



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

**ESTILOS DE LIDERAZGO (BASS Y AVOLIO) Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL: EMPRESA DE SERVICIO DEL SECTOR TURÍSTICO.**

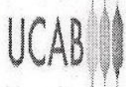
Tesista:

Yamilet Haskour Machta

Tutor:

José Ramón Naranjo Mora

Caracas, septiembre de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

ESTILOS DE LIDERAZGO (BASS Y AVOLIO) Y SU
IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL: EMPRESA
DE SERVICIO DEL SECTOR TURÍSTICO.

Realizado por: Yamilet Haskour Machta

Profesor guía: José Ramón Naranjo Mora

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la
Calificación de: Verbal (20) puntos.

Nombre: José R. Naranjo M. Firma: [Firma]

Nombre: Moira Durán Firma: [Firma]

Nombre: ADRIANES CACÓN Firma: [Firma]

Caracas, 17 de Octubre de 2017

FORMATO G: FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO (máximo 120 caracteres)	ESTILOS DE LIDERAZGO (BASS Y AVOLIO) Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL: EMPRESA DE SERVICIO DEL SECTOR TURÍSTICO.
TUTOR	José Ramón Naranjo Mora
AUTOR(ES)	Yamilet Haskour Machta
ÁREA	Gestión de Recursos Humanos
NÚMERO DE PÁGINAS	175 páginas
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Estilos de Liderazgo según Bass, B y Avolio, B (1990, 1995, 2002) Satisfacción Laboral según Spector, P. (1985)
TIPO DE INVESTIGACION	Investigación cuantitativa, correlacional.
TIPO DE DISEÑO	Diseño no experimental, transeccional y de campo.
POBLACIÓN	176 colaboradores que representan la totalidad de los supervisores y supervisados de la empresa de servicio del sector turístico
TIPO DE MUESTREO	Muestreo no probabilístico intencional.
MUESTRA	71 colaboradores, siendo 16 líderes/supervisores y 55 seguidores/supervisados
UNIDAD DE ANÁLISIS	Supervisores y supervisados que forman parte de todas las unidades adscritas a la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas.
VARIABLES	Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), versión abreviada 5X, desarrollado por Bass, B y Avolio, B (1995). Cuestionario de Satisfacción Laboral, Job Satisfaction Survey (JSS), planteado por Spector, P (1985).
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	El rol que juegan los líderes en las organizaciones es importante, ya que, dependiendo del estilo de liderazgo que éste desenvuelva, es capaz de producir un efecto positivo o negativo sobre la conducta de los colaboradores en las empresas, generando de esta manera, un alto o bajo nivel de satisfacción laboral, con sus consecuencias. La presente investigación, tuvo la finalidad de determinar si el Estilo del Liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019. Se realizó un estudio cuantitativo, correlacional, transeccional no experimental, y de caso, donde se determinó el grado de asociación que existe entre las variables de estudio, la unidad de análisis estuvo constituida por los supervisores y supervisados que forman parte de todas las unidades adscritas de la empresa, utilizando un muestreo no probabilístico de carácter intencional para determinar la muestra de estudio. Se aplicaron dos instrumentos: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo versión abreviada 5X desarrollado por Bass y Avolio (1995), para la variable Estilos de Liderazgo y otro llamado Job Satisfaction Survey planteado por Spector (1985), para la variable Satisfacción Laboral. Posteriormente, los resultados obtenidos por ambas perspectivas (supervisores/supervisados), se identificó que el Estilo de Liderazgo transformacional es el predominante en la empresa (4,0981) y se determinó un nivel de satisfacción laboral moderado en los colaboradores (3,0039). Además, el coeficiente de

	correlación de Pearson entre los Estilos de Liderazgo transformacional (0,419), transaccional (0,280) y Laissez-faire (-0,370) respecto a la Satisfacción Laboral, obtuvo una relación positiva moderada, baja e inversa, lo cual permitió finalmente, aceptar la hipótesis Hi planteada, la cual determina que “El Estilo del Liderazgo transformacional genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire”, al igual como se ha obtenido en otros estudios. Al final, la utilidad será para la empresa como estudio de caso que con sus limitaciones solo serán oportunos para ella.
--	--

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Grado a mi Dios, por siempre iluminar mi camino, por darme la sabiduría y la fortaleza para llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. ¡Diosito, te estoy eternamente agradecida por todas tus bendiciones!

A mi ángel de la guarda, mi padre, Jalal Haskour, que desde el cielo sé que está cuidando y guiando cada uno mis pasos, al que me brindó su amor infinito y al que siempre le voy a estar eternamente agradecida por haberme enseñado tantas cosas que me hicieron ser la persona que soy ahora. ¡Te amo y te extraño Papá, gracias por tanto!

A mi madre, Gladys Machta, que ha sido mi soporte y gran apoyo durante la carrera. Gracias por entregarme tu amor incondicional, por enseñarme a no rendirme nunca para cumplir mis sueños, por siempre darme esos abrazos y consejos que me reconfortan y me hacen sentir la hija más afortunada del mundo. ¡Gracias por ser como eres Mamá!

A mi hermana, María Angélica Haskour, por su eterna comprensión y paciencia, por el apoyo que diariamente me ha transmitido en los momentos más difíciles y por siempre preocuparse en que todas mis cosas salieran bien. ¡Gracias hermana!

A ti Alberto Khayad, por siempre estar a mi lado, apoyándome desde el primer día de la carrera, por tus sabios consejos, por siempre desearme los mejores éxitos y por darme la fortaleza para vencer mis dificultades. Gracias por ser único, por brindarme tu amor, cariño, comprensión y paciencia. ¡Gracias mi Beto!

A las mejores amigas que me regaló la universidad, por siempre estar para mí en las buenas y en las malas, brindándome su apoyo, ayuda y cariño siempre que lo necesite. ¡Gracias por todo!

A toda mi querida familia, amigos, profesores y aquellas personas que siempre me desearon los mejores éxitos en cada meta a cumplir y por brindarme todo su apoyo y cariño. ¡Gracias!

A mi casa de estudios, a mi alma mater, la Universidad Católica Andrés Bello, por brindarme una educación de calidad para ser una profesional exitosa. ¡Mil gracias!

A mi hermoso hogar, Venezuela, por enseñarme siempre a tener fe, a luchar y a nunca rendirse. ¡Gracias mi amada Venezuela!

Yamilet Haskour Machta.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios y a la Virgen del Valle**, por darme la fuerza espiritual que en muchos momentos necesité.

A la **Universidad Católica Andrés Bello**, por ser mi segundo hogar y por permitirme la oportunidad de formarme profesionalmente.

Al profesor **José Ramón Naranjo**, digno ejemplo de persona dedicada, profesional y solidaria. Gracias infinitas por brindarme su atención desde que comencé mi proyecto y por haber aceptado ser mi tutor, por asesorarme, por siempre aportarme sus recomendaciones, sus consejos, su inmenso apoyo y por hacer posible la presentación de este Trabajo de Grado.

A la profesora **Aracelis Tortolero**, por sus acertadas y minuciosas correcciones, por su paciencia y disposición, por siempre estar pendiente de todos los detalles y por incentivar en mí el sentido del positivismo.

A la profesora **Hilda Ruíz**, por su dedicación y aportes que hicieron posible la presentación del trabajo final. Gracias infinitas por su paciencia, compromiso y su apoyo.

A la **Empresa de servicio del sector turístico**, por abrirme sus puertas y prestarme su apoyo en todo momento para la realización de este proyecto.

A los **profesores y compañeros de la universidad** que fueron parte de mi formación profesional, e incluso personal, dejando huellas de ejemplo en mi vida.

A toda **mi familia y amigos**, por haberme apoyado, aconsejado y darme su cariño cada vez que lo necesitaba. Gracias por ser mi sustento durante estos años de carrera.

A mi gran amiga y colega **Stephanie Khabbaze**, por apoyarme y aconsejarme desde el principio de la carrera. Gracias por guiarme en el desarrollo de este trabajo y brindarme tú ayuda siempre que lo necesité; eres una profesional integral digna de admiración.

A todos aquellos que de alguna u otra manera formaron parte de mi desarrollo académico. Muchas gracias.

¡Infinitamente agradecida!

Yamilet Haskour Machta.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
Caracterización el problema.....	13
Objetivos de la Investigación	21
Objetivo General.	21
Objetivos Específicos.....	21
Hipótesis.....	22
Justificación de la Investigación	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	24
Antecedentes	24
Bases Teóricas.....	31
1. Liderazgo.....	31
1.2. Teorías enfocadas en el Liderazgo.	34
1.2.1. Teorías basadas en las características.	34
1.2.2. Teorías del Comportamiento.....	36
1.2.3. Teorías de Contingencia.	38
1.2.4. Teoría del Intercambio Líder-Miembro.	41
1.2.5. Teoría de la decisión: Modelo de la participación del líder de Vroom y Yetton.	42
1.2.6. Liderazgo Carismático.	43
1.2.7. Liderazgo Transformacional.....	44
1.2.8. Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio.....	46
2. Satisfacción Laboral	54
2.1. Conceptualización de Satisfacción Laboral.	54
2.2. Teorías de la Satisfacción Laboral.	55
2.2.1. Teoría de las Necesidades de Maslow.	56
2.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	57
2.2.3. Teoría de las Necesidades de McClelland.	58
2.2.4. Teoría de las expectativas de Vroom (1964).....	59
2.2.5. Modelo Job Satisfaction Survey de Spector.	60
2.3. Efectos de la Satisfacción Laboral.	62

2.4. Expresión de Insatisfacción Laboral.	63
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	65
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	68
1. Tipo y Diseño de Investigación.....	68
1.1. Tipo de Investigación.	68
1.2. Diseño de Investigación.	69
2. Unidad de análisis, población y muestra	70
3. Definición Conceptual y Operacional de las Variables.....	73
3.1. Variable Estilos de Liderazgo.	73
3.2. Variable Satisfacción Laboral.	78
3.3. Variables Demográficas.	80
4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	81
4.1. Instrumento para medir la Variable Estilos de Liderazgo.	81
4.2. Instrumento para medir la Variable Satisfacción Laboral.	82
4.3. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.	83
5. Procesamiento para la Recolección de Información	85
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	88
1. Distribución de Frecuencias Porcentuales según las Variables Demográficas	89
2. Estadísticas Descriptivas por Variable	93
2.1. Estadística Descriptiva de la Variable Estilos de Liderazgo desde la perspectiva del líder/supervisor (auto-apreciativo) y desde la perspectiva de sus seguidores/supervisados (apreciativo).	93
2.2. Estadística Descriptiva de la Variable Estilos de Liderazgo de forma general.	103
2.3. Estadística Descriptiva de la variable Estilos de Liderazgo según las Variables Demográficas.	105
2.4. Estadístico Descriptivo de la variable Satisfacción Laboral desde la perspectiva del líder/supervisor (auto-apreciativo) y desde la perspectiva de sus seguidores/supervisados (apreciativo).	113
2.5. Estadístico Descriptivo de la variable Satisfacción Laboral de forma general.	118
2.6. Estadística Descriptiva de la variable Satisfacción Laboral según las Variables Demográficas.	120
3. Análisis Correlacional entre los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral.....	124
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	135
CAPÍTULO VII.....	143
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES	146

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
---	------------

ANEXOS	157
---------------------	------------

Anexo A. <i>Ficha de Presentación de los Instrumentos Estilos de Liderazgo Auto-Apreciativo y Apreciativo y Satisfacción Laboral</i>	158
--	-----

Anexo B. <i>Instrumento Variables Demográficas</i>	159
--	-----

Anexo C. <i>Instrumento para medir la variable Estilos de Liderazgo. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma Auto-apreciativa.....</i>	160
---	-----

Anexo D. <i>Instrumento para medir la variable Estilos de Liderazgo. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma Apreciativa</i>	165
---	-----

Anexo E. <i>Instrumento para medir la variable Satisfacción Laboral</i>	170
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Definiciones de Liderazgo.	32
Tabla N° 2. Características de los Líderes Transaccionales y Transformacionales.	45
Tabla N° 3. Representación Muestral del Objeto de Estudio.	72
Tabla N° 4. Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo	77
Tabla N° 5. Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral.	80
Tabla N° 6. Operacionalización Variables Demográficas.	81
Tabla N° 7. Distribución de frecuencias según la edad.	89
Tabla N° 8. Distribución de frecuencias según nivel educativo.	90
Tabla N° 9. Distribución de frecuencias según antigüedad en la empresa.	91
Tabla N° 10. Distribución de frecuencias según unidad.	91
Tabla N° 11. Estadístico descriptivo Estilo de liderazgo transformacional y sus sub-dimensiones según posición.	93
Tabla N° 12. Estadístico descriptivo Estilo de liderazgo transaccional y sus sub-dimensiones según posición.	99
Tabla N° 13. Estadístico descriptivo Estilo de liderazgo Laissez-faire y sus sub-dimensiones según posición.	101
Tabla N° 14. Estadístico descriptivo Estilos de Liderazgo de forma general.	103
Tabla N° 15. Estadística descriptiva de los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire según el sexo.	105
Tabla N° 16. Estadística descriptiva de los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire según la edad.	106
Tabla N° 17. Estadística descriptiva de los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire según el nivel educativo.	108
Tabla N° 18. Estadística descriptiva de los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire según años de antigüedad.	110
Tabla N° 19. Estadístico descriptivo Satisfacción Laboral según posición.	113
Tabla N° 20. Estadístico descriptivo Satisfacción Laboral de forma general.	118
Tabla N° 21. Estadística descriptiva de la Satisfacción Laboral según el sexo.	120
Tabla N° 22. Estadística descriptiva de la Satisfacción Laboral según la edad.	121
Tabla N° 23. Estadística descriptiva de la Satisfacción Laboral según el nivel educativo.	122

Tabla N° 24. Estadística descriptiva de la Satisfacción Laboral según años de antigüedad. ...	123
Tabla N° 25. Escala de interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.....	125
Tabla N° 26. Correlación de las variables Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral de forma general.....	126
Tabla N° 27. Correlación de las variables Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral según la perspectiva de líderes/supervisores.....	129
Tabla N° 28. Correlación de las variables Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral según la perspectiva de seguidores/supervisados...	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Elementos Claves de la Definición de Liderazgo.....	33
Figura N° 2. El Modelo de la Gama Completa de Liderazgo: Perfil Óptimo.	47
Figura N° 3. Evolución progresiva de las Necesidades Humanas de Maslow (1954)	57
Figura N° 4. Respuestas a la Insatisfacción Laboral.	64
Figura N° 5. Distribución de frecuencias según el sexo.....	89
Figura N° 6. Distribución de frecuencias según el cargo.	92
Figura N° 7. Media del Estilo de Liderazgo transformacional y sus sub-dimensiones.....	95
Figura N° 8. Media del Estilo de Liderazgo transaccional y sus sub-dimensiones.....	99
Figura N° 9. Media del Estilo de Liderazgo Laissez-faire.	102
Figura N° 10. Media de la variable de los tres Estilos de Liderazgo de forma general.	103
Figura N° 11. Media de la variable Satisfacción Laboral y sus dimensiones.	119

RESUMEN

El rol que juegan los líderes en las organizaciones es importante, ya que, dependiendo del estilo de liderazgo que éste desenvuelva, es capaz de producir un efecto positivo o negativo sobre la conducta de los colaboradores en las empresas, generando de esta manera, un alto o bajo nivel de satisfacción laboral, con sus consecuencias. La presente investigación, tuvo la finalidad de determinar si el Estilo del Liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019. Se realizó un estudio cuantitativo, correlacional, transeccional no experimental, y de caso, donde se determinó el grado de asociación que existe entre las variables de estudio, la unidad de análisis estuvo constituida por los supervisores y supervisados que forman parte de todas las unidades adscritas de la empresa, utilizando un muestreo no probabilístico de carácter intencional para determinar la muestra de estudio. Se aplicaron dos instrumentos: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo versión abreviada 5X desarrollado por Bass y Avolio (1995), para la variable Estilos de Liderazgo y otro llamado Job Satisfaction Survey planteado por Spector (1985), para la variable Satisfacción Laboral. Posteriormente, los resultados obtenidos por ambas perspectivas (supervisores/supervisados), se identificó que el Estilo de Liderazgo transformacional es el predominante en la empresa (4,0981) y se determinó un nivel de satisfacción laboral moderado en los colaboradores (3,0039). Además, el coeficiente de correlación de Pearson entre los Estilos de Liderazgo transformacional (0,419), transaccional (0,280) y Laissez-faire (-0,370) respecto a la Satisfacción Laboral, obtuvo una relación positiva moderada, baja e inversa, lo cual permitió finalmente, aceptar la hipótesis H_i planteada, la cual determina que “El Estilo del Liderazgo transformacional genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire”, al igual como se ha obtenido en otros estudios. Al final, la utilidad será para la empresa como estudio de caso que con sus limitaciones solo serán oportunos para ella.

Palabras Clave: Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Satisfacción Laboral.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema que a pesar de que ha sido tratado desde años atrás por diversos investigadores, sigue generando interés en la actualidad, ya que es un factor determinante y una ventaja competitiva para las organizaciones, dado que el buen ejercicio de éste, se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse como uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual (Cuadra y Veloso, 2007).

En efecto, el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por lo tanto, no es una sorpresa que, actualmente en el mundo empresarial, se invierta una parte significativa del presupuesto anual en la formación de directivos para que éstos tengan la capacidad de dirigir diversos grupos, sepan manejar la empatía, la iniciativa, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, entre otros, con el propósito de que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores (Cuadra y Veloso, 2007).

En tal sentido, el ejercicio del liderazgo a pesar de ser complejo, es inherente a la organización del trabajo y repercute en la articulación de los equipos. Al efectuar su función, un líder debe acercarse a un estilo en particular y entre estos destacan, según el Modelo de Liderazgo de Rango Completo planteado por Bass y Avolio (1995), el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire. Con esto se debe entender, que el modelo o estilo adoptado define la eficacia del líder en función de su capacidad para utilizar cada uno de los estilos de acuerdo con la situación de los colaboradores (Mino y Zavaleta, 2015; García, 2017).

Por otro lado, la satisfacción laboral es una variable de gran importancia en las organizaciones por ser un factor significativo dentro de la calidad de vida y desarrollo de los individuos en su vida profesional, ya que dependiendo del estilo de liderazgo que predomine en la empresa, este influye en el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Así pues, es importante señalar que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo (Locke, cp. Chiang, Gómez y Salazar, 2014). Es por esta razón que, al contar con un estilo de liderazgo que permita mantener los niveles altos de satisfacción laboral, esto producirá mejora en los procesos, fomentando el trabajo en equipo, aumento de la calidad de vida de los individuos y el alto rendimiento de su productividad.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación busca determinar si el Estilo del Liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire, en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019. Por lo tanto, para el desarrollo del presente estudio, fue considerada la siguiente estructura detallada a continuación:

Capítulo I, donde se expone el planteamiento del problema, que inicia con la contextualización del problema para cerrar con la pregunta de investigación. Asimismo, se definen los objetivos generales y específicos, así como las razones que justifican el estudio, tanto para la organización, como para investigaciones futuras.

Capítulo II, se presenta el marco teórico, donde reseña, por un lado, los antecedentes previos a la presente investigación y por el otro, las bases teóricas que sustentan al estudio, donde se exponen los puntos clave y diversos enfoques teóricos necesarios para la comprensión de dichas variables a investigar, con la finalidad de profundizar las perspectivas abordadas en la presente investigación.

Capítulo III, corresponde al marco referencial que sustenta la presente investigación, el cual esta sección es dedicada a describir la empresa objeto de estudio, la cual se incorpora información general acerca de la empresa junto con sus objetivos estratégicos, valores, misión y visión.

Capítulo IV, está conformado por el marco metodológico, donde se presenta el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, la definición conceptual y operacional de las variables de estudio con su respectiva tabla de operacionalización, la técnica y los instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento de dicha variable, y finalmente, el proceso de recolección de información de los datos que se llevaron a cabo para este Trabajo de Grado.

Capítulo V, donde se expone el análisis de los resultados obtenidos luego de haber recolectado la información, la cual se explica estadísticamente el comportamiento de las variables relacionadas con la investigación.

Capítulo VI, se presenta la discusión de los resultados obtenidos por las variables estudiadas cotejando con las teorías utilizadas.

Capítulo VII, reseña las conclusiones, que representa el punto culminante y fundamental de este Trabajo de Grado, con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados. A su vez, este capítulo refleja las recomendaciones, producto de la experiencia obtenida en la realización del presente estudio, con el propósito de brindar aportes a quienes en un futuro se interesen en realizar estudios sobre este tema y que sea fuente de inspiración para próximas investigaciones.

Seguidamente, se presentan las Referencias Bibliográficas, donde se resaltan todas las fuentes que dieron soporte teórico a esta presente investigación, incluyendo libros, tesis, investigaciones, artículos científicos, entre otros.

Finalmente, la última sección corresponde a los Anexos, donde se exponen dichos instrumentos que se utilizaron para la recolección de información, además del material utilizado a lo largo del proyecto, que sirven de complemento a las explicaciones señaladas en esta investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Caracterización el problema

En un mundo globalizado, las organizaciones se encuentran lidiando para mantener una ventaja competitiva en el mercado donde se desenvuelven, por lo que deben garantizar una buena calidad en sus bienes y servicios. Por ello, para que hoy en día pueda existir una organización exitosa y permanente en el tiempo, ésta debe contar con personas capacitadas que permitan su progreso y capaces de llevar adelante las metas propuestas de la manera más eficiente (Bolívar y Castro, 2014). En tal sentido, Castro y Fernández (2006) hacen una recopilación del proceso de liderazgo y sus efectos:

A pesar de no haberse consensuado una definición única sobre el proceso de liderazgo, puede afirmarse que éste se caracteriza por la capacidad de una persona para motivar e influir a sus seguidores con miras a contribuir a la consecución de ciertos objetivos dados, así como al éxito de un proyecto organizacional establecido (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002; Northouse, 1997; Yukl y Van Fleet, 1992). (p. 85)

Una de las claves para lograr la eficacia y eficiencia del personal es la de tener líderes calificados para identificar las necesidades de los trabajadores en una organización, y dentro de ésta, se deben idear sistemas para mantenerlos motivados y que sus objetivos personales se encuentren alineados con los objetivos organizacionales, aumentando así, la satisfacción de los subordinados, ya que mientras más efectivo sea el liderazgo, más metas podrá alcanzar la organización, logrando el éxito que se desea (Bolívar y Castro, 2014).

