



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**EL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
FARMACÉUTICO EN EL CANTÓN GUAYAQUIL**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

MÓNICA ALEJANDRINA PONCE MURILLO

ARTURO JEFFERSON SOLORZANO ARBOLEDA

Guayaquil – Ecuador

2022

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres que nunca dejaron de creer en mí y en especial a mi madre por su amor infinito e incondicional por sembrar la semilla de la perseverancia. También agradezco a mis hermanos por estar a mi lado cuando más los he necesitado y nunca dudaron de mi capacidad para culminar mi carrera. Así mismo, agradezco a mi compañero de tesis Arturo Solorzano, con el cual nos apoyamos mutuamente para poder alcanzar el objetivo, el cual fue, terminar la presente tesis. Para finalizar quiero agradecer a mi tutor de tesis el Dr. Jacob Hidrowoh, quien con sus conocimientos y con gran profesionalismo ha sido mi guía en la elaboración de mi trabajo de tesis.

Mónica Alejandra Ponce Murillo

A Dios, por darme la serenidad y la sabiduría para seguir siempre adelante. A mis padres Graciela y Arturo, por su amor y su apoyo incondicional en todos los caminos que decido emprender. A mi hija, Emma, por ser mi inspiración de cada día. A mi tutor Dr. Jacob Hidrowoh, por su guía y apoyo siempre con gran dinamismo y optimismo en este gran reto.

Arturo Jefferson Solorzano Arboleda

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de tesis a mi hijo Carlos Ponce quien es mi mayor orgullo, apoyo emocional, mi razón para lograr y alcanzar mis objetivos y mostrarle que no existen barreras ni obstáculos cuando uno se propone. A soñar en grande, mi recompensa al final del día es ese entusiasmo que también le pones a las cosas que anhelas. A mi hermano, Nelson Ponce que se convirtió en mi modelo a seguir y en la fuente de mi inspiración, motivación y admiración. También le dedico esta investigación a la empresa Farmacéutica que me brindo la apertura para desarrollar mi trabajo y para concluir a mi tutor el Dr. Jacob Hidrowoh por su aporte y apoyo académico.

Mónica Alejandra Ponce Murillo

A mi hija, Emma, todos mis éxitos y mis logros para ella. A mis padres Graciela y Arturo, que son mi fortaleza y apoyo incondicional en cada día.

Arturo Jefferson Solorzano Arboleda

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Jacob R. Hidrowoh López, PhD

Tutor del Proyecto

Milton Paredes Aguirre, M.Sc.

Evaluador 1

María Claudia Márquez, M.Sc.

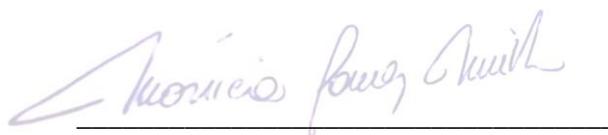
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Arturo Jefferson Solorzano Arboleda



Mónica Alejandra Ponce Murillo

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
RESUMEN	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Tema de investigación	3
1.4 Definición del problema	3
1.4.1 Preguntas de investigación.....	4
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo general.....	4
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Justificación	5
CAPÍTULO II	6
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	6
2.1 Marco Teórico.....	6
2.1.1 Antecedentes de Liderazgo	7
2.1.2 Definición de «Liderazgo».....	12
2.1.3 Teorías de liderazgo	15
2.1.4 Estilos de liderazgo	19
2.1.5 Satisfacción Laboral.....	26
2.1.6 Relación entre liderazgo y satisfacción.....	30
CAPÍTULO III.....	33
3. MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1. Metodología	33
3.1.1 Enfoque.....	33
3.1.2 Tipos De Investigación	33
3.1.3 Planteamiento de Hipótesis.....	34
3.1.3.1 Hipótesis de Investigación	34
3.1.3.2 Hipótesis Alternativa	34
3.1.3.2 Hipótesis Nula.....	34

3.1.4 Operacionalización de las variables	35
3.2 Población y Muestra	36
3.2.1 Cálculo de la muestra.....	36
3.3 Técnicas de recolección de datos	38
3.4 Análisis de los datos.....	39
3.4.1 Análisis de fiabilidad o confiabilidad	42
3.4.2 Relación entre estilos de Liderazgo	44
3.4.3 Satisfacción Laboral.....	45
3.4.4 Relación entre el Liderazgo y la satisfacción.....	48
3.4.4 Entrevista	51
CAPÍTULO IV.....	53
4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	53
Introducción	53
Reseña Histórica	55
Justificación	56
Objetivos	57
Fundamentación.....	57
Componentes del Plan de Entrenamiento y Formación	59
Metodología	59
Estructura académica	59
Objetivos de aprendizaje.....	61
Módulos de aprendizaje	62
Módulo 1. Paradigmas del Liderazgo	62
Módulo 2. Liderazgo Transformacional en el cambio	63
Módulo 3. Hábitos de un líder transformador.....	64
Módulo 4. Desafíos del Liderazgo Transformacional.....	65
Módulo 5. Comunicación y conexión con el equipo: El coaching transformacional	66
Módulo 6. El Líder en acción: situaciones y contingencias.....	67
Beneficios del plan de formación y entrenamiento del liderazgo transformacional	68
Limitaciones y futuras investigaciones	69
CONCLUSIONES	70
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS	79
Anexo 1: Modelos de regresión Liderazgo Vs Satisfacción general	79
Anexo 2: Análisis de varianza liderazgo transformacional.....	79
Anexo 3: Análisis de varianza liderazgo transaccional.....	79
Anexo 4: Entrevista a la Gerente de Talento Humano.....	79

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analizó el estilo predominante de liderazgo contemporáneo existente en los líderes de mandos medios y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa del sector farmacéutico dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos de consumo humano. Se diagnosticó la predominancia del estilo transformacional mediante la aplicación de los cuestionarios estilos de liderazgo (CELID-S) desarrollado por Castro, Nader, & Causillo (2004), con un alto nivel en su dimensión de Carisma, y se analizó la satisfacción general de los trabajadores con el estilo de liderazgo transformacional considerando las dimensiones intrínsecas y extrínsecas, a través del instrumento de escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español y adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995), denominado NTP 394: Escala General de Satisfacción. Se utilizó un enfoque de investigación mixto, es decir cuantitativo y cualitativo para la recopilación de datos a través de encuestas a los trabajadores subordinados de los mandos medios de la planta industrial y entrevista de diagnóstico al directivo superior. La investigación realizada fue de tipo descriptivo correlacional de enfoque transversal y buscó identificar la relación existente entre las dos variables de investigación “liderazgo transformacional y satisfacción general” planteadas en las hipótesis de la investigación. Para el tratamiento y análisis de los datos se utilizó la herramienta de Excel de Office y el software SPSS de IBM. Se aplicó el modelo de coeficiente de relación de Pearson para medir la relación entre las variables en estudio, en el cual se muestra relación significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción general. La propuesta se basa en un plan de formación y entrenamiento de líder transformacional para los mandos medios que permita establecer este modelo de liderazgo como predominante en todos los líderes de las áreas para homogeneizar su administración y alcanzar altos niveles de satisfacción laboral que permita responder de manera efectiva a la transición al cambio disruptivo en la que se encuentra la organización.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Cálculo de la media de las variables.....	42
Figura 2. Varianza de datos	42
Figura 3. Escalas y porcentual de satisfacción laboral.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	35
Tabla 2. Denominación de cargos existentes.....	36
Tabla 3. Muestreo estratificado proporcional.....	36
Tabla 4. Resultados del cálculo de la muestra.....	37
Tabla 5. Técnicas de recolección de datos.....	38
Tabla 6. Estadísticos media y varianza.....	40
<i>Tabla 7. Verificación de Hipótesis (Ha), (H1) y (H2).....</i>	<i>41</i>
Tabla 8. Consistencia interna.....	43
Tabla 9. Matriz de Coeficientes de Correlación.....	44
<i>Tabla 10. Resultados medición de la satisfacción laboral.....</i>	<i>46</i>
Tabla 11. Intervalos de escala para evaluación de resultados.....	46
Tabla 12. Escalas y subescalas de NTP-394.....	47
Tabla 13. Matriz de correlación Liderazgo vs Satisfacción general.....	48
Tabla 14. Rechazo de hipótesis nula.....	49
Tabla 15. Horas de inversión en formación.....	60

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El rol de un líder, se ha estudiado permanentemente dentro de las tendencias de liderazgo organizacional, y se ha determinado que es un tema cada vez más cambiante y en constante evolución. Es evidente que es uno de los aspectos más relevantes de la gestión administrativa. Durante las eras de cambio global, en la revolución industrial, la era clásica, la importancia radicaba en la jerarquización y la autoridad que los encargados o jefaturas tenían sobre sus empleados. Los primeros estudios de la administración hacían énfasis en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más productivos posible y que busquen la máxima optimización de recursos para expandirse, ampliarse o buscar la internacionalización frente al crecimiento de competencias o empresas en industrias del mismo sector (Robbins y Coulter, 2014). Los líderes ejercían un papel de supervisores y encargados de disponer, dar órdenes y tomar decisiones. Es por este motivo, que los trabajadores organizaban movimientos con la finalidad de exigir derechos en diversas situaciones en las que no estaban de acuerdo debido a la injusticia en su relación con las jefaturas, injusta distribución de trabajo, abuso de poder, abuso de autoridad, excesiva carga laboral, evasión de responsabilidades frente a enfermedades o accidentes laborales, entre otros. Posteriormente, algunas disciplinas contribuyeron a las teorías de manejo de relaciones humanas en las que las perspectivas de un líder empezaron a cambiar y entre ellas se destacan las teorías de motivación y dado que en los primeros aportes se hacía énfasis en el manejo de grupos- el uso de pruebas psicométricas para la selección de personas, en la mejora de la relación y la atención hacia los trabajadores, en el estudio de las organizaciones como sistema social, en las condiciones físicas de trabajo, entre otras (Robbins y Judge, 2017). Consecuentemente, poco a poco el rol del líder fue teniendo más relevancia con relación a los comportamientos y satisfacción de los trabajadores en las organizaciones. Actualmente, debido a la relevancia que han adquirido las relaciones humanas en el trabajo, o comportamiento organizacional, se comprende al líder como aquella persona que posee la capacidad de influir en otros, motivar de manera intrínseca o extrínseca a sus seguidores para llevar a cabo acciones tendientes al alcance a metas y objetivos. La presencia de un líder en una organización modifica el comportamiento de sus empleados a tal punto de generar un mayor compromiso y sentido de pertenencia, pues, las personas se desmotivan ante diversos factores de la empresa

tales como: condiciones físicas, falta interacción social con los empleados, exceso de horas de trabajo, etc. pero, ante un inadecuado liderazgo, las personas, en su mayoría, renuncian, y es en estos casos, en donde se pierde un potencial talento.

En algunos países la práctica de estilos de liderazgo contemporáneo es muy enfocada al bienestar de los trabajadores. Se podría decir que muchas de las acciones ejecutadas por los gerentes de hoy, son resultado de los estudios científicos de este fenómeno particular.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente, el liderazgo de las organizaciones es un factor de suma relevancia para fortalecer la gestión de las empresas, sus procesos y para lograr el desarrollo de los objetivos y el alcance de las metas, los líderes de América Latina están un paso atrás de los ejecutivos de Estados Unidos y los principales países del Viejo Continente (Ekos Play, 2019).

Para elaborar este estudio, se analizó la situación existente en una empresa del sector farmacéutico ubicada en la ciudad de Guayaquil en Ecuador. La organización se dedica a la fabricación y comercialización de medicamentos de consumo humano brindando productos con altos estándares de calidad a través de la mejora continua de procesos. El área de producción continúa siendo uno de los pilares fundamentales en conjunto con todo su talento humano. En su gestión, las líderes organizaciones, y en especial los del área de producción, son los principales actores que ejercen los puestos claves en la organización.

La organización, se encuentra enfrentando varios retos en el ámbito de manejo organizacional, incluyendo una serie de cambios que van desde la innovación de productos y la inclusión de nuevos procedimientos técnicos, hasta nuevos procesos de las áreas y la necesidad de cambiar los estilos de dirección de personas en el área productiva. Esta situación demanda una respuesta adecuada y dinámica a estos cambios que se han incrementado en la era post Covi19, en la que las industrias farmacéuticas respondieron a la gran demanda de medicamentos en la crisis sanitaria.

A pesar de ser una de las empresas más reconocidas en el sector farmacéutico a nivel nacional y de ser miembros de un grupo de laboratorios que acreditan licencias internacionales se ha identificado la problemática de un inadecuado liderazgo en la gestión de equipos de trabajo, que influye en la satisfacción laboral de los empleados. Agregando a lo anterior, algunas de las jefaturas se orientan a la presión excesiva de trabajo, abuso de poder de la autoridad formal en sus políticas y reglas, estricto e injusto régimen disciplinario, toma de decisiones de forma centralizadas, excesiva carga de trabajo, delegación inadecuada de

responsabilidades, etc. De esta situación se desprende la insatisfacción laboral, en sus dos dimensiones, respecto a factores intrínsecos o extrínsecos, y esto, repercute a que los trabajadores usualmente no se encuentren motivados, por ende, ocasiona que exista diversos subproblemas que afectan en términos de la importancia relativa a la gestión organizacional, tales como conflictos internos, afectación al desempeño y a la productividad, relaciones conflictivas, etc.

El propósito del estudio implica que se establezca un estilo de liderazgo predominante que esté acorde a la empresa y su modelo de negocio y a su vez, poder afirmar que se ha transcendido a épocas en donde el líder ejerce otro rol distinto a la era clásica. Su papel radica en la guía, orientación, dirección y confianza que se le dé al trabajador y este se sienta satisfecho. La gestión de liderazgo y sus aportes son amplios y diversos, pero expresan una particularidad similar que es la capacidad que desarrolla una persona para dirigir equipos de trabajo y en este aspecto, se presenta la problemática existente en la organización que comparte situaciones similares con las descritas en las épocas anteriores como la clásica, lo que genera una situación de atención y de gran importancia en la organización que está generando un aumento de la insatisfacción de trabajadores con su cargo, lo que demuestra que el estilo de dirección no es el adecuado y exige el fortalecimiento de capacidades de los mandos quienes lo ejercen. La organización está compuesta por 434 empleados, de los cuales un total de 278 trabajadores laboran en la planta, donde se desarrolló la investigación

1.3 Tema de investigación

El estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo en una empresa del sector farmacéutico en el cantón Guayaquil.

1.4 Definición del problema

El liderazgo, al ser uno de los propósitos más relevantes en el manejo organizacional, ha llevado a que sea un espacio de estudio e investigación continua en las organizaciones. En América Latina, la dirección de personas y los roles que ejercen los líderes tienen alta influencia de modelos tradicionales, que se encuentran focalizados en cargos establecidos y autoridades formales, y en esquemas verticales y jerárquicos. Esto ha ocasionado que los líderes de nivel medio y la alta dirección desempeñen un papel de abuso de poder, control estricto y seguimiento para la obtención de resultados. Esta práctica crea un ambiente de dominio, e incluso inflexibilidad, que deja de lado las prácticas contemporáneas de motivación en los

empleados (Hidrowoh, 2018). En cambio, en países como Estados Unidos y en países de Europa, el liderazgo se ha moldeado a un modelo contemporáneo que permite una mayor interacción entre los diferentes actores organizacionales. Esta tendencia ha permitido impulsar la motivación de los trabajadores mediante la aplicación de modelos afines a los diseños organizacionales más modernos, roles flexibles y elásticos con organigramas más horizontales, y confianza en los equipos de trabajo para alcanzar grandes resultados.

Por este motivo, el presente estudio investigativo se orientó a medir el estilo de liderazgo contemporáneo que ejercen los líderes de nivel medio y cómo influyen en la satisfacción laboral en sus trabajadores. Por tanto, se identificó la necesidad de medir cuales son los estilos de liderazgo con los que actualmente cuenta la organización para identificar los beneficios que traería la implementación de uno de los modelos adaptado a la situación actual de la organización.

1.4.1 Preguntas de investigación

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante con el que actualmente cuenta la organización?

¿El estilo de liderazgo predominante con el que actualmente cuenta la organización incide en la satisfacción laboral?

¿Cómo establecer un modelo/tendencia de liderazgo contemporáneo que mejore la satisfacción laboral?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Identificar el estilo de liderazgo predominante que ejercen los mandos medios y evaluar la influencia de un estilo de liderazgo contemporáneo en la satisfacción de los empleados en una empresa del sector farmacéutico en el cantón Guayaquil.

1.5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estilo de liderazgo predominante que ejercen los mandos medios en la gestión de los equipos de trabajo.
- Determinar si el estilo de liderazgo predominante con el que cuenta la organización incide en la satisfacción laboral de los trabajadores.

- Proponer un plan de entrenamiento de un estilo de liderazgo contemporáneo que produzca altos niveles de satisfacción laboral en los trabajadores.

1.6 Justificación

La importancia de este estudio investigativo refiere al análisis de una de las temáticas más importantes de las organizaciones como el liderazgo que, en este caso, se indaga desde la perspectiva contemporánea y que influye en diversos aspectos, entre los más relevantes, la satisfacción laboral de los empleados de una organización. El estudio responde a una de las más grandes necesidades que presenta la organización al conocer el estilo de liderazgo que predomina y la influencia que se tiene en la satisfacción como parte del diagnóstico del bienestar organizacional como subproceso de la gestión de personas y se logrará a través de la propuesta de formación establecer un estilo que alcance elevados niveles de satisfacción general y así desarrollar un mejor ambiente de trabajo, disminuir los conflictos entre mandos medios y operarios, mejorar el sistema de trabajo, entre otros beneficios. Se ha demostrado de acuerdo a diversos logros de grandes empresas exitosas, que el liderazgo es de vital importancia en las organizaciones y más aún, al estar coexistiendo en un periodo post pandemia, que como resultante de todos los problemas que se generó en las organizaciones a nivel mundial, el líder se destaca como aquel elemento de la organización que enfrenta los diversos conflictos de su equipo de trabajo, sean estos individuales o colectivos, con la finalidad de guiarlos, orientarlos e influir en ellos de la manera más positiva posible e involucrando a estas personas en todas sus decisiones, para el alcance de los objetivos y metas,. Por tanto, el presente estudio es dinámico, ya que responde a una de las tendencias de estudio a nivel mundial porque se conoce la capacidad de influencia que tienen las acciones, las decisiones y la gestión de un líder sobre un determinado grupo de personas, que, al cabo de un periodo de tiempo, denota resultados notables en las empresas y es oportuno porque responde a los cambios y desafíos actuales que la empresa enfrenta en temas de liderazgo e influencia en los trabajadores de las organizaciones frente a una época de resiliencia organizacional. Ante esta tendencia que está en constante evolución y transformación por diversas causas del entorno se hace fundamental analizar la influencia que ha tenido sobre la satisfacción de los empleados, que engloba diversos factores y que es un limitante en la consecución de objetivos y en el desarrollo del potencial de las personas.

CAPÍTULO II

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Luego de revisar la literatura pertinente al tema, en revistas y textos académicos de alto impacto, se presenta a continuación el Marco Teórico del presente trabajo:

2.1 Marco Teórico

El tema de liderazgo se ha estudiado intensamente en el último siglo, en dónde ha tenido una evolución notoria en el ámbito organizacional. En este contexto, sigue siendo uno de los temas más abordados en la administración y dirección de personas.

Bennis y Nannus (1985) definen al liderazgo como la capacidad de inspirar e impresionar a los empleados, proporcionándoles los propósitos para luchar por ellos. Según Hidrowoh (2018) las organizaciones contemporáneas requieren de líderes excepcionales para mantener un sistema organizacional cohesionado y acorde a los desafíos de un mundo globalizado. Además, cuando existe un modelo a seguir o un mentor las cualidades de liderazgo suelen ser mejor emuladas (Salinas y Hidrowoh, 2018) y este hecho se manifiesta comúnmente cuando los líderes generan una visión compartida (Pisapia, 2009) que es muy común en líderes transformacionales, quienes, usualmente, se convierten en modelos a seguir (Northouse, 2018), por lo que en momentos de incertidumbre, como el actual, el liderazgo transformacional se percibe como una opción atractiva para el liderazgo organizacional (Hidrowoh, 2017).

El liderazgo se ha estudiado durante muchos años y ha visto un gran cambio en las organizaciones. La gestión y administración de personas sigue siendo uno de los temas más focalizados en materia de liderazgo. Las empresas de hoy necesitan grandes líderes para mantener una estructura organizacional sólida y acorde con los desafíos de nuestro mundo globalizado. Los líderes que tienen mentores/modelos generalmente exhiben mejores cualidades de liderazgo, y esto se ve cuando crean una visión que muchas personas desafían. Los líderes se consideran modelos a seguir, y en tiempos de incertidumbre como el entorno empresarial contemporáneo, se debe contar con un modelo que sea la mejor opción en la gestión de una organización y su realidad actual.

2.1.1 Antecedentes de Liderazgo

Las prácticas de liderazgo están íntimamente entrelazadas con el contexto en el que ocurren y no dependen simplemente de las características de los individuos. (Cummings et al., 2020).

