



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRIDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

TEMA:

Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” servicios de telecomunicación de la ciudad de Guayaquil en el año 2025.

AUTORA:

Nazareno Reasco Jesús María

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

TUTOR:

Lic. Beccar Varela, Julio María Mgs.

Guayaquil-Ecuador
19 de febrero del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS

CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Nazareno Reasco Jesús María**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**.

TUTOR

f.  _____

Lic. Beccar Varela, Julio María Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f.  _____

Lic. Vilma Noemi St.Omer Navarro, Ph.D

Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS CARRERA
DE TRABAJO SOCIAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Nazareno Reasco Jesús María**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” servicios de telecomunicación de la ciudad de Guayaquil en el año 2025**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA

f. *Jesús María Nazareno R.*

Nazareno Reasco Jesús María



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS CARRERA
DE TRABAJO SOCIAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Nazareno Reasco Jesús María**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” servicios de telecomunicación de la ciudad de Guayaquil en el año 2025**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA

f. *Jesús María Nazareno R.*

Nazareno Reasco Jesús María

REPORTE COMPILATIO

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

B2025 NAZARENO REASCO

3%
Textos sospechosos

3% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
4% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: B2025 NAZARENO REASCO.docx
ID del documento: ba69f004624675534f61c65da4e277b51397f888
Tamaño del documento original: 752,29 kB

Depositante: Julio María Beccar Varela
Fecha de depósito: 25/1/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 25/1/2026

Número de palabras: 27.969
Número de caracteres: 219.605

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 www.scielo.org.mx Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo d... https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=50186-10422016000100058 3 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (657 palabras)

Firma de Estudiante

f.

Jesús María Nazareno Reasco

Firma de Docentes

f.

LIC. BECCAR VARELA, JULIO MARÍA MGS.
TUTOR

f.

LIC. CHRISTOPHER MUÑOZ, MGS.
COORDINADOR UIC A-2025

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por ser el guía en este camino de formación académica. Gracias Padre por ser el arquitecto de mi vida, por darme la fuerza, sabiduría, entendimiento y por ser la luz en los momentos de incertidumbre. Te agradezco por la vida, por permitirme conocer maestros increíbles llenas de conocimiento que me permitieron crecer profesionalmente, gracias por cruzar en mí camino a las amistades que fueron un impulso para no rendirme y saber que también se convierte en parte de una gran familia. Gracias por las bendiciones que recibo a diario y por haberme permitido llegar a esta meta con salud y esperanza, sabiendo que nada de esto sería posible sin tu voluntad.

A mi familia, mi gran motivación

A mi madre Ana Lucia Nazareno Reasco, mi esposo Derian Ruano Arboleda y hermanas y hermanos quienes fueron el pilar para no rendirme es nets trayecto lleno de retos y conocimiento ustedes han sido mi refugio y mi mayor impulso. Agradezco en especial a mi hermana Jhoana Isabel Nazareno Reasco, quien fue mi ejemplo a seguir; quien me enseñó que las metas se consiguen sólo si tú te lo propones y crees que lo puedes hacer sabiendo que Dios siempre te acompañara en todo lo que te propongas, gracias hermana fuiste mi mayor motivación, gracias por estar en los momentos más difíciles eres increíble eres mi segunda madre para mi te amo.

Agradezco a mis hermanas; Mayra Lorena Nazareno Reasco, quien me aconsejo en para seguir en este desarrollo académico, a Yirabel Solis Nazareno, Rosa Angela Nazareno, Digna Andrea Nazareno, Jhon Bone Nazareno, Felipe Nazareno, Karina Estacio Nazareno. Gracias por ser mi mayor motivación hermanos.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi familia, sobrinos y amistades, les agradezco, por creer en mí incluso cuando yo mismo dudaba, y por enseñarme que el amor y la perseverancia son la base de todo éxito. Este logro no es solo mío, es el fruto de su apoyo incondicional y de los valores que sembraron en mí. Son mi motor y mi mayor orgullo.

A mis maestros, arquitectos del saber

A mis maestros, Julio Maria Beccar, Ana Quevedo, Gilda Valenzuela, Roxana León Nevárez, Roxana del Rocíos, Vilma Noemi St.Omer Navarro, Cristopher Muñoz, Mariafrenanda de Lucas, profunda admiración y respeto. Gracias por compartir no solo sus conocimientos técnicos, sino también su sabiduría de vida. Gracias por la paciencia, por la exigencia que me hizo crecer y por despertar en mí la curiosidad de aprender siempre más, son una gran familia de la carrea del Trabajo Social. Ustedes no solo transmiten lecciones, sino que moldean el futuro con su dedicación; me llevo una parte de su enseñanza en cada paso de mi vida.

A mis amigas, mi motivación; Betty Sanchez, Saraí Cerezo, Valeria Valle, Ruth Morales, Katty, Laura Montoya, Alison Figueroa, Lady Macias, Odalis Varela, Yoja, Celina Mosquera; gracias amigas son increíbles, son una gran familia que se construyó en el trayecto académico; lo hemos logrado juntas, y ahora juntas contra los desafíos sociales. A mis sobrinos, mi motivación; Daenerys Segovia, Alison Damaris Solis, Genesis Elisabeth C, Ximena B, Lucy Lauren Segovia, Rebeca B., Emma Gabriela C. Ana Charcopa, Keyla M. Kiana M. Sofia R. Amalia R. Paulina R.

¡Gracias de todo corazón!



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL


FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS

CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 


LIC. JULIO BECCAR, MGS.
TUTOR

f. 

DRA. VILMA NOEMI ST.OMER NAVARRO
DIRECTORA DE CARRERA

f. 

LIC. CHRISTOPHER MUÑOZ. MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. 

LIC. CHISTOPHER MUÑOZ, MGS.
DOCENTE Oponente

ACTA DE CALIFICACIÓN

ACTA DE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

El Tribunal de Sustentación ha escuchado y evaluado el Trabajo de Titulación denominado "ESTILOS DE LIDERAZGOS Y SU POSIBLE RELACIÓN CON EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PRIVADA DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2025", elaborado por el/la estudiante JESUS MARIA NAZARENO REASCO, obteniendo el siguiente resultado:

Nombre del Docente-tutor	Nombres de los miembros del Tribunal de sustentación		
JULIO MARIA BECCAR VARELA	VILMA NOEMI ST.OMER NAVARRO	JÓSE GREGORIO SALAZAR JARAMILLO	CHRISTOPHER FERNANDO MUÑOZ SANCHEZ
Etapas de ejecución del proceso e Informe final			
9.5 /10	9.25 /10	9.25 /10	8.00 /10
	Total: 30 %	Total: 30 %	Total: 40 %
Parcial: 50 %	Parcial: 50 %		
Nota final ponderada del trabajo de título: 9.13 /10			

Para constancia de lo actuado, el (la) Coordinador(a) de Titulación lo certifica.



Coordinador(a) de Titulación

INDICE

Resumen	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	2
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Antecedentes investigativos	4
1.2. Problematización.	10
1.3. Preguntas de Investigación	13
Pregunta principal.....	13
1.3.1. Subpreguntas de investigación	13
1.4. Objetivos General.	13
1.4.1. Objetivos Específicos.....	13
1.5. Justificación.....	14
2. CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	17
2.1. Referente Conceptual	17
2.1.1. Satisfacción Laboral	17
2.1.2. Necesidades	18
2.2.3. Clima organizacional.	20
2.2.4. Factores o Dimensiones del clima organizacional	24
2.2.5. Liderazgo organizacional.....	28
2.2.6. Funciones del líder en contextos organizacionales.	29
2.2.7. Teorías clásicas del liderazgo (rasgos, conductual, situacional, transformacional, transaccional, etc.).....	30
2.3. Referente Normativo.	34
2.3.1. Normativas Nacionales.	34
2.3.2. Normativas Internacionales.	36
2.4. Referente Estratégico	38
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	39
3.1. Enfoque de la investigación	39
3.2. Tipo y nivel de la investigación.	39
3.3. Método de la investigación.....	39
3.4. Universo, muestra y muestreo.....	40

3.4.1 Universo	40
3.4.2 Muestra	40
3.4.3 Muestreo	41
3.5. Formas de recolección de la información	41
3.6. Formas de análisis de la información	42
CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	44
4.1. Resultados de los Objetivos Específicos.	44
4.1.1. Objetivo Específico 1: Identificar los diferentes estilos de liderazgo de los supervisores de área de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil.....	44
4.1.2. Objetivo Específico 2: Determinar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil.....	45
Indicadores sociodemográficos	45
4.1.3. Objetivo Especifico 3: Establecer las posibles relaciones que existan entre estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil, desde la percepción de los trabajadores.	77
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
Bibliografía	86
ANEXOS	96

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Áreas de Ventas</i>	40
Figura 2 <i>Estilos de Liderazgo “BLAKE AND MOUTON” “COUNTRY “INDIFERENTE” que no “AUTORITARIO, “LIDER DE EQUIPO”</i>	44
Figura 3 <i>Condiciones de trabajo</i>	45
Figura 4 <i>Libertad para elegir tu propio método de trabajo</i>	46
Figura 5 <i>Relaciones de Trabajo</i>	47
Figura 6 <i>Reconocimiento</i>	48
Figura 7 <i>Reconocimiento</i>	49
Figura 8 <i>Responsabilidad asignada</i>	50
Figura 9 <i>Salario</i>	52
Figura 10 <i>Capacidades</i>	53
Figura 11 <i>Relación laboral</i>	54
Figura 12 <i>Posibilidades de promocionar</i>	55
Figura 13 <i>El modo de gestión</i>	56
Figura 14 <i>La atención que se presta a las sugerencias que haces</i>	57
Figura 15 <i>Su horario de trabajo</i>	58
Figura 16 <i>Variedad de tareas</i>	59
Figura 17 <i>Estabilidad laboral</i>	60
Figura 18 <i>Participación en la toma de decisiones</i>	61
Figura 19 <i>Prioridad del objetivo o tarea</i>	62
Figura 20 <i>Monitoreo de tiempos</i>	63
Figura 21 <i>Apoyo en nuevas tareas</i>	64
Figura 22 <i>Disfrute de tareas desafiantes</i>	65
Figura 23 <i>Fomento de la creatividad</i>	66
Figura 24 <i>Atención al detalle en tareas complejas</i>	67
Figura 25 <i>Capacidad multitarea</i>	68
Figura 26 <i>Interés por el autoaprendizaje y práctica</i>	69
Figura 27 <i>Relaciones personales vs. Corrección de errores</i>	70
Figura 28 <i>Efectividad en la administración del tiempo</i>	71

Figura 29 <i>Explicación de tareas complejas</i>	72
Figura 30 <i>División de grandes proyectos</i>	73
Figura 31 <i>Importancia del desarrollo del equipo</i>	74
Figura 32 <i>Disfrute del análisis de problemas</i>	75
Figura 33 <i>Respeto a los límites de los demás</i>	75
Figura 34 <i>Consejo y Coaching</i>	76
Figura 35 <i>Implementación de nuevas tendencias</i>	77

Resumen

La investigación se basa en un enfoque mixto. Creswell (2008) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de lograr una mayor comprensión del objeto de estudio, lo que explica su reiterado uso en ciencias relacionadas con los comportamientos sociales. En un mismo estudio busca confirmar, correlacionar o corroborar, utiliza alguna perspectiva teórica y, en la interpretación, busca la integración. Se recopilan datos cuantitativos y cualitativos y se integran en las caracterizaciones descritas.

En esta investigación descriptiva se propone soluciones prácticas para resolver el problema, “Estilos de liderazgo y su posible relación con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” servicios de telecomunicación de la ciudad de Guayaquil del 2025.

Para promover un liderazgo efectivo, las estrategias organizacionales deben enfocarse en la innovación y la adaptación a los cambios (Nájera et al., 2018). Es fundamental fomentar la comunicación y el desarrollo de habilidades en los equipos de trabajo, ya que estos aspectos mejoran la satisfacción y el desempeño laboral (Pedraja et al., 2020)

El método de esta investigación es el hermenéutico. Según, Maldonado (2023) el método hermenéutico intenta comprender las relaciones existentes que forman una totalidad entre sujeto-objeto, donde cada uno de ellos desde su esencia buscan intercambiar significados para comprenderse.

Palabras claves: Liderazgo organizacional, Satisfacción laboral, Clima organizacional, Estilos de liderazgo, Bienestar laboral

ABSTRACT

The research is based on a mixed approach. Creswell (2008) argues that mixed research allows quantitative and qualitative methodologies to be integrated into the same study, with the purpose of achieving a greater understanding of the object of study, which explains its repeated use in sciences related to social behaviors. In the same study, it seeks to confirm, correlate or corroborate, it uses some theoretical perspective and, in interpretation, it seeks integration. Quantitative and qualitative data are collected and integrated into the described characterizations.

In this descriptive research, practical solutions are proposed to solve the problem, "Leadership styles and their possible relationship with the level of job satisfaction of workers of a "private" telecommunication services company in the city of Guayaquil in 2025.

To promote effective leadership, organizational strategies must focus on innovation and adaptation to change (Nájera et al., 2018). It is essential to promote communication and the development of skills in work teams, as these aspects improve job satisfaction and performance (Pedraja et al., 2020)

The method of this research is hermeneutical. According to Maldonado (2023), the hermeneutical method attempts to understand the existing relationships that form a totality between subject and object, where each of them from their essence seek to exchange meanings in order to understand each other.

Keywords: Organizational leadership, Job satisfaction, Organizational climate, Leadership styles, Workplace well-being

INTRODUCCIÓN

En la siguiente investigación abordaremos los estilos de liderazgo y su influencia en la satisfacción del personal de una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de promover estrategias en relación con la satisfacción laboral, se entiende el liderazgo como la capacidad que tiene una persona para guiar a otras a alcanzar los mismos objetivos.

Las empresas buscan generar utilidades constantes y para ello organizan metas alcanzables con personal competente unos para gestionar las tareas y otros para dirigir las estrategias que les permitan seguir aumentando el capital económico, garantizar este éxito es responsabilidad de los líderes de las empresas son ellos quienes establecen los procesos y procedimientos e influyen en los integrantes de los equipos de trabajo para alcanzar objetivos de manera conjunta y eficiente

Durante muchos años, algunas teorías han tenido enfoques en las competencias y conductas que deben tener las jefaturas para gestionar los equipos de trabajo, existen estudios enfocados en los estilos de liderazgo que deben tener los jefes para el manejo adecuado del equipo y el logro de resultados que le permita al negocio seguir creciendo, los jefes y los líderes tienen diferentes enfoques, se cree que todo jefe debería ser un excelente líder enfocado en un manejo adecuado de la comunicación, resolución de conflictos, delegación de tareas y estratégico, sin embargo no todos los jefes manejan un buen liderazgo ya que se enfocan en representar los intereses del empleador y se deja de lado las necesidades de los colaboradores, enfocando estrategias en maximizar la utilidad del negocio e invalidar el bienestar de los trabajadores.

Se ha considerado que el capital económico es el activo más importante para generar grandes utilidades en los negocios, con el tiempo este pensamiento ha cambiado, ya no se considera que el capital económico sea lo más importante dentro de las empresas, se está evidenciando que el capital esencial para la sostenibilidad del negocio son las personas ya que en base a su compromiso y contribución las empresas generan grandes utilidades y el capital económico crece en la medida que los empleadores aplican políticas enfocadas en el bienestar de los trabajadores, esto a su

vez permite que los trabajadores aumenten su niveles de satisfacción y con ello una plenitud que les permite seguir creciendo como personas y como empresa.

La dinámica de las empresas actualmente se enfoca en contar con personal calificado para el desempeño de las funciones, en el caso de los líderes se aspira que sean quienes inspiren a los demás al cumplimiento de las actividades diarias, el rol del líder es indispensable para que la organización siga creciendo en el mercado, un buen liderazgo influye en la satisfacción del personal, si las personas se sienten valoradas por sus líderes sus expectativas de sostener es relación hace que las personas tengan un mayor nivel de eficiencia.

Además, el liderazgo es fundamental para las pequeñas y medianas organizaciones; puesto que, son la parte fundamental de la economía de diversos países; ya que, su éxito muchas veces dependería de las habilidades de los líderes para inspirar y motivar a sus empleados e impulsar el crecimiento de las compañías. Chiquillo Rodelo, López & Gómez (2023),

Según la rejilla del Modelo Blake y Mouton parte de la conjetura de que la tarea de un gerente es nutrir las actitudes y el comportamiento que promueven el desempeño eficiente, estimular y usar la creatividad, generar el entusiasmo por la experimentación y la innovación, y aprender de la interacción con otros. Dicha capacidad gerencial puede ser enseñada y puede ser aprendida. Su rejilla gerencial proporciona un marco para entender y aplicar la dirección efectiva. (Mouton, 1984) Finalmente, este estudio pretende analizar los estilos de liderazgo de los supervisores de área de servicio de telecomunicación de una empresa “privada” en la ciudad de Guayaquil y su posible relación con el nivel de satisfacción laboral de los miembros de su equipo para el fortalecimiento del clima organizacional. Creando posibles estrategias de mejora del clima laboral y su satisfacción dentro de la organización mediante un buen equipo de trabajo, donde se garanticen oportunidades de desarrollo y bienestar.

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes investigativos

En el Ecuador existen empresas de telecomunicaciones públicas y privadas que brindan sus servicios a nivel nacional; por lo tanto, “el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presenta en el siguiente boletín, los resultados del Registro Estadístico de Empresas (REEM) hasta el período 2023. Para el año 2022, el REEM registra un total de 1.239.822 empresas 1,367.960 más que el 2021. Estas empresas registraron un total de 2.816.116 plazas de empleo registrado, 116.770 plazas más en comparación al año anterior”. (INEC, 2024).

Según publicaciones del portal web de empleo LinkedIn contiene la siguiente información acerca de los postulantes hacia el grupo Claro donde se considera el siguiente slogan "Conectando al Ecuador con un propósito Claro" y "Claro por Ecuador", siendo un sector productivo de servicios de telecomunicaciones, el cual está conformado de 1mil – 5 mil colaboradores y con una población de 4457 miembros asociados a través del portal de empleo quienes están pendientes de las ofertas de empleo que publican en este canal. (LinkedIn, 2023)

Asimismo, la empresa Telconet de servicios de telecomunicaciones situada en Guayaquil, tiene como slogan la siguiente frase “Transforma tu compañía con Inteligencia Artificial. Anticípate al futuro con nosotros”, siendo un sector productivo de servicios de telecomunicaciones, en esta red de empleo tiene 95.417mil seguidores 1 mil-5 mil empleados. (LinkedIn, 2023)

Según la Resolución 0-28 del Ministerio de Trabajo emitida en el año 2021, (MDT-2021-028) CAPÍTULO IV GUÍA DE RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS Art. 8.- Responsabilidades y compromisos de las y los servidores y trabajadores, “Mantener la cordialidad en sus relaciones personales, prevaleciendo el respeto a los demás para fomentar un clima de armonía laboral.”

Y el Art. 9.- Responsabilidades, compromisos y comportamientos para las autoridades; literal 19 “Procurar que las y los servidores y trabajadores disfruten del mejor clima organizacional, promoviendo la participación de todos/as en igualdad de condiciones y promoviendo su compromiso.” (Pérez, 2021)

Ecuador se ha convertido en uno de los países latinoamericanos de alto nivel de sobrecarga de tareas laborales desenlazan un sin número de enfermedades dentro del ámbito organizacional entre ellas el estrés, dado que los colaboradores pasan el mayor tiempo de su vida intercambiando su esfuerzo físico mental beneficios salariales, dado que influyen de manera negativa en la productividad, rotación de personal y en el clima. “El país con más nivel de estrés fue Venezuela (63%), seguido de Ecuador (54%) y Panamá (49%); Los países con menores porcentajes de estrés fueron Perú (29%) y Colombia (26%).” (Ministerio de Salud Pública, 2022)

Además, Panorama Ecuador (2024) en su informe mencionan que, “las experiencias negativas predominan en el ambiente laboral ecuatoriano. El 72% reporta haber sufrido estrés durante el último año, mientras que el 58% experimenta desmotivación constante. Además, el 40% siente mayor presión que antes y el 34% manifiesta agotamiento extremo.

Solarte (2022) define el liderazgo como la influencia que se ejerce sobre los individuos mediante la motivación e incentivos que permiten trabajar de manera absoluta para alcanzar un objetivo en común. El liderazgo en el mercado cumple un rol fundamental en los grupos administrativos, ya que se encarga de impulsar la organización frente a las competencias. Así mismo, el liderazgo se fundamenta de las relaciones interpersonales y se emplea en otros ámbitos, como el desarrollo familiar y procesos de mejoras profesional e individual.

Para Parra, Rocha & Durán (2021) el liderazgo actúa como intermediario entre la empresa y sus empleados, dentro de las organizaciones al brindar orientación y apoyo a los colaboradores para alinear sus objetivos con los objetivos generales. Así mismo, se debe mantener un estilo de liderazgo consistente que se adapte a las necesidades de los procesos organizacionales; dado que, las empresas necesitan guiarse por un estilo de liderazgo participativo que considere a los empleados como uno de los pilares de las actividades empresariales y sus procesos. El liderazgo impulsa el desarrollo y el comportamiento organizacional y a su vez necesita conectarse con sus empleados y proporcionar un ambiente de trabajo estable que genere calidad y bienestar laboral.