Y es que el liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. Por lo tanto, contar con una dirección ajustada a los requerimientos de las empresas, representa una vía para lograr los objetivos trazados con el fin de conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido (Bracho y García, 2013).

A la par y en otro orden de ideas, una de las grandes aspiraciones para las organizaciones es que sus colaboradores logren estar satisfechos en el ámbito laboral. Por ello, Spector (2002) asegura que la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones. Por lo cual, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización.

Es por esta razón que, la satisfacción laboral es una de las principales actitudes frente al trabajo, y un predictor del comportamiento tanto en el ámbito laboral como personal, por lo que su medición puede ser considerada como una herramienta útil para diagnosticar cómo está funcionando la organización, el evaluar cómo se sienten los trabajadores dentro de ella e identificar problemas latentes que afecten tanto a los colaboradores como a la empresa (Ruiz, 2009).

Para tal efecto, es indispensable la presencia de liderazgo en una organización, ya que precisamente son los líderes quienes cuentan con la habilidad y capacidad de generar la satisfacción en sus colaboradores, es decir, los líderes tienen una percepción sobre cómo la gente se siente en su ambiente de trabajo (Valda, 2014). En otras palabras, tal como lo indican Cruz y Rodea (2014), reflejan que “en tanto las organizaciones sigan enfrentando desafíos globales, mayor será la necesidad de líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias audaces que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que van surgiendo” (p.7).

Del mismo modo, Aldape, Pedrozo, Castillo y Moguel (2011), aseguran que las mediciones relacionadas con los estilos de liderazgo y la satisfacción en el trabajo “guían a la organización, no solo hacia un mejor entendimiento de las necesidades de su gente, sino también hacia formas más realistas de mejorar la calidad de vida en el trabajo y a resolver varios problemas laborales que se presenten” (p.39).

De esta forma, Yukl y Van Fleet (cp. Castro y Nader, 2007), mencionan que, en la actualidad, “uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el estilo de liderazgo transformacional y su principal precursor es Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático, a partir de la

consideración del liderazgo transaccional y transformacional de Avolio y Bass (1990)” (p.690).

A razón de lo anterior, Cruz y Rodea, (2014) aportan que, “el liderazgo describe un proceso de influencia positiva que cambia y transforma a los individuos, organizaciones y comunidades, de ahí la importancia de contar con líderes específicamente de tipo transformacional” (p.8).

Es por ello, que Bass (1985; Castro y Lupano, 2006) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores.

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. En virtud de estas propiedades, es que se suele considerar más amplio y más efectivo que el de estilo de liderazgo transaccional. (p.112)

Otro estilo de liderazgo es el transaccional, al respecto Bass (1985; cp. García, 2017) señala que el estilo transaccional crea visiones que no reflejan el espíritu emocional de sus seguidores porque:

Sus visiones se centran en intercambios de recompensas y castigos para lograr resultados. Los líderes ayudan a los seguidores a identificar lo que debe hacerse, por lo que toman en cuenta las necesidades de los seguidores. Este tipo de liderazgo, se basa en algún tipo de intercambio contractual (con frecuencia implícito) entre líder y seguidor. Por supuesto, no es necesario que los intercambios incluyan no solo cosas materiales, [o normas a satisfacer entre las partes], de hecho, la mayoría se basan en recompensas [materiales] o sentimientos sociales, inmateriales e intangibles. (p.202)

Por último, encontramos en la literatura según el modelo de Bass y Avolio, el denominado estilo de liderazgo Laissez-faire, en el cual Bass y Riggio (2006; cp. García, 2017) afirman que:

Este tipo de liderazgo significa que la autonomía de los seguidores se obtiene por defecto. El líder evita proporcionar dirección y apoyo, muestra falta de atención hacia lo que sus seguidores realizan, y evita responsabilidades enfrascándose en su absorbente trabajo, desviando peticiones de ayuda, abdicando cualquier responsabilidad sobre el desempeño del subordinado, ausentándose física o mentalmente de la escena, por lo que se observa, como el estilo de liderazgo menos efectivo para una organización. (p.203)

Para tal efecto, Amutio, Da Costa, Hermosilla y Páez (2016) destacan que “uno de los estilos de liderazgo más apropiados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación es el liderazgo transformacional, ya que éstos comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y la motivación de los subordinados” (p.1).

Asimismo, se puede decir que el liderazgo transformacional “es parte fundamental de la satisfacción laboral, ya que ambos están profundamente asociados y sirven para mantener a los trabajadores incentivados y con total énfasis para desempeñar sus labores a cabalidad” (López, 2017, p.15).

De esta forma, la satisfacción laboral debe ser considerada como la superficie o la cara del liderazgo, particularmente porque estas variables vienen a ser dos factores de importancia para mantener comprometidos y motivados al personal, ya que, si no existe un buen líder, no existirá un nivel adecuado de satisfacción en los colaboradores y por lo tanto las relaciones humanas dentro de la institución se verán afectadas (López, 2017).

Al respecto los autores Rosillo, Velázquez y Marrero (2012), resaltan la importancia de conocer sobre la satisfacción laboral.

Porque la misma está directamente ligada al desarrollo de los trabajadores como personas y a su dignidad, en tanto se relaciona con la calidad de vida en general y finalmente, porque un empleado satisfecho presentará más conductas a favor

de la organización que uno menos satisfecho. Asimismo, dadas las condiciones que anteceden mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la organización podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en su personal, procurando mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la misma, según sean los resultados obtenidos. (p.1)

De esta manera, en el ámbito investigativo se presentan numerosos estudios que se enfocan en el análisis a profundidad de las conceptualizaciones de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez faire y la satisfacción laboral, en diferentes tipos de organizaciones (privada o públicas), orientadas tanto a la producción, como a los servicios.

El primero de ellos, es la investigación de Ayoub (2010), quien tomó como referencia los estilos de liderazgo según el modelo de Bass y Avolio (2004), planteándose como objetivo principal el conocer cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada de México. Los resultados evidenciaron el estilo de liderazgo transformacional como el más utilizado por los funcionarios federales, seguido del transaccional y el menos utilizado el liderazgo Laissez-faire. Encontraron que los comportamientos transformacionales, más que los transaccionales, incrementan el desempeño de los funcionarios y la utilización de comportamientos pasivo-evasivos lo disminuyen. Asimismo, concluyó que el liderazgo transformacional no sustituye al transaccional, sino que lo aumenta, motiva e inspira a los seguidores para que vayan más allá de lo inicialmente pactado e, inclusive, de lo que ellos mismos consideraban posible, incrementa su satisfacción y compromiso donde en el proceso va desarrollando nuevos líderes.

En este mismo orden de ideas, se tomó como referencia la propuesta de Morales (2011), donde los resultados evidenciaron una marcada tendencia de insatisfacción laboral de los trabajadores ante el comportamiento del personal directivo como líder, lo que conllevó como objetivo el establecimiento de una metodología adecuada que facilite la utilización de métodos transformacionales que promuevan tanto el logro de los objetivos como la plena satisfacción del talento humano, es decir, promoviendo el ejercicio práctico del liderazgo transformacional con un enfoque social centrado en el ser humano y en su interrelación con las organizaciones.

Seguidamente, los estudios de Silva (2015) y Chacón (2016) prevalecen de gran aporte, ya que ambas investigaciones se enfocaron en determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, donde se obtuvo como resultado una asociación positiva entre las dos variables y altos niveles de satisfacción laboral, en ambos estudios. Asimismo, se concluye que los líderes considerados como transformacionales se asocian con niveles más elevados de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, porque logran incrementar la motivación y compromiso de sus subordinados; con la recomendación de potencializar la práctica de estilos de liderazgo activos (transformacionales), que involucren a los colaboradores permitiendo su desarrollo profesional y generando satisfacción en la relación líder-subordinado.

Así pues, Quenta y Silva (2016), se enfocaron en su investigación en establecer la relación de los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral de las enfermeras, cuyos resultados confirman la relación entre las dos variables, en la que predominan en primer lugar el estilo liderazgo transaccional, luego el transformacional y el Laissez-faire con el menor porcentaje; demostrándose un nivel de satisfacción laboral moderado en la mayoría de las enfermeras. Por consiguiente, se concluye que, para poder llevar a cabo un buen liderazgo en un jefe de enfermería, hay que tener la capacidad de un líder transformador para poder desarrollar y dirigir a todo su equipo de trabajo hacia un mismo objetivo, de tal manera que, le permita generar una buena satisfacción en el trabajo, al velar tanto por los intereses personales de las demás enfermeras; como de los objetivos establecidos de la institución.

En suma, estudios recientes muestran que las personas que se sienten implicadas en su trabajo y satisfechas a la hora de colaborar con sus colegas, no solo se esfuerzan más en realizar su trabajo, sino que también trabajan con mayor desempeño y de forma más inteligente.

No hay duda de que el ambiente laboral tiene un gran papel a la hora de determinar el nivel de satisfacción de cualquier empleado. Sin embargo, es responsabilidad de ambos, empleado y empresario el fomentar la felicidad en el puesto de trabajo, ya que un trabajador satisfecho tiene una actitud más optimista y trabaja de mejor modo, lo cual crea un entorno laboral positivo y productivo. (Bidault, 2017, p.1)

Por lo tanto, sobre las consideraciones anteriores, los sujetos que practican el estilo de liderazgo transformacional en las empresas, constituyen finalmente la fuente primordial de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Toda empresa que cuenta con un alto nivel de satisfacción en sus colaboradores obtendrá como resultado un alto nivel de satisfacción en sus clientes (Manene, 2012). Lo cual es un criterio válido para seleccionar los aportes de Bass y Avolio (1990) en este caso de investigación.

De esta manera, se resalta la importancia el estudio de la satisfacción en el trabajo, ya que hoy en día las organizaciones se preocupan por mantener satisfechos a los colaboradores, pues gracias a ello estos podrán desempeñarse con eficiencia en cada una de sus actividades. Sin embargo, esto no significa que la satisfacción de la que se habla solo se centre en aspectos tangibles, como el dinero, las condiciones laborales o los beneficios, no dejan de ser importante, pero aparte de ello, es necesario que las organizaciones se centren en motivar, incentivar y reconocer el esfuerzo de su personal mediante reconocimientos, brindándoles la confianza suficiente para que se sientan parte de la organización y se comprometan a cumplir con los objetivos establecidos (Lomas, 2017).

Se evidencia, por tanto, que los estudios sobre liderazgo y satisfacción en el trabajo son relevantes, debido a que la efectividad o ineffectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes, ya que, al ejercer liderazgo, las personas adoptan "estilos", que probablemente puedan tener cierta influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, lo que puede incidir en el trabajo que éstos desempeñan. Por esta razón, para que las organizaciones sean efectivas a partir de personal satisfecho, se requiere la atención de diversos factores de cambio y uno de los enfoques con mayor influencia en el éxito de las organizaciones es el estilo de liderazgo con el que esta cuenta (Mino y Zavaleta, 2015).

Por ello, la capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por Bass y Avolio (1995), ya que líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto (Vega y Zavala, 2004). A su vez, la elección de un estilo de liderazgo en particular podría ser un factor de gran relevancia en el aumento de la satisfacción laboral de los seguidores, de

manera que cada uno de ellos pueda lograr el máximo desarrollo posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una alta eficiencia tanto a nivel individual, como para la organización (González, Guevara, Morales, Segura y Luengo, 2013).

Finalmente, la falta de talento en cuanto al liderazgo entonces, termina convirtiéndose en una barrera para que las empresas crezcan potencialmente, es por ello que resulta fundamental que este aspecto sea medido y tomado en cuenta, ya que se requiere un estilo de liderazgo correcto que se relacione con las aspiraciones de la organización, es decir, que lleven a todo un grupo de trabajo en una misma dirección, en busca de alcanzar los objetivos propuestos los cuales estén alineados con la filosofía de la empresa y sobretodo, que logren la satisfacción de sus colaboradores (Koh, 2014). A la par Marcenaro, Luque y Ruiz (cp. Aguilar, Magaña y Surdez, 2010), expresan la importancia de medir satisfacción en el trabajo, ya que “fungen como un indicador de la calidad del empleo y parecen ser útiles para predecir el futuro comportamiento del mercado de trabajo” (p.7).

En tal sentido, surge la siguiente interrogante:

¿El Estilo de Liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio (1995) genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Determinar si el Estilo del Liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio (1995) genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019.

Objetivos Específicos.

1. Caracterizar las variables demográficas y organizacionales de los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019.
2. Identificar los Estilos de Liderazgo que predominan en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019 según el modelo de Bass y Avolio (1995).
3. Determinar el nivel de Satisfacción Laboral en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019.
4. Determinar las variaciones que existe entre los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019, en función de las variables demográficas estudiadas.
5. Establecer la relación que existe entre los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire con la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019.

Hipótesis

H1: El Estilo del Liderazgo transformacional genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire.

Ho: El Estilo del Liderazgo transformacional no genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire.

Justificación de la Investigación

Actualmente, el mundo globalizado, ha presionado a las organizaciones a convertirse en entidades adaptables a las situaciones de su entorno para mantenerse dentro del mercado competitivo. Para lograr esto, se ha vuelto indispensable la gestión del talento humano en las empresas, ya que se percibe como el departamento más valioso e importante de las organizaciones y por ende son los encargados de identificar cual es el estilo de liderazgo correcto que se debe ejercer en la empresa y cuando se deberá aplicar otro tipo de liderazgo que genere la solución a las diversas problemáticas, para que de esta manera se pueda lograr los objetivos planteados por la organización.

Asimismo, la elección de un estilo de liderazgo en particular podría ser un factor de gran relevancia en el aumento de la satisfacción laboral de los seguidores, de manera que cada uno de ellos pueda lograr el máximo desarrollo posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una alta eficiencia para ellos mismos y para su equipo.

Es por ello que, la investigación planteada permite a los interesados obtener una visión sobre este estudio, despierta también la indagación de determinar si el estilo de liderazgo transformacional genera más satisfacción laboral que los estilos de liderazgo transaccional y Laissez-faire en los colaboradores, ya que se considera como uno de los estilos de liderazgo que se caracteriza por conseguir el cambio positivo en los miembros de la organización y por proporcionar ciertos estímulos a sus seguidores que les permitan estar satisfechos a la hora de realizar sus tareas en el ámbito laboral.

Además, el presente estudio resulta de utilidad para que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en conseguir que todos los miembros del equipo naveguen en la misma dirección, aumentando la satisfacción, el rendimiento de los trabajadores, entre otros beneficios.

Por lo tanto, el objeto de esta investigación supone un aporte empírico en las disciplinas de las Ciencias Sociales y otras áreas de estudio de nuestro país, esto porque los hallazgos que implica esta investigación buscan proporcionar a investigaciones futuras, datos e información más amplia, realizada mediante la investigación bibliográfica de otros estudios realizados fuera y dentro del territorio nacional y a las instituciones que deseen estudiar y profundizar el tema de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la satisfacción laboral, así como la aplicación de instrumentos de medición adaptados a la actualidad.

A su vez, será una forma de poner un granito de arena para transformar la realidad de Venezuela, ya que según Cornejo (2015) afirma que es uno de los países con peor índice de competitividad global.

Se requiere una reconversión general del liderazgo político, económico y empresarial del país. Nuevas aptitudes y actitudes del liderazgo venezolano que orienten al estado y a las organizaciones en un proceso de mejoramiento continuo tanto en la competitividad empresarial como en la satisfacción de cada uno de los trabajadores. (p.1)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Para la realización de este proyecto, se han revisado otros trabajos de investigación que han servido como referencia para el estudio planteado, mismas que tienen relación con las variables a estudiar y se sintetizan a continuación.

Un primer estudio corresponde a Ochoa y Pérez (1998), de la Universidad Católica Andrés Bello, donde esta tesis de pregrado tiene como objetivo validar el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo en forma 5x de Bernard Bass a través de la matriz Multimétodo-Multirasgo. Se utilizaron como variables de contraste la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Para el análisis de liderazgo se empleó un diseño de tres grupos independientes (método auto-apreciativo, apreciativo y entrevista), donde se empleó una muestra de 98 unidades conformada cada una por tres personas (gerente, compañero y subordinado) para un total de 294 participantes, provenientes de dos entidades financieras del área metropolitana de Caracas.

Por lo tanto, los resultados indicaron que el MLQ, tanto en su forma auto-apreciativa como en su forma apreciativa, resulta un instrumento confiable y válido para la medición del liderazgo, lo cual genera un aporte valioso al presente estudio ya que se utilizó dicha herramienta para evaluar el estilo de liderazgo que predomina tanto por la percepción de los líderes, como la de sus seguidores.

Otro estudio que resulta relevante es el de Vega y Zavala (2004), de la Universidad de Chile, para optar al título de Psicólogos, donde el presente estudio tuvo como objetivo adaptar al contexto cultural chileno el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X en la versión líder y clasificador desarrollado por Bass y Avolio (2000). La metodología se empleó a través de una investigación de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental, ex-post-facto y transversal. A su vez, cabe destacar que en este estudio se tomó como referencia el Modelo de Liderazgo de Rango Total expuesto por Bass y

Avolio (1995) para el logro de los objetivos. La aplicación del instrumento se realizó sobre una muestra no probabilística, compuesta por una población de 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes. Por consiguiente, de acuerdo a los resultados el MLQ 5x corto adaptado, este presenta una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, un alto índice de confiabilidad y se encuentra evidencia que aporta a la validez de contenido y de constructo del instrumento.

Por otro lado, Dos Santos (2006), de la Universidad Católica Andrés Bello, en su trabajo de grado para optar al título de Industriólogo, tuvo como intención en su investigación describir el estilo de liderazgo de los representantes estudiantiles de pre-grado de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas durante el período 2005-2006, según el modelo de Liderazgo de Bernard Bass (1985). La metodología que ajusta a la investigación es de tipo descriptivo, basándose en un diseño de campo, no experimental transversal. La población de estudio, fueron los Representantes Estudiantiles y Estudiantes durante el período 2005-2006 que cursaban estudios en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas en diversas carreras. A su vez, se consideran todos los aspectos referidos a la teoría de Liderazgo propuesta por Bernard Bass (1985), donde se utiliza para la recolección de datos el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo forma 5X propuesta por Bass y Avolio (1995).

De esta forma, los resultados evidencian presencia tanto del liderazgo transaccional como del transformacional en los representantes estudiantiles de pre-grado de la UCAB, donde estos se presentan según la situación dada, en la cual el autor señala y aporta que ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) no son excluyentes, es decir, están presentes en los líderes en mayor o menor proporción de acuerdo con la situación dada; el liderazgo transformacional es un agregado de la efectividad del liderazgo transaccional, uno no sustituye al otro, los mejores líderes poseen ambos tipos.

Otra investigación tomada como referencia es la de Ayoub (2010), de la Universidad Autónoma de Madrid, planteó en su tesis doctoral como objetivo conocer cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada de México, y de qué manera se relacionan estos estilos con los indicadores de desempeño de esfuerzo extra del seguidor, satisfacción con el líder y eficacia percibida del líder, en un contexto de crisis nacional. La investigación es de tipo correlacional con un diseño no

experimental. Asimismo, se tomó como referencia el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (2004).

En efecto, se comprobó que los comportamientos de liderazgo que con mayor frecuencia son utilizados por los funcionarios federales son los transformacionales, después los transaccionales y, en última instancia y menor frecuencia, los comportamientos asociados al estilo pasivo-evasivos. Asimismo, de acuerdo a los resultados, el investigador concluyó que el liderazgo transformacional no le resta valor al liderazgo transaccional, sino que aumenta el impacto positivo que tiene sobre indicadores de desempeño tanto objetivos, como subjetivos, para alcanzar el pleno potencial que predice el modelo de liderazgo de rango total y que ha sido comprobado reiteradamente en el estudio, ya que se sostiene que dicho modelo es el que mejor representa los estilos de liderazgo que se utilizan en las organizaciones complejas.

Como un apoyo significativo al presente proyecto, se encuentra el estudio de Marques y Marcano (2010), de la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Industriólogo, donde el trabajo de grado se enfocó en determinar la relación existente entre el nivel de satisfacción laboral, percibido por los docentes universitarios y su intención de abandonar la institución, ante diversas ofertas del mercado. Dicha investigación corresponde a un estudio de tipo correlacional, bajo un diseño no experimental transaccional. La unidad de análisis estuvo representada por los profesores de la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Metropolitana. Para la medición de la variable satisfacción laboral fue aplicada la escala diseñada por Spector (1985) denominada Job Satisfaction Survey.

De este modo, los resultados confirman la relación existente entre las dos variables, manifestando un nivel de satisfacción intermedia marcada por la percepción que tienen los docentes universitarios de ambas instituciones, por lo que los resultados permiten concluir que los elementos motivacionales como remuneración, ascensos y promociones, supervisión, reconocimientos, comunicación, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y la comunicación ayudan a obtener un índice de satisfacción aceptable, por tanto, es precisamente en estos elementos en los que la gestión de Recursos Humanos debe hacer énfasis para generar altos niveles de satisfacción en sus empleados. Por ello, esta investigación es un valioso aporte para el presente estudio debido a que los autores toman como referencia a Spector (1985) y su instrumento Job Satisfaction Survey, la cual tiene como función

identificar el grado en que ciertas dimensiones y aspectos influyen sobre los niveles de satisfacción de los subordinados.