Actualmente, el liderazgo es una de las capacidades más importantes que se requiere en las organizaciones. Es necesario considerar que responde a los resultados en términos de rendimiento organizacional y desempeño de los empleados a través de la toma efectiva de decisiones y la dirección de personas en las áreas organizacionales en congruencia a la estructura de la empresa. Los mandos medios tienen la responsabilidad de poner en marcha todas las acciones planificadas por la alta dirección. Es por esto que, realizar un seguimiento a sus empleados para identificar las brechas entre el desempeño real y el desempeño esperado del equipo de trabajo, para así, dirigir y motivar a los subordinados es de vital importancia (Espinosa y Moreno, 1999). La buena gestión y la toma de decisiones son habilidades críticas para el éxito en cualquier organización. Los mandos intermedios tienen que monitorear el desempeño de su equipo e identificar áreas de mejora, para que puedan motivar y dirigir a su equipo de una manera efectiva. La estructura de la empresa debe tenerse en cuenta al administrar empleados, junto con cómo las decisiones y la gestión afectan el desempeño tanto de la empresa como de los empleados.

Autores afirman que el liderazgo es:

Desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar (Chelladurai, 1984, pág. 329).

La influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta influencia, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva (Fleishman, 1991, pág. 245).

El liderazgo es un conjunto de habilidades que están destinadas al logro de objetivos y metas mediante la influencia de un individuo en el ser y hacer las cosas de un equipo de trabajo a través de motivación, impulso, recompensa, etc. (Haz y Fierro, 2017). El líder tiene la capacidad de crear un ambiente de entusiasmo y dinamismo que influya el alcance de metas tanto individuales como colectivas, e incentive un alto nivel de desempeño. Tradicionalmente, las funciones que ejecutaban los mandos medios se resumían a la disposición y dar órdenes como un filtro que desciende desde los mandos altos a los jefes o supervisores (Robbins y

Coulter, 2014). Seguido a este aspecto, se sumaba la verificación de resultados sin ejercer ninguna influencia sobre ellos y, finalmente, el reporte a la alta dirección.

En la actualidad aún existen organizaciones que brindan mayor importancia a estas capacidades operativas que a la toma efectiva y estratégica de decisiones. Es por este motivo, que los mandos medios se encuentran enfrentando una situación de cambio progresivo en donde las mismas necesidades organizacionales le dan un mayor protagonismo (Espinosa & Moreno , 1999). Algunas organizaciones todavía creen que la toma de decisiones efectivas y las buenas operaciones de manera centralizada son más importantes que el entrenamiento de los mandos intermedios de la organización para que se conviertan en líderes efectivos, que fomenten la participación activa de sus empleados.

Ciertamente, existen diversos tipos de equipos de trabajo que responden a diseños organizacionales. Tanto en los modelos tradicionales y contemporáneos, se agrupan personas de acuerdo con la necesidad organizacional, formando departamentos o equipos, que responden a la necesidad de alcanzar metas y establecer métodos para realizar tareas. Se afirma que “los diseños tradicionales son inapropiados para el cada vez más dinámico y complejo entorno actual y lo que las organizaciones necesitan es volverse más eficientes, flexibles e innovadoras” (Robbins y Coulter, 2014).

La diferencia radica en que los diseños organizacionales tradicionales dependen de una autoridad formal orientada al mandato y control con reglas y políticas establecidas en el que los equipos de trabajo se agrupan conforme a la necesidad. En lo que respecta a diseños contemporáneos se forman equipos por proyectos o alianzas, en las que, a través de una dirección adecuada y estratégica, los empleados son motivados a alcanzar las metas (Robbins y Coulter, 2014).

En este aspecto, surge la necesidad de que los empleados sean guiados e impulsados por un líder que sea más dinámico y un agente de cambio. Los gerentes de mandos medios se encuentran en constante búsqueda de métodos más creativos para la organización y estructura de los equipos de trabajo (Robbins y Coulter, 2014). Los diseños de organizaciones tradicionales se basan en el comando y el control, con reglas y políticas establecidas. Los equipos de trabajo se organizan típicamente por necesidad, en una autoridad formal. Los diseños contemporáneos se agrupan por proyectos o matrices para organizar equipos sin límites que fomentan organizaciones de aprendizaje. En estas estructuras, los trabajadores son inspirados a lograr metas por un líder más dinámico, que ayuda a guiar e impulsar al equipo a través del manejo efectivo de los desafíos en situaciones cambiantes. Los mandos intermedios

necesitan métodos más creativos para organizar y estructurar sus equipos, para guiar a sus empleados a través del cambio.

Un líder podrá guiar, orientar y asumir retos de manera eficaz en conjunto con sus equipos de trabajo si se tienen en mente estrategias innovadoras, que difieren de los métodos tradicionales de administración de personas. Es necesario incorporar nuevos modelos que respondan de manera efectiva tanto a las necesidades individuales como grupales de los trabajadores, pero también a las necesidades organizacionales frente a los factores continuamente cambiantes del entorno interno y externo.

Como se ha esbozado, es fundamental abordar diversos estilos y estrategias de liderazgo contemporáneo que permitan mejorar la gestión de equipos que ejercen los mandos intermedios en las organizaciones. Esto, con la finalidad de introducir un nuevo modelo que implique cambios no solo en aptitudes sino también en las actitudes de los empleados impulsando a mantener el espíritu de cooperación y optimismo. Sobre todo, para asumir el reto de modificar los comportamientos de miedos e inquietudes propias de situaciones de contingencia (Espinosa y Moreno, 1999). Los líderes deben abordar diferentes estilos y estrategias de gestión en las organizaciones modernas, para mejorar la forma en que los mandos intermedios gestionan los equipos. Este nuevo modelo tendría que influir tanto en las habilidades como en las actitudes de los trabajadores, con la visión de fomentar la cooperación y el optimismo entre ellos. Lo que es más importante, debería enfocarse en modificar el comportamiento de los trabajadores en caso de situaciones inciertas, como preocupaciones y temores frente al cambio, por ejemplo.

En consecuencia, los mandos medios ejercen un nuevo papel protagónico en la gestión organizacional, se resalta el estilo de liderazgo que impulsa a realizar la acción “lean management” (producir más por menos), es decir en búsqueda de una producción eficiente. En este apartado se aborda la influencia sobre el comportamiento de grupo creando nuevos líderes generando un alto nivel de empoderamiento en sus funciones con una clara visión de añadir ventaja competitiva a la empresa. Estos estilos, se orientan a potenciar el desarrollo de nuevas capacidades que les permitan enfrentarse a situaciones de cambio de forma dinámica en ambiente de aprendizaje organizativo (Gladioli et al., 1995).

En este contexto, es necesario abordar los aportes teóricos acerca del liderazgo para caracterizar los contemporáneos frente a la situación de la organización en estudio que enfrenta una diversidad de cambios.

El término liderazgo se enfoca hacia dos perspectivas: como una cualidad personal o como la función que se ejecuta dentro de la organización, sociedad o sistema y es ésta última

la que se estudia con más frecuencia por la utilidad que acredita el desempeño del líder en brindar beneficios a la empresa (Noriega, 2008). Es por esto, que el liderazgo se vuelve necesario para direccionar y guiar a las organizaciones y a las personas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Lupano y Castro, 2008). El líder es la herramienta fundamental para alcanzar las metas propuestas y creación de compromiso en las personas para trabajar en la consecución de estas. Un líder potencia las habilidades e inspira a sus seguidores, de tal forma que, en cualquier ámbito social se hace imprescindible para guiar los grupos de trabajo. En el ámbito organizacional aporta muchos beneficios en las personas de la organización, en el logro de objetivos, en la cohesión de equipos de trabajo, en el desempeño y otros factores de vital importancia para las empresas.

El liderazgo es la función social que se ejecuta dentro de una organización, sociedad o sistema. También se considera el liderazgo como una cualidad personal, pero se estudia con mayor frecuencia el papel del liderazgo dentro de la organización. El líder ejecuta esta función para ayudar a guiar y comprometer a la organización y su gente con metas objetivas. El liderazgo es esencial para hacer que las personas se comprometan a alcanzar los objetivos y hacer que una organización sea exitosa. El líder potencia las habilidades de sus seguidores, inspirándolos mientras los dirige en cualquier entorno social. De hecho, es casi necesario que un líder guíe a los trabajadores en cualquier ambiente y contexto de trabajo. Los beneficios que trae un líder a una organización son enormes, incluyendo el desempeño, la cohesión de los equipos de trabajo y el logro de objetivos (Robbins y Judge, 2017).

El líder de tipo transaccional identifica las necesidades y los deseos de sus seguidores para darles a conocer cómo pueden satisfacer dichas necesidades y deseos a través de recompensas siempre y cuando los subordinados alcancen los objetivos (Varela , 2010). En muchas ocasiones resulta apropiado ejercer este estilo de liderazgo porque mejora la motivación en los trabajadores debido a que ellos ya conocen a que se enfrentan y saben que pueden ser recompensados si realizan correctamente el trabajo. Los trabajadores se sienten comprometidos a cumplir los objetivos propuestos por el líder, por lo que, el liderazgo transaccional logra la mejora del rendimiento y la eficacia en respuesta a los incentivos o para evitar los castigos o sanciones.

En este sentido, el estilo transaccional funciona en una dirección instruccional o directiva a través de recompensas o castigos, es por esto que, a pesar de encontrarse inmerso en un estilo contemporáneo, está más acorde al modelo tradicional. Se plantea que, se fundamenta en comportamientos contingentes y es más efectivo en organizaciones con estructuras definidas. La transacción se da cuando los líderes premian o, por el contrario,

actúan de una forma negativa, es decir, sancionan en virtud de corroborar el rendimiento y verificar si es acorde o no a lo esperado (Rozo y Abaunza, 2020). En muchas ocasiones resulta apropiado ejercer este estilo de liderazgo porque mejora la motivación en los trabajadores debido a que ellos ya conocen a que se enfrentan y saben que pueden ser recompensados si realizan correctamente el trabajo. Se considera que este estilo de liderazgo es mucho más apropiado en situaciones en las que se plantean metas de manera periódica y se deben dar resultados sean individuales o por equipos.

Contrariamente, al referir al liderazgo transformacional, se plantea que la gestión va mucho más allá que enfocarse en tareas y funciones, lo que lo hace mucho más efectivo para enfrentar situaciones de crisis, que es un factor inherente a los procesos de cambio. (Boal y Bryson, 1988). Lo que caracteriza a este estilo de liderazgo es su carisma ganarse la confianza de sus seguidores en los momentos en que las organizaciones se enfrentan a grandes cambios que conllevan a incertidumbres y podrían estarse enfrentando potencialmente a la supervivencia o al desarrollo (Yukl, 2002). Pues, el liderazgo transformacional inspira a adoptar una conducta abierta y una respuesta positiva a los cambios, dado el compromiso en la relación del líder y trabajador. La gestión transformacional puede ser útil para liderar una organización en tiempos difíciles que se puede entender que son tiempos de cambio continuo. La gestión transformacional tiene influencia sobre los trabajadores de una organización cuando se están produciendo cambios importantes que pueden generar incertidumbre sobre el futuro de la empresa. Este estilo de liderazgo se extiende más allá de motivar a los trabajadores para lograr grandes cosas para la empresa y para los propios trabajadores. También inspira un comportamiento abierto y una actitud positiva hacia el cambio, debido al compromiso de los líderes con sus trabajadores (Northouse, 2018).

Cuando las organizaciones presentan situaciones de cambio, el líder transformacional crea una atmósfera en la que estimula la capacidad de innovación y la flexibilidad, la respuesta adecuada a los temores e incertidumbre, la generación de un ambiente de confianza y entusiasmo (Northouse, 2018). El líder adopta una actitud en la que fomenta la participación, motiva a su equipo y cree en ellos, no teme asumir los riesgos, de manera que, logra incidir en la percepción de éxito de sus seguidores para inspirar una transformación permanente. De forma semejante lo indica Gardner & Avolio (1998) que en varios estudios e indagaciones se ha concluido que los líderes transformacionales tienen un mayor impacto para potenciar la participación activa y la innovación de los trabajadores en relación a otros estilos de liderazgo que su nivel de impacto figura en promedio (pág. 32). Los estilos de liderazgo tienen diferentes efectos en las organizaciones, como lo indican muchos estudios. Se ha descubierto que los

líderes transformacionales inspiran innovación y motivación en su equipo más que otros estilos de liderazgo. Fomentan la participación, creen en su equipo y no temen correr riesgos (Pisapia, 2009).

A diferencia de los otros estilos revisados en aportes teóricos, el no liderazgo, *laissez-faire*, es más bien una conducta de las personas que ejercen posiciones de liderazgo sin liderar. Por ello, usualmente tiene un resultado negativo y hasta perjudicial para la organización (Norena-Chávez et al., 2021). En muchas ocasiones, el “dejar hacer” suele ser perjudicial cuando se trata de toma de decisiones, participación activa de empleados, trabajo en equipo, etc. El líder tiene potencial para dirigir y en caso de algún error, retroalimentar; es por esto, que cuando los empleados pueden desmotivarse o dejar de identificarse con las tareas, el líder debe intervenir para recuperar el rumbo.

El liderazgo *laissez-faire*, permite al líder dejar que sus empleados tomen decisiones o participen más activamente en su trabajo. Si los empleados se desmotivan o pierden la motivación, el líder debe intervenir y darles retroalimentación para que puedan volver a la normalidad. Existen diversos conceptos y estilos de liderazgo, y los revisaremos a continuación, en un análisis bibliográfico de artículos de alto impacto.

2.1.2 Definición de «Liderazgo»

En el ámbito de la literatura, el liderazgo ha sido definido por muchos filósofos, intelectuales, investigadores y los propios líderes de manera diferente (Malik y Azmat, 2019). Los aspectos relevantes relacionados al liderazgo se han indagado y estudiado como un concepto teórico pero aplicable a diversos campos sociales, que se ha observado incluso a nivel experimental en industrias y bibliográficamente como un fenómeno durante décadas y en diferentes culturas, la producción que este término ha acarreado es muy extensa, diversa y está en constante crecimiento en respuesta a los cambios del entorno; sin embargo, pese a la gran producción y estudios investigativos, aun no se ha presentado acuerdos sobre liderazgo o sobre características centrales que le permitan consolidarse como constructo derivado de un solo proceso científico (Navarro-Corona, 2016).

El significado de liderazgo se ha ido modificando y desarrollando según los cambios que se han desarrollado en diversas situaciones e incertidumbres a lo largo de los años; su dinámica en el mundo empresarial y social ha creado gran cantidad de debates dentro de la literatura científica y revisiones teóricas y han sido muchos los autores que han estudiado dicho concepto en muchos de sus aspectos (Jiménez y Villanueva, 2018).

Chiavenato (2019) define el liderazgo como el proceso de causar impacto e influir en las actitudes y forma de hacer las cosas en una persona o un grupo de personas que se tienen en común, objetivos por desarrollar y metas que alcanzar., y, agrega que, se desenvuelve acorde a las necesidades existentes en determinada situación, es decir, de las aptitudes del líder, la relación con los subordinados y de la situación en que se encuentran. Para Geraldo et al. (2020), el liderazgo puede entenderse cómo la dinámica de las aptitudes de un líder que estimula a los demás a cumplir sus objetivos logrando influenciar en ellos.

Lussier y Achua (2016) definen liderazgo como el proceso de ejercer impacto e influencia entre líderes y subordinados para motivar al logro de los objetivos de las áreas y de la organización mediante a través de situaciones de cambio; y, puntualizan cinco elementos clave en esta definición: (1) los líderes y seguidores, (2) la influencia, (3) los objetivos de la organización, (4) el cambio y (5) las personas. Por su parte Robbins y Judge (2017), definen liderazgo como la aptitud que tiene una persona para influir en un equipo de trabajo hacia el logro de una visión planificada o alcanzar las metas propuestas; mientras que para Sharma & Jain (2013) es un proceso debidamente coordinado mediante el cual una persona influye en un grupo mediante la cohesión y comprensión coherente de características en común para lograr cumplir los objetivos.

Aalateeg (2017), plantea que el liderazgo es un proceso diádico y dinámico, donde los líderes entienden e influyen profesionalmente en los seguidores para trascender el interés propio por el bien de la organización, a través de la motivación, la inspiración de una visión compartida y el apoyo, mayor nivel de necesidad de los seguidores; y definir un sistema de recompensas competente, para lograr los objetivos organizacionales desafiantes, de manera efectiva y eficiente, a través de esfuerzos colectivos. Loaiza y Pirela (2015), por su parte, sostienen que el liderazgo es la habilidad para direccionar estratégicamente a un grupo de personas hacia el logro del objetivo en común que se han propuesto considerando también el desarrollo del potencial en ellos y también fortalecer el propio, la confianza, la lealtad, con principios de productividad (eficiencia, eficacia y efectividad).

Como lo plantea Northouse (2018) a pesar de la diversidad de conceptos teóricos acerca del liderazgo, se destaca los siguientes elementos como aspectos principales para este término: (a) el liderazgo es un proceso, (b) el liderazgo involucra influencia, (c) el liderazgo ocurre en grupos y (d) el liderazgo involucra objetivos en común; y con base en estos factores, define este fenómeno como un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo para lograr los objetivos que tienen en común.

El liderazgo es la función que ejerce una persona con la finalidad de alcanzar las metas, por lo cual será el encargado de motivar, orientar y direccionar a sus seguidores que son responsables del logro de estas (Santamaría y Mejías, 2020). El trabajo realizado por la persona al mando básicamente se encarga en la estructuración y repartición no solo de trabajo si no de confianza y bienestar para cumplir los objetivos ya antes planteados ante un conjunto o grupo.

El liderazgo es una acción ejercida por un individuo capaz de desarrollar un alto nivel de influencia, y para lograrlo, debe desarrollar capacidades, destrezas y habilidades para desempeñarse de manera exitosa para garantizar la credibilidad, reconocimiento y confianza de sus seguidores. (Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza, 2015). Centrándose en el carácter del líder, buscando atributos ya establecidos que puedan ser identificables, generando confianza, para así poder ser observado por sus grandes rasgos, tal que su grupo de trabajo se deje liderar por este mismo.

De acuerdo con Akparep et al. (2019), a pesar de las variaciones, hay al menos tres implicaciones importantes de estas definiciones. En primer lugar, el liderazgo es un proceso en el que participan ciertos individuos (líderes), es una actividad continua en una organización; en segundo lugar, involucra a otras personas en forma de subordinados o empleados que por su voluntad son influenciados por el líder, por lo tanto, los subordinados formalizan la autoridad del líder haciendo posible el proceso de liderazgo; en tercer lugar, el objetivo del liderazgo es el logro de una meta y unos objetivos.

Sin embargo, un concepto de liderazgo universalmente aceptado sigue siendo esquivo a medida que la comprensión del liderazgo continúa evolucionando; no existe una metodología consistente o una descripción de las características universales del liderazgo (Hunt y Fedynich, 2018).

Se han desarrollado diversidad de teorías acerca del liderazgo en todos los campos sociales y del saber; sin embargo, existe ciertos debates y criterios en cuanto a las características que posee este importante concepto, entre las que pueden mencionarse que es un proceso que involucra aspectos interpersonales en el que una persona a la que se denomina líder influye y orienta a los llamados subordinados hacia el alcance de las metas, es de impacto grupal e implica a dos o más personas que interactúan entre sí en un determinado entorno, está ligado a la situación y es por tal motivo que no hay un estilo mejor que otro. En este aspecto, un liderazgo efectivo se caracteriza por poseer algunas cualidades como la inteligencia, la madurez y la personalidad del líder (Ricardo y Pérez, 2021).

2.1.3 Teorías de liderazgo

Aunque, el concepto de liderazgo es resbaladizo y propenso a una compleja variedad de influencias culturales y tecnológicas, también es un área compulsiva de investigación evidenciada por varias generaciones de múltiples teorías (Dolan, 2021). La gran variedad de conceptos y estilos de liderazgo lo hacen un tema de gran amplitud y conocimientos cambiantes.

Una teoría de liderazgo es una explicación de algún aspecto o situación del liderazgo; que se utilizan para comprender, elaborar algunos pronósticos y controlar mejor la interacción de un liderazgo efectivo (Lussier y Achua, 2016). Las teorías de liderazgo están plagadas de ausencia de un consenso definitorio entre los académicos; muchos enfoques de liderazgo han surgido a lo largo de los años (Harrison, 2017). A través del tiempo, la experiencia y varios escenarios, las teorías de liderazgo evolucionaron y representaron el lado humano de la construcción, poniendo en perspectiva las relaciones, el comportamiento y la emoción (Kovach, 2018).

De acuerdo con Lussier y Achua (2016), existen cuatro valiosas clasificaciones de la teoría de liderazgo, que incluyen la teoría de rasgos, la teoría del comportamiento, la teoría de contingencia y la integradora. Para estos autores, la teoría de los rasgos intenta explicar las características distintivas que representan la eficacia del liderazgo; la teoría de comportamiento busca explicar los estilos específicos utilizados por líderes que se consideran altamente eficaces en su interacción con sus seguidores o definir la naturaleza propia de su trabajo; las teorías por contingencia intentan explicar el estilo de liderazgo que es adecuado con base las características del líder, los seguidores y la situación en la que se encuentran; y, las teorías de liderazgo integrador, intentan combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia que ejerce el líder con los seguidores.