El liderazgo es fundamental para las pequeñas y medianas organizaciones; puesto que, son la parte fundamental de la economía de diversos países; ya que, su éxito

muchas veces dependería de las habilidades de los líderes para inspirar y motivar a sus empleados e impulsar el crecimiento de las compañías. Chiquillo Rodelo, López & Gómez (2023), en su análisis mencionan que en América Latina las compañías son de suma importancia y a su vez estas se caracterizan por tener una baja productividad, competencia e informalidad tanto laboral y tributaria.

Para los autores antes mencionados, los líderes se adaptan rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado y a las necesidades de los clientes, por lo que, desarrollan la capacidad para fomentar un buen ambiente laboral que sea positivo y a su vez impulse la productividad independientemente de las estructuras formales de las organizaciones; ya que, la gestión del liderazgo eficiente en las compañías se relaciona con el mejoramiento de los resultados financieros y a su vez la alta satisfacción de los colaboradores y la baja rotación de estos. Por el contrario, la ineficiencia de los líderes causa un bajo rendimiento que incide en la retención de talentos y la falta de compromiso de los colaboradores; y a su vez, estos efectos impactan negativamente en el clima laboral.

Además, si bien las empresas ecuatorianas suelen centrarse en la productividad, ignoran aspectos claves del clima organizacional, como el liderazgo, el cual dirige las operaciones del negocio, considerando las interacciones humanas que permiten mejorar el clima organizacional y una mayor productividad de la empresa. A nivel nacional, el 50% de las empresas adoptan una gestión democrática, ya que es un modelo en el que las decisiones se establecen en conjunto con los subordinados, actuando el gerente como asesor y guía de la organización creando estrategias de mejoras para alcanzar los objetivos en común (Rivadeneira Moreira, 2022).

Para Saavedra & Reyes, (2019) el liderazgo transaccional es una relación de recompensa y comportamiento entre líderes y empleados que se basa en la autoridad burocrática y la legitimidad dentro de una organización para lograr resultados. Por el contrario, en organizaciones donde no existe motivación para alcanzar objetivos, se basan en estrategias propuestas por los gerentes transaccionales; lo cual, es el uso de recompensas, incentivando a los trabajadores a través de bonificaciones y reconocimientos, lo que actualmente es una estrategia efectiva.

El liderazgo dentro de la organización refleja una problemática en común; ya que, los líderes y los empleados, presentan discrepancias en el intercambio de ideas; por lo que, puede perjudicar a los trabajadores y resultar en la pérdida de oportunidades, falta de habilidades necesarias, desmotivación y falta de claridad en los objetivos de la empresa. Laborar en un clima de desacuerdos afecta a los colaboradores creando un ambiente de tensión y a su vez, que el personal se sienta mal, no tenga ganas de hacer su trabajo, tenga problemas para comunicarse, no se sienta responsable y autónomo; esto hace que las empresas no funcionen bien en un ambiente que siempre cambia. Así mismo el líder necesita poder adaptarse rápidamente a lo que la empresa necesita (Sumba, Chóez, & Pico, 2022)

Los autores Olivera, Leyva & Napán (2021), en su estudio, analizan que el desempeño laboral es una habilidad exhibida por una persona que acepta un trabajo, lo realiza y contribuye a las ganancias de la empresa; el entorno juega un papel importante tanto en la educación como en el ámbito laboral, un líder guía las acciones y el logro de las metas del equipo; por lo que, las acciones y comportamiento de un líder orientan a realizar las funciones para el cumplimiento de objetivos. El clima laboral representa la convivencia, relacionamiento y trato de que impulsa a alcanzar los logros de la organización, siempre y cuando se trabaje en acciones de desarrollo, capacitación y mejoras continuas para quienes liderar las áreas de trabajo.

En la actualidad, las empresas y los emprendimientos pretenden mantenerse en el mercado y destacarse, han notado que tener un buen ambiente de trabajo es clave para que los empleados se comprometan más, estén más dispuestos a hacer su trabajo y se comuniquen de manera eficaz; ya que, esto influye positivamente en la productividad (Ventura, Guzmán, & Solís., 2024).

En Colombia los autores Ventura, Guzmán & Solís, (2024) en su investigación del “Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en las empresas”, mencionan que el ambiente de trabajo es factor clave en el desempeño productivo de una empresa. Encontraron que el 58% de los empleados consideraban el ambiente de trabajo como rutinario e identificaron áreas prioritarias para mejorar la productividad, como el desarrollo profesional, el liderazgo, el compromiso de los empleados, la cooperación y comunicación con los colaboradores. Además, enfatizaron la importancia

de que las empresas creen el entorno adecuado para optimizar la productividad de los empleados.

En países europeos como España, el liderazgo transformacional es el primer fundamento de las empresas, porque los líderes transformacionales son auténticos, motivan y guían a sus empleados, muestran una confianza óptima y les permiten trabajar eficazmente e innovar dentro y fuera del entorno empresarial. De manera similar, los líderes transformacionales proyectan su energía a todos los miembros del equipo en el camino hacia el éxito (Orlando-Armijos & Lojas, 2018)

Para Pedro A Avilés, (2020), en su análisis menciona que un ambiente positivo contribuye al logro de los objetivos generales que busca la organización, gracias a un mayor sentido de pertenencia de sus miembros. En cambio, un ambiente negativo implica una falta de identificación con los objetivos y metas, además de un deterioro en el ambiente laboral, lo que puede dar lugar a conflictos, bajo rendimiento, ausencias y una disminución de la eficacia.

Según los autores Salinas Gamboa, Germanl & Bazán, (2020) en una investigación de una empresa de la Ciudad de México señaló, que el 70 % de las personas cambian de trabajo porque tienen una mala relación con su jefe inmediato. Por consiguiente, este estudio plantea que la carencia del Liderazgo empresarial conlleva a una alta rotación del personal con el (30 % anual). Por lo que, un supervisor o directivo con amplia experiencia laboral es importante, pero será más valioso e interesante si sabe demostrar sus capacidades sin sofocar la creatividad de sus empleados siendo esta una gran ventaja global.

Por otro lado, una investigación realizada en la organización bancaria “Mi Banco” en Chiclayo en el 2024 nos muestra que:

El clima laboral incide en la productividad y satisfacción de los empleados; dado que, este estudio encontró que el 70% de los trabajadores creía que su trabajo no era valorado y el 66% considero que su salario era no compensado por sus esfuerzos y se calificó de injusto. Más del 70% dijo que estaba buscando nuevas oportunidades laborales con salarios más altos. Además, el 60 % de los encuestados reportó altas exigencias de supervisión sin retroalimentación ni capacitación, y el 75 % reportó una falta de trabajo en equipo. El 76% de la población admitió que no se habían alcanzado

los objetivos del plan y más del 70% de la población reconoció que el ambiente laboral era muy malo (Ventura, Guzmán, & Solís., 2024).

Según Gonzales & Paredes, (2018) en un estudio sobre el liderazgo transformacional en el clima organizacional de una empresa de Ambato. Se analizó el liderazgo y el clima laboral de empleados y gerentes, con la finalidad de observar su motivación al realizar el trabajo y tener indicadores del grado de liderazgo, el 72% de la población opinó que no existe un adecuado liderazgo en la empresa; por otro lado, un 24% lo calificó como parcialmente bueno, mientras que solo un 4% lo consideró bueno.

Esto implica que aquellas personas que se encuentran en posiciones clave dentro de la empresa no están ejerciendo un correcto liderazgo, lo que provoca que los empleados no sigan las normas, órdenes y procedimientos de manera efectiva, dando lugar a situaciones problemáticas en diversas ocasiones. La ausencia de un liderazgo sólido ocasiona que los empleados interpreten las instrucciones a su manera, lo que repercute negativamente en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización.

Para Villacreses, (2019), en una investigación realizada en el cantón Manta, sobre el “liderazgo y rendimiento organizacional”, se puede observar en lo que respecta a las relaciones laborales, desde la óptica del liderazgo, una falta de dirección y estructura jerárquica que impacta negativamente el crecimiento, la estabilidad y la motivación laboral de los empleados.

Esto podría, a futuro, dar lugar a problemas tanto personales como profesionales, incluyendo enfermedades laborales debido a la exposición prolongada a riesgos psicosociales, presentación de quejas y denuncias por tratamientos inapropiados al personal, aumento en la rotación de empleados, insatisfacción laboral, una disminución continua en la productividad y el desempeño, relaciones interpersonales inadecuadas, así como el incumplimiento de metas (Villacreses, 2019).

Por ende, el desarrollo de buenas prácticas habilita y fortalece el ambiente laboral dentro de la institución. Cuando los líderes carecen de competencias claves y desarrolladas para gestionar equipos de trabajo, impactan en el rendimiento y el cumplimiento de las tareas y funciones asignadas, induciendo a errores procedimentales y falta de eficiencia; lo que puede afectar a la organización, generando entre la

consecuencia del estrés laboral el cual; provoca ansiedad, irritabilidad y tristeza, además de la exacerbación de diversas emociones. Cuando esta condición patológica resulta prolongada e intensa puede llegar a generar desórdenes mentales y otros problemas de salud (Santacruz, 2020).

Por otra parte, para Soto, (2022) el liderazgo es la característica de guiar a un grupo de personas, en el caso de las empresas correspondió al individuo con aptitudes y actitudes para gestionar a su personal, para conducirlos al éxito organizacional. Entre la intervención de cada líder en las organizaciones, el estilo de liderazgo varía, entre los siguientes:

Estilos de liderazgo Transformacional: el líder debe motivar a los colaboradores para que se desempeñe con expectativas de innovación, transformación de actitudes y valores; a estos líderes se los observó como agente de cambio.

Liderazgo Transaccional: el líder promueve diversos resultados mediante el ejemplo y visión suya”.

Liderazgos estratégicos: la capacidad del líder para anticiparse a situaciones y plantear soluciones estratégicas que permitan el logro de metas; se lo consideró un estilo muy completo porque estudia, extrae y asume enfoque de otros estilos.

Además, emplear los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones tienen un impacto de crecimiento económico, clima positivo y un desarrollo profesional. Dado que un estudio realizado por Chiquillo (2023), define que:

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, las PYMES necesitan líderes que puedan adaptarse a las nuevas circunstancias y fomentar un clima laboral positivo y motivador. Los estudios sobre liderazgo y clima laboral pueden proporcionar a los líderes empresariales las herramientas necesarias para mejorar la eficacia de su liderazgo, establecer una cultura de trabajo colaborativa y mantener un ambiente laboral saludable y productivo. (pág. 298)

1.2. Problematicación.

El ámbito laboral reúne a los trabajadores en un mismo espacio en el cual los individuos, construyen nuevas formas de relacionamiento y trato, a esta convivencia se

la conoce como “clima laboral o ambiente de trabajo” el cual es dinámico y cambiante porque se ve influenciado por varios factores como; los cambios en la utilidad de la empresa, la competencia, el sistema y organización del trabajo, pero sobre todo por la dirección de la alta gerencia quien mantiene la cultura organizacional, la cual se replica en los líderes de la empresa, quienes con sus diferentes estilos, orientan, corrigen, mantienen o eliminan conductas que afectan a los colaboradores y a los resultados del negocio.

Los líderes están considerados en la organizaciones para desarrollar las habilidades y competencias, de su personal a cargo permitiendo que el rendimiento y desempeño de su equipo de trabajo alcancen cada vez mejores resultados para la utilidad del negocio, a nivel de denominación se utilizan indistintamente, y en ocasiones se considera que el líder y el jefe cumplen el mismo rol sin embargo un jefe se enfoca en el control y la supervisión de sus subordinados, mientras que un líder se enfoca en inspirar, motivar y guiar a su equipo hacia un objetivo común.

Según Londoño-Proaño, (2022) en el 2017, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) indicó en su informe mundial, que la confianza en los medios de comunicación se redujo en varias partes del mundo y aumentaron las críticas en su contra, minando su credibilidad. Por lo que los líderes deben incentivar la ética y los estándares profesionales de sus equipos periodísticos, para que las noticias sean verificadas y contrastadas.

Estos escenarios también pudieron ser contextualizados en Ecuador. El nivel de liderazgo dentro de las entidades de actividades de comercio fue medido con un aproximado de 3,6 a 4,5 en ponderación. Es decir, que el nivel de aplicación de modelos de liderazgo por parte de los directivos ha sido moderado. (Soto, 2022)

Conforme a lo mencionado, se denota que el estudio conllevó a la examinación de una variable de la gestión de las empresas, esta es el liderazgo, enfoque que al ser descuidado termina perjudicando en la reciprocidad productiva de los empleados. Por esto, se planteó analizar cómo este elemento fue implementado en las entidades de venta directa de la ciudad de Guayaquil, y midió la capacidad de influencia en el empleado y su desenvolvimiento. (Soto, 2022)

En una empresa de servicio de telecomunicaciones, de la ciudad de Guayaquil, se observó rotación en el personal de ventas, la empresa cuenta con 500 colaboradores y 4 agencias a nivel nacional y en cada uno de ellos está encargado un jefe regional de ventas ellos a su vez a la gerencia quien es la máxima autoridad en la dependencia. Al jefe regional de ventas le reportan los supervisores comerciales quienes tienen a su cargo a vendedores y aplican diferentes estilos de liderazgo, comunican a los equipos los objetivos que deben cumplir, hacen seguimiento y acompañamiento manteniendo una interacción constante para alcanzar los objetivos propuestos aplican diferentes estilos de liderazgo, sin embargo en el último trimestre al no alcanzar los objetivos la gerencia ha generado una atención constante a los jefes regionales y ellos a su vez a los supervisores y de parte de los observados se efectúan acciones que están enfocadas en las necesidades de la gerencia mas no del personal a cargo, disminuyendo la productividad y afectando el clima, cultura organizacional y la satisfacción de los colaboradores del área comercial.

El liderazgo que ejercen los jefes regionales a los supervisores y ellos a su vez a los vendedores ,cada uno con su propio estilo, unos buscan promover las buenas prácticas y alinear a su equipo desde las directrices, reuniones, seguimiento y acompañamientos, retroalimentaciones, pero ello no significa que se haga de la forma correcta ya que la comunicación es informal, descendente, y poco efectiva ya que se consideran que los tiempo de respuesta entre el vendedor y el supervisor es prolongado, afectando la interacción en los equipos de trabajo y con ello también se afecta la toma de decisiones. La empresa no cuenta con un esquema formal de reconocimiento a los vendedores, quienes demuestran su insatisfacción no llegando al cumplimiento de los resultados comerciales y en algunos casos no están dispuestos a trabajar en ambientes laborales que afecten su salud sea física o mental, tomando la decisión de desvincularse en la mayoría de los casos.

El clima laboral de la empresa está afectando al personal comercial ya que debido a la constante rotación los supervisores se encuentran capacitando siempre al nuevo personal, enseñándoles los lineamientos del trabajo constantemente, descuidando las demás actividades para alcanzar los objetivos del equipo y desgastándose en un proceso que se ha vuelto sostenido y no es productivo para el negocio.

Estudiar los diferentes tipos de liderazgo que aplican los jefes y supervisores, va a aportar significativamente en la satisfacción y el bienestar laboral del personal de la empresa de servicios ya que se busca facilitar herramientas estratégicas para que los jefes y supervisores puedan aplicar estilos liderazgo enfocados en la guía y orientación que requieren los colaboradores en base a su grupo generacional para lograr una mejor satisfacción y una mejora en el clima laboral, que incremente la utilidad del negocio y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

1.3. Preguntas de Investigación

Pregunta principal

¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo de los supervisores de áreas de una empresa de servicios de Guayaquil con el nivel de satisfacción laboral de los miembros de sus equipos?

1.3.1. Subpreguntas de investigación

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo identificados en los supervisores de área de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa privada de servicios en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa privada de servicios en la ciudad de Guayaquil?

1.4. Objetivos General.

Caracterizar los estilos de liderazgo de los supervisores de área de servicio de telecomunicación de una empresa “privada” en la ciudad de Guayaquil y su posible relación con el nivel de satisfacción laboral de los miembros de su equipo para el fortalecimiento del clima organizacional.

1.4.1. Objetivos Específicos

- Identificar los diferentes estilos de liderazgo de los supervisores de área de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil
- Determinar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil
- Establecer las posibles relaciones que existan entre estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil, desde la percepción de los trabajadores.

1.5. Justificación.

Hablar de liderazgo en las organizaciones se ha convertido en un tema cliché donde se considera que los líderes traen de manera autóctona todos los conocimientos implementados para gestionar a sus equipos de trabajo. En esta investigación descriptiva se propone soluciones prácticas para resolver el problema, “Estilos de liderazgo y su posible relación con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” servicios de telecomunicación de la ciudad de Guayaquil del 2025.

Para promover un liderazgo efectivo, las estrategias organizacionales deben enfocarse en la innovación y la adaptación a los cambios (Nájera et al., 2018). Es fundamental fomentar la comunicación y el desarrollo de habilidades en los equipos de trabajo, ya que estos aspectos mejoran la satisfacción y el desempeño laboral (Pedraja et al., 2020)

Maxwell, (2024) plantea que un líder tiene la capacidad de influir en otros. Para él, el liderazgo no se trata de títulos o posiciones, sino de influir en la vida de otras personas. Maxwell destaca que el liderazgo se aprende y perfecciona con el tiempo, y que la verdadera medida del liderazgo es la influencia. Subraya la importancia de ganar respeto, planificar y guiar al equipo, construir confianza y crecer continuamente como líder.

Hablar de liderazgo es hablar de un compendio de habilidades que suman y permiten alcanzar esfuerzos. Basados en los ODS, (2023) el Objetivo 8 es “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”. pretendiendo promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el

trabajo decente para todos. Es necesario garantizar espacios de trabajo con un buen clima organizacional; ya que esto permite disminuir la rotación del personal en las organizaciones y el desempleo a nivel país.

Además, un estudio realizado por INEC demuestra la data de empleabilidad y desempleo a nivel nacional. Se puede evidenciar las estadísticas de la población:

En noviembre de 2024, a nivel nacional: La población en edad de trabajar (PET) fue de 13,3 millones de personas. La población económicamente activa (PEA) fue de 8,6 millones de personas. La población económicamente inactiva (PEI) fue de 4,7 millones de personas. (ENEMDU, 2024)

Por otra parte, la continua falta de oportunidades de trabajo decente, la insuficiente inversión y el bajo consumo producen la erosión del contrato social básico subyacente en las sociedades: el derecho de todos a compartir el progreso. La creación de empleos de calidad sigue constituyendo un gran desafío para casi todas las economías. Dado que, los diferentes tipos de liderazgos afectan la productividad y el ambiente de trabajo (ODS, 2023).

Los ODS, (2023), mencionan que los gobiernos deben trabajar para construir economías dinámicas, sostenibles, innovadoras y centradas en las personas para promover el empleo juvenil y el empoderamiento económico de las mujeres, en particular, y el trabajo decente para todos. La aplicación de medidas adecuadas de salud y seguridad y la promoción de entornos de trabajo conciliadores será fundamental.

Dado que, la academia debe velar que los estudiantes de Trabajo Social no se conviertan en autómatas que buscan el dinero y el reconocimiento a toda costa, sino que cuiden el proceso, cuiden al ser humano y también que generen un bienestar para todos aquellos que le rodean, hablar de liderazgo en el ámbito académico implica sembrar esa necesidad de equilibrio entre relacionamiento y trato entre empoderamiento y desarrollo de todas las sociedades.

En el ámbito laboral la organización se convierte en un espacio social de interacción continua donde el rol del trabajador social es velar por el bienestar físico y emocional de los colaboradores, por tanto, si hay un liderazgo que esté afectando el clima laboral deberá evaluarse y proponer mejores alternativas que permitan a las

personas trabajar en ambientes de trabajo sinérgicos de cooperación y de orientación a resultados.

Finalmente, para la sociedad es importante reconocer que el liderazgo implica orientar a otros, potencializar habilidades, observar qué cosas seguir haciendo, qué acciones dejar de hacer, qué acciones empezar a hacer y de esta manera crear hábitos que orienten a buenas prácticas, ya que liderar es dejar huellas a través de las acciones y la sociedad requiere que estas experiencias sean positivas contribuyendo al crecimiento de la familia, empresa y sociedad.

2. CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Referente Conceptual

2.1.1. *Satisfacción Laboral*

La satisfacción laboral permite que el individuo llegue al alcance de sus expectativas y la realización de sus necesidades; también crea un sentido de pertenencia, impulsa la productividad y fomenta un clima laboral saludable dentro de la organización.

Caballera (2002, pág. 125) analiza el concepto de satisfacción como “el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios”.

Para Robbins & Judge (2009) en su investigación establece que “el término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo”. (pág. 79).

Díaz & Pasco (2022) define la satisfacción laboral describiéndola como una cualidad que los trabajadores adquieren en su desarrollo laboral, cumpliendo sus objetivos y metas que se generan mediante el reconocimiento al éxito, realización, identificación y responsabilidad.