Por otra parte, Bolívar y Castro (2014) de la Universidad Católica Andrés Bello, presentaron su trabajo grado, en la que su investigación estuvo orientada en determinar la relación entre liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en su dimensión contextual y las dimensiones del desempeño contextual: hacia el individuo y hacia la organización. La metodología desarrollada fue de tipo campo correlacional, con un diseño no experimental transversal. La muestra de la población total estuvo compuesta por 109 personas (23 gerentes de tienda y 86 vendedores) que laboran en las 23 tiendas objeto de estudio. Para la recolección de datos se utilizó el Cuestionario Multifactorial en forma 5X desarrollada por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zavala (2004), además, se tomó el modelo Job Satisfaction Survey de Spector creado en 1985 a través del cual se pudo realizar la medición de la satisfacción laboral.

Mediante los resultados obtenidos, se pudo constatar que, en cuanto al liderazgo transformacional de los gerentes, los vendedores perciben que estos “casi siempre” tienen comportamientos de un líder transformacional. Por otro lado, puede afirmarse que los vendedores están de acuerdo con que se cumplen las condiciones que determinan que se sientan satisfechos con su trabajo. A su vez, se pudo comprobar la existencia de una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, confirmando que los mejores líderes son los que plantean estrategias transformacionales. De esta forma, el presente trabajo sirve como aporte porque las empresas que cuentan con un buen liderazgo, tienen un efecto positivo sobre sus trabajadores, ya que estos se sienten más satisfechos y esto podría generar como consecuencia beneficios a la empresa mejorando el desempeño laboral de sus empleados. Además, se utilizaron los instrumentos de los autores Bass y Avolio y Spector para la recolección de datos, lo que suma referencia a la presente investigación.

Otra investigación que sirve como referencia al presente estudio es el de Silva (2015), de la Universidad Central del Ecuador, para optar al título de Psicólogo Industrial, la cual su objetivo se centró en identificar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP Petroecuador. La investigación es de tipo correlacional con un diseño no

experimental. La población está constituida por 40 funcionarios que forman los tres departamentos de la subgerencia. Para la recolección de datos el instrumento para evaluar los estilos de liderazgo se utilizó el Cuestionario Multifactorial del Liderazgo forma 5x de Bass y Avolio (1995) adaptado por Vega y Zavala (2004), sirviendo como referencia para el presente estudio.

Para tal efecto, los resultados finales apuntan que efectivamente los líderes evaluados con los más altos puntajes transformacionales (líder de Desarrollo y Subgerente), producen en sus subordinados mayores niveles de satisfacción, a diferencia, de los considerados menos transformacionales (líderes de Capacitación y Vinculación) y los catalogados como transaccionales o pasivo/evitadores. Por lo tanto, este trabajo puede servir como aporte para la presente investigación, ya que la práctica del liderazgo transformacional incidirá, a largo plazo, no sólo en la satisfacción laboral de los funcionarios sino también en fenómenos organizacionales como la comunicación, la innovación y creatividad, las relaciones interpersonales, el desempeño laboral y el clima organizacional incrementando la calidad de vida laboral. Además, se puede señalar que el liderazgo transformacional se orienta al desarrollo de los seguidores mediante procesos de motivación y retroalimentación, generando mayores niveles de satisfacción y produciendo cambios de orden superior (cambios en las creencias, valores y expectativas de los subordinados).

Por otro lado, Marcano (2015) de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, presento su trabajo de grado para magister, en el que tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico basado en el Liderazgo Transformacional para los Gerentes Educativos de los centros educativos de Boca de Pozo, municipio Península de Macanao del estado Nueva Esparta. La metodología desarrollada fue un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo y descriptiva, con un diseño no experimental. Se aplicó como técnica de recolección de datos un cuestionario tanto para los directivos como para el personal docente, donde la población que se estudió en la investigación estuvo conformada por 10 directivos y 135 docentes de los centros educativos de Boca de Pozo, municipio Península de Macanao del estado Nueva Esparta.

De esta forma, los resultados obtenidos demuestran que los procesos gerenciales reflejan fallas y que necesitan ser replanteados internamente en las instituciones. Por ello, se formularon estrategias para que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar el desarrollo de la institución, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora, es entonces por lo que este autor es tomado como aporte para la presente investigación, dado que los líderes son los principales responsables del logro del buen rendimiento de sus subordinados, su influencia es primordial para generar cambios en el desarrollo tanto organizacional como humano, donde estos deben cumplir con el papel de orientador e inspirador del buen comportamiento, además de ser capaces de solucionar los problemas que se presenten, aplicando las técnicas o estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo transformacional en la organización.

Seguidamente, se resalta el estudio de Quenta y Silva (2016), de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, con el fin de obtener el título de Enfermeras, la cual esta investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre los Estilos de Liderazgo y la Satisfacción Laboral en enfermeras del hospital Regional Honorio Delgado. Arequipa-2016. La investigación es de tipo cuantitativa, descriptivo correlacional con un diseño transeccional. La población de estudio que se llevó a cabo estuvo conformada por 153 enfermeras que laboran en dicho hospital. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento la Escala de Satisfacción Laboral General (Overall Job Satisfacción) y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo planteado por Bass y Avolio, diseñado en versión argentina por Castro, Nader y Casullo (2004), siendo el segundo instrumento, un aporte para el presente estudio.

En efecto, los resultados obtenidos señalan que se encontró un alto nivel de significancia entre ambas variables, por lo que se confirma la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, en la que se refleja de manera primordial el liderazgo transaccional en las jefas de servicio, seguido del liderazgo transformacional y de último el liderazgo Laissez-faire, demostrándose así una satisfacción moderada en la mayoría de las enfermeras. De esta manera, el estudio concluye que para poder llevar a cabo un buen liderazgo en una jefe de enfermería, se deben realizar programas y desarrollo de diferentes talleres enfocados hacia el liderazgo transformacional, de tal forma que facilite a las enfermeras jefas; aplicar este estilo, ya que para poder desarrollar y dirigir a todo un equipo de

trabajo hacia un mismo objetivo hay que tener la capacidad de un líder transformador, de tal manera que le permita generar una buena satisfacción en el trabajo, al velar tanto por los intereses personales de las demás enfermeras; como de los objetivos establecidos de la institución.

Otra investigación que resulta relevante es la de Chacón (2016), de la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde su trabajo de grado se orientó a precisar la relación entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Los participantes del presente estudio están conformados por 65 trabajadores dependientes de una organización privada del rubro de Logística y Courier de Lima Metropolitana, en la que se utilizó para recolección de los datos la escala de liderazgo transformacional desarrollada por los autores Bass y Avolio (2000) y adaptada en el contexto chileno por Vega y Zavala (2004) y la escala de satisfacción laboral de Yamamoto (2012).

Lo anteriormente expuesto refleja como resultado una correlación positiva y de intensidad mediana entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, donde cabe resaltar los altos niveles de satisfacción laboral que se obtuvo en la muestra estudiada, esto debido a que los colaboradores han visto cubiertas sus metas laborales dentro de la organización. Por consiguiente, esta investigación sirve como aporte al presente estudio porque reflejan el estilo de liderazgo transformacional como una función positiva en las organizaciones, ya que de alguna forma es el que genera un alto nivel de satisfacción en los subordinados por cambiar y potenciar los valores, creencias y actitudes de los seguidores. Además, se tomó referencia el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio, donde la misma es utilizada en el presente estudio.

De todos los estudios referidos, se evidencia la relación o asociación, entre el Estilo de Liderazgo transformacional y la Satisfacción Laboral, independientemente del ambiente laboral en el cual se investigue. Además, se refleja que este tipo de liderazgo puede generar altos niveles de satisfacción en los individuos.

Bases Teóricas

1. Liderazgo

En las distintas etapas de nuestra historia, han estado presentes hombres con aptitudes excepcionales, con una capacidad conductora sorprendente, que han sido los grandes protagonistas de los cambios políticos, económicos, sociales y religiosos, con una alta disposición a asumir riesgos y superar barreras que se presentan en distintas circunstancias, teniendo todos ellos algo en común, han sido líderes en algún momento determinado (Luciani y Orengo, 1997).

De estas evidencias, se considera que, el liderazgo es un fenómeno de vital importancia, en varios ámbitos organizacionales, como en la rama empresarial, educativa, gubernamental, religiosa, entre otras formas de organización. Es por esta razón, que el liderazgo es clave para el éxito de una organización, y este éxito depende, en gran medida, de la disposición de su líder. Por ello, los teóricos y expertos de las ciencias del comportamiento han concentrado sus esfuerzos en descubrir el misterio que existe alrededor del fenómeno del liderazgo, así como también han centrado sus esfuerzos en determinar cuál es su esencia y que genera ésta en los individuos (Luciani y Orengo, 1997).

1.1. Definición de Liderazgo.

A lo largo de la historia, han sido mucho los autores que han hablado sobre el liderazgo, ya que no existe una definición universal de liderazgo porque este es complejo y se analiza de distintas formas, las cuales requieren de diversas definiciones (Lussier & Achua, 2010). Además, los investigadores definen el liderazgo conforme a sus perspectivas individuales y los aspectos del fenómeno de mayor interés para ellos (Yukl, 2010).

De este modo, se puede señalar que la mayoría de las definiciones del liderazgo expuestas en la Tabla N° 1 por Yukl (2010), “reflejan la suposición de que involucra un proceso mediante el cual se ejerce influencia intencional sobre otras personas para guiar, estructurar y facilitar actividades y relaciones en un grupo u organización” (p.3).

Tabla N° 1.

Definiciones de Liderazgo.

- El liderazgo es "el comportamiento de un individuo que se enfoca en dirigir las actividades de un grupo hacia una meta compartida" (Hemphill & Coons, 1957, pág. 7).
- El liderazgo es "el incremento influyente por encima del cumplimiento mecánico de las directivas de rutina de la organización" (Katz & Kahn, 1978, pág. 528).
- "El liderazgo se ejerce cuando las personas movilizan recursos institucionales, políticos, psicológicos y otros para despertar, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores" (Burns, 1978, pág. 18).
- "El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos tienen éxito al intentar enmarcar y definir la realidad de los demás" (Smircich y Morgan, 1982, pág. 258).
- El liderazgo es "el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado hacia el logro de meta" (Rauch y Behling, 1984, pág. 46).
- "El liderazgo se trata de articular visiones, incorporar valores y crear el entorno dentro del cual se pueden lograr las cosas" (Richards y Engle, 1986, pág. 206).
- "El liderazgo es un proceso de dar un propósito (dirección significativa) al esfuerzo colectivo, y hacer que el esfuerzo voluntario se gaste para lograr un propósito" (Jacobs y Jaques, 1990, pág. 281).
- Liderazgo "es la habilidad de salir de la cultura para iniciar procesos de cambio evolutivo que sean más adaptativos" (Schein, 1992, pág. 2).
- "El liderazgo es el proceso de dar sentido a lo que las personas están haciendo juntas para que las personas entiendan y se comprometan" (Drath y Palus, 1994, p. 4).
- El liderazgo es "la capacidad de un individuo para influir, motivar y permitir que otros contribuyan hacia la efectividad y el éxito de la organización" (House et al., 1999, pág. 184).

Fuente: (Yukl, 2010, p.3).

En este mismo orden, se pueden señalar otras definiciones de liderazgo que se han construido a lo largo del siglo XXI por diversos autores. En este mismo sentido, Robbins y Judge (2009), expertos en el tema del comportamiento organizacional, definen el liderazgo como la "capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas" (p.385). En efecto, "los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo" (Robbins y Judge, 2009, p. 386).

También, autores reconocidos en el tema como Lussier & Achua (2010), definen el liderazgo como el "proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio" (p. 6). A su vez, estos autores señalan a continuación los elementos claves de la definición de liderazgo:

- *Líderes-seguidores.* Es una calle de doble sentido. Saber cómo liderar y desarrollar habilidades de liderazgo lo convertirá en un mejor líder y seguidor. Los líderes efectivos influyen en los seguidores, y sus seguidores influyen en ellos. Las cualidades necesarias para un liderazgo efectivo son las mismas que las necesarias para ser un seguidor efectivo.

- *Influir.* Es el proceso de un líder que comunica ideas, obtiene aceptación de ellas y motiva a los seguidores a apoyar e implementar las ideas a través del cambio.
- *Objetivos organizacionales.* El liderazgo ocurre cuando los seguidores son influenciados para hacer lo que es ético y beneficioso para la organización y para ellos mismos, es decir, a través de una visión compartida. Los miembros de la organización deben trabajar juntos para lograr un resultado que tanto el líder como los seguidores deseen, un futuro deseado o un propósito compartido que los motive hacia este resultado más preferible.
- *Cambio.* Las organizaciones necesitan cambiar continuamente, para adaptarse al entorno global que cambia rápidamente. Los líderes eficaces se dan cuenta de la necesidad de un cambio, donde debe darse de manera continua para mejorar el desempeño.
- *Las personas.* El liderazgo tiene que ver con liderar personas. Los líderes y seguidores eficaces disfrutan trabajando con personas y ayudándoles a tener éxito. (Lussier & Achua, 2010, p. 6)

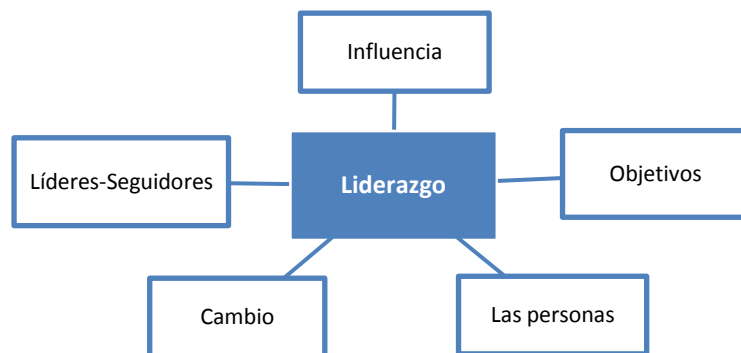


Figura N° 1. Elementos Claves de la Definición de Liderazgo.

Fuente: (Lussier & Achua, 2010m p.6). Adaptado por Haskour (2019).

De esta manera, se puede afirmar entonces según Hughes, Ginnett y Curphy (cp. Quintero y Rojas, 2009), que el liderazgo es un proceso de influencia social en el que líderes y seguidores interactúan de manera dinámica en una situación o entorno particular.

No está restringido a la influencia ejercida por alguien en una posición o función en particular, los seguidores también son parte del proceso. Es un concepto amplio que debe incluir algo más que sólo el estudio de los líderes como individuos, es decir, también debe incluir dos áreas: los seguidores y la situación. (p.27)

1.2. Teorías enfocadas en el Liderazgo.

Los individuos han estado interesados en el liderazgo a lo largo de la historia de la humanidad, pero ha sido relativamente reciente la aparición de varias teorías del liderazgo de manera formal, aumentando el interés por este tema durante el comienzo del siglo XX. Es por ello, que a medida que el interés se ha elevado por los diferentes tipos de liderazgo y las consecuencias que éstas traen, se han introducido varias teorías de liderazgo que revelan exactamente las razones de como ciertos individuos se convierten en grandes líderes (Rodríguez, 2018). Por lo tanto, se señalan a continuación algunas teorías que se enfocan en el liderazgo:

1.2.1. Teorías basadas en las características.

Según Yukl (2010), este enfoque “enfatisa los atributos de los líderes como la personalidad, los motivos, los valores y las habilidades. Detrás de este enfoque estaba el supuesto de que algunas personas son líderes naturales, dotados de ciertos rasgos que no poseen otras personas” (p.13).

Asimismo, esta teoría diferencia a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales. Pero cabe destacar, que el hecho de que un sujeto tenga los atributos y que otras personas lo consideren como un líder, no quiere decir precisamente que el líder tenga éxito en el logro de las metas de su grupo (Robbins y Judge, 2009).

Así pues, Lussier y Achua (2011), señalan que, “existen diversos métodos de clasificación de la personalidad. Sin embargo, el modelo de las cinco grandes dimensiones es la forma con mayor aceptación para clasificar las personalidades debido a su firme respaldo por la investigación y a su consistencia para características como índices de predicción de

liderazgo” (p. 33). Por ello, Robbins y Judge (2009) definen las cinco grandes dimensiones de la siguiente manera:

- *Extroversión*. Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene. Los extrovertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociables. Los introvertidos, a ser reservados, tímidos y callados.
- *Adaptabilidad*. Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista.
- *Meticulosidad*. Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos con baja calificación en esta dimensión se distraen con facilidad, son desorganizados y poco confiables.
- *Estabilidad emocional*. Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Las personas con calificaciones muy negativas tienden a ser nerviosas, ansiosas, depresivas e inseguras.
- *Apertura a las experiencias*. La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos en el otro extremo de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulta familiar. (Robbins y Judge, 2009, p.108)

Con base a las consideraciones anteriores, se tomaron en cuenta descubrimientos más recientes en el que Robbins y Judge (2009) extraen dos conclusiones:

1. Las características predicen el liderazgo. Sin embargo, es probable que esto se debiera a la falta de un marco teórico válido para clasificar u organizar las características, lo que corrigió la teoría de los cinco grandes.
2. Las características son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la apariencia de liderazgo que para distinguir entre los líderes eficaces y los ineficaces. (p.388)

De esta forma, (Robbins y Judge, 2009) toman como ejemplo a Indra Nooyi, CEO y directora de PepsiCo. La misma se caracteriza por ser sociable, adaptable, meticulosa, con estabilidad emocional y abierta a las experiencias. Esto da como resultado, altas calificaciones en todas las dimensiones de personalidad del modelo de los cinco grandes, donde estos rasgos de personalidad que han contribuido al alto desempeño en su trabajo y al éxito en su carrera en PepsiCo; en el que entró a la compañía en 1994 como vicepresidente senior de estrategia y desarrollo, y fue ascendida a directora financiera antes de ocupar el puesto más alto de la organización, que fue el de presidenta y CEO.

1.2.2. Teorías del Comportamiento.

En la década de 1950, la mayoría de las investigaciones sobre liderazgo habían cambiado su paradigma, de la teoría de los rasgos a enfocarse en cómo se comportaba realmente el líder en su ámbito de trabajo (Lussier & Achua, 2010).

Por ello, un elemento clave de este enfoque, y así lo plantean Stoner y Wankel (cp. Cordero, 2006), es que “a diferencia de los rasgos, los comportamientos se pueden aprender, ya que los investigadores concluyeron que los individuos que se capaciten o adiestren en los comportamientos adecuados de los líderes podrían llegar a dirigir con más eficacia” (p.64).

De esta manera, cabe resaltar, que la investigación del comportamiento se enfoca en encontrar formas de clasificar el comportamiento que facilite nuestra comprensión del liderazgo (Yukl, 2010). Por lo tanto, dentro de esta teoría se desarrollaron varios estudios que serán explicados a continuación.

1.2.2.1. Universidad del estado de Ohio.

Según Robbins y Judge (2009), aseguran que la más exhaustiva y comprobada de las teorías conductistas se originó en las investigaciones que comenzaron en la Ohio State University a finales de la década de 1940, donde los investigadores en Ohio State buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. A estas dos dimensiones las llamaron estructura de iniciación y consideración.

- *Estructura de iniciación.* Grado en que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados en busca del logro de las metas.
- *Consideración.* Grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos. (p.389)

1.2.2.2. Universidad de Michigan.

Para Robbins y Judge (2009), se hace necesario resaltar los estudios promovidos en la Universidad de Michigan, en la que tuvieron como objetivo identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño, donde también el grupo Michigan llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que denominaron orientado al empleado y orientado a la tarea.

- *Orientado a los empleados.* Hace énfasis en las relaciones interpersonales; adopta un interés personal en las necesidades de los empleados y acepta las diferencias individuales entre los miembros.
- *Orientado a la tarea.* El que hace énfasis en los aspectos técnicos o tareas del proyecto. (p.390)

1.2.3. Teorías de Contingencia.

En la década de los sesenta, se hizo entender que no hay un estilo de liderazgo para todas las situaciones; la manera correcta frecuentemente depende de la situación. Por ello, el enfoque de liderazgo cambió a la teoría de la contingencia, donde esta teoría se basa en explicar el estilo de liderazgo apropiado basado en el líder, los seguidores y la situación (Lussier & Achua, 2010). Además, resalta la importancia en los factores situacionales, como la naturaleza del trabajo realizado, el entorno externo y las características de los seguidores, como también en descubrir como los niveles de gestión y culturas es igual o distinto en los diferentes tipos de organizaciones (Lussier & Achua, 2010).

Las investigaciones de contingencia según Robbins y Judge (2009), señalan que buscan correlacionar los estilos de liderazgo con las situaciones y entre las de mayor repercusión, se analizarán tres de ellas: el Modelo de contingencia de Fiedler (1967), la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1969), la Teoría del Camino-Meta (1971).

1.2.3.1. Modelo de Fiedler.

El Modelo de Fiedler fue presentado por Fred Fiedler (1967), donde “fue el primero en proponer un modelo de contingencia del liderazgo, dentro del cual establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la conducta del líder y la medida en la cual la situación le da control al mismo” (Silva, 2015, p.18). Es así como, el autor según Robbins y Judge (2009), identifica tres procedimientos que permiten ajustar el comportamiento del líder a la situación, siendo estos.

- *Identificación del estilo de liderazgo.* Fiedler (1967) para identificar dicho estilo creó un cuestionario del compañero menos preferido (CMP), la cual es un instrumento que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación. Por ello, Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, donde esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, si ha de lograrse una eficacia óptima se tiene que modificar la situación o sustituir al líder.