Autores como Harrison (2017), hacen una clasificación más extensa, e identifican entre las principales teorías a la del Gran Hombre, el rasgo, la habilidad, el comportamiento, la contingencia, el liderazgo implícito, el intercambio líder-miembro, servidor, carismático, transaccional, transformacional, distribuido, auténtico y emprendedor; incluyendo teorías con estilos de liderazgo. Por su parte, Kovach (2018), incluye en su abordaje, las teorías de los rasgos, las teorías del comportamiento, la teoría del camino-meta, la teoría del intercambio líder-miembro, el liderazgo auténtico, el liderazgo de servicio y el liderazgo situacional.

Northouse (2018), discute seis enfoques o teorías, (1) el enfoque de rasgos, que sugiere que las organizaciones funcionarán mejor en cuanto a productividad si las personas en

posiciones gerenciales obedecen a perfiles de liderazgo designados en base a determinados rasgos, (2) el enfoque de habilidades, que describe el liderazgo desde una perspectiva de habilidades y destrezas de dirección de grupos, proporcionando una estructura para comprender su naturaleza e interacción (3) el enfoque del comportamiento, que se centra en lo que hacen los líderes en su dinámica con los seguidores en lugar de enfocarse en quiénes son los líderes de manera conceptual, (4) el enfoque situacional, cuya principal premisa es que diferentes situaciones exigen diferentes tipos de liderazgo y poseen ciertos grados de incertidumbre y el líder posee habilidades para el direccionar en el cambio, por lo que desde esta perspectiva, ser un líder efectivo requiere que un individuo adapte su estilo a las exigencias de las diferentes situaciones que demanda el entorno en el que se desarrollan, (5) la teoría del camino del objetivo, que trata de cómo los líderes motivan y trabajan en los seguidores para lograr las metas planificadas, enfatizando la relación entre el estilo del líder y las características de los seguidores y el entorno organizacional, y (6) la teoría del intercambio líder-miembro, que se centra en la interacción constante entre líderes y seguidores.

Khan et al. (2016), incluyen dentro de las principales teorías que surgieron durante el siglo XX: la teoría del gran hombre, la teoría de los rasgos, la teoría del liderazgo del proceso, la teoría del estilo y el comportamiento, la teoría del liderazgo transformacional, transaccional y del laissez faire. Mientras que Deshwal y Ali (2020), hacen un resumen de las teorías de liderazgo en cuatro grupos: las teorías de los rasgos, las teorías del comportamiento, las teorías de contingencia, y, la teoría del intercambio líder-miembro; incluyendo dentro de las teorías de contingencia, el modelo de campo, la teoría del liderazgo situacional, la teoría del camino del objetivo y el modelo de participación de líderes.

Autores como Hunt y Fedynich (2018), Harrison (2018), Khan et al. (2016), entre otros, incluyen en su clasificación, la teoría del Gran hombre, y la ponen como pionera; mientras que otros la señalan como base o fuente de inspiración de la teoría de rasgos (Kovach et al., 2020). En particular Dolan (2020) cuando plantea en términos de tratamiento teórico formal la evolución de las teorías del liderazgo, comienza con la “Teoría del Gran Hombre”, y luego presenta la “teoría de los rasgos”, la conductista, la del liderazgo situacional, la teoría de la contingencia, entre otras. La Teoría del gran Hombre plantea que un líder nace con un alto potencial por su propia naturaleza que es instintiva y no aprendida, por lo que sólo los hombres que tienen este determinado potencial heroico se podrán convertir en líderes, están caracterizados por diversos rasgos físicos y actitudinales que permite que se lo identifique cómo líderes y que además ejercen poder, influencia e impacto sobre los demás.

El enfoque de rasgos fue uno de los primeros intentos sistemáticos de estudiar el liderazgo. A principios del siglo XX, se estudiaron los rasgos de liderazgo para determinar qué hace que ciertas personas sean grandes y exitosos líderes; las teorías desarrolladas se denominan teorías del "gran hombre" porque se enfocan en identificar las grandes cualidades y características innatas de aspectos sociales, políticos y militares que poseen los líderes (Northouse, 2018).

Para Robbins y Judge (2017) las teorías de liderazgo basadas en rasgos distinguen a los líderes de los no líderes al centrarse en las cualidades y características índole personal; mientras que las teorías de liderazgo de estilo conductista proponen que los comportamientos específicos son los que distinguen a los líderes de los no líderes. La distinción de características propone que los líderes son innatos, naturales y fluidos, mientras que los conductistas se basan en el comportamiento y accionar en diversas situaciones y la comparación de líderes y miembros.

La teoría de los rasgos enfatiza los atributos individuales de los líderes como la personalidad, los motivos, los valores y las habilidades; según esta teoría, un individuo debe poseer estos rasgos o características para poder asumir el liderazgo (Aalateeg, 2017). El enfoque de rasgos se enfoca en identificar las características personales que conforman a un líder; según este criterio, se cree que un líder eficaz debe poseer ciertas características o cualidades personales que le permitan sobresalir de entre los demás (García-Solarte, 2015). Se defiende la teoría de los rasgos y a la vez se distinguen por mayor capacidad de criterios, resolución de conflictos y guía así denominándolos como seres superiores.

La teoría de los rasgos sostiene que las características de liderazgo se pueden obtener y aprender, pero no por herencia de nacimiento, así que el comportamiento de liderazgo eficaz depende de los mejores comportamientos en un momento determinado (Sivaruban, 2021). En esta teoría, el punto central es reconocer que ciertas características distinguen a un líder de los demás, es decir, tiene características que no son comunes (no descubiertas) en su grupo de seguidores; la teoría sostiene que estas características especiales y habilidades excepcionales se mantienen estables y consistentes en todo el espacio (Sánchez, 2009).

En esencia, el enfoque de rasgos se ocupa de qué rasgos exhiben los líderes y quién los tiene; enfatiza que tener un líder con cierto conjunto de características es crucial para tener un liderazgo efectivo; es decir, es el líder y sus rasgos los que son fundamentales para el proceso de liderazgo (Northouse, 2018).

En lo que respecta a la teoría del comportamiento se plantea que el comportamiento del líder impactaba en el trabajo y la efectividad de los seguidores (Aalateeg, 2017). En la

teoría del comportamiento el cambio en el comportamiento del líder puede ser un aprendizaje continuo y no de las características heredadas; se han desarrollado debido al fracaso de las teorías del gran hombre y de los rasgos (Sivaruban, 2021).

Para Kovach (2018), las teorías del comportamiento, o conductuales, presuponen que los comportamientos particulares son los que distinguen a los líderes; es decir, estas teorías comienzan con la suposición de que un líder efectivo en cualquier contexto de logro es aquel que exhibe los comportamientos que conducen más a la productividad del grupo y al crecimiento psicosocial del grupo.

Los investigadores que estudian los métodos conductuales han determinado que el liderazgo consta de dos tipos específicos de comportamientos notables de manera general: comportamientos de tarea y comportamientos relacionales; los comportamientos de tarea facilitan el logro de metas al ayudar a los miembros del equipo a lograr metas; y los comportamientos relacionales ayudan a los seguidores a aprender sobre sí mismos, entre ellos y el entorno en el que se sientan cómodos (comfort zone); por lo tanto, el propósito central del enfoque conductual es explicar cómo los líderes combinan estos dos tipos de comportamiento para influir en los esfuerzos de los seguidores para alcanzar las metas y objetivos estratégicos. (Northouse, 2018).

Esta perspectiva del comportamiento se ha desarrollado principalmente en el campo de la administración y se centra en la eficiencia y en el desempeño de las tareas directivas (Navarro-Corona, 2016).

Los enfoques de contingencia plantean la hipótesis de que no existen estilos de liderazgo universalmente aceptables; un estilo de liderazgo puede resultar válido en una situación, pero ineficaz en otra (Aalateeg, 2017). De acuerdo con este enfoque, los comportamientos específicos del líder se relacionan con el desempeño y la satisfacción del grupo; y, para lograr esto, ciertas variables interactúan entre sí, como el propio líder, el cargo que ocupa, los miembros del grupo, el entorno interno y externo de la organización (Khan et al., 2017).

Este es uno de los modelos de liderazgo más aceptados y por lo tanto es el más utilizado en la academia y ámbito educativo; en este enfoque de contingencia, además de considerar que el liderazgo exitoso se logra eligiendo el estilo de liderazgo adecuado de acuerdo a las situaciones cambiantes, se enfatiza el grado de madurez de los seguidores, pues, dependiendo de la madurez del seguidor, se identifica el estilo idóneo. (García-Solarte, 2015).

Esas teorías de contingencia argumentan que el mejor tipo de liderazgo depende de las variables situacionales y que ningún estilo de liderazgo pertenece o debe seguirse en todas

las situaciones laborales; por lo tanto, los líderes efectivos pueden adaptar su estilo de liderazgo en función de la naturaleza del grupo, la situación y los objetivos a alcanzar (Kovach, 2018).

La teoría de las habilidades se centra en las habilidades de un líder (Harrison, 2018). La teoría del liderazgo por habilidades define el liderazgo efectivo con un conjunto de habilidades o destrezas en lugar de rasgos de personalidad.

La teoría del intercambio líder-miembro se basa en la idea de que un líder tiene un grupo particular de simpatizantes encargados de proyectos especiales, lo que generalmente resulta en una mayor satisfacción laboral, una mayor moral, una reducción en la rotación y un desempeño más sólido (Kovach, 2018).

Esta teoría establece que, debido a la presión del tiempo, un líder y algunos miembros construyen una relación especial y este grupo se conoce como endogrupo, y aquellos miembros que no son parte de este grupo entran en el grupo externo (Deshwal y Ali, 2020).

En la teoría del camino del objetivo, la idea es que el líder asuma la responsabilidad de crear el marco (el camino) para tener éxito en el logro de resultados específicos (la meta) de la tarea o proyecto (Kovach, 2018). En esta teoría se establece que un líder debe aclarar el camino de los seguidores y guiarlos de manera efectiva hacia la meta reducción de obstáculos (Deshwal y Ali, 2020); y se enfoca en cómo los líderes influyen en las expectativas que tienen seguidores (Khan et al., 2017).

2.1.4 Estilos de liderazgo

A pesar de que la literatura del tema involucra un amplio espectro de marcos relevantes para explicar los comportamientos de liderazgo, todavía existe una demanda cada vez mayor de más transparencia conceptual en los estilos de liderazgo, las características y sus impactos en los miembros y las organizaciones (Dehghanan et al., 2021).

A medida que el entorno comercial global se vuelve cada vez más competitivo, el estilo de liderazgo del gerente está ganando importancia para impulsar la eficiencia y los niveles de productividad de los empleados (Wen et al., 2019). En este mundo globalizado, la eficiencia es un factor importante para las empresas. El rol que toma en las mismas es un factor determinante para la competitividad en el mercado. Es esto por lo que, los gerentes líderes necesitan impulsar la eficiencia y productividad de sus subordinados mediante los estilos de liderazgo, el cual puede llegar a motivarles y generar un compromiso con la empresa.

Inicialmente, los estilos de liderazgo que adoptan los individuos líderes en una organización dependen de diferentes razones, por lo tanto, con base en su experiencia, los

líderes adoptan un estilo para enfrentar los problemas, conflictos o comportamientos que se han presentado, y como resultado, muchos autores han estudiado desde diferentes perspectivas los conceptos de estilos de liderazgo que deben adoptar los gerentes (Jiménez y Villanueva, 2018).

Con el paso del tiempo, equipos de investigadores han ideado diferentes estilos de liderazgo porque ningún estilo de liderazgo en particular puede considerarse de carácter universal, pues, no hay un estilo correcto, son adaptables a las situaciones. Sin embargo, a pesar de la variedad de estilos de liderazgo, existe el consenso de que un buen líder o un líder efectivo inspira, motiva y dirige actividades para ayudar a lograr los objetivos y las metas de un equipo. (Amanchukwu et al., 2015).

Un estilo de liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una determinada situación para orientar el logro de una o varias metas específicas a través del proceso de comunicación coordinada con sus seguidores (Chiavenato, 2019); este es visto como una combinación de diferentes características del líder, rasgos específicos y comportamientos que utilizan los líderes para interactuar con sus seguidores (Al Khajeh, 2018). Una razón para estudiarlo, es que la investigación puede ayudar a identificar las habilidades críticas que necesitan los líderes, donde su efectividad puede ser la clave del éxito en muchas organizaciones (Aalateeg, 2017).

Existe una amplia variedad en la literatura de estilos de liderazgo que afectan o impactan directamente en el comportamiento de los líderes en una organización, cada uno de estos crea ciertas limitaciones o capacidades en la organización por su actuación e influencia que pueda tener con los seguidores, dependiendo de las características específicas de cada individuo; también existen diferentes categorías de estilos (Jiménez y Villanueva, 2018).

En este sentido, los estilos de liderazgos más estudiados en la literatura son el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, ambos propuestos por Burns (1978); sin embargo, también se consideran el estilo el llamado “*laissez-faire*”, el autocrático, el democrático, y, entre otros.

Las perspectivas de Burns (1978) son contradictorias pues, propone estilos que se acoplan a las situaciones que enfrentan las organizaciones y sus equipos, o también a las características propias del negocio. Desde la perspectiva transaccional los líderes desarrollan sus ideas desde lo funcional para un mejor desempeño haciendo que sus ideas generen resultados óptimos. Por su parte el estilo transformacional converge las esferas personales con laboral para obtener un contexto más general e integral de la persona y su desempeño.

Khan et al. (2016) para abordar los estilos de liderazgo, divide ampliamente los estilos de liderazgo en dos partes: (A) estilo de liderazgo transaccional, que sigue un plan de recompensa contingente, explica las expectativas de desempeño a los seguidores y aprecia el buen desempeño, y (B) estilo de liderazgo transformacional, con resultados positivos en tanto a nivel individual como organizacional, agregan que la aplicación de ambos estilos varía de una situación a otra.

Por su parte, Northouse (2016) a falta de una clasificación formal se destacan entre otros, el liderazgo transformacional, el liderazgo auténtico, el liderazgo de servicio, el liderazgo adaptativo, y el liderazgo ético. Mientras que Neto et al (2020), Mwakajila y Nyello (2021), entre otros, estudian los estilos de liderazgo laissez-faire, transaccional y transformacional; en concordancia con Rodríguez (2010), quien con base en la teoría de Bass (1990), la más aceptada y estudiada en la literatura académica, se distingue tres estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el “laissez faire”.

En sintonía con la mayoría de los autores, se revisan los dos principales estilos, el transformacional y el transaccional, se discute la diferencia entre ellos, sus ventajas y desventajas; y, luego, se hace una breve reseña de los demás estilos mencionados por los diferentes autores.

El liderazgo transformacional. En este estilo de liderazgo los líderes se convierten en modelos a seguir, que inspira, impactan, motivan y además de crear amplios ambientes de colaboración conjunta y desarrollar habilidades sociales personales, aumentan gradualmente la autoestima de líderes y seguidores, por lo que este estilo conduce notablemente a mejores resultados y beneficios para la organización. (Jiménez y Villanueva, 2018).

Entre los estilos de los nuevos enfoques de liderazgo, el transformacional ha sido un destacado representante (Neto et al., 2020). El liderazgo transformacional o transformador es considerado parte fundamental de la llamada teoría del liderazgo organizacional, y su importancia radica en la contribución que tienen dichos líderes al éxito de las organizaciones que sufren y han sufrido muchos cambios debido al proceso de globalización y todos los cambios que acarrearán (Fernández y Quintero, 2017). En el transformacional, la imagen del guía es sumamente importante ya que al ser un líder todos lo tomarán como un ejemplo a seguir, esto genera cooperación y guía lo cual da sensación de seguridad en sus colaboradores / subordinados en grandes tiempos de incertidumbre (Fernández y Quintero, 2017).

El liderazgo transformacional se enfoca en mejorar el desarrollo y fortalecimiento de los empleados, orientado a procesos y compromiso basado en la confianza y expectativas (Wen et al, 2019). Cuando las organizaciones presentan situaciones de cambio, el líder

transformacional crea una atmósfera en la que estimula la capacidad de innovación y la flexibilidad, la respuesta adecuada a los temores e incertidumbre, la generación de un ambiente de confianza y entusiasmo (Northouse, 2018). Los líderes transformacionales deben preocuparse de que la organización y sus miembros estén alineados en el logro de las metas y a los objetivos propuestos, es decir, los líderes transformacionales inspiran, motivan y estimulan intelectualmente, pues, es estratégico y perdurable en el logro de estas metas (Lapo y Jácome, 2015).

Podría decirse que, la gestión de liderazgo transformacional trasciende a la motivación por alcanzar grandes cosas en la organización y en sus empleados, en convertirse en un modelo a seguir (Northouse, 2021). El líder gana la confianza para poder ser mejor escuchado prestando la atención a cada uno de sus colaboradores y así poder hacer del ambiente un lugar agradable donde desenvolverse teniendo como resultado un mejor desempeño y en lugar de ejercer un temor a castigos por la jerarquía o puesto de poder que posee.

Los líderes transformacionales buscan responder rápidamente a las necesidades del entorno y a los cambios que emergen y se sustentan en sus seguidores, logran con sus acciones e influencia en ellos pasar de los intereses individuales a los colectivos para así, alcanzar las metas de la organización (Fernández y Quintero, 2017). El liderazgo transformacional es un vínculo derivado del contexto de una crisis o necesidad institucional o social compartida por todos los miembros de un grupo; cuando un miembro del equipo tiene la capacidad, la influencia y el potencial de actuar y lograr empoderar a otros, con el fin de lograr objetivos comunes, se convierten en sus líderes (Navarro-Corona, 2016). Estos líderes transforman a sus seguidores con confianza impulsándolos a ser autónomos creando un ambiente de confort y comodidad que, en el momento de desarrollar las ideas, sean innovadoras, contingentes, eficaces y eficientes para alcanzar éxitos individuales y colectivos trazados en metas del grupo. Al tener la confianza de que el líder no los defraudará ni invalidará esfuerzos, genera vínculos con cada miembro y sabrá que en cuanto entre una crisis o situación de incertidumbre, el grupo se orienta a la búsqueda de soluciones efectivas.

El liderazgo transaccional. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la implementación de métodos o transacciones para direccionar, se sustenta en un carácter metódico para influir en el compromiso de los trabajadores; su modo de liderar la organización se apoya en las recompensas o castigos a los seguidores, en donde entra en juego los resultados y su productividad (Jiménez y Villanueva, 2018). Por medio de este tipo de dirección implica los incentivos intrínsecos o extrínsecos tanto de manera positiva, como negativa. Debido a que por medio de este tipo de estrategia se genera un rol en el que los trabajadores operan de manera

productiva. Así logrando alcanzar metas específicas. Este método busca, fomentar un afán e interés en los trabajadores de superación.

El liderazgo transaccional refiere la dinámica de intercambio que tiene lugar entre líderes y seguidores; este intercambio implica la dirección del líder o la discusión mutua con los seguidores sobre los requisitos para lograr las metas deseadas, y la recompensa puede ser psicológica o material (Neto et al, 2020); este estilo también podría verse como un intercambio entre líderes y seguidores que refleja valores más tradicionales como la honestidad, la justicia, la responsabilidad y la obligación recíproca (Aalateeg, 2017). Esto requiere de un feedback tanto de un líder como un empleador. Debido que a través de esta forma comunicativa e intercambios de idea que se da, genera una estabilidad y resultados concretos.

El liderazgo transaccional se refiere a una relación de intercambio entre líderes y seguidores para servir a sus propios intereses y de la organización; los líderes transaccionales siguen la práctica de reforzar aleatoriamente a los seguidores de acuerdo a su productividad (Lapo y Jácome, 2015). En otras palabras, los líderes transaccionales son idealizados porque son ejemplos éticos de lo que significa trabajar en beneficio del equipo, organización o comunidad (Fernández y Quintero, 2017).

El liderazgo «laissez-faire», o liderazgo pasivo. El liderazgo laissez-faire se define como no liderazgo, en la mayoría de ocasiones es ineficaz porque el líder carece de compromiso y se caracteriza principalmente por la indiferencia y la falta de apoyo a los seguidores, limitándose a los resultados de las actividades y de su área (Pacsi-Choque et al.,2015). Este tipo de líder muestra apatía en la toma de decisiones, en su gestión delega el lugar de la responsabilidad y la asigna a sus subordinados, no ayuda, no inspira, no motiva ni controla las actividades de sus seguidores, tiene poca capacidad de compromiso con la organización (Jiménez y Villanueva, 2018). Podría considerarse como un tipo especial de liderazgo destructivo, ya que este tipo de líder no muestra interés en las necesidades que presentan sus subordinados, en la toma de decisiones, ni en brindar comentarios a tiempo (Tosunoglu y Tayfur, 2016).