Robbins (1998, citado en Montero et al. 2015), explica que “los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: reto del trabajo (conocimiento de tareas), sistema de recompensas justas (incentivos laborales), condiciones favorables de trabajo (remuneración), colegas que brinden apoyo (compañerismo laboral) y relación con el jefe” (pág. 586)

La satisfacción se entiende como la plenitud que tiene cada individuo, al cubrir o lograr satisfacer aquella necesidad de desarrollo personal y laboral que depende del clima de trabajo, las habilidades y conocimientos que adquiere durante su trayectoria laboral,

su contribución al negocio al cumplir con sus funciones, el liderazgo y guía que recibe para el alcance de objetivos, la cooperación que encuentra en el equipo de trabajo acompañada de comunicación, cohesión, compromiso, reconocimiento, etc.; estos elementos son esencial para lograr el éxito personal y a su vez el de las organizaciones, los administradores de empresas desconocen que su capital elemental para el crecimiento de la industria, no es sólo el económico; sino también el capital humano, el cual genera compromiso y sentido de pertenencia cuando la empresa equilibra su bienestar físico, y mental, y se ve retribuido en la utilidad de la misma, por el contrario cuando no se prioriza un liderazgo enfocado en el bienestar del capital humano aumenta la tensión en el clima laboral se da una baja productividad, ausentismos, rotación y desmotivación, además condiciona las actitudes y comportamiento de los miembros. Por otro lado, Díaz & Pasco (2022, pág. 68) en su análisis de la satisfacción de manera sistémica proponen que “debemos tener en cuenta que, si el profesional está satisfecho con su trabajo, responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecho, no será capaz de realizar acciones con eficiencia, eficacia y actitud positiva”.

2.1.2. Necesidades

Las necesidades se entienden como el vacío que presenta un individuo en los diferentes ámbitos de su vida, desde cubrir de forma prioritaria la necesidad de alimento, el descanso, la salud, también los gastos o requerimientos personales, tener un techo y movilización para mayor seguridad, y el sentir que ha generado algo valioso que puede compartir o heredar a futuras generaciones etc. Por lo cual el sujeto crea formas de motivación para alcanzar la satisfacción de las diversas necesidades durante su vida.

Ballester (1999, citado en Puig Llobet 2012) en su análisis “señala que el ser humano tiene que satisfacer ciertas necesidades, y que la satisfacción de éstas debe buscarse de forma simultánea en lo social y en lo individual. Determina las necesidades como valores de uso y como valores simbólicos”.

Corbin (2016) cita a Abraham Maslow, mencionando que la teoría de las necesidades es “conocida como la Pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas,

nace de la idea de que las acciones de los seres humanos nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades”.

Méndez & Rojas (2024) describen que la pirámide de teoría de las necesidades humanas “abarca ambos grupos en cinco necesidades: fisiológicas, seguridad, amor y pertenencia, estima y autorrealización; las primeras tres son motivaciones deficitarias que revitalizan el comportamiento, lo orientan hacia la reducción de necesidad y salvaguardar la seguridad; en cambio, las últimas dos son de crecimiento, se orientan al desarrollo del potencial humano”.

Asimismo, se entiende que el ser humano está en constantes cambios durante el transcurso de su vida y por ello también manifiesta nuevas necesidades, dado que estas carencias influyen en su comportamiento, desarrollo, e interacción con el otro y su entorno.

Palomino et al. (2016), propuso una mirada diferente a lo que antes había como teorías de las motivaciones sociales: el individuo adopta experiencias, las cuales se traducen en nuevas formas de entender el medio, lo que se llama comúnmente teoría de las necesidades secundarias. Dichas necesidades estaban fundadas en el logro, en la afiliación y en el poder.

Desde el punto de vista psicológico, las motivaciones son el conjunto de factores que impulsan el comportamiento de los seres humanos hacia la consecución de un objeto. Por ejemplo, una persona tiene muchas necesidades en cualquier momento. Algunas son el resultado de estados fisiológicos de tensión como el hambre, la sed y la incomodidad. Otras, resultado de los estados psicológicos de tensión como la necesidad de reconocimiento, estimación o pertenencia.

Las aportaciones de la psicología y de otras ciencias sociales han puesto de manifiesto la relevancia del factor humano, de las relaciones humanas, y también la necesidad de tomar en consideración la realidad sociotécnica del sistema de trabajo y el valor de una gestión de los recursos humanos inspirada en los principios humanistas (Peiró, 2004).

Con respecto al liderazgo y su posible relación la satisfacción de los trabajadores, Palomino et al. (2016) describen la satisfacción como:

Empleados motivados que están satisfechos con sus trabajos son esenciales para el éxito organizacional. Estudios anteriores, como el realizado por Cialdini et al. (2004), han mostrado que empleados altamente calificados que están satisfechos en su trabajo llegan a mejorar su desempeño en un 25% más que los que no están motivados. De la misma manera, demuestran que los valores de los más satisfechos son diferentes a los que no están motivados. (Palomino, 2016, pág. 13)

2.2.3. Clima organizacional.

Hernández et al. (2020) mencionan que “el clima organizacional se puede señalar que inicia desde la importancia de mostrar la relevancia del ser humano en las organizaciones, es decir, con el enfoque humanista, el cual promueve una revolución conceptual en la teoría administrativa.” (pág. 11)

Además, el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen las personas que interactúan dentro de una determinada institución, cada individuo trae consigo sus experiencias de vida, aprendizajes, técnicas, experiencia académica y laboral que se expresan en la comunicación, desempeño, liderazgo, trato entre compañeros, creencias, valores, satisfacción y conducta. Todo esto influirá también, de manera negativa o positiva, en el clima y en el desempeño laboral.

Por otra parte, el sujeto tiene la capacidad de adaptarse, de manera individual y social a distintas formas de trabajo dentro de las organizaciones; dado que, en el transcurso del desarrollo profesional surgen necesidades que muchas veces afecta al clima y la interacción con los miembros, por lo cual Chiavenato (2011) afirma que:

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción. (pág. 49)

También el clima laboral depende de las condiciones de trabajo y de la percepción que los trabajadores tienen acerca de dichas condiciones. La percepción en un proceso donde el individuo, proyecta experiencias propias de su vida, que le han dejado un aprendizaje; ya sea este bueno o malo y transforma esta experiencia en una respuesta mental a lo que se esté observando y percibiendo en el entorno. A ello se le llama percepción; es subjetiva, ya que no es en sí, lo que está sucediendo al alrededor sino una interpretación de lo que está pasando y cada individuo podrá presentar una respuesta diferente frente a una misma situación.

Al mismo tiempo, esta respuesta dependerá de la suma de sus experiencias pasadas, y es necesario ejercitar a la mente para que pueda separar los hechos y datos de lo subjetivo. Mientras más consciente se haga este ejercicio mental se lo podría transformar en un hábito que permite tener un análisis objetivo del entorno y no solo una opinión basada en percepciones, teniendo como resultado un análisis objetivo, sea este cuantitativo o cualitativo lo que permitirá un diagnóstico y abordaje correcto para trabajar en la causa principal y no solo en los síntomas que se estén presentando:

“Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y, en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc.)”. (Oviedo, 2004)

También la percepción es una etapa subjetiva; en la cual, el individuo tiene la capacidad de clasificar lo más importante a través de la idealización de la sociedad en la cual, la experiencia percibida permite la claridad y organización dando sentido al entorno. (Oviedo, 2004)

Así mismo, la interacción es el intercambio de información, ideas y comportamientos entre los sujetos, puesto que dependerá de las creencia, principios y valores. Por lo que, Vargas et al. (2023), mencionan que “la interacción social entre cada uno de los integrantes de la sociedad sucede gracias al proceso comunicativo, el cual permite derribar diferentes barreras que existen entre los individuos, que a su vez se convierten en seres sociales” (pág. 3). Dado que, la interacción dentro de las organizaciones contribuye de manera directa en la satisfacción y en el sentido de pertenecía de los trabajadores; dado que, si la organización presenta un ambiente positivo influirá en la motivación, productividad, cohesión, cumplimiento de los objetivos,

si esta interacción es negativa se puede generar conflictos, erros de proceso y baja productividad. Pérez de Maldonado et al. (2006) mencionan que:

El ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. (pág. 238)

Por otra parte, la interacción es un proceso social en las cual siempre se ven involucrados los sujetos, dado que es fundamental dentro de las organizaciones; ya que a través de esta se desenlaza la comunicación asertiva facilitando el intercambio de información, resolución de conflictos o desacuerdos; puesto que también fomenta la cooperatividad, eficiencia y desarrollo, de los colaboradores.

Pineda (2021), considera que las organizaciones son microambientes formados por individuos que interactúan unos con otros, situados en tiempo y espacio delimitados, generando una cultura que, a su vez, incidirá en la forma misma de la interacción entre los distintos atores que la conforman. Desde la perspectiva del trabajo, la organización es un espacio de realización social en el que interactúan personas, procesos, sistemas y actantes, en la generación de prácticas y saberes que se conjugan para la realización de proyectos en los que cuentan, no solo los resultados, sino también los medios, no solo la acción, si también el enfoque de la acción.

Las organizaciones actuales están en una posición ambivalente, por un lado, necesitan funcionar y ser eficientes para generar utilidad y ser competitivas en un entorno dinámico y cambiante, por otro lado, los diferentes grupos generaciones y cambios de paradigmas de las personas que conforman la fuerza laboral activa se enfocan en la búsqueda de satisfacción y el bienestar laboral para cumplir con los resultados que plantea el negocio y lograr establecerse en el ámbito laboral.

El clima laboral determina el sentir de los trabajadores en el espacio de trabajo e influye en el nivel de productividad. Un ambiente agradable, con buenas relaciones entre compañeros y jefes, hace que todo sea mejor, debido a que incrementa la productividad y la cohesión de los equipos de trabajo, además también se crean los microambientes

que son pequeñas esferas de interacción y significado dentro de un entorno más grande. Estos microambientes pueden verse influidos por los diferentes estilos de liderazgo, el manejo de la comunicación organizacional y otros aspectos.

Los estilos de liderazgo tienen una gran influencia en la formación y el funcionamiento de estos microambientes. El transformacional, busca inspirar y motivar, puede fomentar un ambiente más colaborativo y creativo. El transaccional se enfoca en tareas y recompensas, podría llevar a una atmósfera más estructurada y orientada a los objetivos. Un líder autocrático, crea un ambiente más rígido y vertical, mientras que uno democrático fomenta una participación y colaboración más horizontal. El liderazgo *laissez-faire* es bastante diferente a los otros que mencionamos. Se caracteriza por una mínima intervención del líder, dando mucha autonomía a los colaboradores en los microambientes generando un ambiente poco estructurado que puede tener consecuencias de insatisfacción laboral.

Por otra parte, las instituciones son agentes sociales estructurados que garantizan el cumplimiento de reglamentos y directrices legales, que protegen a los colaboradores y promueve un entorno de trabajo justo, seguro y equitativo, también satisfacen la necesidad humana, fomentan el carácter, dinamizan la economía de un país. Además, Hodgson Geoffrey M (2011), menciona que,

Las instituciones son el tipo de estructuras que más importan en la esfera social: ellas constituyen el tejido de la vida social. El creciente reconocimiento del papel de las instituciones en la vida social implica advertir que gran parte de la interacción y de la actividad humana está estructurada en términos de reglas explícitas o implícitas (pág. 22).

Así mismo, la experiencia de vida del colaborador determina cómo interpreta y reacciona ante ese escenario. Por lo que, la experiencia de vida surge del conjunto de enseñanzas, conocimiento a través de situaciones buenas o malas que se presentan en el transcurso del desarrollo del ser humano:

Es por eso, que la vivencia del mundo es una interacción que dota de un significado al ser humano que la vive; por esta razón, hablar de experiencia vivida no es hablar de una sola forma de cómo se percibe el mundo, sino como el ser humano lo ha

comprendido y cómo interpreta los diversos escenarios de su mundo. (Guerrero & González, 2022).

Por otra parte, las experiencias vividas dentro de las organizaciones marcan un sentido de conexión o pertenencia de acuerdo con el ambiente que se percibe, mediante la comunicación, satisfacción e interacción:

Esto incluye todos los aspectos de la trayectoria del empleado, desde el reclutamiento y la incorporación hasta las tareas diarias, la gestión del desempeño y el desarrollo profesional. También se refiere a la percepción general de la empresa y del rol del empleado, resultado de las complejas interacciones entre la organización y sus miembros.

Si bien la experiencia del empleado suele asociarse con el lugar de trabajo, las relaciones con los compañeros, la remuneración y otros factores tangibles, en esencia, es una experiencia más humana que incluye reconocimiento y apoyo, un trabajo significativo y formas individuales de contribuir a la organización. (Lee & Kim, 2023)

Las organizaciones son el segundo hogar del sujeto, ya que pasan el mayor tiempo de su vida dedicando su esfuerzo físico y mental, donde muchas veces se presentan situaciones que influyen en el rendimiento, satisfacción, relacionamiento, trato y bienestar de los empleados.

Los individuos en una empresa aprenden a relacionarse y desarrollar diferentes habilidades que contribuyen a los objetivos del negocio, esta convivencia da espacio a la existencia del clima organizacional.

2.2.4. Factores o Dimensiones del clima organizacional

Comunicación

Chiavenato (2007) define la comunicación, como

la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores (pág. 59).

La comunicación es la clave de las relaciones humanas, influyen en el ambiente laboral, promueve la interacción, impulsa el aprendizaje, etc.; dado que el sujeto está en

constante intercambio de información sea positiva o negativa esta impacta en la coordinación, planificación, estructuración del ambiente de trabajo y en el alcance se los objetivos de la organización.

Satisfacción

Gamboa (2010, citado en Montero et al. 2015) afirma que

la satisfacción laboral (SL) es un tópico frecuentemente estudiado en la investigación de la conducta organizacional. Se constituye en uno de los elementos relacionados con la actitud y la motivación como variables integrantes del capital humano de una empresa. Existe una serie de factores, determinantes o características que pueden hacer o no sentirse satisfecho a un individuo. (pág. 586)

Amaguaña Quezada et al. (2023), postuló que existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. En cuanto al liderazgo es fundamental aplicar distintos estilos que encajen a la necesidad que presenta cada colaborador y su departamento; por lo cual, un buen líder impulsa, motiva, equilibra, orienta y encamina al logro y satisfacción en común de los colaboradores su institución.

Motivación

Chiavenato (2007) define el concepto de la motivación de manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo (págs. 47-48).

La motivación es el estímulo interno del sujeto que lo dirige al comportamiento del ser humano y por ello alcanzar sus objetivos o aspiraciones antes las carencias ya seas fisiológicas, socioeconómicas, ambientales y psicológicas.

Las organizaciones están conformadas por grupos de individuos desde las estructuras jerárquica y se relacionan continuamente en sus diferentes áreas y funciones para lograr un objetivo en común y desarrollo profesional, en la cual comparten sus habilidades, conocimiento, creencias y cooperación. Para García (2009), también clima “se define como el conjunto de percepciones compartidas y relativamente perdurables que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo y las prácticas organizacionales, las cuales, a su vez, influyen en sus actitudes, comportamientos y desempeño.” (pág. 45). Además, el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Por lo cual, las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Litwin y Stringer (1998, citados por Hernández Gil, Agudelo Carvajal, & Valencia Trujillo, 2018) miden el clima en función de varias dimensiones:

Estructura: está vinculada con las reglas, normas, procesos y procedimientos organizacionales, al igual que las políticas, jerarquías y regulaciones.

Responsabilidad: es la percepción del individuo sobre el compromiso que tiene con su trabajo, la facultad de tomar decisiones por sí solo, y realizar sus propias exigencias.

Recompensa: corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida cuando la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: concierne al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida cuando la organización promueve retos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares: es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

Conflicto: es el grado con el que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes, y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por lo cual, conocer las dimensiones y factores que influyen en el clima organizacional permite adaptar estilos de liderazgo que se relacione con los grupos generacionales que tiene cada organización, ya que un líder tiene la habilidad de crear estrategias que respondan a las necesidades de los colaboradores y se caracteriza por guiar, dirigir, escuchar, motivar, inspirar y reconocer el valor de cada sujeto. Asimismo, el líder alinea las expectativas de trabajo e influye en la retención de las generaciones, ya que trabajar en un ambiente saludable responderá a la cooperación, compromiso, productividad eficiente y alcance de objetivos, “no hay nada que motive más a un empleado o colaborador que sentir una valoración con objetividad sobre sus capacidades y su desempeño influye en la percepción del clima laboral”. (González, Rodríguez, & González, 2018, pág. 25)

Los mismos autores, en su investigación, mencionan que existen seis factores que intervienen en el desarrollo de la compañía:

- Oportunidades de participación y superación profesional.
- Condiciones de trabajo
- Comportamiento de las personas

- Estilos de trabajo
- Comunicación
- Saber ser directivo.

2.2.5. Liderazgo organizacional

El ejercicio del liderazgo se remonta prácticamente a los orígenes de la humanidad, desde que el hombre comienza a convivir en grupos, y se hizo necesario la existencia de un guía ó líder para organizar las diferentes actividades en la búsqueda de la satisfacción de necesidades individuales y colectivas. (Ruiz, F. & Pozo Rodríguez, 2013)

Desde una perspectiva organizacional el liderazgo es la habilidad que tiene una persona para inspirar, motivar a otra y dirigir un equipo de sujetos para alcanzar un mismo objetivo, buscando estrategias que permitan enfrentar los desafíos y competencial del ámbito laboral.

Duran, Gallegos, & Cabezas (2019), en su investigación mencionan que

“el liderazgo se ha definido de distintas maneras, y se han relevado palabras claves como: “influir”, “visión compartida”, “guiar”, “experiencia”, “logro de metas”, entre otras. Existen variadas definiciones que pueden dar cuenta del rol del líder en una organización, sin embargo, para este artículo, se entenderá por liderazgo, las habilidades de una persona para influir sobre otros, generando ambientes de compromiso, que impulsen el logro de metas en común”. (pág. 45)

Además, otros investigadores entienden el liderazgo como un patrón conductual que ha evolucionado junto con la capacidad humana de trabajar en equipo y coordinar las acciones individuales y especializadas en patrones de comportamientos más efectivos y complejos. (Ramírez Méndez, 2013)

Por otra parte, la dirección se basa en direccionar el cumplimiento de procesos y tareas a través de la eficiencia en el cual, el sujeto establece órdenes, directrices, jerarquía y supervisión dentro de la organización buscando la estabilidad y control del equipo para logra el objetivo planificado. Torres (2009), también define la dirección como un elemento del proceso administrativo, pero hace énfasis en que se trata de que algo

se lleve a cabo. Intenta dirigir, no ejecutar: La dirección, al pretender que otros ejecuten, requiere habilidades y capacidades para desempeñar este puesto.

2.2.6. Funciones del líder en contextos organizacionales.

Las instituciones generalmente están conformadas por estructuras jerárquicas, reglamentos y grupos de generalidades, las cuales cumplen una función importante en el crecimiento de la organización, por lo que cada departamento tiene el compromiso de responder a la misión y visión de las instituciones. Torres (2009, pág. 10), propone que “el líder debe desarrollar principalmente cuatro tipos de habilidades: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales”.

Cabe recalcar que las organizaciones son dirigidas por personas capacitadas para administrar los departamentos que conforman una organización, los cuales son conocidos como líderes o administradores, por lo que tienen la habilidad de influir en el otro, esta destreza muchas veces es innata o adaptada de otros líderes, por lo que desarrollan estrategias que transforman o se alinean a la visión y misión de las instituciones. Además, el autor menciona que el liderazgo dentro de las organizaciones es de fundamental importancia debido a que es un proceso mediante el cual una persona, conocida como líder, incluye y guía a un grupo de individuos o a una organización hacia la consecución de metas y objetivos específicos.

El mismo autor, en su investigación analítica, propone que el líder debe desarrollar ciertas habilidades para la vida y competencias organizacionales como:

- a) Toma de decisiones y solución de problemas.
- b) Pensamiento creativo y analítico.
- c) Comunicación y habilidades interpersonales.
- d) Autoconocimiento y empatía.
- e) Manejo de las emociones y del estrés (Torres, 2009, pág. 10)

Por otra parte, estudios realizados por la UNIR (2024), mencionan que las funciones que cumple un líder en un grupo de colaboradores dentro de una organización son:

- Organizar el trabajo.
- Informar sobre cuáles son las metas que se buscan alcanzar.
- Delegar tareas.
- Prever las necesidades que se tendrán.
- Asignar los recursos.
- Resolver problemas.
- Informar del progreso del proyecto.
- Motivar a los integrantes del equipo durante todo el proceso.
- Defender los intereses y solucionar las necesidades del grupo.
- Comunicar los objetivos.
- Establecer el método de trabajo.
- Fomentar la participación.
- Analizar los errores y aprender de los mismos.
- Propiciar un buen clima de trabajo.

2.2.7. Teorías clásicas del liderazgo (rasgos, conductual, situacional, transformacional, transaccional, etc.).

El liderazgo se enmarca en distintas perspectivas teóricas que interpretan por qué y cómo algunos individuos se transforman en líderes eficientes, por lo que identifica los rasgo, comportamientos y elementos contextual, de los enfoques teóricos del liderazgo, permite plantear estrategia ante las demandas del clima labora donde la función del líder impacta en el liderazgo y se enfocan en las necesidades del individuo y su contexto. Por lo cual el autor Kendra Cherry (2025), describe cada enfoque de las teorías del liderazgo como:

Teorías del "Gran Hombre". -Esta teoría indica que los individuos no aprenden hacer líderes, sino que nacen, ya que la naturaleza les otorga esta habilidad innata.