- *Definición de la situación.* Fiedler (1967) identificó tres dimensiones de contingencia que definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Éstas son:
 - ✓ Relaciones líder-miembro: Grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder.
 - ✓ Estructura de la tarea: Grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto (es decir, si está estructurado o no).
 - ✓ Poder del puesto: Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salario.
- *Hacer coincidir a los líderes con las situaciones.* Con el conocimiento del CMP de un individuo y la evaluación de las tres dimensiones de la contingencia, el modelo de Fiedler propone hacerlas coincidir para lograr la máxima eficacia del liderazgo y considerando que este autor sostenía que el estilo de liderazgo individual permanece fijo. Por tanto, sólo hay dos maneras de mejorar la eficacia de un líder, la primera consiste en cambiar al líder para que se ajuste a la situación y la segunda alternativa sería cambiar la situación para que se ajuste al líder. (p.394)

1.2.3.2. Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Este modelo fue desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard (1969), la cual denominan Teoría del Liderazgo Situacional, donde se señala que es una teoría de la contingencia que se concentra en los seguidores, en el que el liderazgo exitoso se alcanza por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual es contingente según Hersey y Blanchard de acuerdo al nivel de la disponibilidad de los seguidores (Robbins y Judge 2009).

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo, refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que haga éste, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Así pues, Hersey y Blanchard (1969) identifican cuatro comportamientos específicos del líder:

- a. El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor, por lo que la TLS dice que, si éste es incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas.
- b. Si los seguidores son incapaces, pero están dispuestos el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad, y mucha orientación a la relación para hacer que ellos “compren los deseos del líder”
- c. Si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo
- d. Si el empleado es tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho. (Robbins y Judge, 2009, p. 396)

1.2.3.3. Teoría del Camino-Meta.

La Teoría del Camino-Meta es evolucionada por Robert House (1971), ya que “toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la universidad de Ohio State, sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas acerca de la motivación” (Robbins y Judge, 2009, p.396).

Además, esta teoría “es la que sostiene que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionar la dirección necesaria y/o asegurarse de que éstas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización” (Robbins y Judge, 2009, p.397).

Por ello, el modelo de liderazgo camino-meta se utiliza para seleccionar el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro) adecuado a la situación (subordinados y entorno) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo (Lussier & Achua, 2010). Por ello, Spector (2002) define a continuación los cuatro estilos de liderazgo mencionados anteriormente:

- *Directivo*. Comprende la estructuración de las tareas para los subordinados, explicando detalladamente lo que se espera de su trabajo.
- *De apoyo*. Manifiesta interés por las necesidades y el bienestar de los subordinados.
- *Participativo*. Mediante este estilo se busca que los subordinados colaboren, permitiendo al mismo tiempo que participen en la toma de decisiones.
- *Orientado a los logros*. Se insiste en los logros y en el desempeño efectivo. Comprende el establecimiento de metas difíciles y el énfasis en altas normas de desempeño. (p.301)

1.2.4. Teoría del Intercambio Líder-Miembro.

La Teoría del Intercambio propuesta por George Graen entre el líder y los miembros, sostiene que los líderes, en razón de la presión del tiempo establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados. Estos sujetos constituyen el grupo interno; son objeto de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales. Los demás subordinados caen en el grupo externo; el líder les dedica menos tiempo y menos recompensas de las que el controla, además establece relaciones de líder-miembro basadas en la interacción formal con la autoridad (Robbins y Judge, 2009).

Al mismo tiempo, no se precisa de forma clara en el que el líder escoge quién queda dentro de cada grupo, pero hay evidencias que reflejan que el líder tiende a seleccionar a los miembros del grupo interior debido a que tienen características de actitud y personalidad que son similares a las de él, o un nivel mayor de competencia que los miembros del grupo exterior. Asimismo, se debe tomar en cuenta como punto clave que, si el líder inclusive es el que hace la elección, son las características del seguidor las que llevan la decisión de cómo clasificar lo que hace el líder (Robbins y Judge, 2009).

1.2.5. Teoría de la decisión: Modelo de la participación del líder de Vroom y Yetton.

El modelo Vroom y Yetton (1973), es un tipo de teoría del liderazgo distinto a las estudiadas hasta el momento. En vez de describir el funcionamiento del proceso de liderazgo, indica el enfoque de supervisión que ha de emplearse en determinados contextos (Spector, 2002).

En tal sentido, se señala que el modelo de Vroom y Yetton (1973) es normativo, ya que preveía de un conjunto de reglas que debían seguirse para establecer la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaban los distintos tipos de situaciones (Robbins y Judge, 2009).

Además, esta teoría en un árbol de decisiones incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía identificarse al elegir “sí” o “no”), donde también especifica cinco estilos de liderazgo, los cuales comprenden desde lo autocrático (el supervisor toma las decisiones él solo) hasta lo democrático (el supervisor y el grupo de trabajo toman juntos la decisión) (Spector, 2002). Por lo tanto, se señalan a continuación según Robbins y Judge (2009):

1. Importancia de la decisión
2. Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión.
3. Si el líder tiene información suficiente para tomar una buena decisión.
4. Lo bien estructurado que esté el problema.
5. Si una decisión autocrática tendría el compromiso de los seguidores.
6. Si los seguidores “compran” las metas de la organización.
7. Si es probable que haya conflicto entre los seguidores por las alternativas de solución.
8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.
9. Restricciones de tiempo sobre el líder que limitan el involucramiento de los seguidores.
10. Si se justifican los costos de reunir a miembros dispersos geográficamente.

11. Importancia que tiene para el líder minimizar el tiempo que requiere tomar la decisión.
12. Importancia de utilizar la participación como herramienta para desarrollar las aptitudes de decisión de los seguidores. (p.400)

1.2.6. Liderazgo Carismático.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático fue Robert House (1977), donde indica que esta teoría es una “atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos” (Robbins y Judge, 2009, p.413).

Por ello, la evidencia del liderazgo carismático es proporcionada por la relación líder-seguidor y la teoría de House refleja que, un líder carismático tiene efectos profundos e inusuales en los seguidores, es decir, estos seguidores perciben que las creencias del líder son correctas, obedecen voluntariamente y sienten afecto hacia el líder, están emocionalmente involucrados en la misión del grupo u organización, tienen metas de alto rendimiento y creen que pueden contribuir al éxito de la misión (Yukl, 2010).

Así pues, Conger y Kanungo (1987; cp. Robbins y Judge, 2009) describen las características de un líder carismático de la siguiente manera:

- *Comportamiento no convencional.* Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.
- *Riesgo personal.* Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y acepta el auto sacrificio para lograr la visión.
- *Sensibilidad a las necesidades de los seguidores.* Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
- *Visión y articulación.* Tiene una visión –expresada como meta idealizada– que propone un futuro mejor que el status quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros. (p.413)

Se hace necesario resaltar que, el liderazgo transformacional tiene mucho en común con el liderazgo carismático, pero el carisma es solo una parte del comportamiento del líder transformador. La noción weberiana del líder carismático era, realmente, muy limitada. No obstante, las concepciones más modernas de esta teoría tienen un panorama mucho más extenso y tienen mucho en común con el liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006).

1.2.7. Liderazgo Transformacional.

James MacGregor Burns, articuló por primera vez la idea del liderazgo transformacional en 1978, y propuso dos enfoques de liderazgo para realizar el trabajo (transaccional o transformacional), antes de que Bernard Bass lo extendiera casi una década después (Lussier & Achua, 2010).

Asimismo, se refleja que, en el liderazgo transformador, los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad, respeto hacia el líder, y están motivados a hacer más de lo que originalmente esperaban. Así pues, este tipo de líder transforma y motiva a los seguidores al hacerlos más conscientes de la importancia de los resultados de la tarea, inducirlos a trascender su propio interés por el bien de la organización o equipo, y activando sus necesidades de orden superior. En contraste, el liderazgo transaccional implica un proceso de intercambio que puede resultar en el cumplimiento por parte de los seguidores de las solicitudes de los líderes, pero no es probable que genere entusiasmo y compromiso con los objetivos de la tarea (Bass cp. Yukl, 2010).

Aunado a esto, en la Tabla N° 2 se identifican y definen de manera resumida, las características que diferencian a estos dos tipos de líderes:

Tabla N° 2.

Características de los Líderes Transaccionales y Transformacionales.

Líder Transaccional	Líder Transformacional
-Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzos y las promete por el buen desempeño, reconoce logros. -Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas. -Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo si los estándares no se cumplen. -Dejar hacer: Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.	-Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza. -Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla. -Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas. -Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Bass (1990; cp. Robbins y Judge, 2009, p.419).

En tal sentido, el liderazgo transformacional y transaccional son procesos distintos, pero no mutuamente excluyentes, no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, es decir, se complementan el uno al otro, pero eso no significa que tengan la misma importancia. El liderazgo transformacional aumenta la motivación y el rendimiento de los seguidores más que el liderazgo transaccional, pero los líderes efectivos utilizan una combinación de ambos tipos de liderazgo (Bass, 1985; cp. Yukl, 2010).

Así pues, Burns sostiene que en esta teoría los líderes transformacionales son cualitativamente diferentes y superiores a los transaccionales, pero Bass postula en contraposición, un Liderazgo de Rango Total que plantea un comportamiento del líder en el cual estos dos estilos son comprensivos entre sí (Vega y Zavala, 2004).

Al comparar estas evidencias, Vega y Zavala (2004) reflejan que, a partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) “desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional” (p.22).

1.2.8. Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio.

Los líderes pueden reflejar patrones de conducta que combinan elementos de diferentes estilos de liderazgo. Es por esta razón que, Bernard Bass en conjunto con Bruce Avolio, – doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute – plantearon un Modelo de Liderazgo de Rango Completo, el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire, constituidos por nueve factores diferentes (Mendoza y Ortiz, 2006). A su vez, está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo (Vega y Zavala, 2004, p.22).

En efecto, se refleja en la Figura N° 4, la persona con un perfil óptimo muestra con poca frecuencia liderazgo Laissez-faire. Este individuo muestra sucesivamente frecuencias más altas de los estilos de liderazgo transaccional de Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Recompensa Contingente, y muestra los componentes de transformación con mayor frecuencia. Por el contrario, el líder de bajo rendimiento tiende a la inactividad y la ineficacia, exhibiendo el liderazgo Laissez-faire con mayor frecuencia y los componentes de transformación con menos frecuencia (Bass y Riggio, 2006).

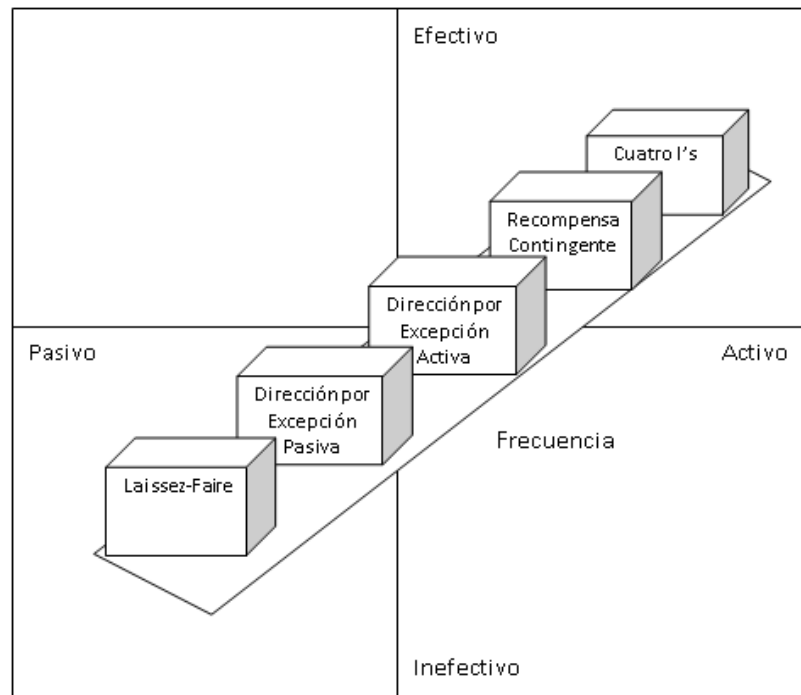


Figura N° 2. El Modelo de la Gama Completa de Liderazgo: Perfil Óptimo.

Fuente: (Bass y Avolio, 1994; cp. Bass y Riggio, 2006, p. 10). Adaptado por Haskour (2019)

Por lo tanto, se abordará a continuación, cada estilo de liderazgo y sus dimensiones correspondientes para una mayor comprensión del Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio (1995):

1.2.8.1. Estilo de Liderazgo Transformacional.

El Liderazgo Transformacional se define como un proceso que se da en relación líder-seguidor, es decir, dichos líderes hacen más con colegas y seguidores que establecer simples intercambios o acuerdos; se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores buscan identificarse con sus líderes y emularlos; inspira a los seguidores a través de desafíos y persuasión que proporcionan significado y comprensión, para lograr un mejor desempeño; es intelectualmente estimulante, ampliando el uso de sus habilidades por parte de los seguidores; y considera a los seguidores individualmente, brindándoles apoyo, orientación y entrenamiento. En efecto, se comportan de manera de lograr resultados superiores al emplear uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional. (Bass y Avolio, 2002)

Asimismo, para mayor comprensión de este tipo de liderazgo, los pioneros de este modelo destacan las siguientes características que identifican a un líder transformacional de la siguiente manera:

- *Carisma*. Los seguidores se identifican con el líder carismático y pueden imitarlo, siendo este un modelo a seguir. Además, un líder carismático, logra que sus seguidores demuestren lealtad, así como respeto hacia él, se encuentran motivados por el carisma.
- *Coherencia*. El líder transformacional debe tener como características relevantes una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto, le permite orientarse para lograr la armonía entre lo que piensa, dice y hace.
- *Creatividad*. Se refiere al nivel en el cual los líderes demuestran que son capaces de asumir riesgos y a su vez de invitar a los seguidores para la contribución de nuevas ideas. Estos líderes logran estipular la creatividad en sus seguidores para que de esta manera estos puedan desempeñarse de manera independiente.
- *Ética*. Un líder ético se caracteriza por utilizar modelos tanto morales como éticos. Respeta y asume las normas éticas, defiende aquellos ideales de conducta propios y no aquellos que son impuestos.
- *Interactividad*. Un líder transformacional debe tener la capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, utilizando la misma como estrategia para lograr la sinergia en la organización. En esta interacción, el líder busca que sus seguidores se formen y desarrollen, logrando el crecimiento personal.
- *Orientación hacia las personas*. Grado en el que el líder toma en cuenta las necesidades de cada seguidor, actuando como su guía y preocupándose por sus inquietudes y necesidades.
- *Visión*. Grado en el que el líder crea una visión atractiva y que logre estimular a los seguidores, de esta manera el personal logra alcanzar su visión planteada. (Bass y Avolio, 2006; cp. Bolívar y Castro, 2014, p.30)

Por ello, Bass y Avolio (2002) plantearon cuatro dimensiones transformacionales y se refirieron a ellas como las “cuatro I’s”, siendo estas: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Por lo tanto, Bass y Avolio (2002) especifican a continuación cada una de ellas.

- *Influencia Idealizada.* Esta dimensión sostiene que el líder transformacional se comporta de manera que le permite servir como modelo a seguir para sus seguidores. Tales líderes son admirados, ganándose el respeto y la confianza de sus seguidores. Asimismo, estos seguidores se identifican con estos líderes y quieren emularlos. Entre las cosas que el líder hace para obtener este crédito es porque da prioridad a las necesidades de los demás sobre sus propias necesidades personales. Además, el líder que tiene una gran influencia idealizada está dispuesto a asumir riesgos y es consistente en lugar de arbitrarlo. Se puede contar con él o ella para que hagan lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral (Bass y Avolio, 2002).
- *Motivación Inspiracional.* Indica que este tipo de líder se comporta de una manera que motiva e inspira a quienes lo rodean, proporcionando significado y desafío al trabajo de sus seguidores. Tienen la habilidad de despertar el espíritu del trabajo en equipo, mostrando entusiasmo y optimismo. Además, este líder genera que los seguidores se involucren en la visualización de estados futuros atractivos, crean expectativas claramente comunicadas que los seguidores desean cumplir y también demuestran compromiso con los objetivos y la visión compartida (Bass y Avolio, 2002).
- *Estimulación Intelectual.* Esta dimensión señala que este tipo de líder estimula y alienta la creatividad de sus seguidores. Asimismo, el líder transformacional estimula los esfuerzos de sus seguidores para ser innovadores y creativos al cuestionar las suposiciones, replantear los problemas y abordar las situaciones antiguas de nuevas formas, solicitándoles también nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas, sin enjuiciar los aportes de los miembros individuales por ser distintos a las ideas del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 2002).

- *Consideración Individualizada.* Se entiende por consideración individualizada cuando el líder transformacional escucha con eficacia y presta especial atención a las necesidades de cada seguidor individual para su logro y crecimiento, actuando como un entrenador o mentor y a su vez generando en cada individuo un sentido de valoración única. Además, este tipo de líder delega tareas como medio para desarrollar a sus seguidores, la cual se monitorean para ver si éstos necesitan dirección o apoyo adicional y para evaluar el progreso; idealmente, los seguidores no sienten que están siendo controlados (Bass y Avolio, 2002).

Se hace necesario resaltar que, al analizar las variables de resultado del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006; cp. Bracho y García, 2013) señalan que el líder puede considerar el resultado de sus acciones tomando como referencia tres aspectos, las cuales se explican seguidamente:

- *Satisfacción.* está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agradados con las decisiones del líder, observándose como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades.
 - *Esfuerzo Extra.* Respecto al esfuerzo extra son por las acciones del líder, que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral. Estos líderes estimulan constantemente a sus seguidores a participar activamente, y logra concretar esta colaboración.
 - *Efectividad.* se constituye por las acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles.
- (p.174)

1.2.8.2. *Estilo de Liderazgo Transaccional.*

El liderazgo transaccional es definido como aquél que premia o disciplina a un seguidor, en donde las necesidades del líder dependen de la adecuación del desempeño del mismo (Bass y Avolio, 2002).

Así pues, los líderes transaccionales muestran comportamientos asociados con transacciones constructivas y correctivas, es decir, “el estilo constructivo es etiquetado como una recompensa contingente y el estilo correctivo es etiquetado como una dirección por excepción. El liderazgo transaccional define las expectativas y promueve el rendimiento para alcanzar estos niveles” (Bass y Avolio, cp. Da Silva y Rodríguez, 2010, p.28).

Asimismo, el liderazgo transaccional al igual que el estilo de liderazgo transformacional, posee también unas características que lo identifica.

- Cumplimiento de tareas y problemas específicos.
- Recompensas por cumplimiento de objetivos.
- Castigos por bajos rendimientos.
- Las opiniones o ideas de los seguidores no se toman en cuenta.
- Mantener la estabilidad como un elemento primordial
- Acciones constantes para mejorar el rendimiento. (Maldonado, 2017, p.1)

Además de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional expuestos anteriormente, el modelo de liderazgo de rango completo contiene cuatro dimensiones del comportamiento del liderazgo transaccional que se denominan Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva. Por ello, Bass y Avolio (2002) los explica detalladamente a continuación.

- *Recompensa Contingente.* Se refiere a la retribución material que implica cuando el líder transaccional asigna u obtiene un acuerdo de los seguidores sobre lo que debe hacerse con las recompensas prometidas o reales ofrecidas a cambio de llevar a cabo la tarea de manera satisfactoria. En pocas palabras, consiste en intercambiar

recompensas previamente especificadas, por el esfuerzo y resultados de los seguidores (Bass y Avolio, 2002).

- *Dirección por Excepción*. Esta transacción correctiva puede ser activa o pasiva y éstas se exponen a continuación:
 - *Dirección por Excepción Activa*. El líder hace arreglos para monitorear activamente las desviaciones de los estándares de desempeño en las asignaciones del seguidor para tomar medidas correctivas según sea necesario.
 - *Dirección por Excepción Pasiva*. El líder espera pasivamente a que ocurran las desviaciones y errores para luego tomar las medidas correctivas (Bass y Avolio, 2002).

1.2.8.3. *Estilo de Liderazgo Laissez-Faire*.

En efecto, se refleja la última dimensión de los estilos de liderazgo propuesto por los autores Bass y Avolio en su Modelo de Liderazgo de Rango Completo. Por lo tanto, este elemento se denomina según Bass y Avolio (2002), Laissez-Faire o dejar hacer.

El liderazgo Laissez-faire (LF) es la ausencia de liderazgo y es por definición la más inactiva, además es la más ineficaz según casi todas las investigaciones en el estilo (Bass y Avolio, 2002). A diferencia del liderazgo transaccional, el Laissez-faire representa una no transacción, las decisiones necesarias no se toman y las acciones se retrasan. Las responsabilidades de liderazgo son ignoradas, la autoridad permanece sin usar (Bass y Riggio, 2006).

Además, como señala Bass (1990), el liderazgo Laissez-faire “describe a líderes que evitan influenciar a sus seguidores, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones” (Bradford y Lippitt; cp. Vega y Zavala, 2004, p. 121).

Así pues, el liderazgo Laissez-faire “se relaciona negativamente con los estilos de liderazgo activos (transaccional y transformacional) y con el desempeño y la satisfacción de los colaboradores por lo que es considerado un modo inapropiado de dirigir” (Silva, 2015,

p.40). Por ello, se puede reflejar que el líder Laissez-faire o pasivo evitador “proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente” (Robbins 2004; cp. Cruz, Estrada, Pacsi y Pérez, 2004, p.69).

Asimismo, el liderazgo Laissez faire también posee unas características que lo identifican, donde éstas pueden ser agrupadas básicamente según Cruz, Estrada, Pacsi y Pérez (2004) de la siguiente manera:

- *Delegación de Poder.* La autoridad está delegada en sus subalternos para tomar decisiones, esperando que estos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, siendo de poca ayuda para los seguidores. A su vez, describe un estilo de libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales con participación, dejando toda decisión a cargo del grupo y sin ningún control alguno durante el procedimiento de las actividades, solo comenta u opina si este es mencionado o necesitan de su ayuda.
- *Desinterés.* Describe a líderes que muestran poca preocupación, tanto por el grupo o por la tarea encomendada, y procuran no involucrarse en el trabajo del grupo; constantemente están evadiendo la responsabilidad del resultado obtenido; permanentemente confieren libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones correspondientes; este líder proporciona información solo cuando lo solicitan y confiere poder para que el grupo se organice de acuerdo con la iniciativa del grupo.
- *Evasión de Responsabilidad.* El líder Laissez faire no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver los conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores. (p.69)

De esta manera, para los efectos de la presente investigación, se utilizó el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio (1995), antes mencionado, ya que permite realizar un estudio sobre la capacidad y el estilo o mezclas de estilos de liderazgo que maneja cada líder en la organización.

