosis		0,533		0,737		1,063
Error estándar de curtosis		0,490		0,485		0,490
Rango		71,00		32,00		32,00
Mínimo		9,00		0,00		12,00
Máximo		80,00		32,00		44,00
Percentiles	10	35,6000		12,8000		17,0000
	20	47,2000		16,0000		19,0000
	30	52,0000		20,0000		20,0000
	40	58,4000		22,0000		21,0000
	50	62,0000		23,0000		22,0000
	60	67,6000		25,0000		24,0000
	70	70,2000		26,6000		25,2000
	80	74,8000		28,0000		28,0000
	90	76,4000		29,0000		33,0000

Fuente: Elaboración propia , resultados de paquete estadístico SPSS

Anexo 4

Baremos de la prueba de Factores de resultados

N	Válido	Satisfacción	Efectividad	Extra
	Perdidos	98	99	98
		63	62	63
Media		12,1327	20,5354	15,3673
Mediana		13,0000	21,0000	16,0000
Moda		16,00	24,00	17,00
Desv. Desviación		3,57724	5,86465	3,92556
Varianza		12,797	34,394	15,410
Asimetría		-1,137	-0,831	-1,158
Error estándar de asimetría		0,244	0,243	0,244
Curtosis		1,231	0,466	1,564
Error estándar de curtosis		0,483	0,481	0,483
Rango		16,00	27,00	20,00
Mínimo		0,00	1,00	0,00
Máximo		16,00	28,00	20,00
Percentiles	10	7,0000	12,0000	8,9000
	20	9,0000	15,0000	13,0000
	30	11,0000	18,0000	14,7000
	40	12,0000	20,0000	15,0000
	50	13,0000	21,0000	16,0000
	60	13,0000	23,0000	17,0000
	70	14,0000	24,0000	18,0000
	80	16,0000	26,0000	19,0000
	90	16,0000	28,0000	20,0000

Fuente: Elaboración propia , resultados de paquete estadístico SPSS

Anexo 5

Estilos de Liderazgos, variables de segundo orden

		Estilos de liderazgos					
		Nunca	Rara Vez	A Veces	Usualmente	Siempre	Total
Estimulación intelectual	Recuento	0	0	9	4	1	
	% de estilo de liderazgo	0	0	64%	29%	7%	100%
Motivación inspiracional	Recuento	0	0	7	7	0	
	% de estilo de liderazgo	0	0	50%	50%	0%	100%
Influencia idealizada atribuida	Recuento	0	0	4	9	1	
	% de estilo de liderazgo	0	0	29%	64%	7%	100%
Influencia idealizada conductual	Recuento	0	0	7	7	0	
	% de estilo de liderazgo	0	0	50%	50%	0%	100%
Consideración individualizada	Recuento	0	1	9	4	0	
	% de estilo de liderazgo	0	7%	64%	29%	0%	100%
Recompensa contingente	Recuento	0	1	7	6	1	
	% de estilo de liderazgo	0	0	50%	43%	7%	100%
Dirección por excepción activa	Recuento	0	0	10	4	0	
	% de estilo de liderazgo	0	0	71%	29%	0%	100%
Dirección por excepción pasiva	Recuento	0	13	0	1	0	
	% de estilo de liderazgo	0	93%	0%	7%	0%	100%
Liderazgo laissez-faire	Recuento	0	11	2	1	0	
	% de estilo de liderazgo	0	79%	14%	7%	0%	100%

Anexo 6

Nivel de satisfacción

		Satisfacción					Total
		Nunca	Rara Vez	A Veces	Usualmente	Siempre	
Estimulación intelectual	Recuento	0	0	1	0	1	2
	% de estilo de liderazgo	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	100%
Motivación inspiracional	Recuento	0	0	0	0	0	0
	% de estilo de liderazgo	0	0	0	0	0	0%
Influencia idealizada atribuida	Recuento	0	1	2	3	7	13
	% de estilo de liderazgo	0,00%	7,69%	15,38%	23,08%	53,85%	100%
Influencia idealizada conductual	Recuento	2	6	10	26	11	55
	% de estilo de liderazgo	3,64%	10,91%	18,18%	47,27%	20,00%	100%
Consideración individualizada	Recuento	0	0	0	0	0	0
	% de estilo de liderazgo	0	0	0	0	0	0%
Recompensa contingente	Recuento	0	2	4	11	3	20
	% de estilo de liderazgo	0,00%	10,00%	20,00%	55,00%	15,00%	100%
Dirección por excepción activa	Recuento	2	1	2	2	2	9
	% de estilo de liderazgo	22,22%	11,11%	22,22%	22,22%	22,22%	100%
Dirección por excepción pasiva	Recuento	0	0	0	0	0	0
	% de estilo de liderazgo	0	0	0	0	0	0%
Liderazgo laissez-faire	Recuento	0	0	0	0	0	0
	% de estilo de liderazgo	0	0	0	0	0	0%
Recuento		4	10	19	42	24	99
% Total		4,0%	10,1%	19,2%	42,4%	24,2%	100,0%

Anexo 7

Medidas simétricas, prueba de Hipótesis

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,878	0,032	17,502	<,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,841	0,036	14,842	<,001 ^c
N de casos válidos		93			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Anexo 8