Teoría de los Rasgo. -Esta teoría se enfoca en la identificación del rasgo del líder, ya que suelen nacer con la habilidad de influir en el otro de forma natural, tiende a controlar su estabilidad emocional, creen en sí mismo, son carismático y extroversión.

Teorías de contingencia. -Esta teoría se centra en la eficiencia del líder y no solo en sus cualidades por lo que el estilo de liderazgo debe plantear estrategias que se ajusten al comportamiento y necesidades del contexto. Dado que el alcance de sus logros dependerá del líder y de la interrelación de sus miembros.

Teorías situacionales. -Esta teoría se basa en que los líderes tienen la capacidad de adaptar su dinámica de trabajo según las necesidades de sus miembros creando un ambiente flexible y dinámico que promueva la eficiencia y desarrollo de los colaboradores.

Teorías del comportamiento. - Esta teoría se basa en la conducta del liderazgo, ya que define que un líder no nace, sino que se forma a través del aprendizaje, la práctica, observación, capacitación y el comportamiento que adoptan de otros líderes.

Teorías participativas. -Esta teoría se caracteriza que sus líderes crean un ambiente participativo, fomentando el compromiso y el sentido de pertenencia dado que la opinión de sus miembros es considerada en la toma de decisiones.

Teorías de la gestión. -Es conocida como la teoría transaccional, se caracteriza por el cumplimiento de objetivos basado en la regularización del desempeño a través de la recompensa y el castigo, el liderazgo se basa en la supervisión control y el rendimiento productivo este método es aplicado en organizaciones con actividades estructuradas.

Teorías de las relaciones. -Esta teoría también es transformacional, se caracteriza por la inspiración que transmite el líder a sus miembros para que alcancen su mayor potencial, trabaja bajo un objetivo en común donde establece confianza, motivación, compromiso, comunicación transparente, guía y desarrolla un ambiente saludable y productivo (Kendra Cherry, 2025).

La influencia del liderazgo en la cultura y clima organizacional

El clima organizacional es el elemento principal que permite el equilibrio de una organización, por lo cual los colaboradores tienen una percepción en conjunto de los colaboradores en el cual analizan el entorno de la organización, el estilo de liderazgo, los reglamentos políticos y la comunicación.

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. (Orellana, 2014)

Cultura

En cuanto a la influencia del liderazgo en la cultura organizacionales “los líderes no solo guían y dirigen a sus equipos, sino que también modelan y sostienen la cultura organizacional a través de sus comportamientos, decisiones y valores” (Yaulilahua-Huacho & Almenaba-Guerrero, 2022, pág. 45).

Estilos de Liderazgo

Chiavenato (1999, citado por Collante & Flores, 2018, pág. 185) menciona que “el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Además, dentro de las organizaciones se debería aplicar un estilo de liderazgo orientado a la satisfacción de los miembros, puesto que un buen ambiente crea expectativas positivas y disminuye el estrés de sus miembros, el líder capacitado guía, transforma, inspira y crea espacios de trabajo que puedan satisfacer la carencia de las necesidades de su equipo.

Collante & Flores (2018, pág. 186), describen de esta manera cada estilo de liderazgo:

Liderazgo autocrático: El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores,

que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Desventaja. - Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. Desventaja: Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir mientras que los líderes autocráticos resuelven los problemas o toman las decisiones por ellos mismos, usando la información que tienen disponible en el momento.

Liderazgo democrático: El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Ventaja: Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.

Liderazgo laissez-faire: Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Desventaja. - Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo.

Liderazgo transformacional: Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización. Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo.

Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores.

Liderazgo transaccional. Su modo de dirigir la organización se apoya en las recompensas o castigos de los seguidores teniendo en cuenta su productividad. Este modelo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos (Collante & Flores, 2018, pág. 186).

(il, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, (2011, pág. 41) describen las función del, liderazgo de Equipo:

Puede entenderse de dos formas diferentes como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (ej., carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento del equipo; y 2) como resultado de procesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo.

2.3. Referente Normativo.

2.3.1. Normativas Nacionales.

➤ **Nivel Macro:** Constitución de la República del Ecuador (2008)

1. Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (ECUADOR, 2008, pág. 19)

2. Art. 66, numeral 3: El derecho a la integridad personal, que incluye la integridad física, psíquica, moral y sexual. (ECUADOR, 2008)

En el Art.33 y el Art.66, numeral 3, de la Constitución de la República del Ecuador, decreta que la labor es un derecho que responde al respeto digno y ejercicio saludable del colaborador que garantiza una justicia social. Dado que, el liderazgo podría influir directamente con la integridad psíquica del colaborador ya sea, de manera positiva o negativa.

1. Art. 326, numeral 5: Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. (ECUADOR, 2008, pág. 19)

➤ **Nivel Meso:** El Código del Trabajo

El Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador. (TRABAJO, 2005).

Art. 410.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos. - Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo. (TRABAJO, 2005)

Art. 412.- Preceptos para la prevención de riesgos. - El Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y los inspectores del trabajo exigirán a los propietarios de talleres o fábricas y de los demás medios de trabajo, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades, y especialmente de los siguientes preceptos. (TRABAJO, 2005)

El art. 42, art. 410 y art. 412 garantiza el cumplimiento de las obligaciones del empleador hacia sus trabajadores gestionando un trato digno, ambientes seguros, prevención de riesgo laboral, estabilidad de la salud mental y física del trabajador, nivel de satisfacción, oportunidad de desarrollo profesional, afiliación al seguro social y su integridad, dado

que el cumplimiento de estos decretos crean espacios de trabajo saludables que benefician tanto a las organizaciones como a sus trabajadores (TRABAJO, 2005).

Nivel Técnico: Los Acuerdos del Ministerio de Trabajo acuerda los "riesgos psicosociales", que determinan cómo el equipo (gerencia) afecta la salud mental. Dado que el art.9 y art.18 permiten medir y prevenir los riesgos que se presente en el desarrollo laboral de los colaboradores.

Art. 9.- DEL PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES. - En todas las empresas e instituciones públicas y privadas, que cuenten con más de 10 trabajadores, se deberá implementar el programa de prevención de riesgos psicosociales, en base a los parámetros y formatos establecidos por la Autoridad Laboral, mismo que deberá contener acciones para fomentar una cultura de no discriminación y de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. El programa deberá ser implementado y reportado cada año al Ministerio Rector del Trabajo, por medio del sistema que se determine para el efecto. (MDT-0082., 2017)

Art. 18.- Todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar. Los derechos de consulta, participación, formación, vigilancia y control de la salud en materia de prevención, forman parte del derecho de los trabajadores a una adecuada protección en materia de seguridad y salud en el trabajo. (TRABAJO I. A., 2004)

2.3.2. Normativas Internacionales.

CONVENIO 190- OIT: CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

CONVENIO SOBRE LA ELIMINACIÓN DE LA VIOLENCIA Y EL ACOSO EN EL MUNDO DEL TRABAJO.

Art. 4: “Todo Miembro que ratifique el presente Convenio deberá respetar, promover y asegurar el disfrute del derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso”. (OIT, 2019)

ONU - El Objetivo 8: Pretende promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

Diversas crisis amenazan gravemente la economía mundial. Se prevé que el crecimiento real del PIB mundial per cápita se desacelere en 2023. Las difíciles condiciones económicas empujan a más trabajadores al empleo informal. (ONU, 2023)

Diversas crisis amenazan gravemente la economía mundial. Se prevé que el crecimiento real del PIB mundial per cápita se desacelere en 2023. Las difíciles condiciones económicas empujan a más trabajadores al empleo informal. A medida que las economías comienzan a recuperarse, la tasa de desempleo mundial ha experimentado un descenso significativo. Sin embargo, la tasa de desempleo de los jóvenes continúa siendo muy superior a la de los adultos, lo que indica que siguen existiendo dificultades para garantizar oportunidades de empleo para los jóvenes. (ONU, 2023)

ISO 45003: Gestión de la Seguridad y salud psicológicas en el trabajo.

5. Liderazgo y participación de los trabajadores

5.1 Liderazgo y compromiso. – “La gestión exitosa del riesgo psicosocial requiere de un compromiso de toda la organización. La alta dirección debería liderar esto, y la directiva gestión exitosa del riesgo psicosocial requiere de un compromiso de toda la organización” (ISO, 2021). Del literal “a” al literal “j” del numeral 5, describen los protocolos de protección, comunicación, liderazgo, empoderamiento, bienestar, satisfacción, participación, interrelación etc., ya que estos elementos son esenciales para el desarrollo personal y organizacional de los colaboradores, que cada jefe debe brindar dentro de su equipo.

2.4. Referente Estratégico

Esta investigación académica se alinea a los siguientes programas que se encuentran en vigencia según el “Programa de Riesgo Psicosocial Riesgos Psicosociales del Ministerio del Trabajo (2018)” y el “Plan de igualdad (2024)”, la misión del liderazgo es un mecanismo esencial y estratégico para responder a climas de trabajo de bienestar y libres de segregación en el Ecuador por lo que:

Mediante acuerdo Ministerial 82, el Ministerio del Trabajo expide la “Normativa erradicación de la discriminación en el ámbito laboral” en su artículo 9 señala la obligatoriedad de implementar un programa de prevención de riesgo psicosocial en todas las empresas e instituciones públicas y privadas que cuenten con más de 10 trabajadores. (Ministerio de Trabajo, 2018)

Dimensiones del riesgo:

Liderazgo: Características personales y habilidades para dirigir, coordinar, retroalimentar, motivar, modificar conductas del equipo, influenciar a las personas en el logro de objetivos, compartir una visión, colaborar, proveer información, dialogar, reconocer logros, entre otras. (Ministerio de Trabajo, 2018)

Acoso laboral: Forma de acoso psicológico que consiste en el hostigamiento intencional, repetitivo, focalizado a través de acciones vindicativas, crueles o maliciosas para humillar o desestabilizar a un individuo o a grupos de trabajadoras/es y/o servidores, de carácter instrumental o finalista (Ministerio de Trabajo, 2024)

Estos programas pretenden disminuir toda forma de riesgo u enfermedades que puedan afectar el bienestar y estabilidad del colaborador mediante su ejercicio de trabajo. Dado que también se ha demostrado que estos factores influyen en la disminución de la permanencia del empleo, percepciones del ambiente y el salario de los colaboradores.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Enfoque de la investigación

La investigación se basa en un enfoque mixto. Creswell (2008) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de lograr una mayor comprensión del objeto de estudio, lo que explica su reiterado uso en ciencias relacionadas con los comportamientos sociales. En un mismo estudio busca confirmar, correlacionar o corroborar, utiliza alguna perspectiva teórica y, en la interpretación, busca la integración. Se recopilan datos cuantitativos y cualitativos y se integran en el análisis.

3.2. Tipo y nivel de la investigación.

El tipo de investigación es descriptiva. Según Alban et al. (2020), la investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. El investigador puede elegir entre ser un observador completo, observar como participante, un participante observador o un participante completo. En este caso, la investigadora es una observadora completa.

3.3. Método de la investigación.

El método de esta investigación es el hermenéutico. Según, Maldonado (2023) el método hermenéutico intenta comprender las relaciones existentes que forman una totalidad entre sujeto-objeto, donde cada uno de ellos desde su esencia buscan intercambiar significados para comprenderse. Este proceso se basa en la interpretación de acciones, de motivaciones, circunstancias, comentarios, descripciones que permitan un entendimiento mutuo, donde exista una interconexión de sus espacios, que busca trascender mutuamente, y donde, además el sujeto interventor juegue en todo momento a favor del sujeto intervenido.

3.4. Universo, muestra y muestreo.

3.4.1 Universo

Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (Pineda et al 1994, citado por López, 2004, pág. 108)

Esta investigación está representada por un universo de 130 colaboradores del área de ventas y supervisores que trabajan en una empresa privada de servicios de telecomunicaciones que trabajan en Quito y Guayaquil.

Figura 1

Áreas de Ventas

Area de Ventas			
Ciudad	Cantidad	Cargo	Cantidad
Guayaquil	91	Vendedores	107
Quito	39	Supervisores	23
Total	130	Total	130

3.4.2 Muestra

La muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población (López, 2004). Se considera una muestra de 77 colaboradores conformados por hombres y mujeres, que corresponden al área de ventas y 23 supervisores, la muestra abarca trabajadores de diferente sexo, cargo, estado civil, ciudad e instrucción académica.

Para conocer las percepciones de los estilos de liderazgo y su posible relación con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” servicios de telecomunicación de la ciudad de Guayaquil, se llevó a cabo una encuesta de satisfacción a 77 colaboradores y se adiciona un cuestionario sobre los diferentes estilos de liderazgo a 23 supervisores acompañando de entrevistas cualitativas. Además, se realizaron grupos focales para profundizar y comprender las percepciones que surgen al interior de los equipos de trabajo de la empresa de servicios de telecomunicaciones.

3.4.3 Muestreo

Este método se aplica para clasificar los mecanismos de la muestra y el total de su población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población". (López, 2004)

Cada método de muestreo tiene sus propias ventajas y limitaciones; sin embargo, establecer cuál es el más apropiado depende de los responsables del estudio, puesto que estos procedimientos implican valoraciones subjetivas:

Muestreo probabilístico

El muestreo probabilístico es una técnica de muestreo en donde los individuos de la población son elegidos aleatoriamente y cada uno cuenta con la misma probabilidad positiva de ser elegidos y formar parte de la muestra. En esta investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple.

3.5. Formas de recolección de la información

En esta investigación se aplicó una encuesta de satisfacción “Satisfacción Laboral Overall Job Satisfaction Scale”, un cuestionario de “BLAKE AND MOUTON” aplicado a los supervisores sobre los diferentes estilos de liderazgo. También se aplicaron entrevistas semiestructuradas al personal que supervisa a los colaboradores y un grupo focal como herramientas de recolección de información cuantitativa y cualitativa permitiendo una investigación mixta, y una data profunda sobre las autopercepciones de

que pueden tener de los diferentes estilos de liderazgo y su posible relación con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” servicios de telecomunicación de la ciudad de Guayaquil del 2025.

Para conocer la percepción de los colaboradores se analizarán los datos del “Satisfacción Laboral Overall Job Satisfaction Scale”, el cual tiene una escala que mide si el encuestado se siente: Insatisfecho. Moderado. Satisfecho, Muy insatisfecho, Muy satisfecho, Ni satisfecho, Ni insatisfecho en relación a las condiciones físicas del trabajo, la libertad para elegir su propio método de trabajo, su relación con los compañeros, el reconocimiento que obtienen por el trabajo bien hecho, su superior inmediato, responsabilidad que se le ha asignado, el salario, la posibilidad de usar sus habilidades, el modelo en que su empresa está gestionada, la atención que se presta a las sugerencias que hace, su horario de trabajo, la variedad de tareas que realiza en su trabajo, su estabilidad en el empleo.

Se aplicó el cuestionario de “BLAKE AND MOUTON” que se enfoca en conocer la auto percepción de los supervisores sobre su propio estilo de liderazgo como: “COUNTRY”, que es centrado en las personas, el “INDIFERENTE” que no se preocupa ni en las personas ni en las tareas, “AUTORITARIO” que es centrado solo en las tareas y el de “LIDER DE EQUIPO” que se centra tanto en las personas como en las tareas.

Una vez se obtuvieron los resultados de ambas encuestas se aplicaron cinco entrevistas semiestructuradas para analizar y establecer las posibles relaciones que existan entre estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores. Finalmente se creó un espacio para grupo focal para obtener percepciones compartidas sobre cómo los estilos de liderazgo se relacionan con la satisfacción laboral y el clima del equipo, identificando acuerdos, diferencias y otros resultados que surgieron del debate de la dinámica del equipo.

3.6. Formas de análisis de la información

Se analizará los resultados a través de una triangulación y codificación axial; en base a una investigación mixta desarrollada en una metodología cuantitativa y cualitativa, que permita interpretar las causas y efectos de la problemática y el alcance de los objetivos.

Este análisis se deriva de los hallazgos del Test estilos de liderazgo de los supervisores de acuerdo con sus rangos “Alto” y “Bajo” entre tareas y personas y el cuestionario de nivel satisfacción laboral de acuerdo como se siente; Moderado. Satisfecho, Muy insatisfecho, Muy satisfecho, Ni satisfecho, Ni insatisfecho con relación a las condiciones físicas del trabajo, cinco entrevistas semiestructuradas a los gerentes y un grupo focal.

La codificación axial se entiende una serie de procedimientos por medio de los cuales los datos son reunidos en nuevas formas de organización estableciendo conexiones entre las categorías. Se trata de un proceso que consiste en depurar y diferenciar, en términos analíticos, las categorías que se generaron en el procedimiento anterior. Expresado de otro modo, a partir de la pregunta de investigación se seleccionan las categorías que se consideran relevantes. (Gloria Elizabeth García Hernández, 2010, pág. 25)

La triangulación permite la percepción de distintos métodos como el estadístico y analítico. Además, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos) ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos. (Mayumi Okuda Benavides, 2005, pág. 120)

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

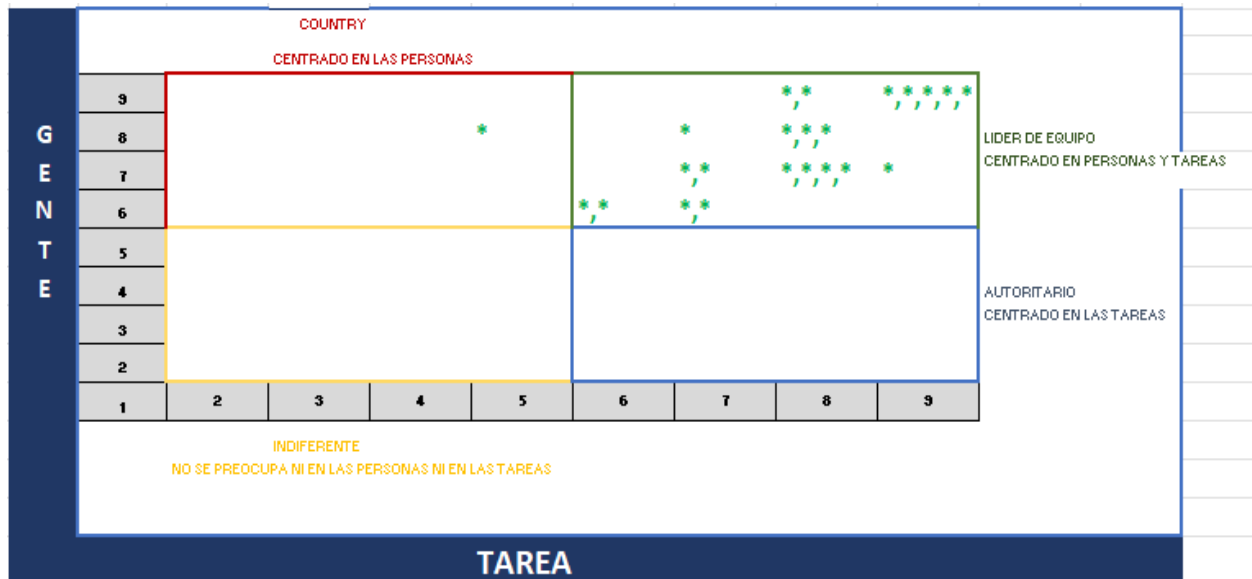
4.1. Resultados de los Objetivos Específicos.

4.1.1. Objetivo Específico 1: Identificar los diferentes estilos de liderazgo de los supervisores de área de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil

Los siguientes hallazgos de investigación básica surgen del análisis matricial de Blake y Mouton aplicado a supervisores de empresas de servicios:

Figura 2

Estilos de Liderazgo “BLAKE AND MOUTON” “COUNTRY “INDIFERENTE” que no “AUTORITARIO, “LIDER DE EQUIPO”



Predominio del liderazgo de mando (Estilo 9.9): la mayoría de los supervisores se concentran en el cuadrante superior derecho. Esto es indicativo de un estilo de gestión altamente eficaz caracterizado por una fuerte orientación tanto a los resultados (tareas) como al bienestar de las personas. Equilibrio de desempeño: Los puntos del diagrama

muestran que los supervisores no sólo se esfuerzan por alcanzar los objetivos de servicio, sino que también lo hacen creando una atmósfera de confianza y compromiso mutuo.

Casos individuales (estilo Country Club): Se identifica a un gerente con una tendencia hacia el cuadrante "centrado en las personas", donde la armonía del grupo es una prioridad y puede descuidar fácilmente las demandas de la tarea. Ausencia de estilos negativos: Es útil señalar que ningún directivo se sitúa en los cuadrantes "indiferente" (abandono de funciones) o "autoritario" (enfoque exclusivo en la tarea independientemente del personal).