2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, es un tema considerado de vital importancia dentro del ámbito del comportamiento organizacional, ya que se trata de una variable de importancia central en muchas teorías que se ocupan de los fenómenos de las organizaciones, como la naturaleza del puesto, la supervisión y el entorno de trabajo. A su vez, la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad (Spector, 2002).

Además, la satisfacción laboral actualmente es uno de los temas con más interés y relevancia en el ámbito de la investigación, donde no resulta sencillo definirla, ya que se han realizado numerosas conceptualizaciones y caracterizaciones de la misma.

2.1. Conceptualización de Satisfacción Laboral.

Alonso Martín (2006), señala en cuanto al tema de Satisfacción Laboral (SL), la siguiente reflexión:

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. Es un hecho visible que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se sienten bien pagados, bien considerados, porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, realizando tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. (p.49)

En tal sentido, no existe actualmente una definición unánimemente aceptada sobre la conceptualización de satisfacción laboral, ya que cada autor elabora su propia definición de acuerdo a la perspectiva de su investigación (Harpaz, cp. Chiang y Ojeda, 2011). Por lo tanto, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral considerando a los siguientes autores a continuación:

En primer lugar, se puede definir la satisfacción laboral por Jocke (1968; cp. Gruneberg) como el “estado emocional placentero resultante de la evaluación del trabajo o de las experiencias laborales” (p.10). A su vez, Gruneberg (1979) define también la satisfacción laboral, como “las reacciones emocionales del individuo a un trabajo en particular” (p.3).

Por otro lado, Spector (2002) define a la satisfacción laboral como “una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de éstos” (p.190).

Otra definición de satisfacción laboral es la de Chiavenato (2006; cp. Bracho y García, 2013) entendiéndose como el “grado en el cual el trabajador manifiesta su agrado con el trabajo y con la organización” (p.174)

También, Robbins y Judge (2009) definen la satisfacción laboral “como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. La satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento” (p.31).

Por lo tanto, todas estas definiciones que se reflejaron sobre la satisfacción en el ámbito laboral, se establecen que éste es un sentimiento o actitud del colaborador hacia su trabajo o las actividades laborales que realiza (Bolívar y Castro, 2014).

2.2. Teorías de la Satisfacción Laboral.

En la actualidad no existe una teoría claramente prevalente respecto de la satisfacción laboral, ya que cada corriente científica contiene un determinado modelo explicativo de la satisfacción laboral, considerándola como una consecuencia de los efectos de determinadas variables como los incentivos, relaciones humanas, percepción de eficacia, posibilidades de desarrollo profesional, entre otros (Marques y Marcano, 2010). Aunado a esto, a continuación

se exponen algunos modelos y teorías de mayor utilidad en las investigaciones sobre la satisfacción laboral.

2.2.1. Teoría de las Necesidades de Maslow.

Esta teoría de las necesidades de Maslow (1954), sostiene que la satisfacción de las necesidades humanas es indispensable para la salud tanto física como psicológica. Las necesidades humanas se ordenan en una jerarquía que comprende necesidades físicas, sociales y psicológicas (Maslow; cp. Spector, 2002).

Esta teoría “es una de las más conocidas sobre motivación y guarda estrecha relación con el concepto de satisfacción, ya que postula que la personalidad de los individuos es guiada o motivada precisamente por la satisfacción de sus necesidades” (Ruiz, 2009, p.25).

Tomando en consideración la Figura N° 3, este autor formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas en la que se satisfacen las necesidades más básicas, (parte inferior de la pirámide), donde, además, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide) (Maslow, 1954). Por lo tanto, este autor las describe en orden de prioridad a continuación:

- *Necesidades Fisiológicas.* Esfuerzos automáticos del cuerpo como la necesidad de respirar, el agua, dormir, comer, el sexo, el refugio.
- *Necesidades de Seguridad.* Se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección.
- *Necesidades de Afiliación.* Se refiere al sentido de pertenecía, afecto, aceptación del grupo y amistad.
- *Necesidades de Estima.* Favorecen el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás.
- *Necesidades de Autorrealización.* Siendo la más alta de las necesidades su finalidad es lograr el potencial humano, se refiere al crecimiento personal del individuo y al logro de la satisfacción con uno mismo (Maslow, 1954).

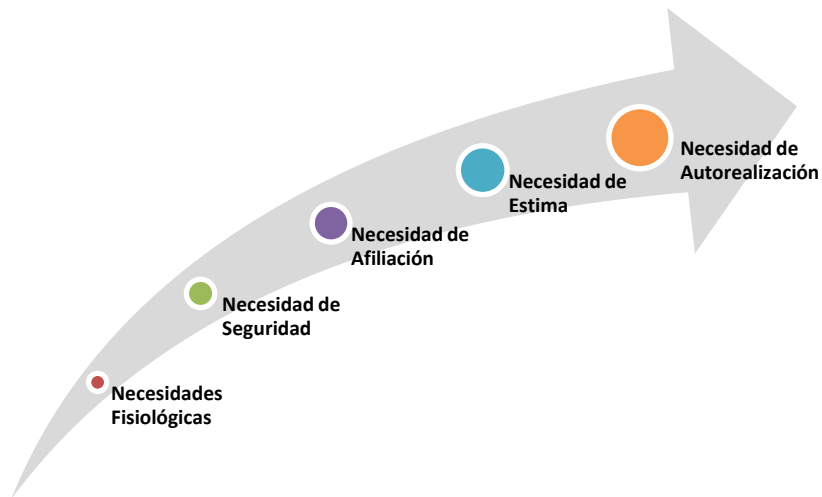


Figura N° 3. Evolución progresiva de las Necesidades Humanas de Maslow (1954)

Fuente: Adaptado por Haskour (2019).

2.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores de Herzberg (1959; cp. Spector, 2002), señala que, la motivación se origina en la naturaleza del trabajo mismo, no en las recompensas externas o en las condiciones del puesto. Las necesidades humanas que el trabajo satisface se dividen en dos categorías: las que se derivan de la naturaleza animal de los humanos (como las necesidades fisiológicas) y las relacionadas con un nivel más elevado (es decir, con la capacidad singular del ser humano de crecimiento psicológico). Por lo tanto, Herzberg (cp. Ruíz, 2009) planteó que existen dos factores que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo, donde estos se describen a continuación:

- *Factores de Higiene.* Son aquellos referidos a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, pero en su sentido más amplio, en donde hay retribuciones externas como condiciones físicas y ambientales que se dan por separado de la naturaleza del trabajo; salario, entorno físico, políticas de empresa, seguridad en el trabajo, clima laboral. Este grupo de factores higiene pueden dar lugar a insatisfacción, pero, en el mejor de los casos, solo producirán ausencia de insatisfacción, no de satisfacción.

- *Factores motivacionales.* Se refiere con el contenido del cargo, es decir, con las tareas y deberes relacionados del mismo, produciendo en el trabajador un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad; logro, reconocimiento, responsabilidad. Este grupo de factores pueden conducir a la satisfacción, pero su ausencia solo generaría ausencia de satisfacción, no insatisfacción. (p.23)

De esta manera, es importante destacar que casi todos los estudiosos no consideran válida la teoría de Herzberg, ya que el principal problema que plantea esta teoría es que la estructura de dos factores de la satisfacción en contraposición con la insatisfacción en lo relacionado con el trabajo, no ha sido comprobada de manera empírica y los estudios realizados por el propio Herzberg se consideran incompletos (Spector, 2002). Sin embargo, se ha comprobado la importancia y utilidad sobre la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a unos y otros factores (Bilbao y Vega, cp. Marques y Marcano, 2010).

2.2.3. Teoría de las Necesidades de McClelland.

La motivación según McClelland (1961; cp. Pérez, 1999), viene a estar constituida por “los racimos de expectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas. Estos racimos de expectativas, son los motivos que constituyen redes asociativas entonadas afectivamente en una jerarquía de fuerza o importancia de un individuo dado” (p.12).

En base a las consideraciones anteriores, esta teoría desarrollada por David McClelland (1961) señala que existen tres motivaciones en las personas, clasificándose en las necesidades de logro, afiliación y poder. Por ello, McClelland (cp. Robbins y Judge, 2009) los define de la siguiente forma:

- *Necesidad de Logro.* Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- *Necesidad de Afiliación.* Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

- *Necesidad de Poder.* Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. (p. 180)

Por lo tanto, la teoría de las necesidades de McClelland representa una aproximación potencialmente útil en el entendimiento de la motivación en las organizaciones, ya que esta teoría refleja la forma la cual los humanos necesitan estar relacionados con el concepto de motivación en el trabajo con organizaciones (Greenberg y Baron, cp. Pérez, 1999).

2.2.4. Teoría de las expectativas de Vroom (1964).

La teoría de las expectativas propuesta por Victor Vroom (1964; cp. Robbins y Judge, 2009), afirma que, la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera, depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. Dicho de otra forma, la teoría de las expectativas plantea que a los trabajadores los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los conducirá a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta llevará a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por lo tanto, la teoría se centra en tres relaciones que son definidas a continuación:

- *Relación esfuerzo–desempeño.* La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- *Relación desempeño–recompensa.* Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
- *Relación recompensas–metas personales.* Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. (Robbins y Judge, 2009, p. 197)

Se hace necesario resaltar que, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas de Vroom, ya que a pesar de que tenga sus críticas, la mayoría de las evidencias les brindan apoyo, porque esta teoría ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo (Robbins y Judge, 2009).

2.2.5. Modelo Job Satisfaction Survey de Spector.

Este modelo fue llevado a cabo por Paul Spector en el año 1985. Así pues, este autor señala la satisfacción laboral como una “variable de actitud que refleja las percepciones del individuo respecto de su trabajo en general, así como diversos aspectos de éstos. Es el grado en que las personas gustan de sus empleos, mientras que la insatisfacción se define como la medida en que sus trabajos le desagradan” (Spector, 2002, 190). En efecto, esto determina que un trabajador tiende a buscar y quedarse en un trabajo que le genere satisfacción, y en caso contrario, saldrá de aquel trabajo que le produzca una reacción afectiva de insatisfacción en el ámbito laboral donde éste se desenvuelve (Silva, 2015).

Aunado a esto, Spector (2002) muestra la satisfacción laboral como una percepción o respuesta afectiva respecto al trabajo. A su vez, son dos los enfoques que se han creado para abordar la satisfacción laboral, en la que se definen a continuación:

- *Enfoque General.* Concibe la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia el empleo.
- *Enfoque Alternativo.* Consiste en atender a las facetas, es decir, a los diferentes aspectos que componen el empleo, como la remuneración (salario o prestaciones), las otras personas del empleo (supervisores o compañeros), las condiciones de empleo y naturaleza del trabajo mismo. (Spector, 2002, p. 190)

De esta manera, este modelo se refiere a la satisfacción laboral como un grupo de evaluación de sentimientos sobre el trabajo, en la que este instrumento identifica nueve facetas de la satisfacción en el ámbito laboral que se miden mediante el Job Satisfaction Survey (JSS) planteado por Paul Spector. Por ello, estas dimensiones según Murray (cp. Marques y Marcano, 2010) son:

1. *Remuneración*. Entendida como justicia y equidad de los sueldos.
2. *Ascensos y Promociones*. Se basa en la equidad de oportunidades de promociones.
3. *Supervisión*. Es vista como la imparcialidad y competencia en las tareas de gestión por parte de un supervisor.
4. *Beneficios*. Se refiere al seguro, vacaciones y otros beneficios complementarios.
5. *Reconocimiento*. Se enfoca en el sentido de respeto, reconocimiento y apreciación.
6. *Condiciones de trabajo*. Percepción relacionada con las políticas, procedimientos y reglas
7. *Compañeros de trabajo*. Se refiere a la competencia percibida y amabilidad de los colegas
8. *Naturaleza del trabajo*. Disfrute de las tareas en sí mismas.
9. *Comunicación*. Se basa en el intercambio de información dentro de la organización (verbalmente o por escrito). (p.33)

Es por ello que, la Job Satisfaction Survey, no deja de lado la sumatoria de sus facetas, en la cual se evalúa la satisfacción laboral, ya que, a través de la suma de las puntuaciones de las sub-escalas, supone que todas las facetas han sido evaluadas y que cada una éstas contribuyen en igual medida a una aproximación a la satisfacción laboral en general (Spector, 2002, p. 196).

En tal sentido, la satisfacción es vista por este modelo como un factor que es importante para la efectividad empresarial y como el resultado de la percepción del sujeto respecto a su trabajo en forma general, así como diversos aspectos del mismo (Spector, cp. Marques y Marcano, 2010).

Por lo tanto, en el avance de las investigaciones sobre esta teoría, Spector (1985; cp. Marques y Marcano, 2010) establece que “la satisfacción laboral y sus efectos son el resultado de complejas interacciones entre los individuos y las organizaciones. Asimismo, se señala que las características e idiosincrasia de las organizaciones y su personal moderan y regulan las relaciones entre la satisfacción laboral y otras variables” (p.33).

Es por esta razón que, para los efectos de la presente investigación se tomó el modelo de Job Satisfaction Survey (JSS) planteado por Spector (1985), ya que como se mencionó anteriormente, la escala comprende una amplia y diversa gama de dimensiones que pueden influir en los niveles de satisfacción de los colaboradores.

2.3. Efectos de la Satisfacción Laboral.

El interés de los administradores en la satisfacción laboral según Robbins (2004), se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Por ello, este autor explica cada uno de los efectos de la satisfacción laboral y estos se clasifican en la productividad, ausentismo y rotación a continuación:

- *Satisfacción y Productividad.* Las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Aunque no existe evidencia que respalde conclusiones acerca de la relación existente entre satisfacción y productividad parece ser que la satisfacción estimula la productividad y comprueba que un trabajador más contento es más productivo.
- *Satisfacción y Ausentismo.* Es más probable que un trabajador que sienta satisfacción por el trabajo que realiza y el lugar en el cual labora sienta mayor deseo que acudir a su trabajo y cumplir con sus actividades diarias. En caso contrario, cuando el trabajo no es gratificante o no cubre las expectativas o necesidades somos propensos a evadirlo. Es por esta razón que, un colaborador insatisfecho mostrará mayores niveles de ausentismo que aquel trabajador que se identifica con su trabajo y disfruta de él.

- *Satisfacción y Rotación de personal.* Todo trabajador busca prestar sus servicios en una organización que sea capaz de satisfacer sus expectativas y que además le brinde un ambiente laboral propicio para su desarrollo pleno. Si un colaborador no consigue esto en una organización es más probable que cambie de trabajo. Los colaboradores insatisfechos serán más propensos a rotar de un trabajo a otro en búsqueda que aquello que le genere satisfacción. Por el contrario, la estabilidad es uno de los objetivos que persiguen aquellos colaboradores que se sienten satisfechos con su actual puesto de trabajo, así como con la organización a la cual pertenece. (Robbins, 2004, p. 90).

2.4. Expresión de Insatisfacción Laboral.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras según Robbins (2004), donde existen cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas (Ver Figura N° 6). Estas se definen como:

- *Salida.* Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- *Vocear.* Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- *Lealtad.* Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.
- *Negligencia.* Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores. (p.82)



Figura N° 4. Respuestas a la Insatisfacción Laboral.

Fuente: (Lowery y Rusbult cp. Robbins, 2004, p.82).

En síntesis, la creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos, ha sido un principio básico durante años entre los gerentes. El factor humano es el recurso más valioso de una organización, es el que puede desarrollar las competencias necesarias para construir ventajas competitivas y para que esto ocurra es indispensable atender a su satisfacción laboral, ya que, un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo a la hora de llevar a cabo sus tareas (Aguilar, Magaña y Surdez, 2010).

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Ante todo, es de gran importancia acotar que en la presente investigación no se hizo referencia al nombre jurídico de la compañía de la cual se aplicó en el Trabajo de Grado por motivos de confidencialidad y criterios de la directiva de la organización. Por tal razón, no se manifiesta el nombre de la empresa objeto de estudio, sino solo el sector a la que dicha organización pertenece. A su vez, cabe destacar, que la información plasmada en el presente capítulo fue facilitada por la empresa de servicio del sector turístico.

La empresa de servicio del sector turístico pertenece a la industria de viajes en Venezuela desde el año 1954, contando con más 2.500.000 pasajeros atendidos, en más de medio siglo de historia en el mercado, permitiendo posicionarse como la empresa líder venezolana del mercado de viajes y turismo, con cobertura nacional e internacional, 200 agencias afiliadas y una familia de más de 400 colaboradores en todo el país.

En tal sentido, la empresa de servicio del sector turístico estudiada se encuentra conformada por:

- ***Empresa de servicio del sector turístico.*** Es la Agencia de Viaje líder del mercado venezolano, brindando experiencias de viajes inolvidables a sus clientes. Asimismo, cuenta con más de 15 oficinas en todo el país, en la que ofrecen una amplia gama de servicios de viaje y el asesoramiento necesario para mayor confort, servicio y precios.
- ***Sistema Consolidado de América Latina.*** Es la división de la empresa de servicio del sector turístico afiliada al Sistema Consolidado de América Latina, en la que cuenta con el respaldo desde el año 2011. Su foco es la consolidación de una amplia cartera de productos a más de 400 agencias asociadas y asesores independientes.
- ***Expansión Internacional.*** Esta expansión se encuentra ubicada en Florida, EE. UU, donde esta oficina se apertura en el año 2016 con el fin de ampliar los servicios que se ofrecen a sus clientes actuales y también abrirse a un grupo de

clientes potenciales que viven en los Estados Unidos, que conocen el trabajo que desempeña dicha empresa de servicio del sector turístico y que desean recibir la misma calidad de Servicio que se ofrece en Venezuela.

Asimismo, la pasión de esta empresa de servicio del sector turístico es conocer a los clientes, cuya **misión**, actualmente, es crear y facilitar experiencias y soluciones de viajes, que conectan a personas y organizaciones con el mundo, donde cada cliente es único e importante. En cuanto a su **visión**, es transformar la industria de viajes y turismo poniendo el mundo al alcance de todos.

Además, los **valores** que comparte dicha empresa son:

- *Pioneros*. Cuestionar e innovar. Buscar ser diferentes. Siempre dar un paso delante de los demás.
- *Escoger el camino correcto*. Ser íntegros en todas las decisiones que se toman.
- *Ir más allá*. Dar un excelente servicio, respuestas rápidas, con calidad y precisión.
- *Lo hacemos por ti*. Servir a cada uno de los integrantes de la empresa, a los clientes y a las comunidades con las que se relacionan.
- *Vivir conectados con el mundo*. Ser curiosos, informarse de todo, buscar aprender más, cultivar alianzas y participar más activamente en redes sociales y profesionales
- *“Echarle pichón”*. Trabajar duro, con pasión, en equipo y enfocados en los resultados

Es así como, al compartir una misma visión, misión y valores, la empresa de servicio del sector turístico implica a todos sus miembros en la consecución de los **objetivos estratégicos** que posee la organización, reflejándose a continuación:

- *Innovación*. Mantenerse a la vanguardia para ofrecer nuevos productos y servicios con tecnología de punta.
- *Talento Excepcional*. Enfocarse siempre en brindar calidad y buen servicio a los clientes.

- *Diversificación.* Amplia gama de productos que ofrece la empresa, que maximiza la experiencia de los clientes para vivir el “viaje de su vida”
- *Eficiencia.* Optimizar los procesos y herramientas para ofrecer a los clientes y aliados comerciales las tarifas más competitivas del mercado.
- *Expansión.* Buscar oportunidades de ampliar la visión de negocios, respaldados en nuestra trayectoria y experiencia de la industria turística.
- *Excelencia en servicio.* Comprometerse en brindar a los clientes y aliados la mejor atención y acompañamientos, enfocados siempre en superar las expectativas de su experiencia de viaje.
- *Impacto Social.* Creer en el turismo sostenible como una forma de vida, en comunidades únicas, remotas y con gran potencia turístico.

Por otro lado, se hace necesario resaltar que ésta empresa de servicio del sector turístico crea una fundación en el año 2006, con el fin de promover el Turismo Sostenible en comunidades únicas, remotas y con gran potencial turístico. Aunado a esto, la meta de esta fundación es conectar a una comunidad comprometida de turistas y emprendedores locales, con el desarrollo del Turismo Sostenible, como una alternativa de vida en los destinos más extraordinarios de Latinoamérica.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se describe la metodología que se va a aplicar en la presente investigación, en la cual se considera necesario señalar el tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, población y muestra, definición conceptual y operacional de las variables, instrumentos, técnicas de recolección de datos y el procedimiento para la recolección de datos.

Según Arias (2012), define la investigación científica como un "proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes" (p.22). Por lo tanto, se seleccionó un método de investigación acorde al desarrollo de la presente investigación.

1. Tipo y Diseño de Investigación

1.1. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación se asoció a un enfoque cuantitativo, ya que la misma se encarga de “usar la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4).

Por otro lado, es importante destacar que el presente estudio se asoció a una investigación descriptiva, donde Arias (2012) lo define como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

A su vez, se considera que la presente investigación también formó parte de un estudio de tipo correlacional, ya que tiene como objetivo "conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.81).

Por lo tanto, el presente estudio pertenece a un tipo de investigación cuantitativo, descriptivo y correlacional, ya que el mismo pretende determinar si el Estilo de Liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio (1995) genera más satisfacción que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019.

1.2. Diseño de Investigación.

El presente estudio se basó en un diseño de investigación de tipo no experimental transeccional.

En primer lugar, porque en los diseños no experimentales no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza; y en segundo lugar, porque en el diseño transeccional se recolecta información en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.149)

Además, se realizó una investigación de campo; ya que según Arias (2012), “se recogerán los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad en donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p.31).