El liderazgo laissez-faire, no se considera como liderazgo ya que es totalmente obsoleto por la ausencia de compromiso y tiene como características el desinterés y la falta de soporte a sus seguidores, restringiendo a los resultados de las acciones, este líder es indiferente a la hora de tomar decisiones, lo cual genera un ambiente tenso y de poca colaboración.

El liderazgo autocrático. El liderazgo autocrático es aquel en el que el líder tiene control total y exhaustivo sobre sus seguidores, a quienes no se les permite participar en la toma de decisiones, de tal forma que dicta e induce las posibles reacciones de los miembros de

la organización. (Hernández-Carrera y Bautista-Vallejo, 2019). Este estilo es visto como alguien que es inflexible a las opiniones y estándares de los seguidores, se sustenta siempre en sus propios argumentos y asume la responsabilidad de sus decisiones; premia o castiga a los seguidores con base en sus propias acciones; e impone y espera que los subordinados cumplan y hagan cumplir sus órdenes, suele ser dogmático y seguro de sí mismo (Jiménez y Villanueva, 2018).

Para Geraldo et al. (2020), se trata de un estilo dogmático, donde el líder adopta una postura vertical (lineal) respecto de sus seguidores. En este tipo de liderazgo se puede denotar una gran desconfianza del líder hacia los subordinados. Cubre todas las aristas de decisión, acaparándolas para una sola cabeza sin cuestionamientos. Totalmente inflexible y genera un ambiente poco óptimo para el desarrollo laboral y satisfacción de los colaboradores. Está alineado hacia un enfoque más tradicional.

El liderazgo democrático. Este tipo de liderazgo se caracteriza por permitir que los seguidores participen en la toma de decisiones de la organización; todos pueden tener criterio, voz y voto promoviendo así la participación; el poder del líder está descentralizado y entregado al grupo, por lo tanto, se conoce como un liderazgo orientado al equipo (Hernández-Carrera y Bautista-Vallejo, 2019). Este estilo de liderazgo tiende a ser más participativo y toma en cuenta el punto de vista de cada subordinado; los incentiva a tomar decisiones y responsabilizarse en esa toma de decisiones, sus consecuencias y su impacto; se caracteriza por ser proactivo, consultivo y mentor; además, tiene un preciso sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de las organizaciones y a los grupos que lidera (Jiménez y Villanueva, 2018). Este estilo, también conocido como participativo, es lo opuesto al estilo autoritario, se trata de negociar la planificación y el desarrollo de todas las actividades con los subordinados para facilitar la participación general y total (Geraldo et al., 2020). En otras palabras, en este tipo de liderazgo no existe una toma de decisiones centralizada. Los grupos generan ideas y cada idea se toma en consideración.

El liderazgo ético gira en torno al respeto y la fe en la ética, las creencias y los valores; tiene en cuenta los derechos y la dignidad de los demás; la confianza, la fe, la justicia, la honestidad y la consideración son los elementos principales del liderazgo ético (Deshwal y Ali, 2020). El liderazgo ético se basa en la capacidad del líder de enfocar la atención de la organización en los valores morales y las decisiones con alto sentido de ética y de inculcar a la organización los principios que orientarán las acciones y decisiones de todos los empleados (United Nations Office on Drugs and Crime, UNODC, 2019).

El liderazgo transformacional proporciona aspectos más profundos sobre el liderazgo que las otras teorías, por ejemplo, la teoría de contingencia (situacional). El líder situacional actúa de acuerdo con la situación y el nivel de madurez del subordinado, teniendo un efecto a corto plazo, mientras que el líder transformacional influye en las necesidades más profundas de los subordinados y tiene efectos a largo plazo (Aalateeg, 2017). El análisis refiere a la situación en la que están trabajando dado que se basa para liderar en emergencia y realizar sus responsabilidades de una manera más eficaz dentro de un marco temporal (según el periodo de tiempo) y, es en esto, en lo que radica la diferencia entre el liderazgo transformacional y situacional.

El liderazgo transaccional propone que la relación entre gerentes y empleados se basa en la negociación mientras que el liderazgo transformacional supone que la relación entre gerente y empleado es de confianza mutua y se caracteriza por cuatro factores: carisma, inspiración, consideración individual y estimulación intelectual (Khan et al.,2017).

En términos generales, la teoría del liderazgo situacional se acerca bastante al modelo de liderazgo transaccional, donde las recompensas y los castigos son los motivadores para el tipo correcto de comportamiento. En el liderazgo situacional, el comportamiento del líder es la herramienta para recompensar o castigar. El liderazgo transformacional tiene impactos más profundos y amplios (Aalateeg, 2017). Es decir que, en ambos tipos de liderazgo existen formas de ejercer control para respuestas positivas o negativas sobre el comportamiento de las personas. En el situacional son las recompensas o castigos (sanciones o amonestaciones) las que rigen mientras que, en el transformacional, el rol del líder y su nivel de compaginación con el grupo tiene impacto e inspiración sobre los colaboradores.

La forma de hacer liderazgo ha tenido muchos cambios a razón de que el comportamiento y las necesidades de las personas ha evolucionado de manera progresiva, se requiere que los líderes se adapten a los nuevos entornos (Lapo y Jácome, 2015). El liderazgo, en definitiva, como lo afirman Aguilar y Correa (2017), sigue y seguirá siendo un tema complejo debido a la evolución constante, y lo que será un desafío para futuras investigaciones es desarrollar trabajos serios, para construir paso a paso un cuerpo de conocimiento sólido.

A la actualidad el ser líder es algo aún más complejo ya que la sociedad es cambiante y lo que antes se consideraba como una persona que guiaba a metas y organizaba, actualmente sería obsoleto ya que lo que funciona o lo que define a un líder, es el recopilar ideas y tomarlas en cuenta en las decisiones, es decir basar su liderato en fomentar una participación activa. Generar grupos integrales que se acoplen y se adapten al entorno y al círculo social en el cual tendrán que trabajar y así poder tener un mejor desempeño.

Cuando los líderes desarrollan comportamientos de liderazgo transformacional, inspiran a los seguidores a aprovechar sus fortalezas y ser proactivos. A su vez, estos comportamientos parecen promover el compromiso laboral y mejorar el desempeño (Bakker et al. 2022).

Los seguidores de los líderes transformacionales experimentan una creencia completamente incondicional y logran identificarse con el líder y su misión. Esta identificación conduce a sistemas de valores similares entre los líderes transformacionales y sus seguidores (Mulla y Krishnan, 2022).

2.1.5 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, uno de los fenómenos más estudiados en los campos del comportamiento organizacional y la psicología del trabajo, está motivada por dos factores: primero, se deriva fundamentalmente de que tiene explicar y dar cuenta de diversas variables que están relacionadas con la eficiencia organizacional o la productividad, como el ausentismo, la movilidad, el compromiso organizacional y el desempeño; y segundo, la relevancia moral de este fenómeno, ya que constituye un importante determinante del bienestar de los individuos, tanto desde la perspectiva de su salud física como mental (Pujol-Cols y Dabos, 2018). En las organizaciones actuales, la satisfacción laboral es una preocupación importante que es muy valorada por las autoridades, directivos o líderes, los desarrolladores de políticas, tomadores de decisiones y la alta dirección, ya que este tema está relacionado con muchos otros temas muy significativos y relevantes en la organización. (Ali, 2016).

La satisfacción laboral es un término que no tiene una única definición ni tampoco es universal, pues en el transcurso de los años diferentes autores han planteado diversos y amplios conceptos, con base en las cuales se han planteado diferentes modelos que explican los factores que producen la satisfacción en el trabajo (Marín-Guarín et al.,2022).

La satisfacción laboral es un concepto complejo y controvertido, sin un modelo explicativo único ni una definición consensuada, generalmente se conceptualiza entre una perspectiva que se enfoca únicamente en los aspectos emocionales y otra que enfatiza la importancia del juicio y las fluctuaciones del pensamiento y juicios (Salessi, 2014).

Este término complejo hace referencia al grado en que a las personas se identifica o les gusta su trabajo; en otras palabras, se refiere a una evaluación subjetiva que el trabajador hace de su propio trabajo, ya sea en su totalidad o con respecto a sus diferentes atributos (Fernández y Muñoz, 2014). Según los autores previamente mencionados, refieren a que la

satisfacción laboral no es de conceptualización meramente concreta ya que ha variado según el contexto del autor que le alude. Por su parte, Salessi (2014) apunta a un concepto más dedicado al colaborador, haciendo énfasis que la participación, las opiniones y la construcción de ideas por parte del empleado, este será más eficaz y con mejor desempeño, es una conceptualización un poco más independiente de los aspectos de afectividad con los empleados, pero que no deja de traer consigo emociones.

En general los autores coinciden en que la satisfacción laboral, es un conjunto de sentimientos, reacciones y emociones que se generan en los trabajadores como resultado a determinado estímulo y debido a vivencias de situaciones tanto individuales como de la organización, lo que en consecuencia produce determinados niveles de satisfacciones, sean estas gratas o negativas (Chiang-Vega et al., 2021). La satisfacción laboral describe hasta qué punto un individuo puede llegar a estar complacido, cómodo o satisfecho con su trabajo (confort zone); es un estado emocional placentero o positivo que resulta de la valoración del propio trabajo o experiencias laborales (Ali, 2016). La satisfacción laboral es un ingrediente importante para aumentar la productividad y la contribución en el trabajo (Kao y Karumuri, 2019). Mientras que, para Pizarro et al. (2019), la satisfacción laboral se define como la predisposición del trabajador frente a las funciones, tareas o requerimientos de su propio trabajo, dicha actitud está basada en sus propias acciones que se sustentan en los valores, las creencias, los principios que el trabajador despliega de su propio trabajo.

La satisfacción laboral es la creencia del empleado de que está haciendo un buen trabajo, disfrutando del proceso y siendo recompensado adecuadamente por el esfuerzo; es una medida de cuán contentos, cómodos o felices están los trabajadores con su trabajo y el entorno laboral en el que se desarrollan (Al Jenaibi, 2010).

Robbins (2004) define la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su trabajo; mientras que Kao y Karumuri (2019) la definen como todos los sentimientos que un individuo tiene acerca de su trabajo. Es una reacción emocional a un trabajo que resulta de la comparación que hace la persona entre los resultados reales con los que desea, anticipa o merece.

La satisfacción laboral siempre generará emociones, sentimientos, estados de ánimo sean positivos o negativos a su trabajo, o se genera un nivel de insatisfacción o se alcanzan grandes logros mediante la satisfacción, cada forma de sentir conlleva a un determinado resultado. Las evaluaciones o test pueden ser un gran indicador de la satisfacción laboral ligada a diversos factores respecto a su modo de trabajo, relaciones de índole jerárquico, las capacidades de cada uno de sus empleados, entre otros.

La satisfacción laboral se refiere a la guía emocional de las personas hacia cada uno de los roles que desempeñan en su puesto de trabajo (Bòria-Reverter et al., 2012).

La satisfacción laboral se verá íntimamente ligada al desempeño, va a depender de los diversos factores que acarrea su puesto u ocupación y la identificación que logre desarrollar el trabajador con sus tareas influyendo directamente en su bienestar. Puede afectar su estado de ánimo y su desempeño, así como transmitir a demás miembros de la empresa su inconformidad.

Así, la satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia vivencial de la persona dentro de una organización (Haz y Fierro, 2017).

En este sentido, la experiencia del empleado en la empresa juega un papel fundamental dado que involucra su nivel satisfacción con todos los aspectos internos a la misma y por ende satisfacción personal. Es la manera de sentir del colaborador en su ámbito, y sus pensamientos, opiniones, y experiencia es lo que lo mantiene motivado o no.

Desde comienzos del siglo XX, un gran interés de la comunidad científica se ha dirigido a investigar en los causantes directos de la satisfacción laboral, oscilando entre los estudios más destacados; aquellos que se enfocan mayormente en las características de la situación, llamado enfoque situacional, y los que tienen un foco más intenso en las características individuales de las personas, agrupados en el enfoque disposicional (Pujol et al., 2018).

Para Bòria-Reverter et al (2012), las variables que modulan la satisfacción laboral de los empleados de una empresa son amplias, numerosas e interminables, que van desde factores de carácter extrínsecos e intrínsecos al propio contexto empresarial sea general o específico, hasta características individuales de cada trabajador, sin olvidar el macroentorno en el que se desarrolla el modelo del negocio de la organización, los empleados poseen muchas herramientas para generar y regular la satisfacción laboral. No solo dentro de la empresa, con incentivos, por ejemplo, sino también fuera del contexto empresarial, como las vivencias y la conciliación en esferas personales y sociales, incluyendo el contexto en el que se desarrollan su vida cotidiana.

Al respecto Ali (2016) señala que el nivel de satisfacción laboral de una persona está influenciado por diversos factores; entre los que se incluyen el nivel de pago y beneficios, la supuesta equidad del sistema de promoción dentro de una empresa, la calidad de las condiciones de trabajo, las relaciones sociales, el trabajo en sí mismo, la diversidad de tareas involucradas, la oportunidad y el desafío del genera el trabajo y la claridad de la descripción/requisitos del trabajo, y el liderazgo.

Los hallazgos de Saleem (2015) revelaron que el liderazgo transformacional tiene un impacto e influencia positiva en la satisfacción laboral y el liderazgo transaccional tiene un impacto e influencia negativa en la satisfacción laboral.

Por su parte Bedoya (2021) con base en su investigación y dentro de su contexto, sustenta que los estilos de liderazgo que ejercen desempeñan un rol clave y estratégico en la percepción que tienen los trabajadores sobre la satisfacción laboral, y que, estos estilos generan una relación fructífera con la satisfacción laboral de acuerdo a las acciones del líder, por lo que notablemente pueden mejorar la percepción de los empleados sobre su trabajo y entorno laboral en el que se desarrollan.

Basado en una revisión de trabajos previos, Haz y Fierro (2017) concluyen que el liderazgo y la satisfacción laboral son adjetivos que conllevan una simbiosis para lograr cumplir las metas organizacionales establecidas; destacando que, si uno necesita del otro o en su defecto si no se aplica un buen liderazgo es poco probable que se consiga la satisfacción”. Es necesario tener una convivencia afable. No sólo para el buen desempeño laboral sino para crear relaciones profesionales de confianza para resolver conflictos o problemas del grupo, esto va relacionado con las acciones de un buen líder y un estilo adecuado en la organización. Por lo que es consecuente, que, si hay un estilo no acorde a la estructura de la empresa en todo su contexto organizacional, progresivamente puede ir afectado el desarrollo de una empresa o el cumplimiento de sus metas.

Según Warr et al. (1979) definen el bienestar como un elemento parte de la satisfacción laboral y es el grado en la cual un individuo comunica tal satisfacción mediante aspectos y factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo., por lo que, la satisfacción laboral total es la dinámica del bienestar del individuo en interacción de estas características y con el trabajo en su conjunto.

Tomando lo anterior, la satisfacción involucra a diversos factores con los que se relaciona el empleado, que dependen de la cultura organizacional y las decisiones del empleador. En lo que respecta a factores intrínsecos refiere a condiciones de desarrollo personal, clima laboral y relaciones interpersonales, la motivación personal y en lo que refiere a factores extrínsecos se relaciona con el salario que percibe el empleado, ambiente físico e infraestructura, ergonomía y otros factores que provee el empleador. La satisfacción depende de factores que son propios del empleado y otros del empleador científicamente motivacionales e higiénicos (intrínsecos y extrínsecos), es por este motivo que el liderazgo se encuentra directamente vinculado a la satisfacción en general de los equipos de trabajo con la organización.

Se considera que, de una buena satisfacción se logra un buen desempeño laboral. Al respecto, de manera interna, se relaciona con la motivación y el bienestar laboral. De manera externa tiene que ver todo lo relacionado con las estrategias y recompensas que se da en el desarrollo de las tareas y acciones, que son establecidas en una empresa. Todo está relacionado de manera conjunta, al lograr el cumplimiento de metas y objetivos para conseguir el éxito de los planes propuestos, se requiere un análisis de las decisiones de los líderes respecto a la satisfacción de sus grupos. Que garanticen una estabilidad no solo laboral, sino de bienestar tanto psicológico y emocional de los trabajadores para el logro de éxito.

2.1.6 Relación entre liderazgo y satisfacción

Según Robbins y Judge (2017) mencionan que cuando se refiere de las actitudes de los empleados, generalmente se relaciona la satisfacción laboral, que describe un sentimiento positivo sobre un trabajo que se deriva de una evaluación de las características que posee, las personas con una alta satisfacción laboral tienen sentimientos y energías positivas sobre su trabajo, mientras que las que están insatisfechas tienen sentimientos negativos acerca de lo que hace y el ambiente que dinamiza e influencia a los demás.

El liderazgo es considerado como uno de los factores importantes que juega un papel vital en la productividad y el éxito de la organización (Agarwal, 2020); es indispensable que las organizaciones cuenten con un liderazgo adecuado para alcanzar los niveles de productividad deseados y a su vez, lograr metas estratégicas conforme a su visión; es uno de los fenómenos más complejos y multidimensionales; se ha estudiado extensamente a lo largo de los años y ha adquirido mayor importancia que nunca en el mundo actual, acelerado y cada vez más globalizado (Benmira y Agboola, 2021).

El liderazgo conforma el grupo de los temas con mayor interés a nivel global que son parte de la ciencia del comportamiento organizacional, en gran parte determinado por el papel fundamental que se le ha asignado a este factor determinante en la productividad y el desarrollo potencial de la organización (Gómez, 2018). Las empresas buscan un logro muy grande en el mercado comercial. El cual se refleja en la búsqueda constante de talentos y personas competentes para vincularlas y alcanzar las metas estratégicas de una empresa, otro aspecto en que favorecen es en la creación de ventaja competitiva, este factor es la suma de prácticas que buscan la satisfacción de los grupos de interés, entre los principales, los empleados.

La concepción de liderazgo que tienen los líderes en la época actual ha tomado relevancia y se ha convertido en un factor de impacto e influencia constante en el éxito de las

organizaciones (García-Solarte, 2015). A través de una buena comunicación, estrategias, reglas y normas. Este concepto de liderazgo se ha ido fortaleciendo y cada vez ocupa un nivel de mayor importancia entre los factores de éxito de una organización. Diversos estudios científicos concluyen que se relaciona con diversidad de variables, pero todas con énfasis en el estilo de liderazgo que incluye en cada una de ellas.

Desde los primeros grupos de la humanidad, los grupos y las sociedades necesitaron de la práctica del liderazgo para poder organizarse socialmente. Por lo que se considera que el factor humano es un papel fundamental en la organización (Parra et al.,2021). Por ejemplo, es indispensable un líder para asignar recursos, delegar funciones, distribuir tareas, etc., pero lo que lo identifica como un buen líder es la capacidad que tiene para orientar, guiar y apoyar en todas estas acciones, desde las primeras sociedades se destaca la importancia de liderazgo para organizarse. En las sociedades actuales se enfatiza la importancia de un buen líder para unificar objetivos, para organizar y para alcanzar exitosamente estos objetivos.

El liderazgo, que, considerado como fenómeno social, ha sido investigado desde diversas perspectivas y discusión por académicos en distintas áreas del conocimiento a nivel global, debido a la urgente necesidad de entender el misterio detrás de algunas personas que dotan de capacidad para destacar, influir e impactar sobre un grupo de individuos con criterios diferentes, en todos aspectos de la vida sean estos políticos, económicos, sociales, militares, religiosos; entre otros (Díaz et al., 2018).

En este contexto, sigue siendo uno de los temas más abordados en la administración. Como consecuencia de ello, existen diversidad de estudios científicos que plantean una discusión de la capacidad que puede tener una persona para influir en los grupos e indistintamente cómo solventa las necesidades de las personas hasta alcanzar un grado de satisfacción con solo tomar decisiones acordes a las necesidades de sus trabajadores y la influencia que puede tener para estimular a un trabajador o grupo de trabajadores.

Se dice que el liderazgo es un proceso donde se influye en otros, llamados subordinados en liderazgo organizacional o seguidores en aspectos sociales y se pueden dar en diferentes entornos o ambientes, como: familiar, empleados, ciudadanos, vecinos, mediante una dinámica efectiva de comunicación a través de la cual se logra transmitir ideas, pensamientos, una visión o una meta, valores, que sean aceptados e inculcados por los receptores del mensaje, que a su vez tienen alta predisposición y de manera voluntaria a seguir ese camino (Fernández y Quintero, 2017).

El fenómeno llamado “liderazgo” se presenta internamente en todas las formas de organización y más aún empresarial, como parte y resultado de las interacciones y dinámicas

entre los miembros de los grupos y equipos, pues, no se limita a las personas que lo practican, sino por el contrario, el liderazgo se va construyendo a partir de la relación interdependiente de los miembros del sistema organizacional, siendo así un fenómeno que se da de naturaleza correlacional (Flores et al., 2021).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

El marco metodológico de la investigación se detalla a continuación. Se incluye el enfoque, tipo, alcance y métodos aplicados en el estudio. Se puntualiza la población, muestra y el análisis de los datos obtenidos previamente a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, tanto las encuestas como entrevistas.