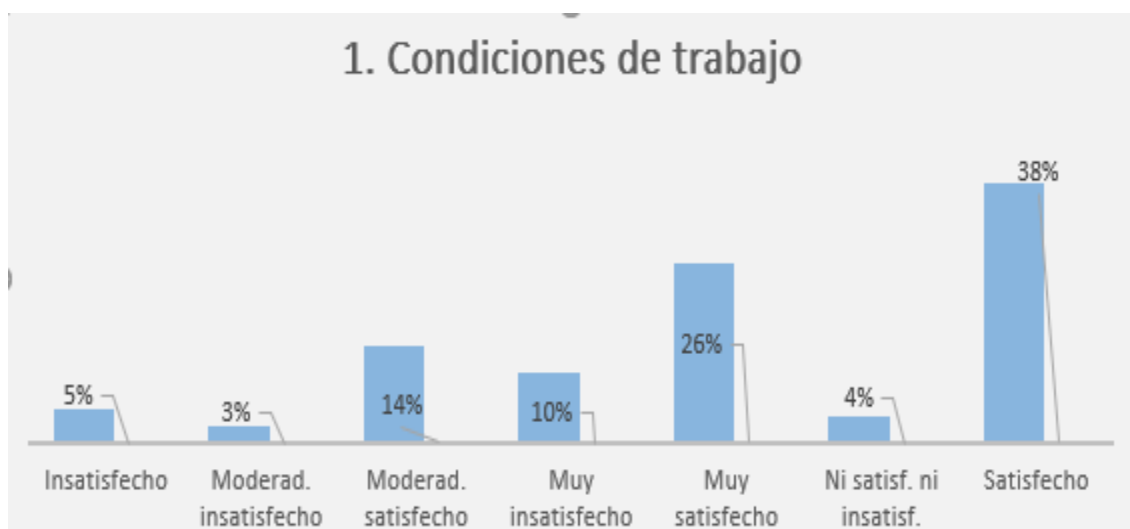
En conclusión, el estilo de gestión establecido en la empresa es principalmente cooperativo y de alto desempeño. Este es un indicador positivo para una empresa de servicios porque muestra que los gerentes están haciendo el trabajo a través de la motivación y la integración del equipo, no por imposición o negligencia.

4.1.2. Objetivo Específico 2: Determinar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa "privada" de servicios en la ciudad de Guayaquil

Indicadores sociodemográficos

Figura 3

Condiciones de trabajo



El gráfico muestra que el 38% de los empleados están satisfechos con sus condiciones laborales, que es el porcentaje más alto. Además, el 26% admite estar muy satisfecho, indicando que más de la mitad percibe este aspecto de forma positiva. Por otro lado, un 14% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 18% se muestra insatisfecho (10% muy insatisfecho, 5% insatisfecho y 3% medianamente insatisfecho). Asimismo, el 4% se mantiene en una posición neutral. Estos resultados muestran que, si bien prevalecen percepciones favorables sobre las condiciones laborales, hay un grupo de empleados que no las consideran del todo adecuadas, lo que es una oportunidad para que la empresa mejore.

Figura 4

Libertad para elegir tu propio método de trabajo



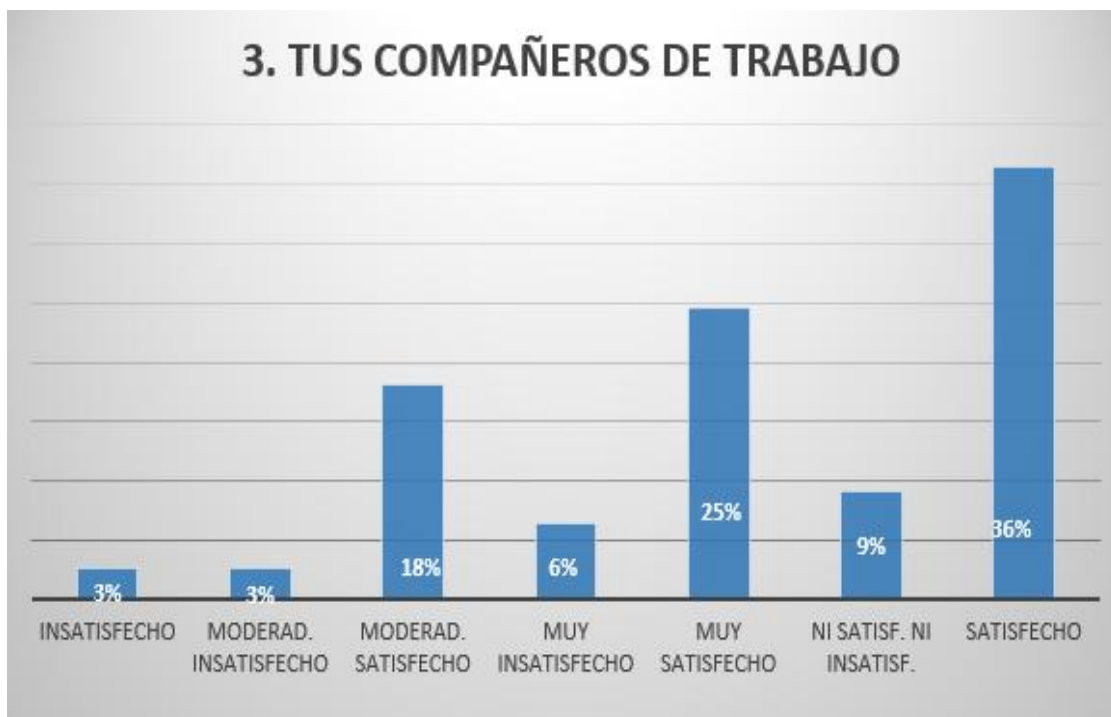
El gráfico muestra que el 38% de los empleados se siente satisfecho con la libertad de elección del método de trabajo, que es el porcentaje más alto. Además, el 17% admite estar muy satisfecho, indicando que más de la mitad percibe este aspecto de

forma positiva. Sin embargo, un 16% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 19% se muestra insatisfecho (13% muy insatisfecho y 6% insatisfecho).

Esto demuestra que, aunque prevalecen percepciones favorables, no todos los colaboradores se sienten suficientemente autónomos en su trabajo. Este resultado permite concluir que la libertad de elegir el método de trabajo tiene un impacto directo en la satisfacción laboral y es un aspecto que se puede potenciar en la empresa.

Figura 5

Relaciones de Trabajo

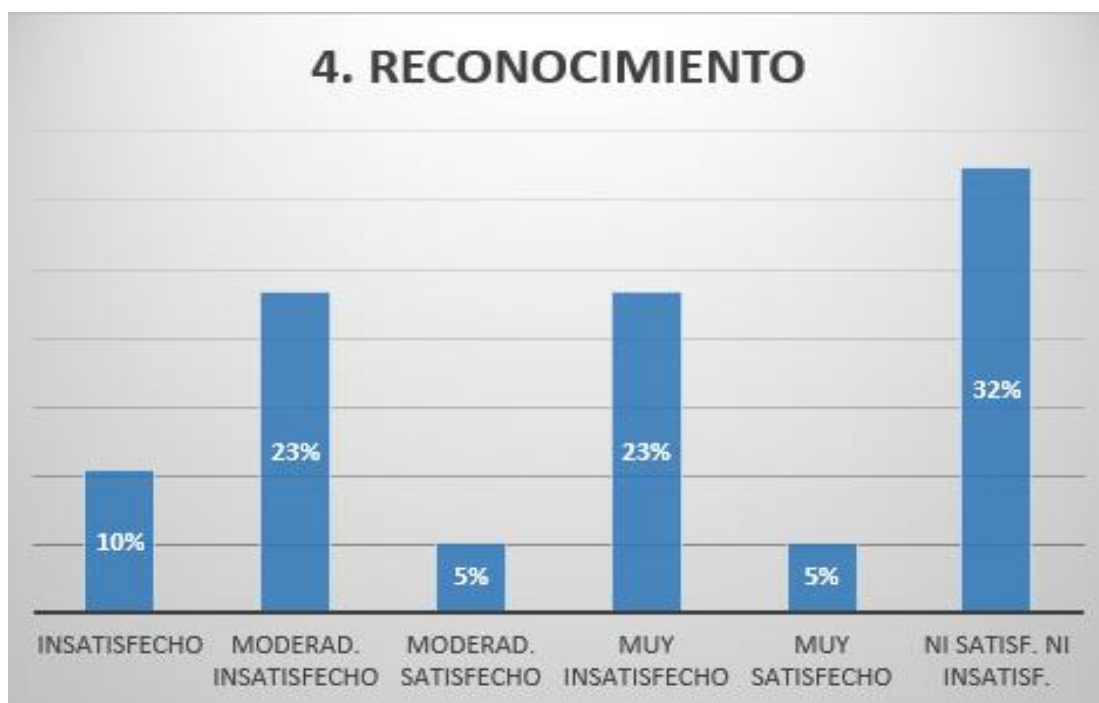


El gráfico muestra que el 36% de los empleados se siente satisfecho con sus compañeros, seguido del 25% muy satisfecho y el 18% medianamente satisfecho, reflejando que la mayoría de los compañeros (79%) tienen un ambiente de amistad positivo y saludable. Sin embargo, el 9% de los participantes se mantiene neutral, mientras que el 12% expresa cierta insatisfacción (6% muy insatisfecho, 3% moderadamente insatisfecho y 3% insatisfecho).

En general, los resultados muestran que existe una fuerte cohesión del equipo y relaciones interpersonales favorables, que son esenciales para un ambiente de trabajo productivo y armonioso. Aunque el rechazo es bajo, el bajo porcentaje de insatisfacción sugiere que los canales de comunicación y los esfuerzos de integración deben mantenerse abiertos para garantizar que los conflictos aislados no afecten la cohesión del grupo a largo plazo.

Figura 6

Reconocimiento



El gráfico muestra que el 5% de los empleados se siente satisfecho con el reconocimiento que recibe en el trabajo, además el 5% se muestra muy satisfecho, indicando que sólo una décima parte de los empleados siente que su desempeño es plenamente apreciado. Sin embargo, un 5% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 56% se muestra

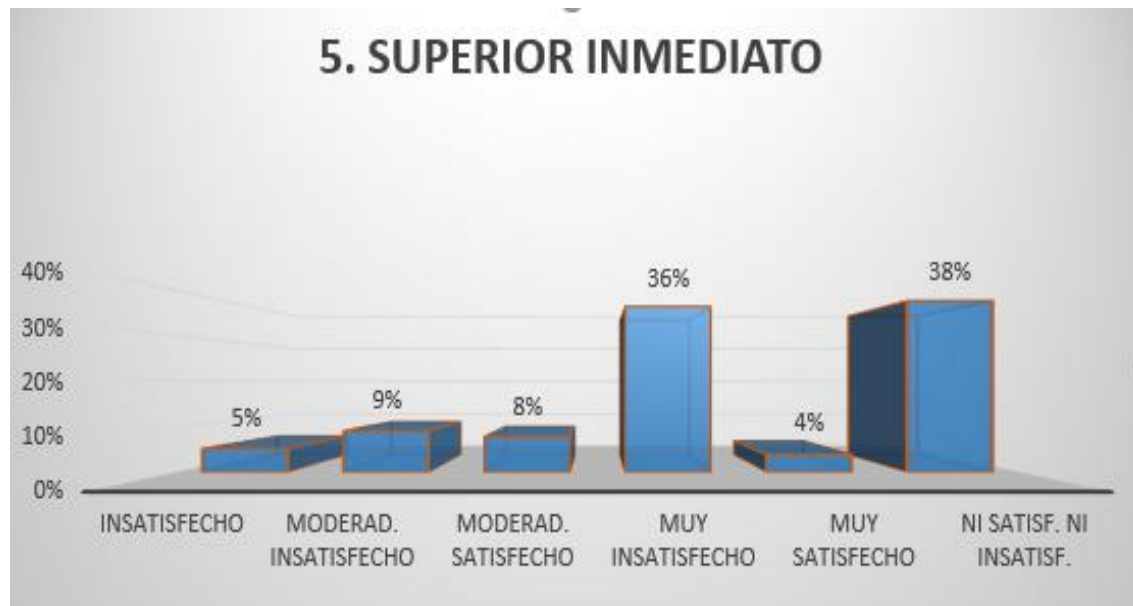
insatisfecho (23% muy insatisfecho, 10% insatisfecho y 23% medianamente insatisfecho).

Este grupo representa la mayoría absoluta de la muestra, lo que sugiere una sensación general de falta de validación. Además, el 32% de los encuestados se mantiene neutral, la respuesta individual más alta en la consulta.

En general, los resultados muestran que el actual sistema de incentivos y retroalimentación no cumple con su función de motivar a los empleados, lo que puede llevar a un bajo compromiso organizacional. Pero el alto porcentaje de insatisfacción y neutralidad apunta a una oportunidad crítica para que los gerentes implementen programas de reconocimiento formal e informal que garanticen que los esfuerzos de los empleados sean notados y recompensados para evitar la fuga de talentos o el desánimo.

Figura 7

Reconocimiento



El gráfico muestra que sólo un pequeño grupo de empleados expresa una actitud completamente positiva hacia la relación con su jefe directo, el 4% de los cuales se siente muy satisfecho y el 8%, moderadamente satisfecho.

Esto indica que sólo el 12% de la muestra percibe un liderazgo óptimo por parte de sus supervisores inmediatos. Sin embargo, la insatisfacción es significativa y contribuye hasta el 50% de la insatisfacción total (36% muy insatisfecho, 9% moderadamente insatisfecho y 5% insatisfecho). Estos datos son alarmantes porque la mitad de los empleados tiene una actitud negativa hacia la alta dirección. Además, el 38% de los encuestados sigue siendo neutral ("Ninguno está satisfecho, no insatisfecho."), que representa la respuesta individual más alta e indica una desconexión o falta de comunicación adecuada entre los empleados y sus directivos.

En general, los resultados muestran que existe una debilidad crítica en la cadena de mando y en el estilo de gestión utilizado, que suele ser uno de los principales factores de rotación y baja productividad.

Sin embargo, el alto porcentaje de insatisfacción y neutralidad indica una oportunidad urgente para que los gerentes implementen capacitación en habilidades blandas, liderazgo empático y canales de comunicación bidireccional, evitando que el mal clima laboral con los superiores afecte el desempeño general de la organización.

Figura 8

Responsabilidad asignada



Del gráfico se desprende que el 29% de los empleados se sienten muy satisfechos con las responsabilidades que tienen asignadas en su trabajo, lo que demuestra que un número importante de empleados cree que el nivel de exigencia y confianza en ellos es el adecuado para su desarrollo profesional. Sin embargo, un 9% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 8% se muestra insatisfecho (6% muy insatisfecho, 1% insatisfecho y 1% medianamente insatisfecho).

Aunque la tasa de deserción es baja en comparación con otros indicadores, todavía hay un pequeño grupo que no está satisfecho con sus tareas actuales. Además, el 53% de los encuestados se mantiene neutral ("Ninguno está satisfecho, no frustrado"), que es la respuesta mayoritaria por un margen significativo. Esto sugiere que más de la mitad de los empleados no tienen una fuerte conexión emocional o motivacional con sus deberes laborales. En general, los resultados muestran que, aunque no existe un conflicto manifiesto con las tareas asignadas, la mayoría de los empleados son indiferentes o cumplen pasivamente con su rol.

Sin embargo, el alto porcentaje de neutralidad indica una oportunidad para que los gerentes fortalezcan el empoderamiento y el enriquecimiento de funciones, lo que lleva al 53% a avanzar hacia una participación más activa y una mayor identificación con sus responsabilidades laborales.

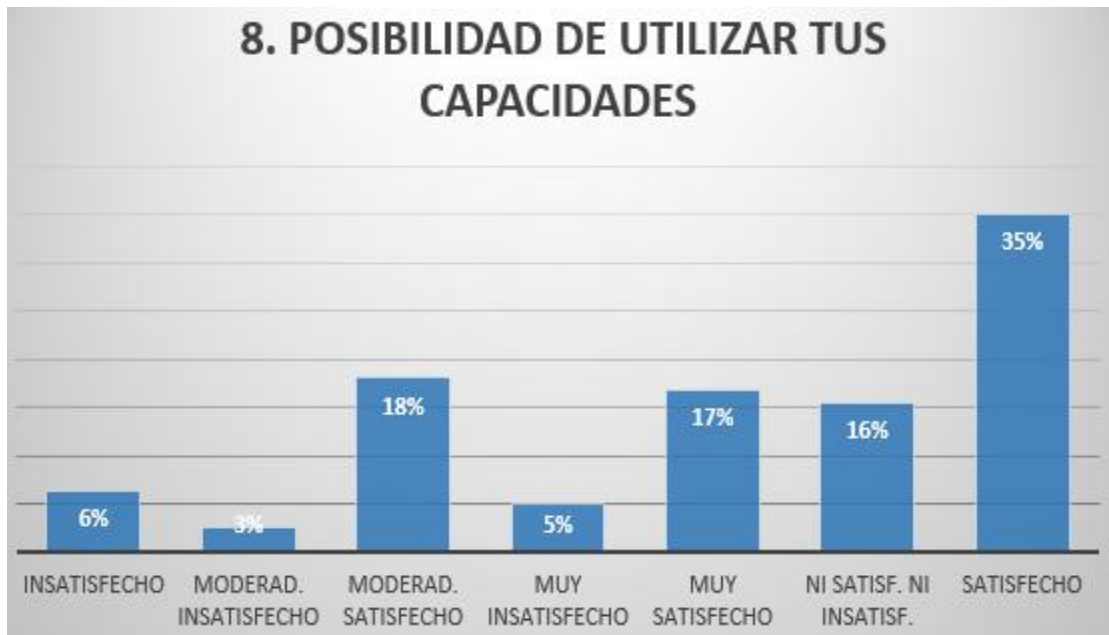
Figura 9
Salario



El gráfico muestra que el 3% de los empleados se sienten moderadamente insatisfechos con su salario, además el 5% está muy insatisfecho. Sólo el 6% de los empleados cree que su remuneración financiera es insuficiente y corresponde a sus funciones. El 16% se muestra ni satisfecho ni insatisfecho, mientras que el 17% se expresa muy satisfecho, 18% moderado satisfecho, 17% muy satisfecho y 35% satisfecho. Este número representa a la mayoría de la fuerza laboral, lo que indica una satisfacción generalizada con la compensación financiera.

Generalmente, los resultados muestran que la remuneración es el mayor factor conflictivo en la organización, que actualmente actúa como un fuerte "desmotivador" que incide directamente en el clima laboral, pero este no es el caso en esta empresa.

Figura 10
Capacidades



El gráfico muestra que el 35% de los empleados se sienten satisfechos con la oportunidad de utilizar sus habilidades en su trabajo, lo que demuestra que un tercio de la fuerza laboral cree que su rol les permite aplicar sus conocimientos y habilidades de manera efectiva. Además, un 17% se siente muy satisfecho y un 18% medianamente satisfecho, lo que refuerza la percepción positiva de la mayoría sobre el uso del talento.

Sin embargo, el 16% de los encuestados se mantienen neutrales ("Ni satisfechos ni insatisfechos"), lo que demuestra que hay una parte de los empleados que no encuentran un reto claro ni una concordancia completa entre sus capacidades personales y las exigencias del puesto.

En cuanto al nivel de insatisfacción, los resultados muestran que sólo el 14% se encuentra algo insatisfecho (6% insatisfecho, 5% muy insatisfecho y 3% medianamente insatisfecho). Aunque se trata de una minoría, indica que un grupo pequeño siente que sus capacidades están subutilizadas.

En general, los resultados son favorables, lo que indica que la organización logra en gran medida asignar tareas correspondientes al potencial

de los empleados, aunque todavía hay margen de mejora en la motivación de los perfiles neutrales.

Figura 11

Relación laboral



El gráfico muestra que el 49% de los empleados se siente satisfecho con la relación entre la dirección y el trabajo en la empresa, seguido de un 16% muy satisfecho, lo que refleja que la mayoría de los empleados experimenta un clima de comunicación y entendimiento positivo con la alta dirección. Sin embargo, un 17% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 13% se muestra insatisfecho (8% muy insatisfecho, 4% insatisfecho y 1% medianamente insatisfecho).

Aunque se trata de un porcentaje minoritario, indica la existencia de focos de tensión o desacuerdos puntuales con las políticas de gestión. Además, el 5% de los encuestados se mantiene neutral ("Ninguno está satisfecho. ni insatisfechos"), lo que demuestra que casi todos los empleados tienen una determinada actitud hacia este contexto organizacional.

En general, los resultados muestran que existe una base sólida de confianza y sana cooperación, lo que facilita la implementación de estrategias y el flujo de información desde la dirección hacia la base operativa. Sin embargo, el porcentaje de insatisfacción, aunque bajo, indica una oportunidad para que los directivos fortalezcan los canales de transparencia y participación, evitando que pequeñas brechas de comunicación afecten la armonía y cohesión del grupo de trabajo en el largo plazo.

Figura 12

Posibilidades de promocionar



El gráfico muestra que sólo el 4% de los empleados se sienten muy satisfechos con sus oportunidades de ascenso en la empresa. A este grupo se suma un 6% medianamente satisfecho, lo que indica que sólo el 10% de los empleados percibe claramente el camino hacia la promoción o desarrollo profesional en la organización.

Sin embargo, la insatisfacción es significativa: el 26% está muy insatisfecho, el 17% está moderadamente insatisfecho y el 4% también está insatisfecho. En general, casi la mitad de los empleados (47%) tiene una percepción negativa de sus oportunidades profesionales.