De este modo, el presente estudio se corresponde con una investigación de tipo correlacional, transeccional, no experimental y de campo, ya que pretende determinar si el Estilo de Liderazgo transformacional genera más satisfacción que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019.

2. Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis se define según Hernández, Fernández y Baptista (2010), como los “individuos, organizaciones, comunidades, situaciones, eventos, entre otros; la cual permite delimitar la población a estudiar en la investigación” (p.173).

Partiendo de la definición expuesta anteriormente, la unidad de análisis para la presente investigación estuvo constituida por los supervisores y supervisados que forman parte de todas las unidades adscritas a la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas. De esta manera, a continuación, se hace mención de las unidades dentro de las cuales estaban adscritos los colaboradores participantes del estudio: Administración Finanzas y Planificación, Comercial y Marketing, Consolid, Gerencia General TMI/BCD, Gestión de Talento y Procesos, Producto y Tecnología.

Por otro lado, la población se puede definir por Tamayo y Tamayo (2003), como “la totalidad de un fenómeno de estudio, donde la misma incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno, en la que debe cuantificarse para un determinado estudio o investigación” (p.176).

Para el presente estudio, la población estuvo conformada por 176 colaboradores, que representan la totalidad de los supervisores y supervisados que forman parte de todas las Unidades adscritas a la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas.

Con respecto a la selección de la muestra, Arias (2012) señala que “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). En tal sentido, para efectos de este estudio, se realizó un muestreo no probabilístico, donde Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que, en las muestras de este tipo, “la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos” (p.190).

Es por esta razón que, de los diversos tipos de muestreos no probabilísticos, se utilizó en la presente investigación, el muestreo intencional, en el cual Tamayo y Tamayo (2003) exponen que, el investigador “selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son los elementos que se pueden considerar representativos del fenómeno que se estudia” (p.178).

En efecto, es importante destacar que, de esa población total, se eligió a una muestra determinada de colaboradores que cumplieran con las necesidades del presente estudio y con ciertos criterios y juicios preestablecidos tanto por el investigador como por la empresa de servicio del sector turístico. Por lo tanto, los criterios se establecieron de la siguiente manera:

- Se descartó al Comité Ejecutivo, identificándose como los cargos de alto mando en la empresa (Presidencia y Vicepresidencia).
- No se tomaron en cuenta a los colaboradores que forman parte de la Fundación, siendo ésta una institución sin fines de lucro que posee la empresa.
- No se tomaron en cuenta a los colaboradores que trabajan FreeLancer.
- Se descartaron colaboradores que no tienen a cargo la supervisión de subordinados.
- Se seleccionaron únicamente a los colaboradores que tienen relación líder-seguidor.

De este modo, tomando en cuenta las necesidades de la presente investigación y los criterios establecidos tanto por el investigador como por la empresa de servicio del sector turístico, se obtuvo una muestra total de 72 colaboradores, donde inicialmente se seleccionaron 16 líderes/supervisores y 56 seguidores/ supervisados, de las cuales todos tienen reportes directos. A continuación, se refleja una tabla de la representación muestral del objeto de estudio:

Tabla N° 3.

Representación Muestral del Objeto de Estudio.

UNIDADES	Líder/Supervisor	Seguidor/Supervisado	TOTAL
Administración Planificación y Finanzas	3	15	18
Comercial y Marketing	2	4	6
Consolid	1	4	5
Gerencia General TMI/BCD	2	10	12
Gestión Talento y Procesos	3	5	8
Producto	2	8	10
Tecnología	3	10	13
MUESTRA TOTAL	16	56	72
			MUESTRA TOTAL
			72
UNIDADES	Líder/Supervisor	Seguidor/Supervisado	TOTAL
Administración Planificación y Finanzas	3	14	17
Comercial y Marketing	2	4	6
Consolid	1	4	5
Gerencia General TMI/BCD	2	10	12
Gestión Talento y Procesos	3	5	8
Producto	2	8	10
Tecnología	3	10	13
MUESTRA FINAL DEL ESTUDIO	16	55	72
			MUESTRA FINAL DEL ESTUDIO
			71

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Cabe destacar, que se hizo el llamado de participación a una muestra total de 72 personas según lo establecido inicialmente y reflejado en la Tabla N° 1. Sin embargo, al final del estudio únicamente 71 colaboradores respondieron de manera espontánea a los instrumentos que se les envió de manera electrónica. Por ello, finalmente la muestra del presente estudio concluyo con 71 colaboradores, es decir, 16 líderes/supervisores y 55 seguidores/supervisados. Lo antes mencionado se debió en que al momento que se remitieron por correo los instrumentos y el periodo de tiempo para el llenado de los mismos, la persona notificó vía correo electrónico que fue desincorporada de la empresa. De este modo, la mortalidad muestral fue del 1.38%, es decir un valor de muy poca significación.

3. Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Según Sabino (1992) una variable es “cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar” (p.54). De esta manera, se presentan a continuación, las variables que se utilizarán en el presente trabajo de investigación:

3.1. Variable Estilos de Liderazgo.

- **Definición Conceptual.** Pauta de comportamiento que adopta el líder de un grupo o como la forma en que un líder orienta su actuación hacia los miembros del grupo (García y Herrero, s/f).

En la definición conceptual anteriormente mencionada, no se encontró una literatura de algún autor académico para definir la variable estilos de liderazgo, por lo que se eligió un concepto de un diccionario empresarial.

- **Definición Operacional.** Puntaje directo obtenido por cada uno de los colaboradores, mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por Bass y Avolio (1995), del instrumento de García (2017).

- **Dimensiones e Indicadores de la Variable**

3.1.1. Dimensión Liderazgo Transformacional: estilo que se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores o subordinados por el desarrollo del desempeño deseado, a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211). Asimismo, el liderazgo transformacional comprende las siguientes subdimensiones:

3.1.1.1. Sub-dimensión Influencia Idealizada o Carisma: hace referencia a los líderes que son modelos para sus seguidores. Muestran consideración por las necesidades de los otros y las propias, comparten riesgos y tienen altos estándares de conductas éticas y morales. Son admirados e imitados, y son sujetos de confianza. Los líderes carismáticos poseen alta autoestima, proyectan una presencia importante, confiable y dinámica; tienen un fuerte sentido del deber y responsabilidad, y conocen y entienden las necesidades de sus seguidores. Estos líderes buscan mantener una situación de dependencia y lealtad personal, más que la elevación de sus seguidores. Tienen mayor probabilidad de emerger en espacios que se encuentran en estado de crisis, y la reacción de las personas hacia ellos tiende a ser polarizada; odiados por unos, y amados por otros (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

3.1.1.2. Sub-dimensión Inspiración Motivacional: se refiere a proporcionar al equipo metas y expectativas elevadas mediante la comunicación efectiva. Se define en términos de proporcionar significados y desafíos de los seguidores, despertar el espíritu de equipo y optimismo, produciendo la motivación e inspiración en quienes les rodean. Consiguen que los seguidores se involucren y comprometa con una visión compartida. Puede también ser autogenerada, sin fundamentarse en el carisma del líder, para basarse en este caso, en el uso de significados, símbolos y rituales institucionales o culturales, los cuales podrían ser utilizados por los líderes para motivar a sus seguidores y a trascender sus propios intereses y objetivos (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

3.1.1.3. Sub-dimensión Estimulación Intelectual: se refiere a la motivación mediante discursos racionales y argumentos brillantes, y estimulan a sus seguidores a ser innovadores y creativos. Solicitan nuevas ideas y no emiten juicio o valoraciones sobre las opiniones, así como tampoco critican errores en público (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

3.1.1.4. Sub-dimensión Consideración Individual: se refiere al reconocimiento por parte del líder de las diferencias individuales dentro de los equipos de trabajo. El líder trata a cada seguidor de manera distinta e individual en función de las necesidades y capacidades particulares. Actúa como entrenador y presta especial atención al desarrollo personal, haciendo que el individuo sienta una valoración única. Hace uso de la comunicación informal personalizada cara a cara, en la que ve al individuo más como persona que como empleado. Está consciente de las preocupaciones de cada uno de ellos; mantiene informados a los

subordinados de lo que está ocurriendo en la organización; reconoce las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor; aconseja, presta ayuda en los problemas personales y orienta hacia el desarrollo mediante el coaching, la consultoría y la delegación (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

Además, algunos de los ítems del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo están relacionados con las variables de resultado del Estilo de Liderazgo transformacional, éstos son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

3.1.1.5. Sub-dimensión Satisfacción: está integrada por las acciones del líder que provocan la gratificación en el grupo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto de las decisiones tomadas por el líder (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

3.1.1.6. Sub-dimensión Esfuerzo Extra: son acciones del líder que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, ésta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa, cuando el líder lo requiere (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

3.1.1.7. Sub-dimensión Efectividad: son las acciones del líder que provocan que se logren los objetivos y metas (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

3.1.2. Dimensión Liderazgo Transaccional: estilo que caracteriza a aquellos líderes que basan la relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones donde el reconocimiento y los refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable promueven una mejor y más efectiva ejecución (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211). A su vez, el liderazgo transaccional comprende las siguientes sub-dimensiones:

3.1.2.1. Sub-dimensión Recompensa Contingente: el líder otorga recompensas por el buen desempeño, reconociendo los logros. Este tipo de líder está orientado a clarificar expectativas y a ofrecer reconocimiento cuando los seguidores cumplen con los objetivos establecidos. El objetivo es producir que los equipos logren los niveles esperados de desempeño (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

3.1.2.2. Sub-dimensión Gerencia por Excepción: especifica los niveles requeridos de conformidad clarificando que considera como desempeño ineficiente. Puede castigar a sus seguidores cuando se salen de conformidad según los estándares establecidos previamente. Asume la realización de un seguimiento estricto y control para detectar desviaciones. En su forma pasiva, este líder espera a que los problemas lleguen para tomar una acción, y evita llegar a acuerdos, clarificar expectativas y establecer metas a sus seguidores (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

3.1.3. Dimensión Liderazgo Laissez-Faire: no está asociado al estilo de liderazgo transformacional o transaccional, sino a la ausencia de ambos. Se caracteriza por evitar tomar cualquier tipo de acciones frente a situaciones problemáticas, y por no prestar atención a sus seguidores (Bass, 1990; cp. García, 2017, p.211).

Tabla N° 4.

Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo

Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Indicador	Ítems
Estilos de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	1. Influencia Idealizada Conductual	1.1. Capacidad de los líderes de expresar sus valores y creencias más importantes 1.2. Capacidad de los líderes de tener claro los objetivos a realizar. 1.3. Capacidad de los líderes al evidenciar altos estándares de conducta ética y moral. 1.4. Capacidad de los líderes de mostrar a sus seguidores una visión y sentido de misión.	6, 14, 23, 34
		2. Influencia Idealizada Atribuida	2.1. Capacidad de los líderes de cumplir un rol modelador con sus seguidores. 2.2. Capacidad de los líderes de demostrar consideración por las necesidades de sus seguidores, incluso sobre sus propias necesidades. 2.3. Capacidad de los líderes de ser respetados. 2.4. Capacidad de los líderes de depositar confianza en sus seguidores.	10, 18, 21, 25
		3. Motivación Inspiracional	3.1. Capacidad de los líderes de inspirar a sus seguidores de manera optimista. 3.2. Capacidad de los líderes de demostrar entusiasmo a sus seguidores sobre las metas organizacionales. 3.3. Capacidad de los líderes de utilizar componentes motivacionales a sus seguidores para lograr un aumento significativo del compromiso con las visiones organizacionales. 3.4. Capacidad de los líderes de proporcionar confianza a sus seguidores en el logro de las metas.	9, 13, 26, 36
		4. Estimulación Intelectual	4.1. Capacidad de los líderes de impulsar a sus seguidores a ser más creativos e innovadores 4.2. Capacidad de los líderes de solicitar nuevas ideas y soluciones a sus seguidores, sin juzgar sus aportes y errores.	2, 8, 30, 32
		5. Consideración Individualizada	5.1. Capacidad de los líderes de fomentar un clima de apoyo mutuo, escuchando las necesidades personales de sus seguidores para su logro y desarrollo. 5.2. Capacidad de los líderes de ser mentor de sus seguidores. 5.3. Capacidad de los líderes de hacer sentir a sus seguidores una valoración única	15, 19, 29, 31
		6. Satisfacción	10.1. Capacidad de los líderes de usar métodos de liderazgo satisfactorios. 10.2. Capacidad de los líderes de trabajar con sus seguidores de manera satisfactoria.	38, 41

		7. Esfuerzo Extra	11.1. Capacidad de los líderes de inducir esfuerzo más allá de lo esperado a sus seguidores. 11.2. Capacidad de los líderes de estimular el éxito personal a sus seguidores. 11.3. Capacidad de los líderes de inducir a un mayor esfuerzo a sus seguidores	39, 42, 44
		8. Efectividad	12.1. Capacidad de los líderes de asignar trabajos según las necesidades de sus seguidores. 12.2. Capacidad de los líderes de representar a sus seguidores ante una autoridad más alta. 12.3. Capacidad de los líderes de lograr los requisitos organizacionales 12.4. Capacidad de los líderes de dirigir a sus seguidores de manera eficaz.	37, 40, 43, 45
	Liderazgo Transaccional	9. Recompensa Contingente	6.1. Capacidad de los líderes de tener un proceso de intercambio con sus seguidores cuyo esfuerzo es premiado con recompensas específicas.	1, 11, 16, 35
		10. Dirección por Excepción Activa	7.1. Capacidad de los líderes al estar atento a los errores y violaciones de normas o reglas para tomar acciones correctivas.	4, 22, 24, 27
		11. Dirección por Excepción Pasiva	8.1. Capacidad de los líderes que solo intervienen después que los estándares no se han cumplido o un problema que ha tomado una mayor dimensión	3, 12, 17, 20
	Liderazgo Laissez-Faire	12. Laissez-Faire	9.1. Líder que evita entrar en discusiones. 9.2. Líder ausente cuando hay problemas. 9.3. Líder con atraso de decisiones 9.4. Líder que demora soluciones.	5, 7, 28, 33

Fuente: Elaboración Propia (2018)

3.2. Variable Satisfacción Laboral.

- **Definición Conceptual.** Es una actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de éstos (Spector, 2002, p. 190).
- **Definición Operacional.** Puntaje obtenido por cada uno de los colaboradores en el cuestionario de Satisfacción Laboral (Job Satisfaction Survey) planteado por Spector (1985), adaptado por Marqués y Marcano (2010).

- **Dimensiones e Indicadores de la Variable**

3.2.1. Dimensión de Remuneración. Conjunto de conceptos salariales que recibe el individuo periódicamente a cambio de la prestación de servicio (Marqués y Marciano, 2010).

3.2.2. Dimensión de Ascensos y Promociones. Conjunto de oportunidades de transición que el individuo tiene hacia a un nivel superior (Marqués y Marciano, 2010).

3.2.3. Dimensión de Supervisión. Competencias desarrolladas por el supervisor en lo que respecta a la gestión de personal, liderazgo y conocimiento que realiza (Marqués y Marciano, 2010).

3.2.4. Dimensión de Beneficios. Agregado de conceptos no salariales que devenga el individuo (seguros, vacaciones y otras prestaciones complementarias) (Marqués y Marciano, 2010).

3.2.5. Dimensión de Reconocimiento. Sentido de respeto, reconocimiento y apreciación (Marqués y Marciano, 2010).

3.2.6. Dimensión de Condiciones de Trabajo. Percepción relacionada con las políticas, procedimientos y reglas (Marqués y Marciano, 2010).

3.2.7. Dimensión de Compañeros de Trabajo. Percepción de competencia percibida y simpatía de sus colegas (Marqués y Marciano, 2010).

3.2.8. Dimensión de Naturaleza del Trabajo. Disfrute de las tareas reales en sí (Marqués y Marciano, 2010).

3.2.9. Dimensión de Comunicación. Intercambio de información dentro de la organización (verbalmente o por escrito) (Marqués y Marciano, 2010).

Tabla N° 5.

Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Satisfacción Laboral	1. Remuneración	1.1. Salario justo por trabajo realizado 1.2. Aumentos salariales 1.3. Valoración al seguidor por su trabajo 1.4. Oportunidad de ascenso salarial	1 al 4
	2. Ascensos y Promociones	2.1. Oportunidades de ascenso	5 al 8
	3. Supervisión	3.1. Competencias del supervisor con respecto a sus subordinados. 3.2. Competencias del supervisor con respecto al trabajo que realizan los subordinados. 3.3. Nivel de empatía que muestra el supervisor con sus subordinados. 3.4. Nivel de satisfacción con el supervisor	9 al 12
	4. Beneficios	4.1. Satisfacción con respecto a los beneficios obtenidos 4.2. Beneficios equitativos de acuerdo al trabajo que se realiza.	13 al 16
	5. Reconocimiento	5.1. Reconocimiento por trabajo realizado	17 al 20
	6. Condiciones de Trabajo	6.1. Reglas, políticas y procedimientos de trabajo 6.2. Capacitación para llevar a cabo las tareas	21 al 24
	7. Compañeros de Trabajo	7.1. Percepción de las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo	25 al 28
	8. Naturaleza del Trabajo	8.1. Satisfacción de las tareas que se realizan en el trabajo	29 al 32
	9. Comunicación	9.1. Nivel de comunicación en la organización 9.2. Instrucciones para llevar a cabo las tareas asignadas.	33 al 36

Fuente: Elaboración Propia (2018)

3.3. Variables Demográficas.

En la presente investigación fueron consideradas algunas variables demográficas con el fin de determinar su papel en la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Por lo tanto, se clasificaron de la siguiente manera:

Tabla N° 6.

Operacionalización Variables Demográficas.

Variable	Dimensión	Indicadores
Demográfica	Sexo	Masculino
		Femenino
	Edad	21-28
		29-36
		37-44
		45-52
		53 o más
	Nivel Educativo	Técnico Superior Universitario (TSU)
		Universitario
		Especialista
		Magister
		Doctorado
	Años de Antigüedad	Menos de 1 año
		De 1 a 6 años
		De 7 a 12 años
		De 13 a 18 años
		De 19 años o más

Fuente: Elaboración Propia (2018)

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

4.1. Instrumento para medir la Variable Estilos de Liderazgo.

Para la recolección de datos de la variable Estilos de Liderazgo, se utilizó como instrumento el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), en su versión abreviada 5X, desarrollado por Bass y Avolio (1995) en sus dos versiones, el cual se tomó como referencia de García (2017), en su libro “Gestión de cambios organizacionales. Modelo integrado: factores transformacionales y transaccionales”.

Asimismo, se empleó la versión corta tanto de manera auto-apreciativa (empleada para que el individuo evalúe su propia percepción sobre sus cualidades como líder), como de manera apreciativa (empleada para que cada uno de los seguidores evalúe estas cualidades en quienes tienen la responsabilidad de dirigirlos en un momento determinado) (García, 2017).

Bass en 1985 creó la primera versión del cuestionario, donde posteriormente fue modificada por Bass y Avolio en 1990, estableciendo la versión corta denominada forma 5X, donde el instrumento está constituido por 9 dimensiones relacionadas al liderazgo, en el que

cada uno está compuesto por 4 ítems, reflejándose así 36 ítems reactivos a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire (García, 2017).

Además, atendiendo el modelo desarrollado por Bass y Avolio (1995), el instrumento se concibe como una relación causa y efecto entre los diferentes estilos de liderazgo y algunas variables de resultados: efectividad, esfuerzo extra y satisfacción. Por ello, 9 de los ítems del instrumento están relacionados con estas variables de resultados. De esta manera, el instrumento MLQ en forma 5x se estructura de manera completa conformándose por 45 ítems, cada una de las dos versiones (Bass y Avolio; cp. García, 2017).

A su vez, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) versión 5x, se basa en el Modelo de Liderazgo de Rango completo planteado por Bass y Avolio (1995). El instrumento consta de 45 ítems –como fue mencionado anteriormente– y el cuestionario utilizado surgió mediante la técnica de tipo Likert, contando con una escala de valoración que va de (1) a (5) niveles de respuesta, catalogándose como 1= nunca, 2= de vez en cuando, 3= a veces, 4= regularmente y 5= frecuentemente o siempre, de manera que el colaborador eligiese la opción que mejor represente su opinión individual (Ver Anexo C y D).

Por lo tanto, a cada opción se le asignó un valor numérico y, mientras mayor es el número, se indica que el sujeto realiza con mayor frecuencia la conducta afirmada en el ítem correspondiente, es decir, al obtener los resultados sobre la puntuación más alta, se podrá determinar el estilo de liderazgo (transformacional/transaccional/Laissez-faire) que predomina en la forma de dirigir y de la manera en que estos cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

4.2. Instrumento para medir la Variable Satisfacción Laboral.

Dada la necesidad de medir los niveles de satisfacción presentes en la muestra de estudio, se utilizó el instrumento denominado Job Satisfaction Survey JSS (Encuesta de Satisfacción Laboral) desarrollado por Spector (1985) en Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Satisfaction Surveys, la cual fue tomada como referencia del trabajo de grado "Relación entre la satisfacción laboral y la intención de

abandonar la institución en docentes universitarios" de estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, Marques y Marcano (2010).

Asimismo, el instrumento está conformado por 36 reactivos, que abordan nueve dimensiones de satisfacción en el ámbito laboral (remuneración, ascensos y promociones, supervisión, beneficios, reconocimiento, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación), donde los reactivos correspondientes de esos nueve elementos son medidos por medio de un cuestionario tipo Likert a partir de 4 niveles de respuesta, asignándoles valor del (1) al (4) a cada nivel de respuesta, clasificándose como 1= muy en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= de acuerdo y 4= muy de acuerdo, donde cada colaborador emite su reacción eligiendo entre las categorías de la escala que mejor represente su opinión individual (Ver Anexo E).

4.3. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.

Hernández Sampieri y Baptista (2014) definen la confiabilidad "como el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, y la validez como el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir" (p.197).