Correlación de factores de segundo orden y factores de resultados

		Correlaciones													
		Estimulación intelectual	Motivación inspiracional	Influencia idealizada atribuida	Influencia idealizada conductual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	Liderazgo laissez-faire	Carisma inspiracional	Satisfacción	Efectividad	Extra	
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	1	.784**	.767**	.801**	.752**	.791**	.718**	-0.049	-0.167	.821**	.743**	.769**	.746**	
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,636	0,104	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	98	95	97	96	95	98	96	97	96	95	96	98	96	
Motivación inspiracional	Correlación de Pearson	.784**	1	.868**	.891**	.714**	.888**	.821**	-0.115	-0.190	.965**	.820**	.878**	.843**	
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,263	0,066	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	97	97	97	95	97	95	96	95	97	95	96	95	
Influencia idealizada atribuida	Correlación de Pearson	.767**	.868**	1	.837**	.805**	.877**	.770**	-0.097	-0.164	.948**	.893**	.872**	.883**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,340	0,109	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	97	97	99	97	97	99	97	98	97	97	97	98	97	
Influencia idealizada conductual	Correlación de Pearson	.801**	.891**	.837**	1	.701**	.855**	.854**	-.202*	-.236*	.949**	.839**	.851**	.798**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,047	0,021	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	96	97	98	98	95	98	96	97	96	97	96	97	96	
Consideración individualizada	Correlación de Pearson	.752**	.714**	.805**	.701**	1	.760**	.711**	-0.016	-0.095	.778**	.775**	.801**	.832**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,879	0,360	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	95	95	97	95	97	97	95	96	95	95	95	96	95	
Recompensa contingente	Correlación de Pearson	.791**	.888**	.877**	.855**	.760**	1	.761**	-0.150	-.220*	.917**	.835**	.826**	.853**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,139	0,030	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	98	97	99	98	97	100	98	99	98	97	98	99	98	
Dirección por excepción activa	Correlación de Pearson	.718**	.821**	.770**	.854**	.711**	.761**	1	-0.095	-.218*	.856**	.715**	.767**	.769**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,357	0,033	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	96	95	97	96	95	98	98	97	96	95	96	97	96	
Dirección por excepción pasiva	Correlación de Pearson	-0.049	-0.115	-0.097	-.202*	-0.016	-0.150	-0.095	1	.552**	-0.140	-0.160	-0.095	-0.098	
	Sig. (bilateral)	0,636	0,263	0,340	0,047	0,879	0,139	0,357		0,000	0,174	0,117	0,354	0,339	
	N	97	96	98	97	96	99	97	99	97	96	97	98	97	
Liderazgo laissez-faire	Correlación de Pearson	-0.167	-0.190	-0.164	-.236*	-0.095	-.220*	-.218*	.552**	1	-0.202	-.228*	-0.150	-0.134	
	Sig. (bilateral)	0,104	0,066	0,109	0,021	0,360	0,030	0,033	0,000		0,050	0,026	0,143	0,192	
	N	96	95	96	96	95	98	96	97	98	95	96	97	96	
Carisma inspiracional	Correlación de Pearson	.821**	.965**	.948**	.949**	.778**	.917**	.856**	-0.140	-0.202	1	.894**	.908**	.883**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,174	0,050		0,000	0,000	0,000	
	N	95	97	97	97	95	97	95	96	95	97	95	96	95	
Satisfacción	Correlación de Pearson	.743**	.820**	.893**	.839**	.775**	.835**	.715**	-0.160	-.228*	.894**	1	.890**	.918**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,117	0,026	0,000		0,000	0,000	
	N	96	95	97	96	95	98	96	97	96	95	98	97	96	
Efectividad	Correlación de Pearson	.769**	.878**	.872**	.851**	.801**	.826**	.767**	-0.095	-0.150	.908**	.890**	1	.905**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,354	0,143	0,000	0,000		0,000	
	N	98	96	98	97	96	99	97	98	97	96	97	99	97	
Extra	Correlación de Pearson	.746**	.843**	.883**	.798**	.832**	.853**	.769**	-0.098	-0.134	.883**	.918**	.905**	1	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,339	0,192	0,000	0,000	0,000		
	N	96	95	97	96	95	98	96	97	96	95	96	97	98	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Matheus Cherrez, Geoconda Bolivia, con C.C: # 1203044605 autora del trabajo de titulación: Los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil en el año 2023, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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.- Autorizo 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 agosto del 2023



Nombre: Matheus Cherrez, Geoconda Bolivia
C.C: 1203044605



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil en el año 2023.		
AUTOR(ES):	Matheus Cherrez, Geoconda Bolivia		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES):	Freddy Camacho Villagómez		
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 agosto del 2023	No. DE PÁGINAS:	82
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	EMPRESA DIGITAL, PLATAFORMA WEB, CURSOS EN LÍNEA, ENTRENAMIENTO		
RESUMEN:	<p>El presente proyecto tiene como objetivo el caracterizar los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil , la base teórica se sustenta en los estudios realizados por Bass & Avolio sobre el modelo de Liderazgo Transformacional , Transaccional y los factores de resultado en los trabajadores , y la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x para la toma de datos, esta investigación es del tipo correlacional , no experimental , cuantitativa. Los resultados arrojan una correlación positiva dónde el estilo de liderazgo transformacional genera índices mayores de satisfacción laboral en el grupo de estudio. En consecuencia, se establecen estrategias de desarrollo que permitan potenciar y desarrollar los estilos de liderazgos.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0997485995	E-mail: geoconda.matheus@cu.ucsg.edu.ec /yockobmatheus@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa		
	Teléfono: +593 99 241 0481		
	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):			