Además, el 43% de los encuestados sigue siendo neutral ("Ni satisfecho ni insatisfecho"), que es la respuesta individual más alta. Este alto porcentaje de indecisión sugiere que una gran parte de la fuerza laboral desconoce sus planes de carrera o cree que la promoción es rara o incierta.

En general, los resultados muestran que la estructura de promoción interna no se percibe como un factor motivacional que pueda crear una sensación de estancamiento laboral entre los empleados. Pero el alto porcentaje de insatisfacción y neutralidad apunta a una oportunidad crítica para que los directivos definan y comuniquen planes de sucesión y políticas de promoción transparentes, evitando que el talento humano busque oportunidades de crecimiento fuera de la empresa por falta de proyección interna.

Figura 13
El modo de gestión



El gráfico muestra que el 29% de los empleados se sienten satisfechos con la forma en que se gestiona la empresa, seguido por un 19% muy satisfecho. Estos resultados muestran que casi la mitad de los empleados tienen confianza en los procesos administrativos y la toma de decisiones en la organización. Sin embargo, un 25% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 18% se muestra insatisfecho (9% muy insatisfecho, 4% insatisfecho y 5% medianamente insatisfecho). Este grupo representa una porción importante de la fuerza laboral que experimenta ineficiencias o incertidumbres en los modelos de gestión actuales.

Además, el 9% de los encuestados se mantiene neutral ("Ni satisfecho ni insatisfecho"), indicando indiferencia hacia las políticas de gobierno corporativo. En general, los resultados muestran que la dirección de la empresa goza de un consentimiento aceptable, lo que permite realizar actividades fluidas de acuerdo con los lineamientos marcados por la alta dirección. Sin embargo, los porcentajes acumulados de insatisfechos y moderadamente satisfechos indican una oportunidad para que los directivos optimicen los sistemas de gestión, aumenten la transparencia y mejoren la eficiencia operativa, evitando que la percepción de una gestión rígida o deficiente afecte el desempeño general.

Figura 14

La atención que se presta a las sugerencias que haces



Del gráfico se desprende que el 39% de los empleados se siente satisfecho con la atención brindada a sus sugerencias, seguido de un 16% muy satisfecho, reflejando que más de la mitad de los empleados siente que sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta en la organización.

Sin embargo, un 17% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 20% se muestra insatisfecho (9% muy insatisfecho, 5% insatisfecho y 6% medianamente insatisfecho). Este grupo representa una quinta parte de los empleados que sienten que sus contribuciones no están teniendo el impacto o la aceptación esperada. Además, el 8% de los encuestados sigue siendo neutral ("Ninguno está, satisfecho, insatisfechos."), indicando que la comunicación de propuestas a este segmento no es un factor significativo o que no han participado en el proceso mencionado.

En general, los resultados muestran que la empresa cuenta con canales de participación que funcionan positivamente para la mayoría, lo que fomenta la apropiación y la colaboración activa para la mejora de procesos.

Sin embargo, la tasa de insatisfacción indica una oportunidad para que los gerentes aumenten la retroalimentación después de que se hace una sugerencia, asegurando que el empleado no solo sea escuchado, sino que también comprenda el resultado de su sugerencia, evitando así el desánimo o la sensación de que sus ideas están siendo ignoradas.

Figura 15

Su horario de trabajo



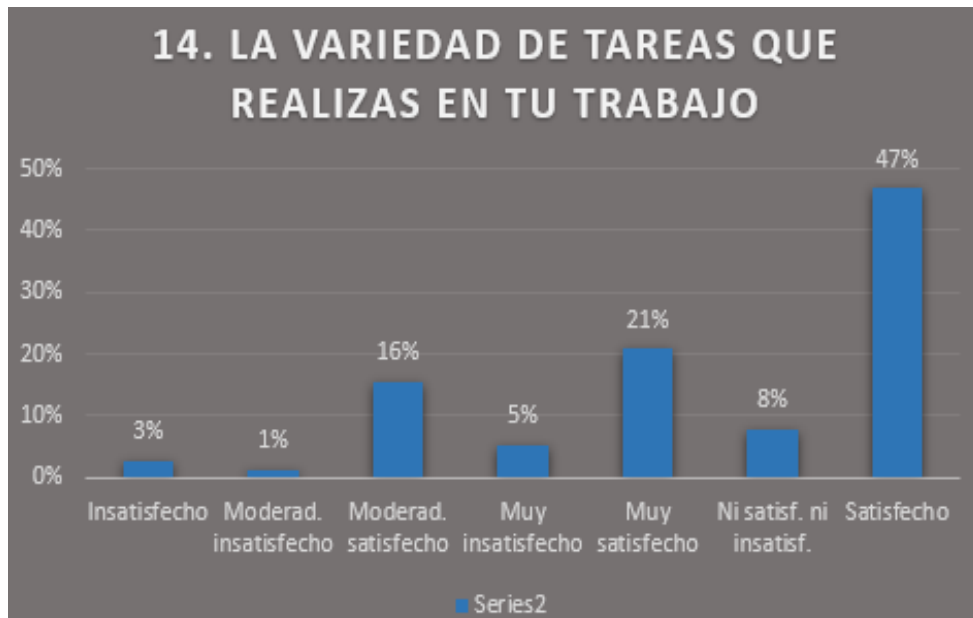
La gráfica muestra que el 39% de los empleados se sienten satisfechos con su horario de trabajo, seguido por un 18% muy satisfecho, reflejando que más de la mitad de los empleados sienten que su horario de trabajo es el adecuado y satisface sus necesidades. Sin embargo, un 17% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 18% se muestra insatisfecho (8% muy insatisfecho, 5% insatisfecho y 5% medianamente insatisfecho), además, el 8% de los encuestados sigue siendo neutral.

En general, los resultados muestran que existe una gestión del tiempo y de los turnos en la organización, lo que repercute positivamente en la percepción del empleado, favoreciendo posiblemente la conciliación personal.

Sin embargo, el porcentaje de insatisfacción indica una oportunidad para que los directivos evalúen la flexibilidad laboral o la posible sobrecarga en determinados horarios, evitando que el factor tiempo se convierta en una causa de burnout o desmotivación.

Figura 16

Variedad de tareas



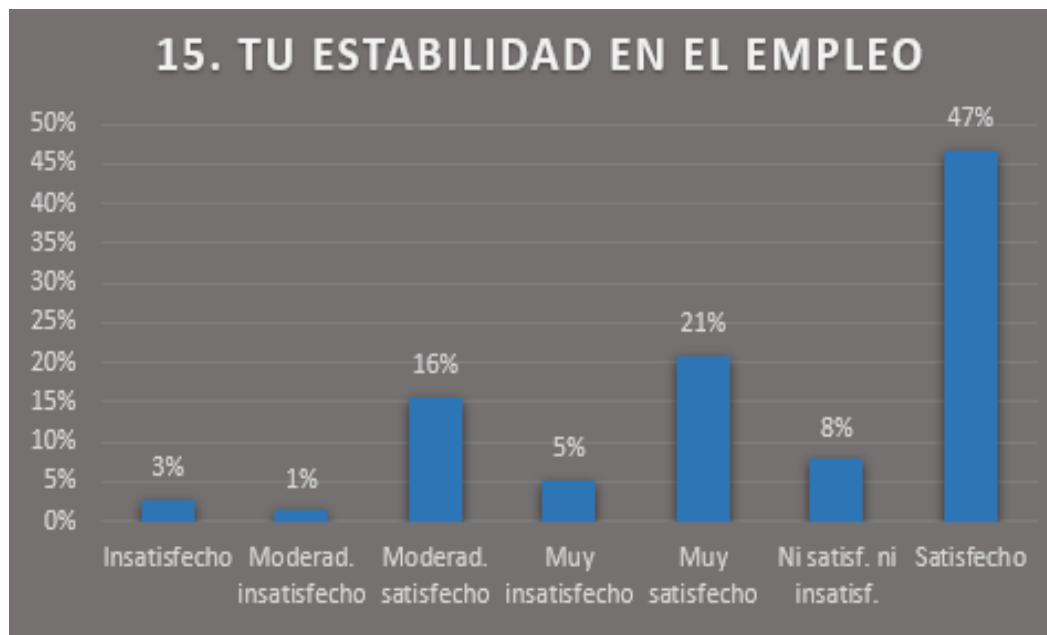
La gráfica muestra que el 39% de los empleados se siente satisfechos con la variedad de tareas que realizan en el trabajo, seguido de un 18% muy satisfecho, reflejando que más de la mitad de los empleados sienten que sus funciones son dinámicas y variadas.

Sin embargo, un 17% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 18% se muestra insatisfecho (8% muy insatisfecho, 3% insatisfecho y 7% medianamente insatisfecho). Además, el 8% de los encuestados sigue siendo neutral.

En general, los resultados muestran que el diseño de los puestos de trabajo permite una variedad de actividades que tienen un efecto positivo en la motivación.

Sin embargo, el porcentaje de insatisfacción apunta a una oportunidad para que los directivos reconsideren la autonomía y el enriquecimiento de las tareas, evitando que el trabajo de ventas se vuelva monótono.

Figura 17
Estabilidad laboral



Del gráfico se desprende que el 47% de los empleados está satisfecho con la estabilidad laboral, que es el porcentaje más representativo. Asimismo, el 21% se muestra muy satisfecho, lo que demuestra que un gran número de empleados se sienten seguros en su trabajo.

Por otro lado, un 16% se muestra medianamente satisfecho, mientras que un 9% se muestra insatisfecho (5% muy insatisfecho y 3% insatisfecho). Además, el 8% se mantiene neutral. Estos resultados indican que la mayoría de los empleados experimentan estabilidad laboral, lo que afecta positivamente la satisfacción laboral general; Sin embargo, hay un grupo minoritario que no ve positivamente esta estabilidad.

Indicadores de Cuestionario de Estilos de Liderazgo

Figura 18

Participación en la toma de decisiones



El gráfico refleja que el **83%** de los supervisores siempre involucran a su equipo a participar en la toma de decisiones e implementan sus ipiniones, por lo cual se convierte en el porcentaje pdominante, en comparación al **17%** de supervisores lo hace a veces.

Estos factores indican la tendencia hacia un liderazgo inclusivo, ya que la gran mayoría valora el aporte de su equipo con la finalidad de lograr el éxito de la organización.

Figura 19

Prioridad del objetivo o tarea



Esta grafica muestra que el 83% de los participantes nada es más importante que completar el objetivo, a diferencia del 17% cree que solo a veces, mientras un 4% piensa que nunca nada es más importante que completar la tarea. Estos resultados describen una alta alineación a resultados, esta es una característica de un liderazgo centrado en las tareas, dado que dentro del campo laboral estos rasgos son esenciales en el sector de telecomunicaciones, donde el alcance de las metas diarias es importante.

Figura 20

Monitoreo de tiempos



En esta grafica se observa que el **83%** de los supervisores de venta indican que siempre están en constante monitoreo ante la duración de las tareas, mientras que un **17%** respondieron que lo hacen a veces y un **0%** nunca. Esta respuesta muestra un alto nivel de control en la duración de las tareas que garantice una eficiencia operativa, indicando que existe un liderazgo centrado en la vigilancia y cumplimiento de la agenda.

Figura 21

Apoyo en nuevas tareas



La grafica muestra que el **87%** de los supervisores siempre se satisfacen asistiendo a su equipo de trabajo con nuevas programaciones, y el **13%** lo hace a veces. Estos resultados indican que la gran mayoría de los encuestados tienen disposición innata hacia el acompañamiento y preparación, proporcionando un aprendizaje eficiente de los subordinados.

Figura 22

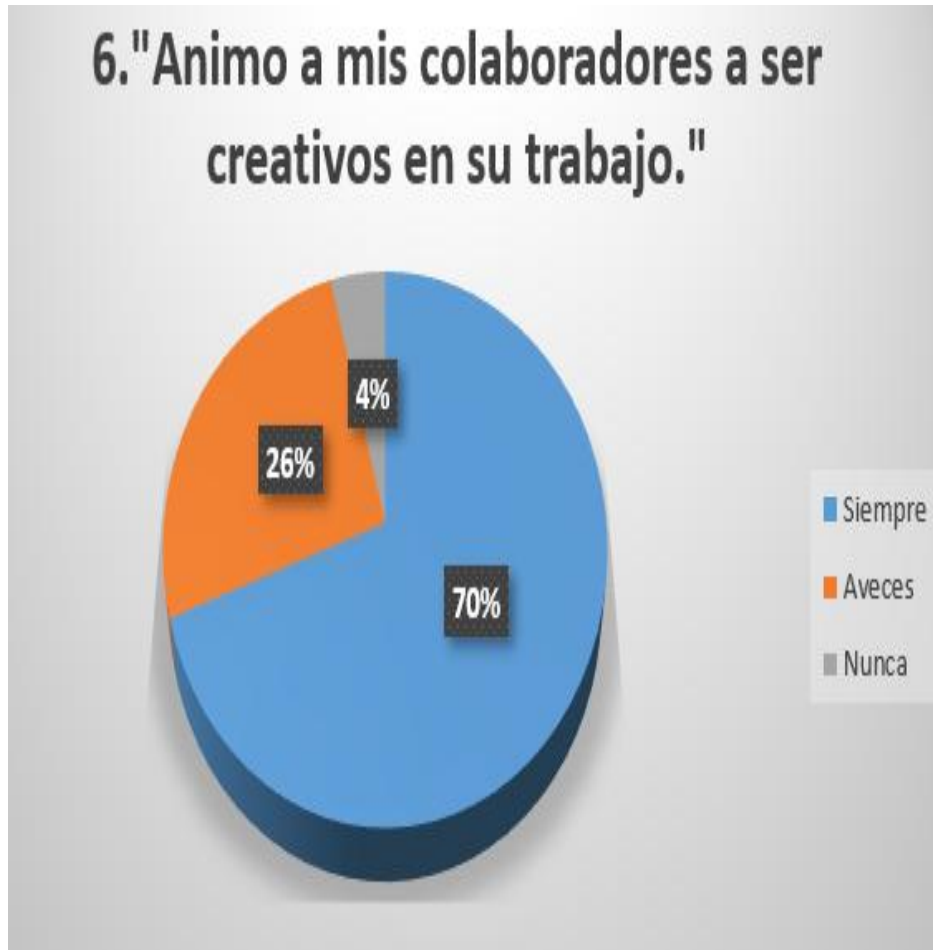
Disfrute de tareas desafiantes



En esta grafica muestra que el 48% de los supervisores siempre disfruta los desafíos, mientras que el 52% lo hace solo a veces. Estos resultados reflejan una gran división entre la satisfacción frente al desafío de las tareas, ya que existe un grupo que preferir procesos ajustados sobre situaciones de alta incertidumbre.

Figura 23

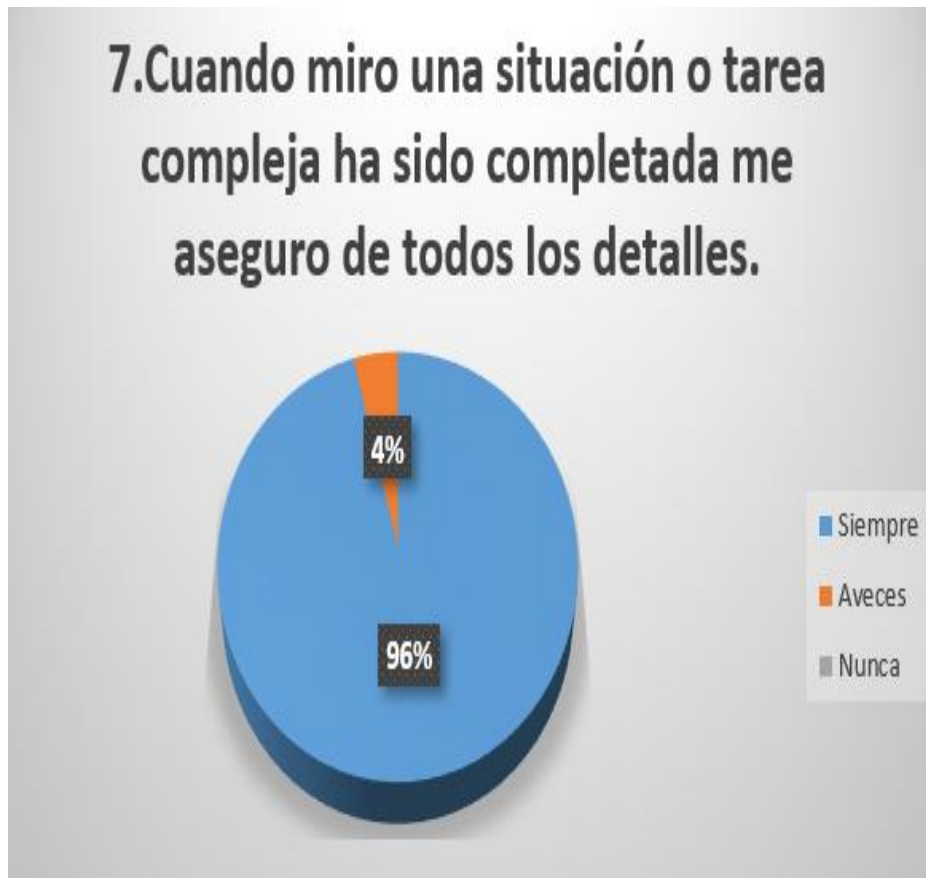
Fomento de la creatividad



En la gráfica se describe que el **70%** de los supervisores siempre inspiran a su equipo de trabajo a ser creativos, mientras que el 26% de los supervisores que lo hace a veces y un 4% nunca lo hace. Estos resultados muestran que la gran mayoría fomenta la innovación, sin embargo, existe un grupo que se rige por los reglamentos establecidos de la organización.

Figura 24

Atención al detalle en tareas complejas



En esta grafica se muestra que el **96%** de los supervisores siempre se encargan de llevar a cabo la revisión a todos los detalles al finalizar el trabajo, mientras que el **4%** de los lo hace a veces. Estos resultados demuestran la existencia de un liderazgo meticuloso e inclinado a la calidad del servicio.

Figura 25

Capacidad multitarea



La grafica muestra que el **61%** de los supervisores aceptan que siempre es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas a la vez, en comparación al **39%** de los supervisores lo logran solo a veces. Estos resultados responden a un alto nivel de capacidad que tiene cada supervisor y la dinámica con la que dirige su equipo bajo presión, mientras que cierta muestra solo a veces puede trabajar bajo esa dinámica de exigencia.

Figura 26

Interés por el autoaprendizaje y práctica



El gráfico describe que el **48%** de los supervisores siempre se capacitan de forma autónoma para mejorar su dinámica de trabajo y aplicar lo aprendido dentro de su equipo de trabajo, al igual del **48%** de los supervisores lo hace a veces y solo 4% nunca lo hace. Estos resultados reflejan que no todos los supervisores tienen el hábito de actualización profesional frente al liderazgo de equipos de trabajo.

Figura 27

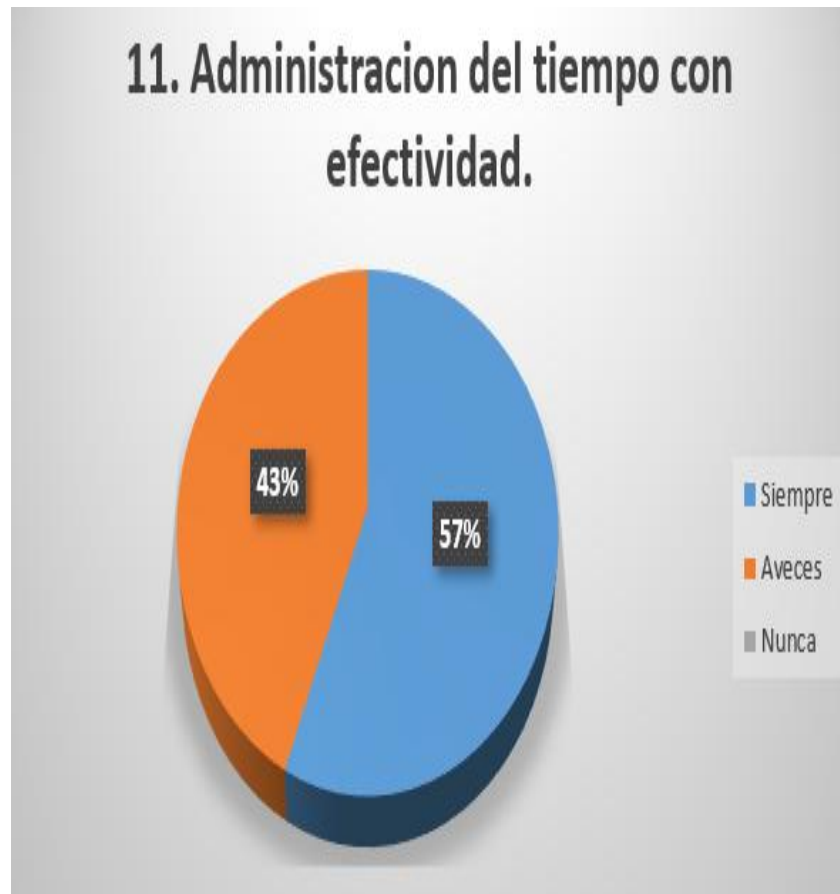
Relaciones personales vs. Corrección de errores



Esta grafica describe que el **48%** de los supervisores siempre prioriza la corrección de las equivocaciones sobre el trato personal, el **35%** lo hace a veces y el **17%** nunca. Esto resultados demuestran un alto nivel de estilo "**Autoritario**", se puede decir que existe una inflexibilidad técnica ya que predomina sobre la e la empatía en momentos caóticos.