3.1.1 Enfoque

El presente trabajo investigativo es de enfoque mixto ya que pretende identificar qué estilo de liderazgo predomina en la empresa y, a su vez, realizar un diagnóstico de satisfacción laboral a través de encuestas que se realizaron a los subordinados de los mandos medios. Por otro lado, se realizó una entrevista de diagnóstico a la Gerente de Talento Humano, quien está a cargo de la gestión efectiva de liderazgo en las Jefaturas de Planta, a la misma que se dará a conocer el diagnóstico actual del estilo de liderazgo y la propuesta estratégica. Se analizaron los datos de las variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población predefinida. Estos instrumentos permitieron realizar una aproximación precisa de la situación actual de las variables en estudio.

Los instrumentos de medición son: el Cuestionario estilos de liderazgo (CELID-S) desarrollado por Castro et al. (2004), que tiene como finalidad determinar el estilo de liderazgo predominante y de las dimensiones que lo componen, mediante la medición de la percepción que tienen los subordinados de su superior o su jefe, consta de 34 ítems, con una escala valorativa de Likert.

Y, el instrumento de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español y adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995), denominado NTP 394: Escala General de Satisfacción, que mide dos dimensiones: satisfacción intrínseca y extrínseca, basada en la teoría de los factores higiénicos de Herzberg.

3.1.2 Tipos De Investigación

La investigación es de tipo descriptivo correlacional de enfoque transversal y busca identificar qué estilo de liderazgo predomina en la organización través del levantamiento de

información que se obtuvo del cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-S), que se aplicó a los subordinados y a la vez, diagnosticar la satisfacción laboral que poseen con el estilo de liderazgo que ha predominado mediante la aplicación de encuestas en base a la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo, denominado NTP 394: Escala General de Satisfacción.

Este estudio se enfoca en especificar la situación actual de la organización en relación al estilo de liderazgo que aplican los mandos medios y la satisfacción laboral de los trabajadores, tal como lo afirma Cerda (1998) “una de las funciones principales de la investigación descriptiva, es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto”

3.1.3 Planteamiento de Hipótesis

3.1.3.1 Hipótesis de Investigación

(Ha): El liderazgo transformacional predomina en la organización.

(Ha): El liderazgo transformacional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores.

3.1.3.2 Hipótesis Alternativa

(H1): El liderazgo transaccional predomina en la organización.

(H2): El liderazgo Laissez Faire predomina en la organización.

(H3): El liderazgo transaccional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores.

(H4): El liderazgo Laissez Faire incide en la satisfacción laboral de los trabajadores

3.1.3.2 Hipótesis Nula

(H0): El liderazgo transformacional no predomina en la organización.

(H0): El liderazgo transformacional no incide en la satisfacción laboral de los trabajadores.

3.1.4 Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Tipo de variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Liderazgo transformacional	Independiente	Líderes que promueven el cambio, la innovación y la adaptabilidad a sus seguidores para llegar al éxito de la empresa y del equipo de trabajo, mediante la influencia positiva sobre los demás.	Carisma Estimulación Intelectual Inspiración Consideración individualizada	3 - 21 - 33 -34 4 - 15 - 23 - 25 - 28 - 29 - 30 19 – 22 - 24 13 – 14 - 17	Cuestionario CELID - S
Liderazgo Transaccional	Independiente	Estilo que se caracteriza por aportar algún recurso valioso al equipo de trabajo y su dinámica es una relación de transacción o intercambio entre los miembros y el líder, respetando su autoridad.	Recompensa contingente Dirección por excepción	8 - 10 - 11 - 12 -16 2 - 5 - 7 - 9 - 18 - 26	Cuestionario CELID - S
Laissez Faire	Independiente	Forma de liderazgo, estilo liberal (no liderazgo), no dirige a su grupo y deja “hacer” a sus trabajadores”, es decir no otorgan instrucciones e intervienen solo cuando el caso lo amerita, es perjudicial con el compromiso de los empleados y con el nivel competencial no está acorde o desarrollado.		1 - 6 - 20 - 27 - 31 - 32	Cuestionario CELID - S
Satisfacción laboral	Dependiente	Estado psicológico, emocional, de salud y físico que se mantiene estable en un trabajador o grupo de trabajadores en referencia a sus diversos factores, que se concluyen en una determinada satisfacción general.	Extrínseca Intrínseca	15- 105	Cuestionario NTP-394 Satisfacción laboral – Escala general de satisfacción

3.2 Población y Muestra

La empresa farmacéutica cuenta con una población de 434 empleados y de esta cantidad, 278 se encuentran en la planta, quienes conforman la población objetivo de estudio, los líderes son 22 y conforman el 8% de la población de la empresa y los 256 empleados que representan al 92% de los empleados de planta, fueron el objeto de análisis. Para este estudio, se utilizó una técnica de muestreo aleatorio simple estratificada, porque la población comparte características similares para este trabajo investigativo y se subdividió en estratos, es decir por departamentos.

Tabla 2. *Denominación de cargos existentes*

DEPARTAMENTO - PLANTA	Cuenta de DEPARTAMENTO
Dpto. Administrativo financiero	2
Dpto. Aseguramiento de calidad	12
Dpto. Asuntos regulatorios	8
Dpto. Comercio exterior	2
Dpto. Compras	2
Dpto. Contabilidad	2
Dpto. Control de calidad	45
Dpto. Coordinación médica	3
Dpto. Costos	2
Dpto. Dirección técnica	8
Dpto. Ingeniería y mantenimiento	16
Dpto. Logística	23
Dpto. Operaciones	2
Dpto. Planeación	5
Dpto. Producción	99
Dpto. Productividad	3
Dpto. Seguridad f. Y servicios generales	12
Dpto. Sistema integrado de gestión	5
Dpto. Sistemas	2
Dpto. Talento humano	6
Dpto. Unidad de transferencia	2
Dpto. Validación	17
Total general	278

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Cálculo de la muestra

Tabla 3. *Muestreo estratificado proporcional*

ESTRATO	Tamaño	Fracción	MUESTRA FINAL
Dpto. Administrativo financiero	2	1/2	1
Dpto. Aseguramiento de calidad	12	1/2	6
Dpto. Asuntos regulatorios	8	1/2	4
Dpto. Comercio exterior	2	1/2	1
Dpto. Compras	2	1/2	1
Dpto. Contabilidad	2	1/2	1

Dpto. Control de calidad	45	1/2	23
Dpto. Coordinación médica	3	1/2	2
Dpto. Costos	2	1/2	1
Dpto. Dirección técnica	8	1/2	4
Dpto. Ingeniería y mantenimiento	16	1/2	8
Dpto. Logística	23	1/2	12
Dpto. Operaciones	2	1/2	1
Dpto. Planeación	5	1/2	3
Dpto. Producción	99	1/2	50
Dpto. Productividad	3	1/2	2
Dpto. Seguridad f. Y servicios generales	12	1/2	6
Dpto. Sistema integrado de gestión	5	1/2	3
Dpto. Sistemas	2	1/2	1
Dpto. Talento humano	6	1/2	3
Dpto. Unidad de transferencia	2	1/2	1
Dpto. Validación	17	1/2	9
Total General			143

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la muestra se aplicó el Muestreo estratificado proporcional. En este enfoque, cada tamaño de muestra de estrato es directamente proporcional al tamaño de la población total. Eso significa que cada muestra de estratos tiene la misma fracción de muestreo, y para el presente estudio se estimó la fracción de $\frac{1}{2}$. Con el propósito de verificar el valor de la muestra, se calculó a través de la fórmula:

$$nh = (Nh / N) * n.$$

Donde:

nh = Tamaño de la muestra del estrato h

Nh = Tamaño de la población en relación con el estrato h

N = Tamaño de toda la población

n = Tamaño de la muestra completa

Aplicando la fórmula descrita, se obtienen los siguientes resultados de la muestra

Tabla 4. Resultados del cálculo de la muestra

N	Nh	n	nh
278	2	143	1
278	12	143	6
278	8	143	4
278	2	143	1
278	2	143	1
278	2	143	1
278	45	143	23
278	3	143	2

278	2	143	1
278	8	143	4
278	16	143	8
278	23	143	12
278	2	143	1
278	5	143	3
278	99	143	52
278	3	143	2
278	12	143	6
278	5	143	3
278	2	143	1
278	6	143	3
278	2	143	1
278	17	143	9
Total	278		143

Fuente: Elaboración propia

3.3 Técnicas de recolección de datos

Tabla 5. *Técnicas de recolección de datos*

Tipo de información	Técnica de investigación	Técnicas de recolección de datos
Primaria	Encuesta CELID-S Encuesta escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall -Entrevistas	Cuestionario

Elaboración propia

Respecto a las técnicas para la obtención de datos de la investigación se tomó en consideración tres instrumentos de medición que fueron efectivos para la recolección de los datos en la muestra estratificada. En el estudio se midió la variable “Estilo de liderazgo” y la variable de “Satisfacción laboral”, con la finalidad de establecer una relación entre ambas.

El cuestionario CELID-S se basa en la consideración teórica del autor Bass acerca de los estilos transformacional, transaccional y laissez faire y se deriva de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire (Bass 1985). Es el instrumento más adecuado en su forma de aplicación a través de una muestra por estratos, es decir, por los departamentos y como su enfoque en –S (análisis de su superior) se aplica a los subordinados. Fue muy relevante conocer la percepción que tienen sus subordinados de cada uno de sus jefes directos o jefes de línea para determinar el estilo de liderazgo que predomina en la organización.

En este caso la planta y su relación con el análisis cuantitativo de la satisfacción laboral, en la que, así como puede predominar un estilo de liderazgo también puede existir una dispersión de datos y su análisis no sea un valor representativo para considerarlo y definirlo como estilo predominante de liderazgo.

Las dimensiones que componen el instrumento son:

1. Liderazgo transformacional. Tiene cuatro subdimensiones:

a) *Influencia carismática o idealizada*, respeto por los líderes, deseo de ser imitado y de generar altos niveles de expectativas entre sus seguidores;

b) *Inspiración*, es decir, la medida en que el líder motiva a sus seguidores brindándoles una visión de futuro, metas y propósitos;

c) *Estimulación intelectual*, que se refiere a las acciones del líder en relación con la estimulación intelectual que capacitan a los seguidores para resolver creativamente las dificultades y obstáculos;

d) *Consideraciones individualizadas*, es decir, apoyo a los seguidores, valorando sus necesidades de desarrollo personal

2. Liderazgo transaccional. Tiene dos subdimensiones:

a) *Recompensa contingente*, que son interacciones entre líderes y seguidores guiadas por intercambios recíprocos. Los líderes identifican las necesidades de los seguidores y hacen concesiones entre las necesidades del equipo y las necesidades de todos. Recompensas o sanciones basadas en el logro de objetivos;

b) *Dirección por excepción*, donde el líder sólo interviene cuando es necesario corregir o cambiar el comportamiento de los seguidores. En general, las intervenciones son negativas y críticas, por lo que las metas no se desvían de su curso.

3. Laissez-faire. Esta es una característica observada del liderazgo transaccional. Significa que no hay transacción de ningún tipo. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su poder. Se considera la forma de liderazgo más ineficaz.

3.4 Análisis de los datos

Como se ha mencionado anteriormente, esta investigación tiene un alcance descriptivo para determinar el estilo predominante de los directivos de la empresa, y es correlacional para determinar la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el estilo laissez – faire en la muestra de estudio, buscando explicar las relaciones en un momento determinado y que permita entender la predominancia del liderazgo en el empresario. A continuación, se representó el análisis cuantitativo de la muestra y la correlación de las variables. El tratamiento y cálculos para el análisis se realizaron con soporte de la hoja de cálculo EXCEL de Office ®, y del software SPSS de IBM®.

El cuestionario CELID-S (cuestionario de los estilos de liderazgo-Auto liderazgo), fue desarrollado por Castro, Nader y Casullo (2004) y consiste en una operacionalización de la teoría de liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba *Multifactor Leadership Questionnaire* en su versión en español (Morales y Molero, 2007) operacionalizado a la versión española por Bass y Avolio (1990) con base en la teoría de Bass (1985), mejorado por Morales y Molero (1995). Es autoadministrable, constituido por un total de 34 ítems. En el cuestionario, el participante respondió cuál es la percepción respecto de las características del superior, indicando su nivel de acuerdo con cada ítem en una escala de respuesta de cinco puntos. Los estilos de liderazgo que se identificaron son el transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada), transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y el *laissez-faire* (Castro, 2007).

En la Tabla 6 se presenta la media y la varianza en cada una de las dimensiones de liderazgo medidas por el CELID-S, según la percepción de los participantes de este estudio.

Como se puede apreciar, se observaron las medias mayores en las dimensiones que constituyen el liderazgo transformacional, siendo la mayor la de carisma, seguida por la de consideración individualizada. El estilo de liderazgo transformacional obtuvo la media más alta (3,311), seguido por el liderazgo transaccional (2,913) y por último el *laissez faire* (2,550). En cuanto a la variabilidad, el liderazgo transformacional presentó la menor variación (0,039), seguida por el *Laissez Faire* (0,052), y, por último, el liderazgo transaccional (0,089).

Tabla 6. Estadísticos media y varianza

Dimensión	Variables	Media	Varianza
Carisma	3 - 21 - 33 -34	3,535	0,031
Estimulación intelectual	4 - 15 - 23 - 25 - 28 - 29 - 30	3,273	0,010
Inspiración	19 -22 -24	3,051	0,011
Consideración individualizada	13 - 14 - 17	3,361	0,015
<i>Liderazgo Transformacional</i>		3,311	0,039
Recompensa contingente	8 - 10 - 11 - 12 -16	2,825	0,106
Dirección por excepción	2 - 5 - 7 -9 - 18 - 26	2,986	0,078
<i>Liderazgo Transaccional</i>		2,913	0,089
	1-6-20-27-31-32	2,550	0,052
<i>Laissez Faire</i>		2,550	0,052

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En los resultados obtenidos se pudo apreciar que el liderazgo transformacional presentó una media más alta, lo que indicó que es el estilo que más predomina en la

organización, seguido del liderazgo transaccional y por último el liderazgo Laissez Faire. Se pudo señalar que existen estos otros dos estilos en la organización de acuerdo con las encuestas aplicadas a los grupos de trabajo. Del estilo predominante, se verifica que la dimensión de carisma tiene un mayor nivel de relevancia. En la tabla 7, se verificaron las hipótesis.

Tabla 7. Verificación de Hipótesis (Ha), (H1) y (H2)

Tipo de Hipótesis	Regla de decisión
(Ha): El liderazgo transformacional predomina en la organización.	→ \bar{x} 3,311
(H1): El liderazgo transaccional predomina en la organización.	→ \bar{x} 2,913
(H2): El liderazgo Laissez Faire predomina en la organización.	→ \bar{x} 2,550
(H0): El liderazgo transformacional no predomina en la organización.	<i>Existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula</i>

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de los datos y comprobación de la primera hipótesis de investigación (Ha) y las hipótesis (H1) y (H2) alternativas, se utilizó una hoja de cálculo EXCEL de Office®, en la que se consolidó todas las respuestas de los 143 encuestados y se obtuvo en primera instancia la media de la sumatoria de respuestas de cada uno de los ítems del cuestionario del 1 al 34. Posteriormente se calculó la media de cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional (Carisma, Estimulación intelectual, Inspiración y Consideración individualizada) y transaccional (Recompensa contingente y Dirección por excepción) y finalmente, Laissez Faire, de acuerdo a la distribución de ítems del cuestionario CELID-S. Para luego, calcular la media sobre la media de las dimensiones de las variables, para así, obtener los promedios de cada una de las variables y subvariables, tal como se indica en la tabla 6 y la figura 1. Por consiguiente, se dedujo que, se ha calculado el estadístico de la prueba comparándola con el valor crítico y se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula.

y para el liderazgo transformacional, respectivamente. Estos resultados evidenciaron la alta consistencia del instrumento utilizado.

Según Hernández (2018) indica que la confiabilidad del instrumento se mide a través de la consistencia interna. Su confiabilidad que, en una medición indica que, si se lo vuelve aplicar, los resultados serán los mismos, en otras palabras, el instrumento de medición produce que los resultados sean coherentes y consistentes.

Y, por los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach, al ser los valores más cercanos a 1, indicó que el instrumento ha sido válido para medir el estilo de liderazgo en sus distintas dimensiones. Respecto a su validez, el instrumento fue el adecuado al ser propuesto y aplicado por otros autores a otros estudios científicos que analizan la misma variable. El instrumento de medición cumple los dos requisitos fundamentales para ser aplicado en el estudio (confiabilidad y validez).

Tabla 8. *Consistencia interna*

Dimensión	Coeficiente Alfa de Cronbach (α)
Carisma	0,936
Estimulación intelectual	0,952
Inspiración	0,941
Consideración individualizada	0,928
<i>Liderazgo Transformacional</i>	0,981
Recompensa contingente	0,843
Dirección por excepción	0,749
<i>Liderazgo Transaccional</i>	0,799
	0,758
<i>Laissez Faire</i>	0,758

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La herramienta de medición Alfa de Cronbach (α), analizó el coeficiente entre ellos, es decir una correlación parcial. Midió la consistencia interna en la escala de los datos, es decir el grado en que los ítems de la escala de la encuesta se correlacionan o son consistentes entre ellos y, por tanto, se interpretó que mientras haya mayor fiabilidad (el test es fiable y de mayor precisión), existirá menos errores de medida (si el número se acerca más a 1). De los resultados obtenidos se muestra que existe confiabilidad en el test, tanto en la escala y los ítems de datos y, por ende, se consideró significativa y confiable para medir esta variable. De entre los valores más característicos y cercanos a 1 se encuentran el de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo cual representó alta consistencia interna.

Con este primer análisis de los datos, se cumplió el objetivo 1 del presente estudio que precisa diagnosticar el estilo de liderazgo que predomina en la organización y como agregado de valor a la investigación, se mencionó la fiabilidad y validez de la herramienta utilizada, como requisito que debe cumplir un instrumento de medición.

3.4.2 Relación entre estilos de Liderazgo

En la tabla 9, se presentan los coeficientes de correlación (r) entre las diferentes dimensiones y estilos de liderazgo. De estos resultados se observa que existió relación fuerte entre las dimensiones internas de cada estilo de liderazgo, mientras que se presenta relación inversa entre la mayoría de las dimensiones y el estilo Laissez Faire, dándole validez a lo establecido teóricamente; que se resume en que el estilo Laissez Faire, no se caracteriza como una forma de liderazgo en sí, al desarrollar un nivel de competencia perjudicial entre los miembros del equipo por no dar instrucciones ni dirigir a su grupo, al darles libertad.

Tabla 9. Matriz de Coeficientes de Correlación

		Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
Carisma	r	1	.901**	.838**	.890**	.946**	.717**	.180*	.564**	-.335**
	Sig.		.000	.000	.000	.000	.000	.032	.000	.000
Estimulación intelectual	r	.901**	1	.923**	.923**	.985**	.762**	.181*	.594**	-.383**
	Sig.	.000		.000	.000	.000	.000	.031	.000	.000
Inspiración	r	.838**	.923**	1	.881**	.945**	.721**	.105	.521**	-.373**
	Sig.	.000	.000		.000	.000	.000	.213	.000	.000
Consideración individualizada	r	.890**	.923**	.881**	1	.957**	.743**	.130	.550**	-.384**
	Sig.	.000	.000	.000		.000	.000	.123	.000	.000
Liderazgo Transformacional	r	.946**	.985**	.945**	.957**	1	.769**	.163	.587**	-.384**
	Sig.	.000	.000	.000	.000		.000	.052	.000	.000
Recompensa contingente	r	.717**	.762**	.721**	.743**	.769**	1	.279**	.805**	-.190*
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.023
Dirección por excepción	r	.180*	.181*	.105	.130	.163	.279**	1	.794**	.484**
	Sig.	.032	.031	.213	.123	.052	.001		.000	.000
Liderazgo Transaccional	r	.564**	.594**	.521**	.550**	.587**	.805**	.794**	1	.179*
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.033
Laissez Faire	r	-.335**	-.383**	-.373**	-.384**	-.384**	-.190*	.484**	.179*	1
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.023	.000	.033	

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

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

Análisis:

El coeficiente de correlación de Pearson expresa en qué nivel o grado los datos tienen el mismo orden en las dos variables en estudio y que puede ser positivo o negativo, en el caso de existir correlación. Tomando como ejemplo algunas de las variables y dimensiones de la tabla 9, tal como Liderazgo Transformacional y Liderazgo Laissez Faire se verificó que tiene una correlación negativa y se concluyó que, mientras más liderazgo transformacional predomine, las variantes del estilo Laissez Faire, van a disminuir. Entre variables no comparten ningún criterio. No se plantearon hipótesis para este análisis, su significancia es mínima. La finalidad de la aplicación de esta correlación intravariante es destacar la pertinencia de datos en la aplicación de las encuestas, lo que significó que existe coherencia en las respuestas de los encuestados. Se destacó también la relación significativa entre en Laissez Faire y la dimensión Dirección por excepción del Liderazgo Transaccional, al existir una correlación positiva.