El instrumento utilizado para la variable Estilos de Liderazgo fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) planteado por Bass y Avolio (1995), en su versión abreviada 5X tal como lo utilizó García (2017) en su investigación y tomado como referencia en sus dos versiones en el presente estudio.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento y de acuerdo con Bass y Avolio (1990), los coeficientes de confiabilidad obtenidos por el método de Alpha de Cronbach para la escala apreciativa del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) en Forma 5X, están alrededor de 0,82. En el caso de los coeficientes de confiabilidad obtenidos por el método de Alpha de Cronbach para la escala auto-apreciativa fueron más bajos (Bass y Avolio 1990; cp. García, 2017).

A su vez, la confiabilidad test-retest fue obtenida mediante la aplicación de los instrumentos a una muestra de 33 gerentes de nivel alto y medio y a 193 seguidores para ambas versiones, con una duración de 6 meses. La confiabilidad se ubicó en rangos para la forma auto-apreciativa entre 0,44 y 0,74 y para la forma apreciativa entre 0,52 y 0,85 (Bass y Avolio 1990; cp. García, 2017).

Se hace necesario resaltar, que el instrumento MLQ en su versión en español ha sido objeto de diversas pruebas de validez y confiabilidad. Asimismo, en algunos estudios como en el trabajo de grado realizado por Ochoa y Pérez (1998) denominado “Estudio psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (Forma 5X) del cuestionario multifactorial de liderazgo transaccional y transformacional de Bernard M. Bass”, se obtuvo en cuanto al coeficiente de confiabilidad alcanzado por el método de Alpha de Cronbach un rango de 0.60 a 0.92, en la evaluación auto-apreciativa, y en la forma apreciativa un rango cercano a 0.82. Además, estos autores lograron que los indicadores de confiabilidad del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) aporten información sobre la alta consistencia interna del instrumento, la cual es similar a la que obtuvieron los creadores de este instrumento, Bass y Avolio (1995).

También, en la investigación realizada por Dos Santos (2006) la cual es llamada “Estilo de liderazgo de los representantes estudiantiles de la UCAB según el modelo de liderazgo de Bernard Bass” y tutorado por el profesor Pedro Navarro, se utilizó el instrumento obtenido del trabajo de grado de Ochoa y Pérez (1998), en el cual se especifica en ese estudio el mismo coeficiente de confiabilidad (mencionado anteriormente) tanto de forma auto-apreciativa, como de forma apreciativa. Con respecto a la validación del instrumento, la misma fue validada por tres profesores de la Escuela de Ciencias Sociales y estos son: Ingrid Ochoa, César Sánchez y Pedro Navarro.

Por otro lado, el instrumento de la variable Satisfacción Laboral que se utilizó en este estudio fue planteado por Spector (1985), y fue tomado directamente del estudio de Marques y Marcano (2010), como fue mencionado anteriormente. En cuanto al coeficiente de confiabilidad obtenido por el método de Alpha de Cronbach, ésta arrojó un resultado de 0,80, lo que a su vez demuestra que este instrumento da una notable consistencia.

Al mismo tiempo, se refleja que a pesar de que los datos a utilizar fueron medidos con 18 meses de diferencia en la primera aplicación del instrumento, se demostró una estimación de confiabilidad sorprendentemente alta en los resultados de satisfacción laboral, considerando el largo período de tiempo y muchos cambios en la organización (reorganización, despidos y nueva administración superior). En efecto, los datos resaltan que la escala total y sus respectivas dimensiones tienen una consistencia interna razonable y, además, los datos del test-retest reliability (confiabilidad por prueba reprueba) indican una buena fiabilidad en el tiempo (Spector, 1985).

En razón a lo anteriormente expuesto, se asume que los instrumentos que se llevaron a cabo en el presente estudio cuentan con las necesarias y suficientes pruebas de validez y confianza, ya que han sido utilizados por varios investigadores tanto a nivel internacional como a nivel nacional, de manera que lo convierten en un instrumento seguro, ya que mide las variables con excelentes márgenes de validez y confianza, no ameritando nuevas pruebas en esta investigación.

5. Procesamiento para la Recolección de Información

Para establecer la recolección de información en el presente estudio, se siguió el siguiente proceso:

- Se contactó a la Vicepresidenta de Talento y Procesos de la empresa de servicio del sector turístico, ya que la misma es la encargada de operar y controlar los proyectos que se llevan a cabo en la organización, donde se acordó una reunión para la explicación de los objetivos de la investigación, así como el propósito de la misma. Además, se señaló la total disposición de respetar la confidencialidad de la información que se suministre; esto con la finalidad de demostrar el compromiso e integridad a la organización de querer participar en el estudio para fines estrictamente académicos.
- Seguidamente, se efectuaron varias reuniones con la Vicepresidenta de Talento y Procesos de la empresa de servicio del sector turístico, donde se procedió a explicar el tipo de estudio que le corresponde a la presente investigación. Además, se le hizo entrega en físico los instrumentos para su revisión, de manera que estuvieran en pleno

conocimiento sobre el contenido de los mismos, así como de lo que se les preguntaría a los colaboradores, la cual se obtuvo aprobación para llevar a cabo la aplicación de éstas.

- En conjunto con la Vicepresidenta de Talento y Procesos de la empresa de servicio del sector turístico, se observó detalladamente dichos cargos de la empresa que tuvieran relación líder-seguidor, para así poder determinar quiénes se deben seleccionar en el presente estudio, ya que, para la aplicación de los instrumentos, se requiere que el líder autoevalúe sus habilidades como supervisor y que el seguidor evalúe el comportamiento de su líder inmediato.

Para llevar a cabo la aplicación del instrumento se procedió a:

- Ejecutar la distribución de los instrumentos vía correo electrónico a los 72 colaboradores que fueron seleccionados. Asimismo, los instrumentos se diseñaron en un formato digital a través de la aplicación de formularios de Google (Google Forms), lo que permitió tener el control de que todas las preguntas fuesen respondidas al colocar la condición de respuesta obligatoria, y sólo el administrador del formulario, es decir, el investigador, podía tener acceso a la base de datos y al resumen de resultados.
- Dichos cuestionarios estuvieron conformados por varias secciones:
 - Presentación: explicando el fin del estudio en el cual el miembro participa, donde además se expone las instrucciones a seguir para mayor comprensión. A su vez, se recalca que la realización de la misma es totalmente anónima y para fines estrictamente académicos, dando así las gracias por su colaboración.
 - Cuestionario N° 1: en la que se reflejan las variables demográficas de los colaboradores que participaron en dicha muestra.
 - Cuestionario N° 2: para medir los reactivos de la variable "Estilos de Liderazgo" mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (1995), tanto de manera auto-apreciativa (aplicada únicamente a los líderes/supervisores), como de manera apreciativa (aplicada únicamente a los seguidores/supervisados).

- Cuestionario N° 3: para medir los reactivos de la variable "Satisfacción Laboral" mediante el Modelo Job Satisfaction Survey de Spector (1985), la cual fue aplicada a todos los colaboradores que participaron en dicho estudio.
- Se estableció un plazo de tiempo de espera para la recepción de los instrumentos debidamente respondidos, finalizado el mismo, se obtuvo un total de 71 colaboradores que respondieron a dichos cuestionarios, por lo que ese número (71) fue el que se consideró como la muestra final del estudio para los análisis posteriores.

Luego de haber cumplido la aplicación del instrumento con éxito en un lapso de tiempo establecido, se procedió a:

- Utilizar el programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico de Ciencias Sociales) versión 20 y Microsoft Office Excel v10 para el procesamiento de los datos, lo que permitió, elaborar las tablas y gráficas de base para el análisis de los datos y poder dar respuesta a los objetivos de la presente investigación. Así pues, las medidas estadísticas a utilizar fueron las siguientes:
 - Distribuciones de frecuencias absolutas y porcentuales y gráficos.
 - Medidas de tendencia central: Media
 - Medidas de dispersión: Desviación estándar, coeficiente de variación.
 - Determinación de la significancia de una correlación, utilizando la correlación de Pearson (r).
- Se realizó el análisis estadístico de cada variable por separado y se establecieron sus diferenciaciones de acuerdo a las distintas variables demográficas; para luego analizar la correlación entre los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos con los instrumentos aplicados en la empresa que conformó el objeto de estudio, se utilizaron los programas Microsoft Office Excel v10 y el paquete Estadístico para Ciencias Sociales denominado SPSS en su versión 20 para Windows, presentados de la siguiente forma: en primer lugar, se muestran los análisis estadísticos descriptivos generales de la muestra de estudio, en los cuales se expone una distribución de frecuencias de las variables demográficas tales como el sexo, edad, nivel educativo y antigüedad; las cuales se referencian como característicos de la empresa de servicio del sector turístico.

En segundo lugar, se presentan los estadísticos descriptivos resultantes de las variables Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire (tanto desde la perspectiva del líder/supervisor (auto-apreciativo), como la del seguidor/supervisado (apreciativo)) y la Satisfacción Laboral, así como las variaciones encontradas en consideración con las distintas variables demográficas frente a ambas variables y las características particulares halladas en este estudio para la empresa de servicio del sector turístico, explicando cada uno de los resultados de manera detallada y precisa.

En tercer lugar, se presenta el análisis de correlación simple entre los tres Estilos de Liderazgo y la Satisfacción Laboral, desglosando los resultados frente a cada una de las dimensiones de ambas variables para la empresa estudiada, con un análisis del grado de dependencia y/o independencia entre ellas.

Para tal efecto, las secciones antes mencionadas conllevaron a dar respuesta al objetivo general y a la hipótesis planteada, es decir, si el Estilo de Liderazgo transformacional genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de liderazgo transaccional y Laissez-faire.

1. Distribución de Frecuencias Porcentuales según las Variables Demográficas

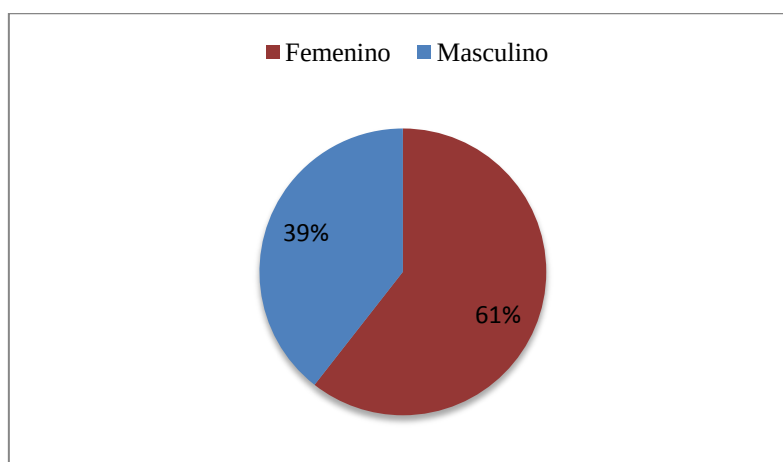


Figura N° 5. Distribución de frecuencias según el sexo.

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tal como se refleja en el Figura N° 5, se puede observar que, en la mayoría de los colaboradores encuestados para el presente estudio, predomina el sexo femenino representando el 61% de la muestra, mientras que el sexo masculino, representa el 39% de la misma y ello es posible dada la naturaleza de trabajo en el área de servicios, en donde predomina éste género.

Tabla N° 7.

Distribución de frecuencias según la edad.

Edad (Años)	Frecuencia	%	% acumulado
21-28 años	13	18,31%	18,31%
29-36 años	12	16,90%	35,21%
37-44 años	17	23,94%	59,15%
45-52 años	21	29,58%	88,73%
53 años o más	8	11,27%	100,00%
TOTAL	71	100,00%	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

De acuerdo a lo que se aprecia en la Tabla N° 7, se puede observar de manera general, que, para ambos sexos, el mayor porcentaje de edad se centra en colaboradores entre el rango de 45 a 53 años o más con un porcentaje del 40,85% de la muestra, específicamente 29 colaboradores. Por otro lado, los colaboradores entre 21 años a 36 años pertenecen al 35,21%, específicamente 25 personas, es decir, la organización representada en la muestra tiene un grupo relativamente joven y otro de edades mayores, lo cual puede tener relación con una alta rotación de personal, ya que, como se puede observar en la Tabla N° 9 de Antigüedad, casi el 84,51% tiene 6 años o menos en la organización.

De esta manera, de acuerdo a los resultados obtenidos en la distribución de frecuencias según la edad, se puede concluir que esta empresa está conformada por colaboradores categorizados como generación “X” y Millennials, es decir, se trata de una muestra relativamente por un lado joven y adulta contemporánea por otro, lo cual suele ser propio de este tipo de empresas, por la dinámica en su tipo de negocio, por ejemplo: atención a los clientes, manejo de compra y venta de servicios turísticos, entre otros.

Tabla N° 8.

Distribución de frecuencias según nivel educativo.

Nivel Educativo			
	Frecuencia	%	% acumulado
TSU	31	43,66%	43,66%
Universitario	33	46,48%	90,14%
Especialista	6	8,45%	98,59%
Magister	1	1,41%	100,00%
Doctorado	0	0,00%	
TOTAL	71	100,00%	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Como se puede notar en la Tabla N° 8, se evidencia una tendencia significativa hacia el nivel de educación Universitaria, que lo conforman de tercer y cuarto nivel el 56.34% de la muestra, es decir, 40 colaboradores son profesionales a nivel universitario. El siguiente grado de instrucción o segundo nivel que destaca es el Técnico Superior Universitario (TSU), con un porcentaje del 43,66% de la muestra, donde se observan 31 colaboradores en total. Lo cual indica una exigencia educativa alta para prestar servicios.

Tabla N° 9.

Distribución de frecuencias según antigüedad en la empresa.

Antigüedad	Frecuencia	%	% acumulado
Menos de 1 año	6	8,45%	8,45%
1 a 6 años	54	76,06%	84,51%
7 a 12 años	6	8,45%	92,96%
13 a 18 años	3	4,23%	97,18%
19 años o más	2	2,82%	100,00%
TOTAL	71	100,00%	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tal como puede observarse en la Tabla N° 9, se concluye que hay mayor representación de colaboradores con antigüedad en el rango de menos 1 a 6 años, con un total de 60 colaboradores de los 71 que conforman la muestra objeto de estudio, constituyendo el 84.51% de la distribución. Lo cual pudiese indicar que ha ocurrido una gran rotación de personal, e inclusive en el personal menor a 1 año de antigüedad. De este modo, se puede reflejar que esta empresa tiene un bajo índice de antigüedad, lo que denota una mayor rotación en los diez primeros años de servicio, y una menor rotación en la medida en que aumenta la antigüedad en esta muestra de colaboradores.

Tabla N° 10.

Distribución de frecuencias según unidad.

Unidad	Frecuencia	%	% acumulado
Administración Planificación y Finanzas	17	23,94%	23,94%
Comercial y Marketing	6	8,45%	32,39%
Consolid	5	7,04%	39,44%
Gerencia General TMI/BCD	12	16,90%	56,34%
Gestión Talento y Procesos	8	11,27%	67,61%
Producto	10	14,08%	81,69%
Tecnología	13	18,31%	100,00%
TOTAL	71	100,00%	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

De acuerdo a la Tabla N° 10, se puede apreciar las unidades que representan la muestra objeto de estudio, entre ellas, el área con más cantidad de colaboradores es la de Administración Planificación y Finanzas con un 23,94%, seguidamente con un porcentaje del 18,31% el área de Tecnología, Gerencia General TMI/BCD con 16,90%, Producto con

14,08%, Gestión Talento y Procesos con 11,27%, Comercial y Marketing con 8,45%; y por último, el área de Consolid con un porcentaje de 7,04%. En tal sentido, se puede concluir que la unidad con más volumen de colaboradores es la de Administración Planificación y Finanzas, siendo éstos los que se encargan de organizar, planificar y administrar todos los recursos financieros pertenecientes de la organización.

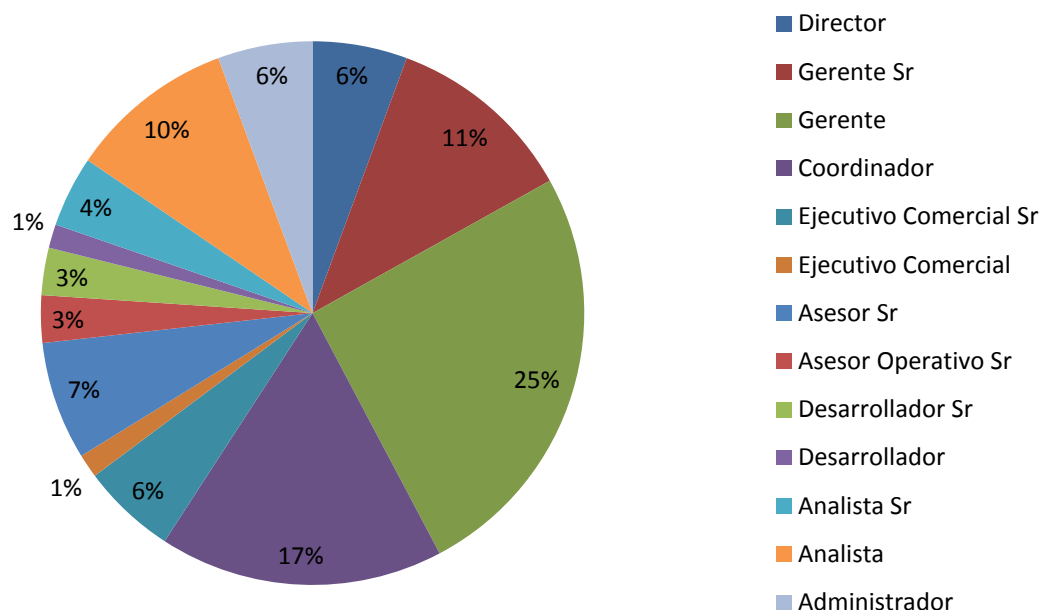


Figura N° 6. Distribución de frecuencias según el cargo.

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Como se puede detallar en la Figura N° 6, se presenta una distribución bastante dispersa, una ligera mayoría de los colaboradores que forman parte de la muestra objeto de estudio son Gerentes, siendo estos el 25%, seguidos de los que ocupan el cargo de Coordinadores, el 17% de los encuestados, los Gerentes Sr. son el 11%, los Analistas el 10%, los Asesores Sr. el 7%, Directores, Analistas Sr y Administradores cada uno representa un 6%; y los restantes cargos, abarcan porcentajes inferiores a 5%.

2. Estadísticas Descriptivas por Variable

2.1. Estadística Descriptiva de la Variable Estilos de Liderazgo desde la perspectiva del líder/supervisor (auto-apreciativo) y desde la perspectiva de sus seguidores/supervisados (apreciativo).

A continuación, se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable Estilos de Liderazgo, tanto a nivel auto-apreciativo, como a nivel apreciativo en el instrumento correspondiente, el cual fue analizado en base a los resultados obtenidos en la medición de una escala de valoración del 1 al 5 –como fue mencionado anteriormente-, donde 1 representó “Nunca”, 2 “De vez en cuando”, 3 “A veces”, 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre”.

Tabla N° 11.

Estadístico descriptivo Estilo de liderazgo transformacional y sus sub-dimensiones según posición.

Sub-dimensión	Posición		Estadístico
Influencia Idealizada (Conductual)	Auto-Apreciativo	Media	4,3594
		Desviación Estándar	0,4836
		Coeficiente de Variación	11,09%
	Apreciativo	Media	3,9045
		Desviación Estándar	0,9240
		Coeficiente de Variación	23,67%
Influencia Idealizada (Atribuida)	Auto-Apreciativo	Media	4,4375
		Desviación Estándar	0,5000
		Coeficiente de Variación	11,27%
	Apreciativo	Media	3,9182
		Desviación Estándar	0,9179
		Coeficiente de Variación	23,43%
Motivación Inspiracional	Auto-Apreciativo	Media	4,5156
		Desviación Estándar	0,5037
		Coeficiente de Variación	11,15%
	Apreciativo	Media	4,1455
		Desviación Estándar	0,8583
		Coeficiente de Variación	20,71%
Estimulación Intelectual	Auto-Apreciativo	Media	4,4219
		Desviación Estándar	0,4978
		Coeficiente de Variación	11,26%
	Apreciativo	Media	4,0545
		Desviación Estándar	0,8203
		Coeficiente de Variación	20,23%

Consideración Individualizada	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	4,5000 0,5040 11,20%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,6864 1,0367 28,12%
Satisfacción	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	4,5313 0,5070 11,19%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	4,1273 0,9778 23,69%
Esfuerzo Extra	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	4,5417 0,5035 11,09%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	4,1818 0,9058 21,66%
Efectividad	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	4,4531 0,5324 11,96%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	4,0318 0,9136 22,66%
Liderazgo Transformacional	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	4,4634 0,5035 11,28%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,9918 0,9287 23,27%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

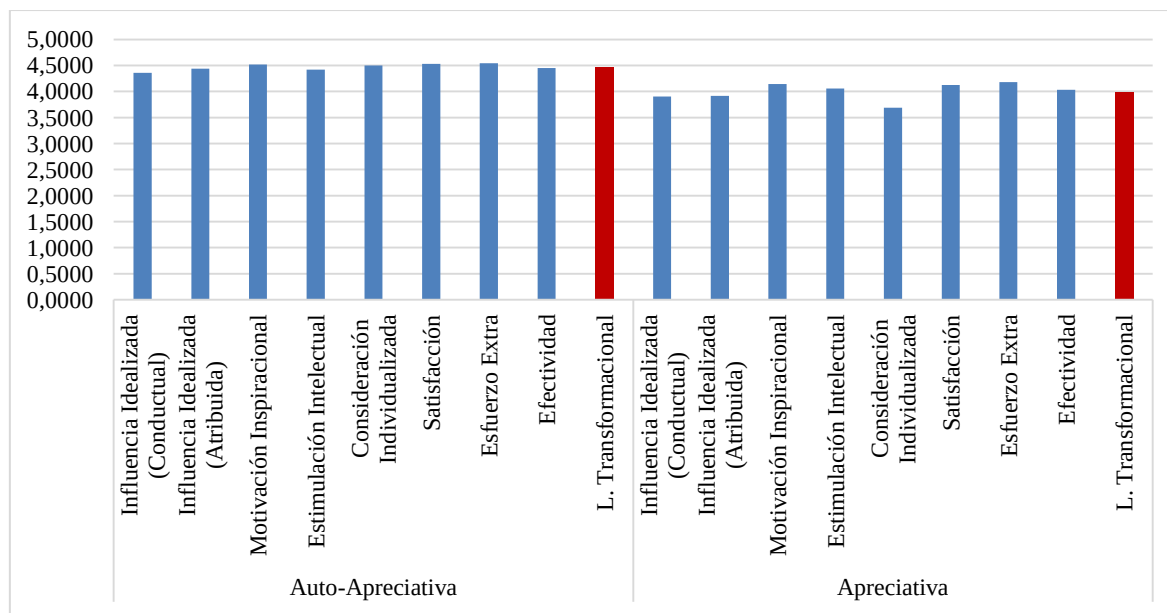


Figura N° 7. Media del Estilo de Liderazgo transformacional y sus sub-dimensiones.
Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tomando en consideración la Tabla N° 11 y la Figura N° 7, se puede observar que el estilo de liderazgo transformacional tiene mayor presencia de manera auto-apreciativa, es decir, de acuerdo a la opinión de los líderes/supervisores con una media general de 4,4634, a diferencia del ámbito apreciativo, que presenta una media general de 3,9918 de acuerdo a la opinión de los seguidores/supervisados. Así pues, estos valores caen en escalas diferentes, de acuerdo a los líderes/supervisores se refleja un estilo de liderazgo transformacional alto, ya que la media se encuentra entre 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre” en la escala de valoración, mientras que, desde la perspectiva de seguidores/supervisados, estos líderes/supervisores tienden a un estilo de liderazgo transformacional de moderado a alto, ya que la media se posiciona en una valoración entre 3 “A veces” y 4 “Regularmente”. En cuanto a dispersión, los puntajes promedio de los líderes/supervisores son más homogéneos que de los seguidores/supervisados ya que tienen un menor coeficiente de variación ($11,28\% < 23,27\%$).