Figura 28

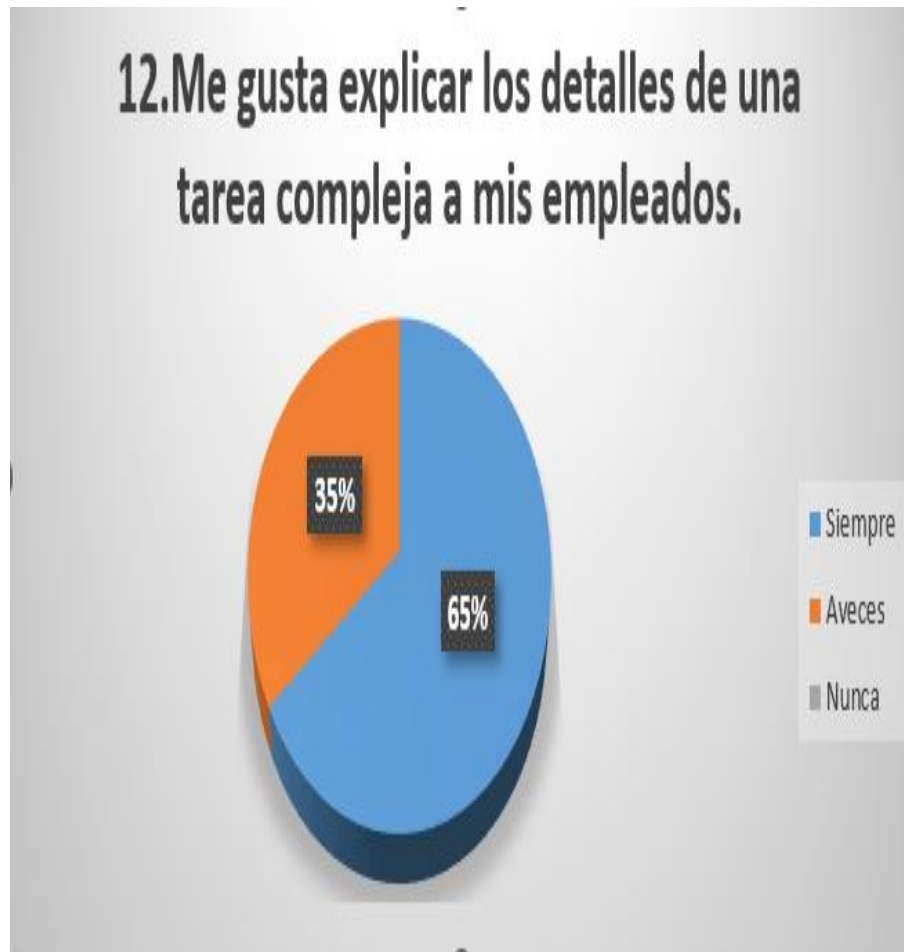
Efectividad en la administración del tiempo



Se muestra que **57%** de los encuestados afirma que siempre administra su tiempo con efectividad, al contrario del **43%** de los encuestados lo hace a veces. Estos resultados demuestran que existe bajo nivel de administración del tiempo, ya que cierto grupo acepta que a veces tienen problemas para gestionar su propio cronograma.

Figura 29

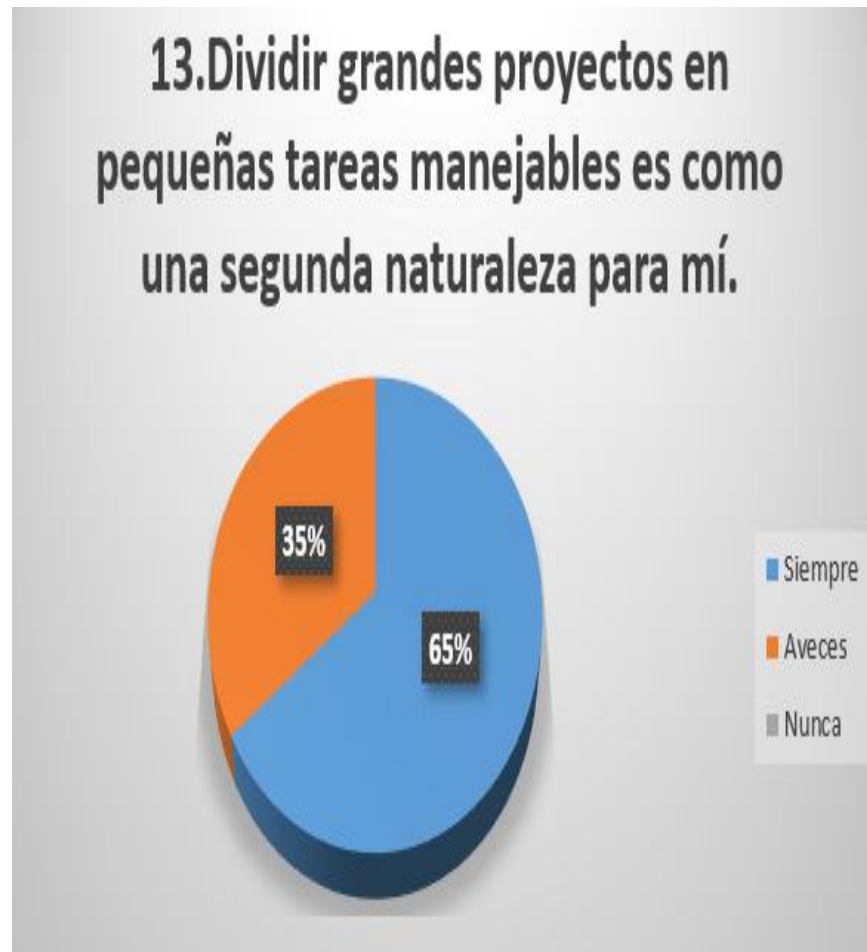
Explicación de tareas complejas



Esta grafica indica que 65% de los encuestados siempre brindan el tiempo necesario para explicar los detalles de la actividad a su equipo de trabajo, y el **35%** lo hace a veces. Estos resultados describen la capacidad que tiene cada líder frente a la dinámica de trabajo a través de la comunicación, en consecuencia, de que aún existen una minoría que necesitan mejorar la claridad de su dinámica de trabajo.

Figura 30

División de grandes proyectos



La grafica demuestra que el **65%**, de los supervisores de venta siempre dividen sus proyectos en tareas pequeñas, al contrario del **35% de los supervisores lo hace** solo a veces. Estos resultados se inclinan un estilo de liderazgo estratégico que tienen el potencial estratégico concretas para el alcance de sus objetivos.

Figura 31

Importancia del desarrollo del equipo



El **91%** de los supervisores indican que siempre es necesario priorizar el desarrollo del equipo, y el **9%** lo ve así a veces. Este resultado es uno de los más positivos, ya que demuestra que los supervisores no solo se centran en la tarea sino también en el desarrollo del equipo alineando al estilo de **"Líder de Equipo"** que busca siempre el crecimiento igualitario.

Figura 32

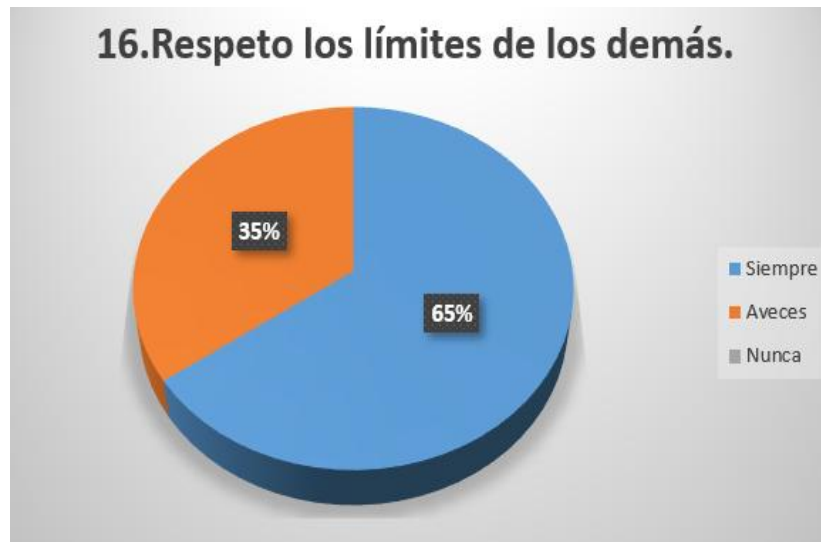
Disfrute del análisis de problemas



Se observa que el **70%** de los supervisores siempre se involucran analizando los problemas de su equipo de trabajo, al contrario del **30%** de los supervisores lo hace a veces. Esto responde que los supervisores tienen una capacidad metódica adecuada para la resolución de los problemas operativos.

Figura 33

Respeto a los límites de los demás



La grafica describe que el **65%** de los participantes siempre respeta los límites de los trabajadores, pero un **35%** acepta hacerlo solo a veces. Estos resultados demuestran un alto porcentaje sobre los límites del respeto hacia su equipo de trabajo, ya que no todos cumplen con este indicador, debido a la competencia del campo laboral del y cumplimiento de metas, convierten un ambiente laboral caótico.

Figura 34

Consejo y Coaching



El **78%** de los supervisores del área de venta mencionan que siempre es innato para ellos inspirar a los colaboradores, y el **22%** describen que lo hace a veces. Esta respuesta refleja un estilo de liderazgo transformador ya que los supervisores se convierten en un mentor dentro de la estructura de la organizacional.

Figura 35

Implementación de nuevas tendencias



En esta grafica se observa que, el **61%** de los supervisores del equipo de ventas siempre pretende realizar nuevos estilos de liderazgo, a diferencia del **39%** mencionan que lo hace a veces. Esto demuestra un inicio al cambio e innovación de las prácticas de gestión del talento.

4.1.3. Objetivo Especifico 3: Establecer las posibles relaciones que existan entre estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil, desde la percepción de los trabajadores.

Mediante la aplicación del grupo focal conformador por 10 colaboradores del área de ventas de telecomunicaciones. El objetivo fue **“Establecer las posibles relaciones que existan entre estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” de servicios en la ciudad de Guayaquil.”**

Bloque A — Liderazgo percibido

En esta categoría se encontraron factores importantes que perciben los colaboradores frente el liderazgo, Valero (2018) menciona que el “liderazgo está vinculado a la capacidad de influir en los demás, en ser un ejemplo, una inspiración o una referencia para el grupo”.

El liderazgo que reciben de parte del supervisor está enfocado en el control debido a que constantemente consultan si se cumple con la vestimenta si portan la credencial, si llegaron puntual al lugar de ruta, si se hizo el recorrido completo de las visitas y si se gestionó el tema del registro de la información. **P1**: menciona que “la comunicación en muchas ocasiones es rígida y apática”.

Cuando ellos preferirían que sea más consultativo de cómo están de energía, si es que presentan necesidades particulares de desarrollo profesional o personal, **P2**: “en muchas ocasiones su tono es bastante alto y rígido”.

El liderazgo que practica no mejora el ambiente de equipo porque está solo enfocado en presionar donde se enfocan en cumplir con los números, **P3**: “la comunicación es rígida, con amenazas y poca retroalimentación, el trato sí, es un trato con respeto porque recursos humanos está pendiente del personal pero ese trato también es solo enfocado en sí se cumple o no se cumple a veces hay lugares o situaciones en las que no es justo con todos porque a ciertas personas les permiten unas cosas y a otros no, y las reuniones o las convocatorias no son exigidas al mismo nivel para todos y en temas de reconocimiento la empresa paga puntual no hay novedad con ello pero les hace falta poder tener incentivos que motiven diariamente que los resultados se den”.

Bloque B — Satisfacción laboral

En el discurso de los participantes se evidencian diversos elementos que inciden tanto en la satisfacción como en la insatisfacción laboral dentro de la empresa. Entre los aspectos valorados positivamente, se destaca el sentido de pertenencia

asociado a formar parte de una empresa grande y reconocida, así como el cumplimiento de los beneficios laborales. En este sentido, uno de los participantes señala que “pertener a una empresa grande, el tener todos los beneficios en temas de pagos, la empresa paga puntual” genera satisfacción, aun cuando reconoce que “los horarios sí son extendidos porque hay que cumplir con el presupuesto”, aunque la carga de trabajo resulta “alcanzable” (P4).

De manera complementaria, se reconoce que la empresa proporciona los recursos y herramientas necesarias para el desempeño de las funciones, lo cual contribuye a un adecuado cumplimiento de las tareas. Sin embargo, esta disponibilidad de recursos no siempre se traduce en autonomía laboral, ya que, como expresa un participante, “la empresa sí da todas las herramientas y los recursos para que puedan cumplir con un buen trabajo, [pero] no hay mucha autonomía porque están todo el tiempo hay supervisión y poca confianza, los supervisores son poco flexibles” (P5). Esta situación genera percepciones de control excesivo y rigidez en la gestión, afectando la satisfacción de los trabajadores.

En cuanto al clima relacional y el sentido de pertenencia, se reconoce que, en general, la empresa es percibida como un buen lugar para trabajar y que las relaciones laborales suelen ser sanas; no obstante, esta percepción no es constante. Tal como lo señala uno de los participantes, “no todas las veces” las relaciones son positivas, ya que “cuando los resultados no acompañan la relación es de presión y rígida, pero si las cosas y los resultados los acompañan las relaciones son sanas y armoniosas” (P6). Esto evidencia que el clima laboral se encuentra fuertemente condicionado por el cumplimiento de metas y resultados.

Finalmente, se identifican puntos críticos que impactan en el ánimo, la motivación y la permanencia del personal, siendo uno de los más importantes la salida masiva de trabajadores. Al respecto, un participante manifiesta que “cuando hay salida de personal de manera masiva, el resto de las personas consideran que ellos también están en la mira y que podrían ser desvinculadas de forma inmediata”, lo cual “genera mucha ansiedad y estrés” y provoca que “las personas empiezan a

sentirse muy desmotivadas (...) y su productividad disminuye” (P8). Estas experiencias reflejan cómo la inestabilidad laboral incide negativamente en la satisfacción laboral y en el desempeño de los equipos.

Bloque C — Relación liderazgo–satisfacción

Los discursos del grupo focal evidencian que la relación entre el liderazgo ejercido por los supervisores y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores es percibida como directa y determinante. Tal como plantean Robbins y Weinert (1996, citados por Rodríguez, 2002), la satisfacción laboral se expresa a través de actitudes positivas o negativas hacia el trabajo, las cuales, en este caso, se encuentran fuertemente mediadas por las prácticas de liderazgo. En este sentido, los participantes coinciden en señalar que una de las principales debilidades se relaciona con las competencias de liderazgo de quienes ocupan cargos de supervisión. Como expresa uno de ellos, *“hay que desarrollar más a quienes están en los cargos de jefatura (...) han sido empíricas, han sido buenos en sus resultados en su momento, pero no tienen las habilidades para guiar a otros, para comunicar, para motivar; no todos los supervisores tienen la capacidad para llegar al equipo que tienen a cargo”* (P1). Esta percepción da cuenta de una brecha entre el desempeño técnico y los resultados obtenidos, y las habilidades socioemocionales necesarias para generar satisfacción y compromiso en los equipos.

Desde esta perspectiva, los participantes consideran necesario fortalecer las capacidades de liderazgo mediante procesos de formación, charlas, cursos y capacitaciones que permitan a los supervisores desarrollar habilidades de comunicación, motivación y acompañamiento, con el fin de mejorar la experiencia laboral de los colaboradores y su desempeño dentro de la organización.

Asimismo, se reconoce que el logro de metas elevadas está estrechamente vinculado al estilo de liderazgo predominante. Un participante señala que *“las metas altas sí son alcanzables, gracias al constante seguimiento y apoyo de parte*

de los líderes”; sin embargo, aclara que este acompañamiento se da principalmente desde una lógica de control, ya que *“la cultura los obliga a ser firmes y centrados en el control”* (P4). Esta orientación genera una relación ambivalente con la satisfacción laboral, pues cuando el supervisor brinda apoyo, *“ya no es que el colaborador se siente tan satisfecho, sino más bien que se siente obligado a cumplir para tener una buena relación con su líder”* (P4). Esto sugiere que el cumplimiento de objetivos se produce más por presión que por motivación genuina.

En cuanto a los mecanismos que median la relación entre liderazgo y satisfacción laboral, los participantes identifican carencias significativas en aspectos necesarios como el reconocimiento, la justicia organizacional, la autonomía y la confianza. De acuerdo con uno de los relatos, *“los mecanismos que aparecen son el tema del apoyo constante, [pero] no se sienten apoyados, solo se sienten presionados a cumplir; la comunicación y el seguimiento es muy rígida”* (P3). Si bien se reconoce el esfuerzo por gestionar los conflictos cotidianos y promover el trabajo en equipo, se señala que *“no aparece el tema de reconocimiento como incentivos”* y que *“el tema de justicia tampoco es tan sólido, porque hay acciones que sí benefician a unos y no a otros”* (P3). Además, se destaca la limitada autonomía, ya que *“no hay la autonomía al ser un cargo donde se requiere bastante supervisión”* (P3).

En conjunto, estos hallazgos indican que el estilo de liderazgo predominante, caracterizado por el control, la presión por resultados y la escasa flexibilidad, incide de manera directa en la satisfacción laboral, generando actitudes ambivalentes hacia el trabajo. Si bien permite alcanzar metas organizacionales, limita el desarrollo de un clima organizacional basado en la confianza, el reconocimiento y la motivación, elementos fundamentales para una satisfacción laboral sostenida.

Bloque D — Propuestas

Los participantes del grupo focal plantearon diversas propuestas orientadas a mejorar la satisfacción laboral y el clima organizacional, haciendo énfasis en la necesidad de ajustes realistas en el estilo de liderazgo predominante. Una de las principales sugerencias se centra en la transición hacia un liderazgo de equipo, el cual permitiría fortalecer las relaciones laborales y mejorar el trato hacia los colaboradores. Al respecto, uno de los participantes señaló que *“el liderazgo de equipo es algo que necesitan, porque va a permitir un mejor trato para el personal que se tiene a cargo y los resultados serían altos”* (P6). Esta perspectiva resalta la importancia de un liderazgo más participativo, que promueva la colaboración, la confianza y la corresponsabilidad en el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, se reconoce que ciertos aspectos de la gestión actual han demostrado ser efectivos y, por tanto, deberían mantenerse. Entre ellos, se destaca el cumplimiento puntual de los pagos, considerado un factor clave de estabilidad y seguridad laboral. Del mismo modo, las reuniones diarias de seguimiento realizadas por los líderes son valoradas positivamente, ya que *“demuestran un enfoque en los resultados, el seguimiento y el control”* (P8). No obstante, los participantes consideran necesario que estos espacios de control sean ajustados, de modo que el acompañamiento no se perciba como excesivamente rígido, sugiriendo que el seguimiento *“sea un poco más a menos y menos rígido”* (P8).

En este sentido, las propuestas apuntan a mantener las prácticas que aportan claridad, orden y cumplimiento de objetivos, pero incorporando mayor flexibilidad, confianza y enfoque humano en el ejercicio del liderazgo. La combinación de un liderazgo de equipo con mecanismos de seguimiento menos rígidos permitiría fortalecer la satisfacción laboral, sin comprometer los resultados esperados, contribuyendo así a la construcción de un clima organizacional más equilibrado y sostenible.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente investigación permitió analizar los estilos de liderazgo de los supervisores del área de servicios de telecomunicaciones de una empresa privada en la ciudad de Guayaquil y su relación con los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores, evidenciando que el liderazgo constituye un factor determinante en la percepción del clima organizacional.

En relación con el primer objetivo específico, los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo de la rejilla gerencial de Blake y Mouton evidencian un predominio del estilo de liderazgo 9.9, caracterizado por una alta orientación tanto a las tareas como a las personas. Desde el enfoque teórico del modelo, este estilo se considera óptimo, cooperativo y de alto desempeño, lo cual proyecta una imagen organizacional positiva y alineada con las buenas prácticas de gestión en empresas de servicios.

No obstante, al contrastar estos resultados con los hallazgos correspondientes al segundo y tercer objetivo específico, hay una contradicción importante. A pesar de que los supervisores se ubican mayoritariamente en un estilo de liderazgo considerado ideal desde una perspectiva cuantitativa, las percepciones de los trabajadores revelan experiencias laborales marcadas por una supervisión rígida, un énfasis excesivo en el control, escasa autonomía, limitadas prácticas de reconocimiento y una satisfacción laboral condicionada al cumplimiento de resultados.

Esta discrepancia señala la existencia de una brecha entre el liderazgo formalmente identificado a través de instrumentos cuantitativos y el liderazgo percibido y experimentado por los trabajadores en la práctica cotidiana.