3.4.3 Satisfacción Laboral

La media para la satisfacción intrínseca, la cual debe estar entre 7 y 49, es de 29,88, lo que representó un 54,48%, con una desviación estándar de 12,76; la media para la satisfacción extrínseca, la cual debe estar entre 8 y 56, es de 36,78, lo que representó un 59,97%, con una desviación estándar de 13,42; mientras que, la media para la satisfacción general, la cual debe estar entre 15 y 105, es de 66,66, lo que representó un 57,40%, con una desviación estándar de 25,89.

En cuanto a la consistencia interna, se reportó el coeficiente de Alfa de Cronbach (α), que van entre 0,960 y 0,976. Estos resultados presentaron mejor calidad que los reportados en el instrumento de referencia NTP-394 (1995). Es decir, existe un nivel alto de consistencia interna.

En la tabla 10 se presentan los resultados de la medición de la satisfacción laboral

Tabla 10. Resultados medición de la satisfacción laboral

	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción Extrínseca	Satisfacción General
Escala Puntos	7-49	8-56	15-105
media	29.88	36.78	66.66
En Porcentaje	54.48%	59.97%	57.40%
Desv. Std.	12.76	13.42	25.89
Alfa de Cronbach (a)	0,960	0,947	0,976

Elaboración propia

Para facilitar la interpretación de los resultados, en la tabla 11, se presentan los intervalos de la escala que se aplicaron, por lo cual se ubica la satisfacción intrínseca del personal como Ni satisfecho ni Insatisfecho; mientras que, para la satisfacción extrínseca y la satisfacción general, se ubica en medianamente satisfecho.

Tabla 11. Intervalos de escala para evaluación de resultados

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente Insatisfecho	Ni Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
	1	2	3	4	5	6	7
Porcentaje	0-15%	15-29%	29-43%	43-57%	57-71%	71-86%	86-100%
Satisfacción Intrínseca	7-13	13-19	19-25	25-31	31-37	37-43	43-49
Satisfacción Extrínseca	8-15	15-22	22-29	29-35	35-42	42-49	49-56
Satisfacción General	15-28	28-41	41-54	54-66	66-79	79-92	92-105

Fuente: Elaboración propia

Para analizar el cuadro de intervalos, se tomó en consideración cómo se obtuvo cada uno de los componentes indicados en la tabla 11; tanto las escalas, los rangos de cada dimensión y la satisfacción general y los porcentajes. En primera instancia, se consolidó las respuestas de todos los encuestados en una hoja de cálculo de EXCEL de Office ® de la 1 hasta 15. Se sumaron todas las cantidades de respuestas de cada ítem de acuerdo la dimensión extrínseca e intrínseca, y también la sumatoria de la satisfacción general. Seguido de esto, se obtuvieron los promedios de la variable y de cada una sus dimensiones, sobre estos valores se calculó la desviación típica y la consistencia interna. De acuerdo con el instrumento de referencia (NTP-394) que se usó en el estudio para medir la satisfacción laboral, su escala general está formada por las dos subescalas y se determinó a continuación en la tabla 12.

Tabla 12. Escalas y subescalas de NTP-394

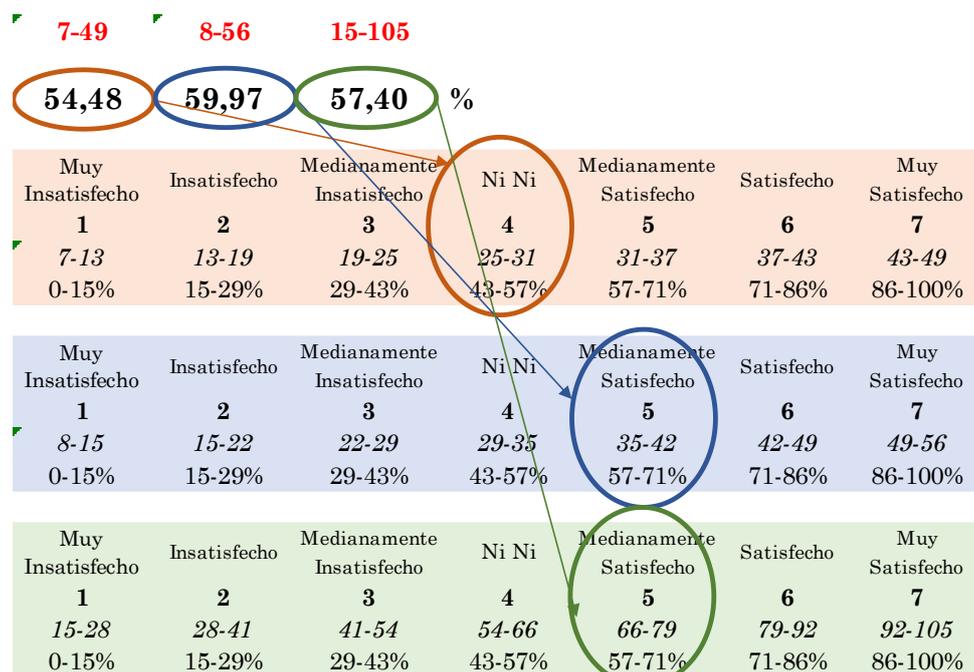
Variables	Ítems	Escala	Cálculo	Con respecto a 100%
Intrínseco	2, 4, 6, 8, 10, 12, y 14	7-49	$105 * 7 / 15 = 49$	$= 100 - (100 * (49 - 29,88) / 42) = 54,48$
Extrínseco	1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, y 15	8-56	$105 * 8 / 15 = 56$	$= 100 - (100 * (56 - 36,78) / 48) = 59,97$
General	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	15-105	$15 * 7 = 105$	$= 100 - (100 * (105 - 66,66) / 90) = 57,40$

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

De esta forma, se pudo interpretar que, los cálculos realizados sobre la media de la variable y sus dimensiones, son porcentajes que son referentes para analizar qué tanto se puede mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, que en este caso tiene una alta demanda; la satisfacción general puede mejorar en un 42,60%. El análisis se resumió en que la satisfacción intrínseca se encontró en una media de 29,88 que equivale a 54,48%, la satisfacción extrínseca se encontró en una media de 36,78 que equivale a un 59,97% y el dato de mayor relevancia para el estudio es que la satisfacción general se encontró en una media de 66,66 que equivale al 57,40 con respecto al 100%. Este último, indicó que la satisfacción puede mejorarse, ya que se ubica en una escala cualitativa de “Medianamente satisfecho” o en un nivel 5 de 7. Tal como se puede visualizar en la figura 3.

Figura 3. Escalas y porcentual de satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Relación entre el Liderazgo y la satisfacción

Para evaluar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, se realizaron análisis de correlación entre las diferentes variables, usando como estadístico el coeficiente de correlación de Pearson, encontrándose relaciones significativas entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y la satisfacción general; mientras que los datos analizados no evidenciaron relación significativa entre el estilo Laissez Faire y la satisfacción general. Los resultados se presentan en la tabla 13.

Tabla 13. Matriz de correlación Liderazgo vs Satisfacción general

		Satisfacción laboral General
Liderazgo Transformacional	r	.566**
	Sig.	<.001
Liderazgo Transaccional	r	.372**
	Sig.	<.001
Laissez Faire	r	-.141
	Sig.	.094

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

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la tabla 13, “*r*” es el resultado del coeficiente de correlación de Pearson que oscila entre -1 y +1, lo que indica que si el valor es alto o más se acerque a 1 hay mayor correlación entre las variables y viceversa, mientras más se aproxime a 0, hay menor correlación y el valor de “*Sig.*” es el valor de significancia y su resultado debe ser muy bajo entre los valores fijados para que signifique una correlación alta, para el presente análisis se utilizó el sistema SPSS de IBM®, respectivamente.

Por lo que se pudo interpretar que existe una correlación alta positiva entre Liderazgo transformacional y Satisfacción general por su valor de $r = 0.566^{**}$, en este caso ambas variables tienden a incrementarse juntas: *a mayor Liderazgo Transformacional mayor será la Satisfacción laboral general*, así mismo, se verificó que existe una correlación positiva de menor relación entre las variables de Liderazgo Transaccional y Satisfacción laboral General. Y, en consecuencia, se verificó que existe una correlación negativa entre las variables Laissez Faire y la Satisfacción laboral, al ser $-0.141 < 0$ (menor que 0), se interpreta que si existe *más liderazgo Laissez Faire la Satisfacción Laboral General tiende a disminuir*.

De acuerdo al análisis de significancia se fija el valor del 1% y 99% de confiabilidad, es decir $\alpha = 0.01$, (este valor α puede variar entre 0,01 y 0,10), entonces, el resultado asociado a esa correlación tiene que ser menor o igual. Se comprobó la hipótesis de acuerdo al análisis en la tabla 14.

Tabla 14. *Rechazo de hipótesis nula*

Tipo de Hipótesis	Regla de decisión	Análisis
(Ha): El liderazgo transformacional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores.	$\alpha = 0,01$ (valor P = .000 $p < 0.01$)	El valor p. es menor al nivel de significancia. <i>Se rechaza la hipótesis nula.</i>
(H3): El liderazgo transaccional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores.	$\alpha = 0,01$ (valor P = .000 $p < 0.01$)	El valor p. es menor al nivel de significancia. <i>Existe un nivel de significancia relevante en la correlación, pero es de menor relación a la hipótesis de investigación.</i>
(H4): El liderazgo Laissez Faire incide en la satisfacción laboral de los trabajadores	$\alpha = 0,01$ (valor P = 0.094 $p < 0.01$),	El valor p. es mayor al nivel de significancia. <i>No se evidencia relación significativa.</i>

(H0): El liderazgo transformacional no
incide en la satisfacción laboral de los
trabajadores.

Existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula

Fuente: Elaboración propia

Cuando un *valor p* es menor que o igual al nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula, por tanto, se comprobó las hipótesis planteadas para el estudio tanto las hipótesis de investigación como las hipótesis alternativas. Puesto que, de acuerdo a lo revisado teóricamente el estilo de liderazgo Laissez Faire no tiene relación con la satisfacción laboral, al encontrarse muy aislado de su gestión de equipos de trabajo y no poder guiar, mediar o resolver los conflictos de grupo de manera natural y constante; el estilo de liderazgo transaccional, al ser estable en sus procedimientos y mantenerlos al pasar del tiempo ofreciendo recompensas valiosas para los trabajadores y entre estas, algunas atractivas para ellos y de una u otra forma genera en ellos motivación, entonces, muestra una relación directa positiva con la satisfacción laboral.

El liderazgo transformacional mostró una relación positiva y alta con la satisfacción laboral, al ser una persona aceptada por sus súbditos, pero de manera voluntaria y desarrolla en ellos capacidades para poder adaptarse y enfrentar los cambios e incertidumbres siempre con el objetivo de mejorar, mediante estrategias que pueda inspirarlos y motivarlos por su mera satisfacción personal y a la vez, en beneficio de la organización.

Adicionalmente, se realizó un análisis de regresión lineal para las variables con relaciones significativas con el objeto de obtener un modelo. En anexos (*Anexo I*) se reportan los resultados del análisis y los modelos resultantes. Así mismo, los valores del coeficiente de determinación (R^2), los análisis de la varianza (ANOVA), todos significativos al 1%, ponen en evidencia la validez de los modelos presentados, y, por ende, la relación entre la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, respectivamente.

Para dar por concluido el análisis de datos, mediante el análisis de regresión lineal, se puede determinar lo que el objetivo 2 establece, “Si *incide el liderazgo con el que cuenta la organización en la satisfacción laboral general*”, entonces se dice que a través de la fórmula " $y = a + bx$ ", "y" sería la variable dependiente, por tanto, es la que viene definida a partir de la otra variable "x", que busca saber cómo impacta el estilo de liderazgo en la satisfacción. Tomando en consideración que " R^2 " es la medida de ecuación para predecir la calidad de esa misma ecuación, por lo que se analizó que mientras más alto y cerca de 1 se encuentren los valores, indica mejor calidad.

Al ser un modelo predictivo, se pudo deducir que no es necesario medir la satisfacción ya que el valor de R^2 es representativo y de calidad para determinar cuánto afecta una variable sobre la otra.

El análisis de la varianza ANOVA, buscó demostrar que tan bueno es el modelo para predecir el impacto de una variable sobre la otra, es decir, en este caso, para predecir la satisfacción y es una medida de apoyo al R^2 y para probar la homogeneidad de varianzas, por tanto, científicamente refleja la bondad del ajuste de un modelo a la variable que pretender explicar, que de igual forma, equivale a un grado de significancia menor a 0.05 o 0.01 donde $p\text{-valor} < \text{significación}$, y tanto en el análisis de la varianza ANOVA de las variables de liderazgo transformacional y satisfacción laboral el valor es significativo, permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de poblaciones son iguales (igualdad de medias), frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos una de las poblaciones difiere de las demás en cuanto a su valor esperado y se dedujo que tiene un nivel de bondad alto para predecir la satisfacción (*Anexo 2 y Anexo 3*).

Estas mediciones se realizaron con el uso del sistema SPSS de IBM®

Cabe destacar la importancia del uso del modelo de varianza ANOVA como técnica inferencial de multivariable clásica debido a que se analizó un fenómeno y/o proceso sencillo al estudiar el comportamiento de varias variables independientes (liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire) y una sola variable dependiente (satisfacción laboral), lo que permite desistir de un modelo de ecuación estructural más complejo para estudiar una serie de relaciones de dependencia / causa de forma simultánea.

En términos generales el estilo de liderazgo que predomina en la organización es el Liderazgo transformacional que, de acuerdo a lo revisado de manera teórica y comprobado en el análisis de los datos, es el que más influye en la satisfacción laboral general. Así como también, hay un valor significativo de liderazgo transaccional conforme al criterio de los encuestados, por este motivo, se debe plantear una propuesta de modelo de liderazgo transformacional para la formación y desarrollo de los líderes de mandos medios de la planta, con la finalidad de aumentar de manera significativa los indicadores de satisfacción labor que se encuentran en un nivel de medio a bajo.

3.4.4 Entrevista

Como última técnica de recolección de datos, se realizó una entrevista con preguntas abiertas a la Gerente de Talento Humano, que, en correspondencia a sus labores, mantiene

contacto con los operativos y los líderes de la planta de manera constante. La finalidad de la aplicación de este instrumento fue conocer la percepción que tiene la gerente como directivo y líder, acerca de la relación, implicación y situación actual de los líderes con los operarios de la planta, y como resultado de la misma, se analizó que, es pertinente la realización del estudio para tener una perspectiva global con más exactitud y de la misma manera conocer las opiniones de los operativos acerca de sus líderes y la satisfacción general en su trabajo. Expresó que la empresa emplea una orientación a resultados y eso implica que existe mucha presión por alcanzar los objetivos y metas y el cambio que se encuentran atravesando en la empresa, es un descongelamiento de lo tradicional que impulse la transición hacia lo disruptivo. En términos conceptuales, un cambio disruptivo es aquel contingente y situacional que en las mayores incertidumbres responde de manera ágil, diversa y creativa. Respecto a los programas de desarrollo o formación que la empresa imparte, son de conocimiento general y temas específicos para las áreas, pero manifiesta que actualmente no cuentan un programa de formación o desarrollo para líderes, ni capacitaciones en temáticas de liderazgo. La Gerente de Talento humano expresó que los líderes deben poseer algunas habilidades que permitan fortalecer el impacto, la influencia e inteligencia emocional, para poder resolver de manera efectiva todos los conflictos internos de relación y liderazgo que conllevan a una insatisfacción laboral.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Introducción

En la literatura revisada en capítulos anteriores, se analizaron diversos aspectos conceptuales y la importancia de un liderazgo idóneo para la dirección de equipos de trabajo; se examinaron diversos estilos de liderazgo contemporáneo; transformacional, transaccional y laissez faire, sus definiciones y sus dimensiones, que reúnen una forma de dirección distinta. En la empresa del sector farmacéutico se realizó un estudio investigativo para identificar el estilo de liderazgo que predomina en la organización y asimismo se midió el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores considerando diversos factores, entre ellos, los relacionados al liderazgo y la relación e implicación que existe entre los superiores y subordinados.

Considerando la importancia de un liderazgo que se acople a las necesidades del entorno, tales como; las nuevas sociedades, el avance de la tecnología a un ritmo acelerado, las incertidumbres ambientales, la posible crisis económica, entre otros, y también a la de la situación interna de la empresa que se diagnosticó a través de la recolección e interpretación de datos, es de vital importancia responder a esta necesidad organizacional. El estilo de liderazgo que predomina es el transformacional y es a la vez, el que más influye de manera positiva en la satisfacción laboral general, el liderazgo transformacional, influye a un nivel medio y, por último, un laissez faire que se caracteriza por ser un liderazgo de no liderazgo, al permitir autonomía total a sus trabajadores y de intervenir únicamente cuando es necesario, su relación con la satisfacción laboral en la planta industrial donde se realizó el estudio es muy mínima.

De acuerdo a lo que se evidencia teóricamente el estilo laissez faire no tiene ningún impacto en este grupo de trabajadores por diversos factores característicos y propios de su dinámica; este estilo permite en un sentido total la autonomía, no interviene en ningún aspecto a menos que sea estrictamente necesario, es decir el líder mantiene una figura pasiva, buscando en todo momento que el equipo se acople de manera independiente. Entonces, claramente no influye en su satisfacción, dado que, el grupo de trabajadores es numeroso, de carácter operativo y la ausencia de un líder puede afectar seriamente al cumplimiento de metas y objetivos empresariales. Al existir tanta libertad, entre tantos empleados sin una respectiva

orientación o dirección, genera hostilidad y se crean conflictos que pueden afectar gravemente el clima laboral y las relaciones entre los trabajadores. Al distorsionarse las relaciones entre los trabajadores y sin tener aún, intervención constante de un líder, los trabajadores pueden verse desmotivados la mayoría del tiempo y será complicado encontrar una solución entre ellos, por lo que todos estos factores analizados conllevan directamente a un nivel elevado de insatisfacción y disminución de productividad.

Respecto al estilo transformacional, que se evidencia que, sí tiene una relación o influencia menor en la satisfacción laboral general. Se considera que su dinámica es todo lo contrario al estilo revisado en líneas anteriores, pues, como su nombre lo indica, el líder transaccional mantiene presencia permanente entre los trabajadores y su interacción es entre logro de metas y recompensas, de igual forma, entre incumplimiento de las mismas y castigos, es decir es una gestión de transacciones permanentes. De acuerdo a lo analizado en la teoría, responde a diversos aspectos motivacionales de los trabajadores que obtienen en base a su trabajo realizado. Científicamente se describe como la dinámica del condicionamiento operante. Los trabajadores afirman en algunos casos sentirse de acuerdo y otros, prefieren otro estilo. Analizando de acuerdo al contexto en estudio, los trabajadores se motivan en su trabajo cuando existe una recompensa, lo que conlleva a mejorar las relaciones internas, incrementar la productividad y, por ende, no genera insatisfacciones de manera momentánea. Pero, al contrario, también existen castigos por el incumplimiento de las metas, que se traducen en sanciones, no otorgando algún tipo de incentivo y hasta puede llegar a darse el caso de la desvinculación. Este estilo es característico de la dirección por tareas.

Por tanto, si la empresa se encuentra en una transición a lo disruptivo, es decir un cambio progresivo y determinante hacia la mejora continua, el liderazgo transaccional no es el adecuado para direccionar, no da paso a la innovación en el sistema de trabajo de los empleados, ya que estos, buscarán realizar su trabajo de forma correcta para poder obtener los beneficios. En esta dinámica, la relación entre líderes y trabajadores es impersonal y en corto tiempo, su nivel de motivación puede disminuir, entonces, se da la necesidad de que exista y predomine un solo estilo de liderazgo que no solo busque no generar una insatisfacción, motivar de manera esporádica o estimular la eficiencia y la eficacia, sino también motivar hacia la visión de la empresa, que, en este caso, es la mejora continua de los procesos y desarrollar imperativos para marcar la diferencia.

El liderazgo transformacional, es el estilo predominante y el que más relación e influencia tiene de acuerdo al diagnóstico realizado, pues, una transición a lo disruptivo requiere que el líder desarrolle en sus trabajadores habilidades como adaptabilidad para

mantenerse exitoso en los cambios que se aproximan y sus incertidumbres, espacio y estímulo para la innovación en el sistema de trabajo y las operaciones, para lograrlo, el líder debe generar un impacto e inspiración en los equipos operativos para que logre empoderarlos en cada una de sus actividades y asimismo influir en sus compañeros para la mejora de las relaciones de trabajo, por ende, todo esto, es una suma de factores de satisfacción general en el aspecto laboral.