En cuanto a la satisfacción laboral, se concluye que esta presenta un carácter ambivalente. Si bien los trabajadores valoran positivamente aspectos estructurales como el pago puntual, la estabilidad laboral y la disponibilidad de recursos para el desempeño de sus funciones, estos factores no resultan suficientes para contrarrestar los efectos

negativos derivados de un liderazgo percibido como poco flexible y centrado en el control, lo cual incide directamente en el clima organizacional.

En consecuencia, el principal aporte de la investigación radica en la identificación de la contradicción entre el liderazgo formalmente declarado y el liderazgo efectivamente vivido por los trabajadores, lo que pone de manifiesto la necesidad de complementar los enfoques cuantitativos con metodologías cualitativas que permitan comprender de manera integral las dinámicas organizacionales.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento del clima organizacional no depende únicamente de la adopción de estilos de liderazgo considerados ideales desde el punto de vista teórico, sino de la capacidad de los supervisores para traducir dichos estilos en prácticas consistentes, humanizadas y coherentes con las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa diseñar e implementar programas de formación continua dirigidos a los supervisores del área de servicios, orientados al fortalecimiento de competencias de liderazgo, con énfasis en comunicación asertiva, liderazgo participativo, gestión emocional, motivación del personal y resolución de conflictos, a fin de reducir la brecha entre el liderazgo formal y el liderazgo percibido por los trabajadores.

Se recomienda revisar y ajustar las prácticas de supervisión y control, especialmente los mecanismos de seguimiento diario, con el propósito de mantener el enfoque en resultados sin generar percepciones de presión excesiva o rigidez, incorporando espacios de retroalimentación constructiva y escucha activa.

Se aconseja establecer mecanismos formales, transparentes y equitativos de reconocimiento laboral, que valoren no solo el cumplimiento de objetivos, sino también el esfuerzo, el compromiso, el trabajo en equipo y las buenas prácticas, contribuyendo así a mejorar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Se sugiere integrar el liderazgo como un eje transversal dentro de las estrategias de prevención de riesgos psicosociales, promoviendo entornos laborales saludables que protejan el bienestar emocional y la salud mental de los trabajadores, en concordancia con la normativa vigente y los principios del trabajo decente.

Se recomienda potenciar la intervención del Trabajo Social en el ámbito organizacional, como disciplina que contribuye al diagnóstico del clima laboral, al acompañamiento de líderes y equipos de trabajo, y a la implementación de estrategias orientadas al bienestar, la cohesión y el desarrollo humano dentro de la empresa.

Bibliografía

- Alban, G. P. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas,. *Revista Científica Mundo de la Investigación y del Conocimiento*. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Amaguaña-Quezada, J. E. (2023). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías. *Digital Publisher CEIT*, 690. Obtenido de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1351/1866
- Ancin, I. (2018). *RELACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS GENERACIONES “X” Y “Y” CON LAS DECISIONES DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU DESARROLLO LABORAL*. (S. A. B-93417426., Editor) Obtenido de Revista: Caribeña de Ciencias Sociales: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/generacinesxy-desarrollo-laboral.html>
- Andrade, L., Bolaño, M. F., & López, H. (2022). Liderazgo y grupos generacionales: Caso de estudio en una entidad financiera. *Nacional de Administración*, 114. Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/3850/5896>
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Obtenido de <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, A. (2011). El Capital Humano de las Organizaciones . *Administración de Recursos Humanos , Novena edición*, 49. Obtenido de https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chiquillo Rodelo, J., López, A., & Gómez, C. (2023). *Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresa. Revista Venezolana de Gerencia* . Obtenido de Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresa. Revista Venezolana de Gerencia: <file:///C:/Users/TECH%20WORLD/Downloads/Dialnet-LiderazgoYClimaLaboralEnPequeñasYMedianasEmpresas-9000846.pdf>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Redalyc.org-Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Collante, A. J., & Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven-Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*, 185. Obtenido de https://gestionjoven.org/revista/contenidos_18/13.pdf
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008). *Decreto Legislativo*, 19. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Corbin, J. A. (2016). 75 frases de Abraham Maslow (y las necesidades humanas)El psicólogo estadounidense nos deja valiosas reflexiones sobre la autorrealización. *psicologiymente-El psicólogo estadounidense nos deja valiosas reflexiones sobre la autorrealización*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/reflexiones/frases-de-abraham-maslow>
- David P. , C., Cort W., R., & Hannes , Z. (2023). ¿Son las generaciones un concepto útil? *Sciencedirect*. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691823002354?utm_source=chatgpt
- Díaz, T. O., & Pasco, M. E. (2022). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Rredalyc.org. Perspectivas en PsicologíaLa importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/679/67980089011/html/>
- Díaz-Sarmiento, C., & López-Lambraño, M. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas. *Clío América*.

doi:file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-EntendiendoLasGeneraciones-6509216%20(1).pdf

- Domínguez, E. D. (2023). El aprendizaje autónomo y las TIC como fundamento en un modelo de capacitación. *redalyc.org*. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/416/41677664056/html/?utm_source=chatgpt.com
- Duran, S., Gallegos, M., & Cabezas, D. (2019). *Estilos de liderazgo y su influencia en*. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU 11 de 2024)*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU): https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Noviembre/202411_Mercado_Laboral.pdf
- Galarza Soto, A. (2025). Generación Alfa en el Ecuador: Perspectivas y Desafíos en su Futura Empleabilidad. *Indteca.com - Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A.*, 71. Obtenido de https://indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/627/1677
- Gallo-Mendoza, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado:. *Estudios de la Gestión*, 64. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/7198/719877737011.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Garcés, W. R. (2025). Liderazgo y Satisfacción Laboral en los Colaboradores de una Empresa Ecuatoriana. *Veritas de Difunsao Cientifica*, 1722. Obtenido de <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/479/822>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Redalyc- Cuaderno de Administracion*, 45.
- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares. (2011). NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO. *Redalyc-Papeles del Psicologo NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO*, 41. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>
- Gloria Elizabeth García Hernández, J. M. (2010). Procedimientos metodológicos básicos. *Procedimientos metodológicos básicos, IZTAPALAPA REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES*, 25. Obtenido de

file:///C:/Users/BEBE/Downloads/Dialnet-
ProcedimientosMetodologicosBasicosYHabilidadesDell-3834350.pdf

González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el. *revistaespacios.com*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p03.pdf>

Gonzales, J., & Paredes, M. (2018). *La influencia del liderazgo en el clima*. *Revista de Investigación*. Obtenido de La influencia del liderazgo en el clima. *Revista de Investigación*: <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>

González, O. H. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 2. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v37n3/1561-3038-mgi-37-03-e1442.pdf>

Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D., & Valencia Trujillo, A. (2018). *Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8736238>

Hernández Govea, L. M., Mg. Xicoténcatl Valencia, M. L., & Mg. Vidal Suarez, J. R. (2020). ORÍGENES Y PROCESO EVOLUTIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *MAHPAT*, 7, 11. Obtenido de ORÍGENES Y PROCESO EVOLUTIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: file:///C:/Users/USER/Downloads/gallery-2_OFICIAL_ARTICULO_JULLLLLDICMAPHPAT2020-1.pdf

Hodgson, G. M. (2011). ¿Qué son las instituciones? *Redalyc*, 22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4763/476348371001.pdf>

Kendra Cherry, M. (2025). Las principales teorías del liderazgo. Obtenido de <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>

Linkedin. (2023). *Linkedin - Claro Ecuador*. Obtenido de Claro Ecuador: <https://www.linkedin.com/company/claro-ecuador/about/>

Linkedin. (2023). *Telconet-Transforma tu compañía con Inteligencia Artificial. Anticípate al futuro con nosotros*. Obtenido de Transforma tu compañía con Inteligencia Artificial. Anticípate al futuro con nosotros.: <https://www.linkedin.com/company/telconet/>

- Londoño-Proañó, C. (25 de 01 de 2022). *Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos*. Obtenido de Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos: <https://www.redalyc.org/journal/5894/589470678014/>
- López, P. L. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. 69. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Maldonado, E. A. (2023). Las Implicaciones del Enfoque Hermenéutico Interpretativo en Investigación Educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 10561. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0002-1948-4776>
- Mayumi Okuda Benavides, C. G.-R. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 120. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Maxwell, J. (24 de 05 de 2024). *¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder en 2025?* Obtenido de *¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder en 2025?: [https://procuraduria.utpl.edu.ec/NormativaExterna/Acuerdo%20Ministerial%20Nro.%20MDT-2017-0082.pdf](https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/#:~:text=cultura%E2%80%8B%E2%80%8B-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20liderazgo%20para%20John%20Maxwell?,y%20crecer%20continuamente%20como%20I%C3%ADder.MDT-0082., A. M. (2017). Registro Oficial N° 16. Quito , Ecuador. Obtenido de <a href=)*
- Méndez, A., & Rojas, M. (2024). Cambio en la jerarquía de necesidades básicas de Maslow: evidencia desde el estudio del bienestar subjetivo en México. *Scielo-Cambio en la jerarquía de necesidades básicas de Maslow: evidencia desde el estudio del bienestar subjetivo en México*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/pdf/ap/v40n3/es_1695-2294-ap-40-03-458.pdf
- Ministerio de Salud Pública (2022). *ENCUESTA DE CONDICIONES DE TRABAJO Y SALUD*. Obtenido de ENCUESTA DE CONDICIONES DE TRABAJO Y SALUD: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/05/Panorama-Nacional-de-Salud-de-los-Trabajadores-Encuesta-de-Condiciones-de-Trabajo-y-Salud-2021-2022.pdf>
- Ministerio del Trabajo (2018) [doi:file:///C:/Users/BEBE/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla11168.4656.rartemp/GUIA%20P](https://doi.org/10.1111/11168.4656.rartemp/GUIA%20P)

ARA%20LA%20APLICACION%20DEL%20CUESTIONARIO%20DE%20EVALUACION
%20DE%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf

Ministerio del Trabajo (2024). PLANES DE IGUALDAD. Obtenido de

<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/GUIA.pdf>

Montero, C. (2015). NIVEL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES. *Scielo-*

NIVEL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES, 586. Obtenido de

<https://ve.scielo.org/pdf/saber/v27n4/art09.pdf>

Mouton, R. R. (1984). *Clásicos de la Gerencia*. Obtenido de Artículo publicado en la revista

Management Today en español:

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25285w/M1GOP109_S1_REDDIN.pdf#:~:t

ext=La%20rejilla%20sugiere%20que%20los%20cambios%20se,de%209%2C9%20en%

20la%20%E2%80%9Cdirecci%C3%B3n%20de%20equipo%E2%80%9D.

OIT, C. 1. (10 de 6 de 2019). Convenio 190 - La Conferencia General de la Organización

Internacional del Trabajo. *CONVENIO SOBRE LA ELIMINACIÓN DE LA VIOLENCIA*.

Obtenido de file:///C:/Users/TECH%20WOLRD/Downloads/wcms_711719%20(3).pdf

Olarte-Pacco, M. A. (2023). Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión

empresarial: Un análisis cuantitativo. *redalyc*, 388-400. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/4498/449877648009/html/>

Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). *Clima organizacional y su influencia en el*

desempeño laboral de los trabajadores. Obtenido de *Clima organizacional y su*

influencia en el desempeño laboral de los trabajadores:

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

ONU. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible . *Objetivo 8: Promover el crecimiento*

económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, 28.

Obtenido de [https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1*16ub2np*_ga*ODA5NjA1MjQwLjE3NjkwNDg2MDc.*_ga_TK9)

[Goals-Report-](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1*16ub2np*_ga*ODA5NjA1MjQwLjE3NjkwNDg2MDc.*_ga_TK9)

[2023_Spanish.pdf?_gl=1*16ub2np*_ga*ODA5NjA1MjQwLjE3NjkwNDg2MDc.*_ga_TK9](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1*16ub2np*_ga*ODA5NjA1MjQwLjE3NjkwNDg2MDc.*_ga_TK9)

[BQL5X7Z*czE3NjkwNDg2MDcckbzEkZzEkdDE3NjkwNTAzMDEkajU4JGwwJGgw](https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1*16ub2np*_ga*ODA5NjA1MjQwLjE3NjkwNDg2MDc.*_ga_TK9)

Orellana, B. J., & Ch, A. P. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*.

Obtenido de [redalyc.org](https://www.redalyc.org/)-Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional:

<https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019014/html/#B60>

- Orlando-Armijos, & Lojas, K. (2018). *Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana*. Obtenido de Revista Ciencia UNEMI:
https://www.researchgate.net/publication/326023376_Implementacion_de_un_liderazgo_empresarial_que mejore_la_comunicacion_efectiva_en_las_empresas_de_una_ciudad_ecuatoriana_Implementation_of_a_business_leadership_that_improves_the_effective_communicati
- Palomino, J. A., Medina, J. d., & Arellano, M. A. (2016). *Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras*. Obtenido de Scielo- Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422016000100058
- Panorama, E. (2024). *Burnout Ecuador 2025: El 75% de Trabajadores Sufre Agotamiento Laboral Extremo*. Obtenido de Burnout Ecuador 2025: El 75% de Trabajadores Sufre Agotamiento Laboral Extremo: <https://panoramaecuador.com/sindrome-burnout-ecuador-trabajadores-2025-2/>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (23 de 02 de 2021). *Liderazgo como prospectiva del clima - Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de Liderazgo como prospectiva del clima - Revista de Ciencias Sociales: <file:///C:/Users/TECH%20WORLD/Downloads/Dialnet-LiderazgoComoProspectivaDelClimaOrganizacionalEnEl-7927660.pdf>
- Pedro A & Avilés, R. C. (2020). *Los efectos de la comunicación organizacional. ¿Influyen sobre la productividad de una PyME?* Obtenido de Los efectos de la comunicación organizacional. ¿Influyen sobre la productividad de una PyME?:
<file:///C:/Users/TECH%20WORLD/Downloads/52-Texto%20del%20art%C3%ADculo-207-1-10-20211029.pdf>
- Pereira Pérez, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Pérez, A. A. (2021). *REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DEL TRABAJO RESOLUCIÓN NRO. MDT-2021-028*. Obtenido de REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DEL TRABAJO RESOLUCIÓN NRO. MDT-2021-028: <https://www.trabajo.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2024/01/RESOLUCION-MINISTERIAL-NRO.-MDT-2021-028-ok.pdf

- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). CLIMA ORGANIZACIONAL Y GERENCIA: *Redalyc*, 238. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/658/65821209.pdf>
- Pineda, F. A. (2021). Psicología organizacional crítica frente a los efectos del neoliberalismo cultural. Una problematización de aspectos prácticos y epistemológicos. 37-55, 2021. Obtenido de Psicología organizacional crítica frente a los efectos del neoliberalismo cultural. Una problematización de aspectos prácticos y epistemológicos: <https://www.redalyc.org/journal/870/87067493004/html/>
- Primicias. (27 de 09 de 2022). *Gestion Digital (Los riesgos spicosociales y el estres laboral en ecuador)*. Obtenido de Los riesgos spicosociales y el estres laboral en ecuador : <https://revistagestion.primicias.ec/cifras/los-riesgos-psicosociales-y-el-estres-laboral-en-ecuador>
- Puig Llobet, M. (2012). NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO SEGÚN LA PERSPECTIVA. 4. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales-NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO SEGÚN LA PERSPECTIVA: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950250005.pdf>
- Ramírez Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Redalyc.org*, 9. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>
- Rivadeneira Moreira, J. C. (12 de 2022). *La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales*. Obtenido de La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales.: <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/24Resumen>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. *Comportamiento organizacional*, 79. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Saavedra, E. C., & Reyes, M. M. (2019). *Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú*. Obtenido de Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú: <https://www.scielo.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/>

- Salinas Gamboa, German I, J., & Bazán, H. (2020). *Conducta del liderazgo empresarial*. ARTÍCULO CIENTÍFICO CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. Obtenido de Conducta del liderazgo empresarial. ARTÍCULO CIENTÍFICO CIENCIAS ADMINISTRATIVAS:
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1646/1203>
- Santacruz, E. (2020). *Influencia del liderazgo en el desempeño*. Digital Publisher . Obtenido de Influencia del liderazgo en el desempeño:
[file:///C:/Users/TECH%20WORLD/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelLiderazgoEnElDesempenoLaboral-8534727%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TECH%20WORLD/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelLiderazgoEnElDesempenoLaboral-8534727%20(1).pdf)
- Smet, A. D. (4 de 5 de 2023). *Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas*. Obtenido de Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/un-nuevo-liderazgo-para-una-nueva-era-de-organizaciones-prosperas/es>
- Solarte, M. G. (09 de 2022). *Liderazgo Organizacional*. Obtenido de Liderazgo Organizacional:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r6vTEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+se+entiende+por+liderazgo+organizacional&ots=b0Y9VvjJlx&sig=doQwlbv1nH58OuaSteqNT_kMIZs#v=onepage&q=que%20se%20entiende%20por%20liderazgo%20organizacional&f=false
- Soto, M. J. (30 de 08 de 2022). *Estilos de liderazgo exitosos en empresas*. Obtenido de Estilos de liderazgo exitosos en empresas: doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1347
- Sumba, R., Chóez, S., & Pico, Y. M. (2022). *Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes*. Ciencias Económicas y Empresariales. Obtenido de Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. Ciencias Económicas y Empresariales: <file:///C:/Users/TECH%20WORLD/Downloads/Dialnet-LiderazgoEmpresarialComoFactorDeDesarrolloDeLasPym-8383376.pdf>
- Ruiz, F. , M., & Pozo Rodríguez. (2013). APUNTES CRÍTICOS SOBRE TEORÍAS Y TIPOLOGÍAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. "Contribuciones a la Economía" es una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html>

- Torres, B. E. (2009). HABILIDADES DIRECTIVAS. Obtenido de <https://ia802904.us.archive.org/26/items/LibroHabilidadesDirectivas/libro%20habilidades%20directivas.pdf>
- UNIR, (26 de 02 de 2024). *Liderazgo y trabajo en equipo: Claves para alcanzar objetivos*. Obtenido de UNIR-Combinar el trabajo en equipo con el liderazgo contribuye a que las empresas crezcan gracias a la mejora de la productividad y un mayor compromiso de los trabajadores.: <https://mexico.unir.net/noticias/economia/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/#:~:text=El%20rol%20del%20l%C3%ADder%20en,un%20buen%20clima%20de%20trabajo.>
- Vargas Castillo, C. A., Esteban Hernández Martínez, C. E., & Guillén Hernández, P. (2023). La interacción social como elemento del proceso educativo en educación media superior. *Transdigital*, 3.
- Ventura, E., Guzmán, E., & Solís., E. (24 de 06 de 2024). *Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima Lima.Revista Tecnológica ESPOL - RTE*. Obtenido de Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima Lima.Revista Tecnológica ESPOL - RTE: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/844/8444995008/html/>
- Villacreses, M. B.-G. (2019). *LAS RELACIONES LABORALES, EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS*. Obtenido de Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula 24.: : <https://doi.org/10.56124/aula24.v4i7.0010>
- Yaulilahua-Huacho, R., & Almenaba-Guerrero, Y. F. (2022). *Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador*. Obtenido de Revista Científica Zambos-Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador: <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/31/63>

ANEXOS

Encuesta de satisfacción “Satisfacción Laboral Overall Job Satisfaction Scale”

“Satisfacción Laboral Overall Job Satisfaction Scale”,	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderad. insatisfecho	Ni satisf. ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajador							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							

11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

Cuestionario "BLAKE AND MOUTON"

A L T O P E R S O N A S B A J O	9	Country Club (Centrado en personas)					Líder de equipo (Centrado en personas y tareas)			
	8									
	7									
	6	Indiferente (No se preocupa de las personas ni tareas)					Autoritario (Centrado en las tareas)			
	5									
	4									
	3									
	2									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	BAJO			TAREAS			ALTO			



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Nazareno Reasco Jesús María**, con C.C: 0940943889 autora del trabajo de titulación: **Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” servicios de telecomunicación de la ciudad de Guayaquil en el año 2025**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de febrero de 2026

f.

Nombre: **Nazareno Reasco Jesús María**
C.C: 0940943889

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa “privada” servicios de telecomunicación de la ciudad de Guayaquil en el año 2025.		
AUTOR(ES)	Nazareno Reasco Jesús María		
REVISOR/TUTOR	Lic. Beccar Varela, Julio María Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas		
CARRERA:	Carrera de Trabajo Social		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Trabajo Social		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	97
ÁREAS TEMÁTICAS:	Laboral, protección, social		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo organizacional, Satisfacción laboral, Clima organizacional, Estilos de liderazgo, Bienestar laboral		
RESUMEN/ABSTRACT:	La investigación utiliza un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para comprender la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa privada de telecomunicaciones en Guayaquil en 2025. El estudio es descriptivo y busca proponer estrategias organizacionales que fortalezcan el liderazgo, la comunicación y el desarrollo de habilidades en los equipos de trabajo para mejorar el bienestar y desempeño laboral. Metodológicamente se emplea el método hermenéutico, que permite interpretar las relaciones entre los actores y comprender sus significados dentro del contexto organizacional.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 999228390	E-mail: jesus.nazareno@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Muñoz Sánchez, Christopher Fernando		
	Teléfono: +593-4-2206957 ext. 2206		
	E-mail: crisopher.munoz@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):			