Reseña Histórica

La empresa es un laboratorio farmacéutico y actividades comerciales, ubicado en la ciudad de Guayaquil, que tiene 55 años de trayectoria, enfocado en el desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos de consumo humano, cuenta con una de las plantas de producción más modernas de América del Sur, cubriendo las necesidades a nivel nacional e internacional. Respecto a sus áreas de producción, brinda al público consumidor productos de alta calidad, enlazados con el sinergismo de élite entre profesionales y maquinaria de vanguardia. A través de una continua investigación y del seguimiento de estrictos protocolos de producción fabrican sólidos orales, semisólidos, y líquidos. En temas de exportación, la empresa cuenta con licencias de fabricación para varios países, como Chile, Costa Rica, Panamá, Uruguay, Colombia, Bolivia, Paraguay, entre otros, lo que los convierte en uno de los principales exportadores de industria farmacéutica en el Ecuador. La empresa cuenta con acreditaciones nacionales e internacionales tales como: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, que elevan los estándares de calidad y compromiso con la salud de los consumidores y que permiten la manufactura y exportación de productos de primer nivel.

La empresa fomenta sus valores de:

Trabajo en equipo, al estar dispuestos a compartir conocimientos, responsabilidades y experiencias en un entorno de respeto, confianza y profesionalismo. Desarrollando el crecimiento del talento humano, poniendo énfasis en cumplir los objetivos estratégicos trazados para el negocio, valorando a cada persona y sus aportes.

Compromiso, al actuar siempre con transparencia, de una manera íntegra, ética y responsable en pro del bienestar y el cuidado de la comunidad, las personas y de la organización.

Sustentabilidad, al promover la diversidad, inclusión y equidad entre las personas y su entorno para potenciar su desarrollo. Valorar, protegen y cuidan del medio ambiente para favorecer y generar un futuro para todos.

Calidad e innovación, al ser creativos, apasionados, y perseverantes, trabajando de forma comprometida para asegurar la calidad y la innovación, en todos los procesos y productos.

Justificación

Al implementar la propuesta de un modelo de liderazgo para la empresa del sector farmacéutico direccionado hacia su planta industrial, se logrará mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, de manera que, sus relaciones entre el equipo de trabajo y con los líderes se verán muy fortalecidas, aumentará su nivel motivacional, el desarrollo de sus habilidades que garantice un aprendizaje corporativo, elevará el compromiso creando un mayor sentido de pertenencia, contribuirá eficazmente a la mejora del clima laboral y propicio para dar apertura a nuevas ideas, para que, con la suma de esfuerzos, instaurar una nueva cultura hacia lo disruptivo y con esta transformación a nivel directivo logre generar un nivel alto de satisfacción. Además, los líderes se desarrollarán no sólo en el ámbito laboral sino también en lo personal. El cambio traerá consigo incertidumbres y en este aspecto, el líder motivará a adoptar conductas de espera de cosas inesperadas al estar preparados sin sentir la presión que genera enfrentarse a lo no planeado. Este y otros más factores, responden a un nivel de satisfacción, sea por cubrir necesidades gracias a la motivación intrínseca y/o extrínseca. El modelo de la propuesta del estilo de liderazgo se adaptará a un estilo transformacional, que, de acuerdo a lo revisado en la teoría, para el desarrollo de sus capacidades requiere de un plan de entrenamiento y formación profesional de enfoque dimensional para una mejor comprensión de la dinámica en la interacción con los equipos de trabajo. Esta propuesta busca homogeneizar el estilo de direccionamiento de los trabajadores hacia una nueva cultura organizacional que va de lo tradicional a lo disruptivo y encaminar a todos los trabajadores y sus líderes hacia la visión de la empresa. Se toma en consideración que, si la empresa persigue un cambio, en primera instancia se debe asumir el desafío del cambiar la mentalidad y forma de hacer las cosas de los trabajadores que la integran, y este reto, debe recaer en los líderes, cuando deciden adoptar un estilo de liderazgo que vaya acorde a los equipos, la cultura, la filosofía de la empresa, la visión y sus objetivos estratégicos.

Objetivos

Identificar la importancia del liderazgo transformacional para la dirección de equipos de trabajo y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Diseñar acciones estratégicas para reforzar el autoconocimiento y capacidades de un líder transformador en los mandos medios en base al desarrollo de los equipos que lideran.

Proponer el contenido del *Brochure* del programa de formación y entrenamiento de los mandos medios para la formación de líderes transformacionales

Fundamentación

Autores afirman lo siguiente:

La relación entre los factores contextuales y el liderazgo es una dinámica interactiva en la que cada uno influye en el otro. Las prácticas de liderazgo están íntimamente entrelazadas con el contexto en el que ocurren y no dependen simplemente de las características de los individuos. (Cummings et al., 2021, p.10).

El liderazgo transformacional se define como un proceso de lealtad que realiza las misiones y objetivos de la organización al realizar los mismos cambios en las actitudes de los miembros de la organización. (Yıldız et al., 2014, p.2)

El liderazgo transformacional pone énfasis en un estilo de liderazgo que cambia los juicios de valor, creencias y necesidades de sus seguidores. Este estilo de liderazgo proporciona a los individuos del grupo estar orientados a objetivos al crear conciencia de misión y visión en los negocios. De esta forma, aumenta la autoconfianza de sus seguidores para alcanzar los objetivos. (Yıldız, et, al., 2014, p.2).

Cuando los líderes se involucran en el liderazgo transformacional, identifican las fortalezas de los seguidores y los estimulan a (a) usar sus fortalezas y (b) tomar la iniciativa personal. Dichos comportamientos pueden fomentar el compromiso con el trabajo, un estado motivacional afectivo caracterizado por altos niveles de energía (vigor), entusiasmo por el trabajo (dedicación) e inmersión total en las actividades laborales (absorción) (Schaufeli y Bakker, 2010).

Los líderes son los principales agentes de una organización y crean un entorno propicio para implementar el cambio tecnológico en el trabajo. Por lo tanto, el líder transformacional representa al agente principal en la organización, generan e

implementan innovaciones gerenciales para el diseño gerencial en los niveles organizacionales más bajos de equipos e individuos (Bunjak, et al., 2022).

En diferentes estudios investigativos, se analiza el liderazgo transformacional como aquella dinámica de interacción que motiva, inspira, estimula e impacta a los subordinados y de la misma manera a los líderes, pues, se ha evidenciado teóricamente que este estilo de liderazgo responde a una dirección excepcional que considera necesidades de los empleados, objetivos de la empresa y adaptabilidad a los cambios que emergen.

La transformación se trabaja directamente en las personas: en su mentalidad, sus actitudes, su manera de hacer las cosas, su motivación y sus capacidades. Sus cuatro dimensiones están focalizadas en la interacción del líder con los trabajadores, logrando un alto sentido de pertenencia e identificación con la misión y la visión de la empresa. El liderazgo transformacional es unificar las metas individuales y organizacionales con una nueva mentalidad hacia la mejora continua y confrontación de los cambios.

La formación de un líder transformacional, debe responder a diversas etapas, las cuales se evidencian con los resultados visibles de los equipos de trabajo. El líder transformacional inicia desde un diagnóstico particular de sus subordinados que identifica las aptitudes, habilidades y destrezas de un individuo para convertirlas en su principal fortaleza que les permita encaminarse a los logros y a su desarrollo personal y profesional, dejando resultados de impacto en sus relaciones, sistema de trabajo y productividad.

En consecuencia, todos estos factores tendrán una influencia directa en la satisfacción laboral, tanto intrínseca como extrínseca. Un líder transformador procura siempre impactar a nivel de satisfacción personal, que por sí solo, conseguirá recompensas ante un trabajo correctamente realizado y con un plus competitivo.

Por tanto, el estilo adecuado en la planta de operaciones de esta empresa es el transformador, evidenciado en la interpretación de resultados y en la revisión teórica. El objetivo de esta fundamentación es identificar qué aspectos se debe fundamentalmente considerar en la formación de un líder transformacional para mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores. En la propuesta de formación de líder transformacional, se desarrolla una conducta auténtica y disruptiva, que responda a la gran diferencia entre estilos de liderazgo y su influencia directa con la satisfacción, tal como lo mencionan Hermosilla et al. (2016), mientras los líderes transaccionales motivan a los subordinados a actuar como se espera, el líder transformacional inspira a los seguidores a superar sus propias expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio (p.136).

Componentes del Plan de Entrenamiento y Formación

El plan de formación y entrenamiento de un liderazgo transformacional se realizará por logística y organización del área de desarrollo profesional que, mediante la contratación de un Consultor Externo, como participante activo en conjunto con los líderes, se ejecute el plan de formación bajo su criterio de experticia y conocimiento en el desarrollo de personas. El área de desarrollo profesional, para la inversión del plan de formación, cuenta con un presupuesto para invertir a mediano plazo.

Los componentes son:

- Sesión de Diagnóstico
- Sesión individual de diagnóstico o acercamiento a los líderes
- Sesión de formación de líder transformacional
- Implementación del entrenamiento
- Charlas complementarias
- Sesión ejecutiva de resultados

Metodología

El plan de formación de los mandos medios, se ha programado para que sea realizado de manera híbrida, es decir, se contará clases sincrónicas, talleres asincrónicos, sesiones de entrenamiento presencial y charlas complementarias presenciales, debido a las diversas ocupaciones que pueden tener los líderes que se beneficien del proyecto.

Estructura académica

El programa requiere de una aprobación con una nota mínima de 85/100. En conjunto, se cumplirán 5 objetivos de aprendizaje que serán cubiertos en 10 módulos de estudio, durante 6 meses. El programa de formación y entrenamiento busca desarrollarse en un ambiente participativo, de espacios de reflexión en la interacción de enseñanza – aprendizaje e intensa colaboración de los líderes, quienes deberán completar las diversas actividades en cada uno de los módulos.

Tabla 15. *Horas de inversión en formación*

Descripción	Horas virtuales nacionales / sincrónicas	Horas virtuales internacionales/ asincrónicas	Horas virtuales asincrónicas	Total horas virtuales	Horas presenciales	Horas de entrenamiento	Horas de charlas complementarias	Total horas módulo
Módulo 1	15	15	4	34	8	4	2	48
Módulo 2	15	15	4	34	8	4	2	48
Módulo 3	15	15	4	34	8	4	2	48
Módulo 4	15	15	4	34	8	4	2	48
Módulo 5	15	15	4	34	8	4	2	48
Módulo 6	15	15	4	34	8	4	2	48
Módulo 7	15	15	4	34	8	4	2	48
Módulo 8	15	15	4	34	8	4	2	48
Módulo 9	15	15	4	34	8	4	2	48
Módulo 10	15	15	4	34	8	4	2	48
Total horas de formación								480

Las actividades de estudio y de aprendizaje, puede incluir el uso de recursos en la plataforma virtual tales como: foros de discusión, videos interactivos, lecturas y análisis de caso, métodos de caso, métodos de casos basados en problemas, o también talleres de participación activa de manera individual o en grupos de trabajo.

El plan de formación tiene un plus que genera un impacto en los participantes, la finalidad es poder realizarlo lo más vivencial y práctico posible mediante diálogos, y conversatorios, workshop, gamificación, role playing, exposiciones, entrevistas, herramientas lúdicas, entre otros recursos didácticos, para que los participantes se encuentren lo más activos posible. El líder tendrá acceso al material descargable de todas las clases y sesiones, en las que se incluye diapositivas, guías de orientación, lecturas, test y cuestionarios, dinámicas para equipos de trabajo, guía de resolución de conflictos, casos de análisis, etc.

Las temáticas que se abordarán son relacionadas a la dinámica efectiva de un líder transformacional, que serán transmitidas con entusiasmo, comunicación de impacto e inspiración, vivenciales, etc. en términos altamente comprensibles.

Objetivos de aprendizaje

Impactar mediante el *reskilling* para el líder moderno y transformador.

Entender la necesidad de migrar a nuevas destrezas y habilidades para influenciar en los equipos de trabajo.

Desarrollar destrezas para el autoconocimiento, autoconfianza, motivación y empatía como pilares de la inteligencia emocional.

Formar la visión exponencial de la transformación de los equipos hacia un cambio disruptivo y de crecimiento comercial.

Generar liderazgo resonante para potenciar equipos ágiles y de resultados

Los objetivos de aprendizaje se desarrollan en un marco pedagógico de sesiones de intervención, resoluciones de casos, dinámica de participación, aprendizaje basado en problemas, talleres, foros, debates, proyectos de innovación, e-learning, entre otras herramientas de aprendizaje interactivo que garantizará la adquisición de conocimiento, desarrollo de habilidades y destrezas para el manejo de equipos desde una perspectiva transformacional.

Módulos de aprendizaje

Módulo 1. Paradigmas del Liderazgo

<i>Descripción</i>	<i>Horas virtuales nacionales / sincrónicas</i>	<i>Horas virtuales internacionales / asincrónicas</i>	<i>Horas virtuales asincrónicas</i>	<i>Total horas virtuales</i>	<i>Horas presenciales</i>	<i>Horas de entrenamiento</i>	<i>Horas de charlas complementarias</i>	<i>Total horas módulo</i>
Módulo 1	15	15	4	34	8	4	2	48
Cronograma	5, 7, 8, 9, 10, 12, 14 y 16 de Sep. - 2 horas x día (excepto sábado 1 hora)	5 al 30 de septiembre	5 al 30 de septiembre		19, 20, 21, 22, 26, 27, 28 y 29 de Sep. 1 hora x día	23 y 30 de Sep.	31 de octubre x 2 horas	

Temas del módulo:

Percepción y autopercepción

¿Liderazgo de intuición?

¿Existe un solo modelo de liderazgo?

Experiencias personales

Atributos del líder efectivo

Evolución del Gerente Medio a líder transformador

Este módulo del plan de formación de liderazgo pretende dar a conocer a los participantes, en primera instancia, una dinámica de diagnóstico de forma a una similar introspección o autoconocimiento, de manera que identifiquen sus propias fortalezas para obtener un criterio de la percepción de ellos y la percepción de los demás hacia ellos. Orientarlos en el conocimiento de diversas herramientas del liderazgo que deben auto analizarse y ponerlas en práctica para ir evolucionando a un estilo transformacional, que requiere dotar de destrezas para desarrollarlo de manera efectiva en la gestión de equipos. El módulo permitirá compartir experiencias personales al momento de resolver diferentes conflictos o problemas relacionados para dinamizar y aprender de otros bajo un mismo contexto y visión.

Módulo 2. Liderazgo Transformacional en el cambio

Descripción	Horas virtuales nacionales / sincrónicas	Horas virtuales internacionales / asincrónicas	Horas virtuales asincrónicas	Total horas virtuales	Horas presenciales	Horas de entrenamiento	Horas de charlas complementarias	Total horas módulo
Módulo 2	15	15	4	34	8	4	2	48
Cronograma	3,4, 5, 7, 8, 10, 12, y 14 de Oct. - 2 horas x día (excepto sábado 1 hora)	3 al 30 de octubre	3 al 30 de octubre		17, 18, 19, 20, 24, 25, 26 y 27 de Oct. 1 hora x día	21 y 28 de Oct.	31 de Octubre x 2 horas	

Temas del módulo:

¿Cómo gestionar el cambio en otras personas?

¿Cómo manejar la actitud al cambio de otras personas?

El rol del líder transformacional en la ayuda al cambio de comportamiento de los demás

Adaptación a los estilos de comunicación

Diseño de estrategias para la comunicación eficaz con los equipos de trabajo

En el segundo módulo de aprendizaje del plan de formación, se comprende que, el líder ocupa un espacio fundamental en la gestión del cambio en vínculo con la gestión del talento. Se analizará temas respecto a la dinámica de un empleado en su zona de confort y que, gracias al líder y su gestión de transformación, mejora la flexibilidad del personal logrando así, que los equipos de trabajo funcionen de mejor manera frente a los momentos de la presión. Considerando que el mundo cada vez está más cambiante y es preciso entrenar a los líderes que en su mayor parte tratan con personas que se resisten totalmente a un cambio progresivo de procesos, de procedimientos y de cultura organizacional. El módulo refiere también al desarrollo de habilidades para la adaptabilidad a las nuevas formas de comunicación.

Módulo 3. Hábitos de un líder transformador

Descripción	Horas virtuales nacionales / sincrónicas	Horas virtuales internacionales / asincrónicas	Horas virtuales asincrónicas	Total horas virtuales	Horas presenciales	Horas de entrenamiento	Horas de charlas complementarias	Total horas módulo
Módulo 3	15	15	4	34	8	4	2	48
Cronograma	2,3,5,6,7,9, 11 y 13 de Ene. - 2 horas x día (excepto sábado 1 hora)	2 al 31 de enero	2 al 31 de enero		16, 17, 18, 19, 23, 24, 25 y 26 de Ene. 1 hora x día	20 y 27 de Ene.	6 de Marzo x 2 horas	

Temas del módulo:

Hábitos desde el liderazgo personal: Desarrollando proactividad

Time management (administración efectiva del tiempo)

Hábitos para liderar mi equipo de trabajo: en búsqueda del beneficio mutuo

Desarrollando competencias emocionales: empatía y habilidad social

Logrando la sinergia en el equipo de trabajo

Alcanzando la efectividad personal y del equipo de trabajo

La práctica de la Integridad

En el módulo 3, se pretende transmitir a los líderes la importancia de crear una disciplina en la dinámica transformacional, mediante la implementación de hábitos y costumbres que sean prácticas continuas en la gestión del liderazgo. Se debe tomar en consideración que cada equipo de trabajo es diferente y que el líder debe alinearse hacia las necesidades de su gente. En este módulo se destaca lo indispensable que es crear un hábito desde la perspectiva del desarrollo de competencias para la inteligencia emocional, para así, llevar de manera efectiva los conflictos que se presentasen en su interacción de trabajo o relaciones de clima laboral. Se proponen estrategias de acción para mantener un equilibrio entre el bienestar personal y el bienestar de los trabajadores.

Módulo 4. Desafíos del Liderazgo Transformacional

Descripción	Horas virtuales nacionales / sincrónicas	Horas virtuales internacionales / asincrónicas	Horas virtuales asincrónicas	Total horas virtuales	Horas presenciales	Horas de entrenamiento	Horas de charlas complementarias	Total horas módulo
Módulo 4	15	15	4	34	8	4	2	48
Cronograma	6,7,9, 10, 11, 13, 15 y 17 de Feb. - 2 horas x día (excepto sábado 1 hora)	6 de feb al 3 de marzo	6 de feb al 3 de marzo		20, 21,22, 23, 27, 28 de feb y 01, 02 de mar. 1 hora x día	24 feb y 03 mar	6 de Marzo x 2 horas	

Temas del módulo:

Inspirar en el equipo de trabajo “una visión compartida”

Ser modelo a seguir

Adiós status quo: desafiando los procesos, buscar y crear oportunidades para el cambio

Liderazgo Transformacional como un arte de inspirar a otros a luchar por visión compartida

Brindar apoyo y aliento: La figura del Adalid

La práctica de la Voluntad

En el módulo 4, se abarca temas de impacto a nivel organizacional y global. El líder transformacional tiende a enfrentar y asumir grandes desafíos propios de la visión del cambio, pero que sea transmitida a nivel general a todos los trabajadores para formar un conjunto armonioso bajo una sola unidad de dirección, a lo que se denomina crear una visión compartida. Se enfrenta a diversas situaciones como la resistencia de los miembros de su equipo a salir del status quo en el que se encuentran sea por temor, por conformismo, etc. y esta enseñanza para aplicar las estrategias de acción lograrán que el líder figure como un adalid entre la visión del cambio y las necesidades del equipo, procurando actuar con carisma, inspiración, impacto e influencia directa en ellos, siendo en primera instancia ejemplo para sus seguidores.

Módulo 5. Comunicación y conexión con el equipo: El coaching transformacional

Descripción	Horas virtuales nacionales / sincrónicas	Horas virtuales internacionales / asincrónicas	Horas virtuales asincrónicas	Total horas virtuales	Horas presenciales	Horas de entrenamiento	Horas de charlas complementarias	Total horas módulo
Módulo 4	15	15	4	34	8	4	2	48
Cronograma	3, 4, 6, 7, 8, 10, 12, y 14 de abr. - 2 horas x día (excepto sábado 1 hora)	3 al 28 de abr.	3 al 28 de abr.		17, 18, 19, 20, 24, 25, 26, y 27 abr. 1 hora x día	21 y 28 abr.	31 de mayo x 2 horas	

Temas del módulo:

La comunicación asertiva: escucha activa y empática

El poder del mensaje y su influencia al comunicar

El líder eficaz: comunicación verbal y no verbal

Uso estratégico de las palabras en la comunicación efectiva

El proceso de coaching: el rol del coach en un liderazgo transformador

El gran desafío de desarrollar personas

Los cuatro momentos de intervención del coach: antes del ingreso, durante el trabajo, el proceso de coaching, al finalizar el trabajo.

¿Aprender a comunicar?, ¿Cómo comunicar?, el módulo 5, busca formar y desarrollar competencias estratégicas para la comunicación con los equipos de trabajo. Una de las acciones más desafiantes para un líder, es comunicar, sea por cambio, por reingeniería, por delegación, pos-asignación o por retroalimentación, ya que entra en juego la percepción de los miembros del equipo al recibir el mensaje, que tendrá un impacto directo en la actitud. Un líder transformacional domina las tácticas de comunicación verbal y no verbal, identifica las mejores formas de comunicación en base al contexto y a la necesidad y para lograrlo, el módulo hace un enfoque de combinación clave entre ejercer el coaching en el proceso de conexión con el equipo para lograr desarrollar una conexión única con entusiasmo, satisfacción y compromiso.

Módulo 6. El Líder en acción: situaciones y contingencias

Descripción	Horas virtuales nacionales / sincrónicas	Horas virtuales internacionales / asincrónicas	Horas virtuales asincrónicas	Total horas virtuales	Horas presenciales	Horas de entrenamiento	Horas de charlas complementarias	Total horas módulo
Módulo 6	15	15	4	34	8	4	2	48
Cronograma	2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, y 12 de mayo. - 2 horas x día (excepto sábado 1 hora)	02 al 30 de mayo	02 al 30 de mayo		15, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 25 1 hora x día	19 y 26 de mayo	31 de mayo x 2 horas	

Temas del módulo:

Un líder transformador de excelencia

Las competencias directivas para un líder transformador

Negociación y buenos acuerdos: Ganar – Ganar

Detección del nivel de madurez de mi colaborador

Líder transformador con foco en los resultados

El grado de madurez en la organización

Liderazgo de servicio

El módulo 6, busca perfeccionar las prácticas de un liderazgo transformador que va en busca de la excelencia, que no tiene otro significado más que el desarrollo de su total potencial en este estilo de liderar. Sus competencias, que lo lleven a dirigir su equipo de manera exitosa y preparar a los mandos medios a enfrentar riesgos situacionales y no previstos en las situaciones de contingencia. En los procesos de cambio pueden suceder imprevistos y el líder transformacional de excelencia conducirá a que los retos se asuman manteniendo la cohesión y fortalezas de su equipo de trabajo. El módulo busca desarrollar un nivel de madurez en el líder propicio para poner en práctica el negociar con su gente un “ganar – ganar” de manera efectiva en las acciones de su trabajo, pero manteniendo siempre foco en los resultados.

Beneficios del plan de formación y entrenamiento del liderazgo transformacional

La implementación del plan de formación y entrenamiento en los mandos medios traerá consigo ventajas y beneficios que no solo quedan en el plano individual, ya que en sus objetivos primordiales el mayor interés se encuentra en las personas de la organización y de manera continua para mejorar el vínculo y el sentido de pertenencia con la organización, lo que ocasionará un elevado nivel de satisfacción.

Entre algunos beneficios de desarrollar a los mandos medios como líderes transformadores, se encuentra:

Desarrollo de las habilidades sociales en los mandos medios; buscar que el manejo exitoso del cambio no sólo se refleje en procesos y procedimientos operativos, sino en el clima laboral, las relaciones interpersonales, la motivación para generar nuevas ideas, etc. en busca de que surjan nuevas destrezas en las personas de la organización.

Aprendizaje a nivel corporativo, los líderes harán énfasis en el aprendizaje de forma global, buscando no manifestar los errores en subordinados, sino al contrario, proporcionarle las herramientas adecuadas para hacerlo y que, de cada fracaso observe oportunidades para seguir en la mejora continua. Crear de esta acción un hábito como parte de la cultura organizacional.

Aumentar el nivel de compromiso en su equipo de trabajo; al ejercer las dinámicas de un líder transformador elevará el nivel de compromiso y pertinencia, sus trabajadores se sentirán motivados, acogidos, protegidos, y que sus ideas y propuestas serán tomadas en consideración ya que el líder procurará crear siempre un clima propicio para dar apertura a la innovación, participación y a las nuevas ideas. Los trabajadores mejorarán su eficiencia y en cada acción o desafío que asuman, darán lo mejor de sí mismos, con su máximo esfuerzo.

Estos elementos forman parte de una cultura que se encamina a los disruptivo que busca satisfacer las necesidades de sus empleados y crear una propia identidad corporativa que se identifica cómo una empresa con líderes de excelencia.

Limitaciones y futuras investigaciones

El presente estudio investigativo realiza contribuciones y aporta beneficios a la organización en estudio, pero presenta diversas limitaciones que deben ser abordadas en estudios posteriores:

Se considera que la muestra para el análisis de los datos es relativamente pequeña y que se debe a que la planta industrial se encuentra ubicada en otro sector diferente a su matriz, motivos por la cual se mantiene una administración diversa y aislada en la planta de producción en relación a la empresa en su totalidad.

Otra de las principales causas de que la muestra se haya reducido es la falta de disponibilidad de los operarios para obtener respuestas en ambas encuestas, esto se debe a que su labor en la planta se ve interrumpida al tener que realizar las encuestas del estudio investigativo en un periodo de tiempo laborable.

Se limitó la aplicación únicamente del cuestionario CELID-S, (niveles subordinación) y no se aplicó CELID –A, debido a que la percepción que tienen los líderes de mandos medios de su gestión difiere a la de sus equipos de trabajo y es importante conocer la percepción de los subordinados para definir la predominancia de un estilo de liderazgo y de esta manera relacionarlo con los niveles de satisfacción.

Los instrumentos de medición reúnen componentes para la medición de tres estilos de liderazgo contemporáneo y se excluye del análisis otros estilos que se mencionan en las fuentes de revisión bibliográfica considerando que la organización es una industria farmacéutica que responde a un modelo de negocio de innovación y muy competitivo, por lo que los modelos de mayor impacto en la satisfacción en este tipo de condiciones son los de estilo transformacional y transaccional frente a otros estilos influyentes, pero de menor impacto en situaciones similares.

CONCLUSIONES

Previo a la confirmación del problema existente en la organización en donde se realizó el estudio investigativo, se diagnosticó el estilo de liderazgo que predomina que en los mandos medios en la gestión de equipos de trabajo mediante la aplicación del instrumento de medición Cuestionario estilos de liderazgo (CELID-S) desarrollado por Castro et al., (2004); en el que se obtuvo como resultado y rechazando la hipótesis nula de investigación, que el estilo predominante en el grupo es el liderazgo transformacional, seguido del liderazgo transaccional y en una menor cantidad y muy poco significativa, el estilo *laissez faire*. Se verificó que, en la planta, existen diversas formas de direccionar al talento humano, por lo que, no hay, y no se ha establecido un estilo determinado de liderar en los mandos medios.

Se determinó si el estilo de liderazgo con el que cuenta la organización incide en la satisfacción laboral de los trabajadores a través de la aplicación del instrumento de escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español y adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995), denominado NTP 394: Escala General de Satisfacción. El estilo que incide en un mayor nivel en la satisfacción laboral general, es el liderazgo transformacional, seguido de una menor proporción del transaccional y no existió correlación alguna entre satisfacción y *laissez faire*, ya que su resultado fue una correlación negativa entre las variables. Se analizó desde el punto de vista dimensional cómo influye a la satisfacción de los trabajadores mediante un comparativo de escalas y porcentuales de satisfacción laboral en la que la satisfacción intrínseca se encontró en un promedio menor a la satisfacción extrínseca de los trabajadores.

Se realizó la propuesta de un plan de formación y entrenamiento de liderazgo transformacional para establecer este estilo de liderazgo como predominante para producir un elevado nivel de satisfacción en los trabajadores, tal como se ha evidenciado en la revisión teórica y en el análisis de datos de la investigación. El plan de formación se compone de 6 módulos que responden a los objetivos de aprendizaje y a toda la dinámica e interacción de un líder transformador con la finalidad de que exista un aprendizaje efectivo por parte de los trabajadores. En base a los resultados, los temas de los módulos se adaptan a las necesidades organizacionales de sus equipos de trabajo, y a las necesidades del entorno, tomando en consideración la importancia de establecer un equilibrio entre ambos elementos.

REFERENCIAS

- Aalateeg, S. (2017). Literature Review on Leadership Theories. *OSR Journal of Business and Management*, 19 (11), 35-43. <https://doi.org/10.9790/487X-1911033543>
- Agarwal, S. (2020). Leadership Style and Performance of Employees. *International Research Journal of Business Studies*, 13 (1), 1-14. <https://doi.org/10.21632/irjbs.13.1.1-14>
- Aguilar-Bustamante, M. y Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16 (1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Akparep, J.; Jengre, E. y Mogre, A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8, 1-22. <https://doi.org/10.4236/ojl.2019.81001>
- Al Jenaibi, B. (2010). Job Satisfaction: comparisons among diverse public organizations in the UAE. *Management Science and Engineering*, 4 (3), 60-79. <https://core.ac.uk/download/pdf/236302353.pdf>
- Al Khajeh, E. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Ali, W. (2016). Understanding the concept of job satisfaction, measurements, theories and its significance in the recent organizational environment: a theoretical framework. *Archives of Business Research*, 4 (1), 100-111. <https://doi.org/10.14738/abr.41.1735>
- Amanchukwu, R.; Stanley, G. & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5 (1), 6-14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjelleveold Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2022.04.004>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand oaks, California: Sage.
- Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in smes under computer-mediated-communication environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29 (1), 115-126. <https://doi.org/10.18359/rfce.5298>
- Benmira, S. & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row, 41.*
- Bòria-Reverter, S.; Crespi-Vallbona, M. y Mascarilla-Miró, O (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de Economía, 35 (97), 9-16.* <https://www.elsevier.es/en-revista-cuadernos-economia-329-pdf-X0210026612536041>
- Boal , K., & Bryson , J. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. (Vol. Emerging leadership). Lexington, MA: Lexington Books
- Bunjak, A., Bruch, H., & Černe, M. (2022). Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption. *International Journal of Information Management, 66, 102516.* <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2022.102516>
- Burns, J. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Carrasco, S. (2016). *Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.* Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1476/1/221%20Ing.pdf>
- Chelladurai , P. (1984). Leadership in sports. *Psychological Foundations of Sports, 329-339.*
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11 (22), 347-362.* <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración, 10th Edición.* México: McGrawHill.
- Cummings, G. G., Lee, S., Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S. P. M., Paananen, T., & Chatterjee, G. E. (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 115). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>
- Dehghanan, H., Gheitarani, F., Rahimi, S., & Nawaser, K. (2021). A Systematic Review of Leadership Styles in Organizations: Introducing the Concept of a Task-Relationship-Change Leadership Network. *International Journal of Innovation and Technology Management, 18(07), 2130007.*
- Deshwal, V. & Ali, A. (2020). “A Systematic Review of Various Leadership Theories.” *Shanlax International Journal of Commerce, 8 (1), 38-43.* <https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>

- Díaz, C.; Roncallo, L.; López, M. y González, S. (2018). Liderazgo: consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional. *Revista de Economía & Administración*, 15 (1), 71-88.
<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47/41>
- Dolan, T. (2021). The evolution of leadership theories and possible new directions. En, *Leadership for the Future: Lessons from the Past, Current Approaches, and Future Insights*, Mergel, T. (Eds.). Cambridge Scholars Publishing.
- Ekos Play. (25 de junio de 2019). *Ekos Negocios*. Obtenido de Noticias Empresariales:
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-liderazgo-empresarial-en-america-latina>
- Espinosa, M. D., & Moreno, M. A. (1999). La importancia del liderazgo y de los cuadros medios en la transferencia de conocimiento en las organizaciones. *Dialnet*
- Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 22 (77), 56-74.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Fernández-Macías E., Muñoz de Bustillo Llorente R. (2014). Job Satisfaction. In: Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1568
- Fleishman, E. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quart*, 245-287
- Flores, J.; Manrique, M.; Serna, G. y Aybar, I. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (96), 1096-1107.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
<https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23(1), 32-58.
- Geraldo, L.; Mera, A. y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10 (4), 155-174.
<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gladiali, S., Bayón, J. C., & Claver, C. (1995). Recent advances in enantioselective hydroformylation. *Tetrahedron: Asymmetry*, 6(7), 1453-1474.
- Gómez, C. (2018). Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones. En “*Actualizaciones en psicología organizacional*”, García, M. (eds.). Colección Logos Signum. Bogotá: Universidad

Católica de Colombia. <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pdf/logos-signum-actualizaciones-en-psiologia-organizacional.pdf>

- Guerrero, M. (2017). Los estilos de liderazgo en empresarias ecuatorianas y su influencia en el desempeño de sus colaboradores. *INNOVA Research Journal*, 2 (1), 151-161. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n2.2017.178>
- Harrison, C. (2017). *Leadership Research and Theory. Leadership Theory and Research*, 15–32. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-68672-1_2
- Haz, I. y Fierro, I. (2017). Liderazgo y Satisfacción Laboral: Un Análisis de Estudios Previos. *PODIUM*, Edición Especial, 29-40. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/75/73/138>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw – Hill Interamericana.
- Hernández-Carrera, R. y Bautista-Vallejo, J. (2019). El liderazgo en la educación: conceptos, modelos y estilos en el marco actual. En *Inclusión, Tecnología y Sociedad. Investigación e Innovación en Educación*, Marín, J.; Gómez, G.; Ramos, M. y Campos, M. (Eds), Cap. 52, 2061-2070. Madrid: DYKINSON.
- Hidrowoh, J. R. (2017). Shaping the Leaders of Tomorrow: An Assessment of. *Ann Arbor*, 1001, 48106-1346.
- Hidrowoh, J. R. (2018). *Shaping The Leaders of Tomorrow: An Assessment of Intergenerational Perceptions of Leadership Traits* (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).
- Hunt, T. & Fedynich, L. (2018). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities*, 8 (2), 20-26. <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18), 183-195. http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- Kao, K. y Karumuri, V. (2019). Job satisfaction: a conceptual framework. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 5 (9), 191-198.

https://eprajournals.com/jpanel/upload/901pm_33.Venkateswarlu%20Karumuri-3606-1.pdf

- Khan, Z.; Bhat, S. y Hussani, I. (2017). Understanding Leadership Theories - A Review for Researchers. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 7 (5), 249-264. <http://dx.doi.org/10.5958/2249-7315.2017.00313.6>
- Khan, Z.; Nawaz, A. y Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7. <https://core.ac.uk/download/pdf/234696192.pdf>
- Kovach, M. (2018). An Examination of Leadership Theories in Business and Sport Achievement Contexts. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11 (2), 1-16. <http://dx.doi.org/10.22543/0733.62.1215>
- Lapo, M. y Jácome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9 (4), 11-16. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/28/24>
- Loaiza, C. y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (69), 152-171. <https://doi.org/10.37960/revista.v20i69.19707>
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 6a. edición. México: Cengage Learning.
- Malik, M. & Azmat, S. (2019). Leader and leadership: historical development of the terms and critical review of literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5 (1), 16-32. <https://www.aucjc.ro/wp-content/uploads/2019/11/aujcjm-vol-5-2019-16-32.pdf>
- Marín-Guarín, L.; Fontalvo-Ballestas, Y. y García-Méndez, S. (2022). Satisfacción laboral en establecimientos gastronómicos de Bucaramanga, Santander. *I+D Revista de Investigaciones*, 17 (1), 25-33. <https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/312>
- Mwakajila, H. y Nyello, R. M. (2021). Leadership Styles, Firm Characteristics and Business Financial Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1696-1713. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94093>
- Mulla, Z. R., & Krishnan, V. R. (2022). Impact of employment on newcomer's values: Role of supervisor's transformational leadership. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/J.IIMB.2022.09.001>
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Educación*, 40 (1), 53-66. I: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>

- Neto, M.; de Araújo, R. & Ferreira, C. (2020). Leadership theories and individual performance. *Pensamiento y gestión*, 47, 148-179.
<http://dx.doi.org/10.14482/pege.47.6001>
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*
- Northouse, P. (2018). *Leadership. Theory and practice. 8th edition*. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pacsi-Choque, A.; Estrada-Mejía, W.; Pérez-Vásquez, A. y Cruz-Machaca, P. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Cuaderno Empresarial*, 1 (1), 9-16.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/download/851/819
- Parra, M., Rocha, G. y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27 (2), 217-227.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. Iap.
- Pizarro, J.; Fredes, D.; Inostroza, C.; Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (87), 843-856. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>
- Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Ricardo, M. & Pérez, M. (2021). Procedimiento de diagnóstico para la implementación de sistemas de gestión del conocimiento. *Revista Reflexiones*, 100 (1), 132-153.
<https://dx.doi.org/10.15517/rr.v100i1.4074>
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional - 17ª edición*. México: Pearson education.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (Decimosegunda ed.). L. Madrigal y L. Pineda, Trads.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16 (4), 629-641. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613006.pdf>
- Rozo, S., & Abaunza, M. (2020). Liderazgo transaccional y transformacional. *Portal Nacional de Revistas: Universidad Nacional de Colombia, Avances en enfermería*

- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Salessi, S. (2014). Satisfacción Laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10 (19), 67-83. <https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/RPSI/article/download/2316/2146>
- Salinas Jr, C., & Hidrowoh, J. R. (2018). Promoting financial literacy and Latino males' success at community colleges. *Community College Journal of Research and Practice*, 42(5), 330-339.
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Universidad del Valle.
- Sánchez-Reyes, J. y Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11 (4), 161-170. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rxm/article/view/71309>
- Santamaría, R. y Mejías, A. (2020). Liderazgo como factor crítico de éxito para la gestión de la calidad de las pymes. Reflexiones para la discusión. *Ingeniería Industrial*, (38), 97-111. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2020.n038.4815>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Sharma, M. & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (3), 309-318. http://ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n3spl_14.pdf
- Sivaruban, S. (2021). A Critical Perspective of Leadership Theories. *Business Ethics and Leadership*, 5 (1), 57-65. [http://doi.org/10.21272/bel.5\(1\).57-65.2021](http://doi.org/10.21272/bel.5(1).57-65.2021)
- Tosunoglu, H. y Tayfur, O. (2016). Laissez-Faire leaders and organizations: how does laissez-faire leader erode the trust in organizations? *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 3 (1), 89-99. <http://dx.doi.org/10.17261/Pressacademia.2016116538>
- UNODC (2019). Integridad y Ética, Módulo 4, Liderazgo Ético. *Educación para la justicia, Serie de Módulos Universitarios*. Viena: Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito. https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_-_Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf
- Varela, H. (2010). Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional. *Pensamiento imaginativo*.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, 52(2), 129-148.

- Wen, T.; Ho, T.; Kelana, B.; Othman, R., & Syed, O. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9 (9), 55–65.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i9/6269>
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785–793.
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.09.064>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (Vol. 5ta. Edición). (U. S. River, Ed.) NJ: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1: Modelos de regresión Liderazgo Vs Satisfacción general

	variables	Ecuación	R ²
Modelo A	Y=Satisfacción X= Liderazgo transformacional	Y=29,17+11,33X	0,32
Modelo B	Y=Satisfacción X= Liderazgo transaccional	Y=30,77+12,32X	0,14

Anexo 2: Análisis de varianza liderazgo transformacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	30486.004	1	30486.004	66.415	<.001
	Residual	64721.884	141	459.020		
	Total	95207.888	142			

a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo Transformacional

b. Variable dependiente: Satisfacción General

Anexo 3: Análisis de varianza liderazgo transaccional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	13169.023	1	13169.023	22.634	<.001
	Residual	82038.866	141	581.836		
	Total	95207.888	142			

a. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo Transaccional

b. Variable dependiente: satisfacción General

Anexo 4: Entrevista a la Gerente de Talento Humano

<i>Entrevistado</i>	<i>Entrevistadores</i>
Persona 1. (Confidencial) <i>Gerente de Talento Humano</i>	Arturo Solórzano Mónica Ponce
Fecha	Lugar
14 de junio de 2022	Planta Industrial Industrial Farmacéutica
Cargo Laboral	

1. Diagnóstico

¿Considera necesario que se diagnostique la situación actual de los estilos de liderazgo en la planta de la empresa? ¿Por qué?

Si, para tener conocimiento y un panorama de la situación de nuestros líderes. Existe mucha diversidad de criterios y últimamente ha habido bastantes conflictos que han tomado más tiempo de resolver que de costumbre y todo esto ha afectado al bienestar laboral, a las relaciones, la comunicación, el clima, entre otros factores. Para mi gestión, es importante este diagnóstico.

Coméntenos ¿Cuáles son los mayores problemas que se suscitan en la planta de la empresa respecto a la relación de los empleados con sus líderes?

Estoy segura que existe un alto nivel de insatisfacción y desmotivación, conflictos de relaciones, conflictos de poder, conflictos de comunicación, problemas en la toma de decisiones, falta de enfoque en los resultados, falta de adaptabilidad a nuevos procesos, nuevas tecnologías, nuevos cambios.

¿Cuál es la cultura de la empresa?

Resultados. Estamos en una transición de lo tradicional a lo disruptivo, estamos encaminándonos poco a poco.

¿La empresa cuenta con programas o talleres de formación en liderazgo?

Sí, con programas de capacitación en diversos temas y para todos los empleados. Pero actualmente, no contamos con un programa de formación especializado para líderes.

2. Propuesta

Si el diagnóstico es desfavorable, ¿considera que se debe implementar un modelo de liderazgo contemporáneo para los líderes de la planta de la empresa?

Sí. Encaminarse de lo tradicional a lo disruptivo requiere líderes transformacionales que motiven a alcanzar los grandes cambios y enfrentar los conflictos o las crisis.

3. Conocimiento

De acuerdo a su experticia, ¿Qué características necesita tener un líder para gestionar correctamente su equipo en la planta?

Liderazgo, impacto, conexión, comunicación, influencia, inteligencia emocional, carisma.