En conclusión de lo antes expuesto, se puede destacar que si bien los colaboradores seleccionados perciben que se evidencia la presencia de rasgos y características asociadas a un Estilo de Liderazgo transformacional, las mismas no se encuentran 100% desarrolladas y consolidadas, de manera que la empresa debe tener en consideración el reforzamiento de

algunos aspectos referentes al Estilo de Liderazgo transformacional, con el propósito de apuntalarlas o fortalecerlas y que los colaboradores las perciban de forma estandarizada y presentes en su totalidad en la cultura de la empresa de servicio del sector turístico.

Finalmente, resulta importante evaluar el comportamiento de forma individual cada sub-dimensión presente del Estilo de Liderazgo transformacional, donde se refleja que, dentro de los resultados, los líderes/supervisores obtienen un puntaje promedio mayor en todas las sub-dimensiones que los seguidores/supervisados, pero la diferencia en promedio es poco significativa entre ambas perspectivas. También, se puede señalar que las dispersiones presentan coeficientes de variación entre 11% a 24%, donde se puede percibir homogeneidad en todas la sub-dimensiones.

- **Influencia Idealizada (Conductual)**

Los resultados demuestran que la sub-dimensión Influencia Idealizada (Conductual), presenta a nivel auto-apreciativo una media de 4,3594, con una desviación estándar de 0,4836, donde el puntaje promedio se posiciona en la escala de 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre”. A nivel apreciativo, se presenta una media de 3,9045, ubicándose dentro de la escala de 3 “A Veces” y 4 “Regularmente”, con una desviación estándar de 0,9240. Por lo tanto, se puede inferir que los líderes/supervisores se encuentran generalmente alineados a conductas que sirven como modelos de rol para sus seguidores/supervisados, por poseer un alto grado de moralidad e integridad de moderado a alto según la escala.

- **Influencia Idealizada (Atribuida)**

En cuanto a la Influencia Idealizada (Atribuida), de las respuestas obtenidas en las 71 encuestas se puede extraer que la tendencia apunta en promedio a respuestas entre la escala 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre” a nivel auto apreciativo, arrojando una media de 4,4375 y una desviación estándar de 0,5000. Por su parte, a nivel apreciativo, presenta un menor promedio de 3,9182 con una desviación estándar de 0,9179, por lo que se ubica en la escala de 3 “A Veces” y 4 “Regularmente”. Dicha sub-dimensión se encuentra relacionada con la Influencia Idealizada (Conductual). Así pues, de acuerdo a la opinión de ambas perspectivas, se puede evidenciar que en esta sub-dimensión los líderes/supervisores

son admirados, respetados y tienen la confianza de sus seguidores/supervisados, siendo modelo de identificación para ellos en un nivel de moderado a alto.

- **Motivación Inspiracional**

Dentro de la sub-dimensión de Motivación Inspiracional, a nivel auto-apreciativo la media es de 4,5156, ubicándose dentro de la escala de 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre”, con una desviación estándar de 0,5037. A su vez, la media a nivel apreciativo presenta un resultado de 4,1455, con una desviación estándar de 0,8583, por lo que se posiciona en la misma escala de la perspectiva de líderes/seguidores. Aunado esto, se presentan resultados altos en esta sub-dimensión por ambas perspectivas, por lo que se deduce que los líderes/supervisores tienen habilidades para motivar a sus seguidores/supervisados a alcanzar un desempeño superior.

- **Estimulación Intelectual**

La sub-dimensión Estimulación Intelectual arroja una media a nivel auto-apreciativo de 4,4219, con una desviación estándar de 0,4978 y a nivel apreciativo una media de 4,0545, la cual presenta tendencias similares en ambas perspectivas, posicionándose en la escala de 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre”. Por lo tanto, se puede inferir por ambas perspectivas, que los líderes/seguidores ayudan a sus seguidores/supervisores a buscar métodos eficientes para solucionar los problemas y percibirlos en distintos ángulos.

- **Consideración Individualizada**

Los resultados reflejan que la sub-dimensión Consideración Individualizada presenta a nivel auto-apreciativo una media de 4,5000, con una desviación estándar de 0,5040, ubicándose en la escala de 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre”. A nivel apreciativo, ésta arroja un promedio de 3,6864, representando la media más baja desde la perspectiva seguidor/supervisado en comparación con las demás sub-dimensiones del Estilo de Liderazgo Transformacional, con una desviación estándar de 1,0367, situándose en la escala de 3 “A veces” y 4 “Regularmente”.

De esta manera, se puede concluir que, según los resultados obtenidos, que los líderes/supervisores manifiestan empatía, invierten tiempo enseñando, entrenando y desarrollando las fortalezas de sus seguidores/supervisados en un nivel moderado/alto, por lo que se debe reforzar de manera constante.

- **Satisfacción**

En cuanto a las variables de resultado la sub-dimensión Satisfacción arrojó una media a nivel auto-apreciativo de 4,5313, representando la media más alta de las sub-dimensiones del Estilo de Liderazgo transformacional, con una desviación estándar de 0,5070 y a nivel apreciativo, se reflejó una media de 4,1273, con una desviación estándar de 0,9778. Ambas perspectivas se ubican en la escala de 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre”, por lo que se evidencia que los líderes/supervisores trabajan con sus seguidores/supervisados de manera satisfactoria y emplean métodos de liderazgo que resultan satisfactorios.

- **Esfuerzo Extra**

Dentro de la sub-dimensión Esfuerzo Extra, de las respuestas obtenidas en las 71 encuestas se puede señalar que la tendencia apunta a respuestas entre la escala 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre” para ambas perspectivas, a nivel auto-apreciativo con una media de 4,5417 y una desviación estándar de 0,5035; y a nivel apreciativo con una media de 4,1818 y una desviación estándar de 0,9058. De lo anterior se evidencia, que hay intención en los líderes/supervisores de estimular a sus seguidores/supervisados el deseo de ser exitosos y trabajar más duro.

- **Efectividad**

Los resultados reflejan que la sub-dimensión de Efectividad presenta a nivel auto-apreciativo una media de 4,4531, con una desviación estándar de 0,5324, ubicándose en la escala de 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre”. A nivel apreciativo, se presenta una media de 4,0318, con una desviación de 0,9136, por lo que ambas perspectivas se posicionan en la misma escala. Por lo tanto, se puede suponer que las acciones de los líderes/supervisores estimulan a que se logren los objetivos y metas en los seguidores, debido al alto promedio que este arrojó.

Tabla N° 12.

Estadístico descriptivo Estilo de liderazgo transaccional y sus sub-dimensiones según posición.

Sub-dimensión	Posición		Estadístico
Recompensa Contingente	Auto-Apreciativo	Media	4,1875
		Desviación Estándar	0,5876
		Coeficiente de Variación	14,03%
	Apreciativo	Media	4,1455
		Desviación Estándar	0,9347
		Coeficiente de Variación	22,55%
Dirección por Excepción Activa	Auto-Apreciativo	Media	3,7656
		Desviación Estándar	0,7505
		Coeficiente de Variación	19,93%
	Apreciativo	Media	3,6500
		Desviación Estándar	1,0294
		Coeficiente de Variación	28,20%
Dirección por Excepción Pasiva	Auto-Apreciativo	Media	1,4063
		Desviación Estándar	0,4950
		Coeficiente de Variación	35,20%
	Apreciativo	Media	1,4045
		Desviación Estándar	0,4919
		Coeficiente de Variación	35,02%
Liderazgo Transaccional	Auto-Apreciativo	Media	3,1198
		Desviación Estándar	1,3734
		Coeficiente de Variación	44,02%
	Apreciativo	Media	3,5438
		Desviación Estándar	1,3036
		Coeficiente de Variación	36,78%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

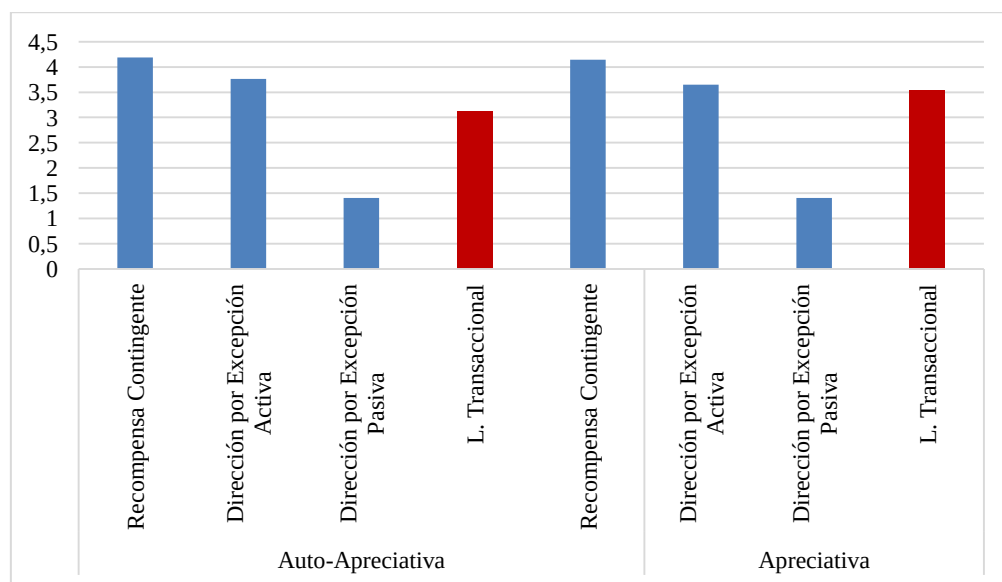


Figura N° 8. Media del Estilo de Liderazgo transaccional y sus sub-dimensiones.

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tal como se observa en la Tabla N° 12 y en la Figura N° 8, el Estilo de Liderazgo transaccional tiene presencia dentro de la organización de acuerdo a la opinión de los seguidores/supervisados en un nivel moderado a alto, con una media de 3,5438, muy similar a la obtenida en los resultados de la evaluación del Liderazgo transformacional desde la perspectiva apreciativa.

Asimismo, de acuerdo a la opinión de los líderes/supervisores, se obtuvo una media de 3,1198, en el cual se demuestra que no hay una diferencia significativa en cuanto a los resultados. Por tanto, los líderes/supervisores evidencian presencia de un Estilo de Liderazgo transaccional de moderado a alto ya que la media se encontró entre la escala de 3 “A veces” y 4 “Regularmente” puntos en ambos casos. En cuanto a la dispersión, los puntajes promedio a nivel auto-apreciativo presentaron un resultado homogéneo moderado, al igual que a nivel apreciativo, pero ésta obtuvo un menor coeficiente de variación ($44,02\% < 36,78\%$).

Por otro lado, resulta importante evaluar de forma individual cada sub-dimensión presente del Estilo de Liderazgo transaccional, donde se refleja que los líderes/supervisores obtienen un puntaje promedio mayor en todas las sub-dimensiones que los seguidores/supervisados, excepto en Dirección por Excepción Pasiva, ya que ésta posee características negativas que no son propias de un buen líder.

Además, se puede señalar que las dispersiones presentan un coeficiente de variación de aproximadamente 14% a 35% tanto a nivel auto-apreciativo como a nivel apreciativo, percibiéndose homogeneidad moderada en las sub-dimensiones Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva.

- **Recompensa Contingente**

En cuanto a la dimensión de Recompensa Contingente, se puede extraer de las respuestas obtenidas en las 71 encuestas, que la tendencia apunta a respuestas entre la escala 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente y Siempre” tanto a nivel auto-apreciativo con una media de 4,1875 y una desviación estándar de 0,57876, como a nivel apreciativo arrojando un promedio de 4,1455 y una desviación estándar de 0,9347, donde no se manifiesta diferencia significativa entre ambas perspectivas. Así pues, estos resultados evidencian que los

líderes/supervisores clarifican las expectativas, establecen objetivos con consenso, y proveen varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso.

- **Dirección por Excepción Activa**

Los resultados demuestran que la sub-dimensión Dirección por Excepción Activa, presenta a nivel auto-apreciativo una media de 3,7656, con una desviación estándar de 0,7505, donde el puntaje promedio se posiciona en la escala de 3 “A veces” y 4 “Regularmente”, de igual forma se manifiesta a nivel apreciativo, con una media de 3,6500 y una desviación estándar 1,0294, donde se puede observar que la diferencia entre ambas perspectivas es poco significativa. En tal sentido, se puede inferir que en los líderes/supervisores aplican acciones correctivas para prevenir errores, irregularidades y desviaciones en los estándares de manera moderada a alta.

- **Dirección por Excepción Pasiva**

Dentro de la sub-dimensión Dirección por Excepción Pasiva, se puede observar a nivel auto-apreciativo, una media de 1,4063 y una desviación estándar de 0,4950; y a nivel apreciativo, una media de 1,4045 y una desviación estándar de 1,4919, ubicándose ambas perspectivas en la escala de 1 “Nunca” y 2 “De vez en cuando”, representando la media más baja de las sub-dimensiones del Estilo de Liderazgo transaccional. No obstante, esto refleja un resultado positivo, ya que, según la escala, los líderes/supervisores no esperan a que ocurran fallas o errores en los seguidores/supervisores para intervenir y tomar acciones correctivas.

Tabla N° 13.

Estadístico descriptivo Estilo de liderazgo Laissez-faire y sus sub-dimensiones según posición.

Sub-dimensión	Posición		Estadístico
Laissez-Faire o Dejar Hacer	Auto-Apreciativo	Media	1,7188
		Desviación Estándar	0,5483
		Coeficiente de Variación	31,90%
	Apreciativo	Media	1,7273
		Desviación Estándar	0,9969
		Coeficiente de Variación	57,71%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

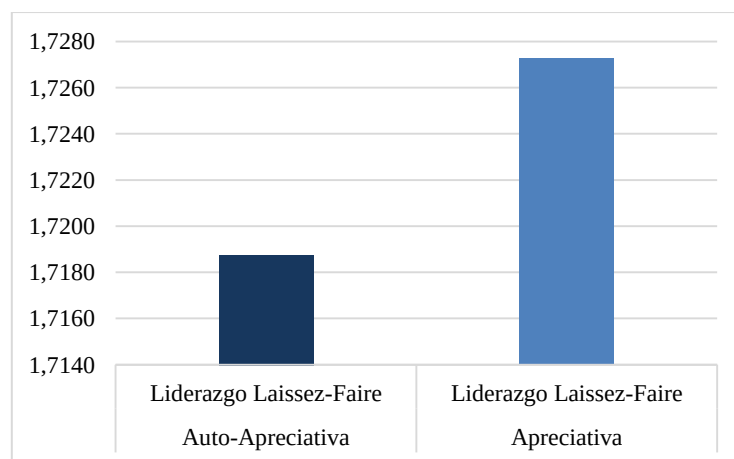


Figura N° 9. Media del Estilo de Liderazgo Laissez-faire.

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Las conclusiones derivadas en la Tabla N° 13 y en la Figura N° 9, especifican que el Estilo de Liderazgo Laissez-faire tuvo mayor presencia de acuerdo a la opinión de los seguidores/supervisados con una media de 1,7273 y una desviación estándar de 0,9969, en comparación de la opinión de los líderes/supervisores, con una media de 1,7188 y una desviación estándar de 0,5483; sin embargo, los resultados no manifiestan una diferencia significativa entre ambas perspectivas, por lo que los participantes poseen pensamientos similares con respecto a este Estilo de Liderazgo Laissez-faire, ya que la media se posiciona en la misma escala entre 1 “Nunca” y 2 “De vez en cuando”. Con respecto a la dispersión, se percibe en este caso heterogeneidad, a nivel apreciativo con un 57,71%, y a nivel auto-apreciativo con un menor coeficiente de variación de 53,33%.

De esta manera, se puede deducir de acuerdo a los resultados antes mencionados que, tanto a nivel auto-apreciativo como a nivel apreciativo, se evidencia un Estilo de Liderazgo Laissez-faire bajo, es decir, no predominan rasgos de este estilo en los líderes/supervisores de la muestra objeto de estudio, ya que este tipo de líder tiende a involucrarse menos o nunca cuando surgen discusiones importantes, aparecer cuando le necesitan, tomar decisiones y dar respuesta rápida a preguntas urgentes. Sin embargo, este no es el caso de la empresa de servicio del sector turístico según los resultados obtenidos de los colaboradores que conformaron la muestra de estudio, ya que los puntajes promedio manifestados arrojaron ausencia de liderazgo Laissez-faire.

2.2. Estadística Descriptiva de la Variable Estilos de Liderazgo de forma general.

Tabla N° 14.

Estadístico descriptivo Estilos de Liderazgo de forma general.

Estilos de Liderazgo	Posición		Estadístico
Liderazgo Transformacional	General (Ambas perspectivas)	Media	4,0981
		Desviación Estándar	0,8740
		Coeficiente de Variación	21,33%
Liderazgo Transaccional	General (Ambas perspectivas)	Media	3,0786
		Desviación Estándar	1,4445
		Coeficiente de Variación	46,92%
Liderazgo Laissez-Faire	General (Ambas perspectivas)	Media	1,7254
		Desviación Estándar	0,9143
		Coeficiente de Variación	52,99%

Fuente: Elaboración Propia (2019)

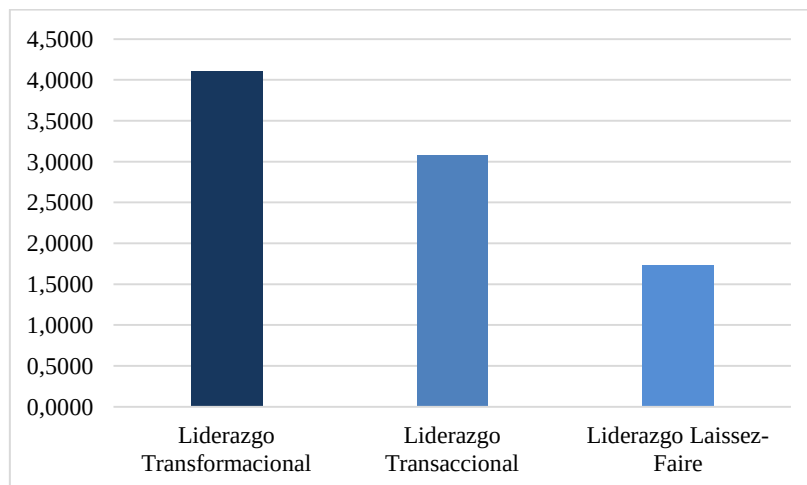


Figura N° 10. Media de la variable de los tres Estilos de Liderazgo de forma general.

Fuente: Elaboración Propia (2019).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla N° 14 y en la Figura N° 10, se puede concluir de forma general, que el Estilo de Liderazgo que predomina en esta empresa de servicios del sector turístico es el Liderazgo transformacional, ya que ésta obtuvo el mayor puntaje promedio entre los tres Estilos de Liderazgo, arrojando una media de 4,0981 y una desviación estándar de 0,8740, ubicándose en la escala de respuesta de 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre”. Y siendo los respondientes bastante consistentes en sus respuestas al tener tan solo 21.33% de variabilidad, lo cual confirma la situación de apoyo a este tipo de liderazgo.

Seguidamente, se encuentra el liderazgo transaccional, obteniendo una media de 3,0786 y una desviación estándar de 1,4445, por lo que se evidencia presencia de este tipo de liderazgo en un nivel moderado según los colaboradores encuestados, ya que se posiciona en la escala entre 3 “A veces” y 4 “Regularmente”; pero, no es un Estilo de Liderazgo que predomine en la empresa de servicio del sector turístico a pesar de que algunos líderes manifiesten presencia de este estilo. Sin embargo, la variabilidad de las respuestas de los sujetos tiene un valor de 46,92%, y ello indica un nivel alto de variabilidad ante la presencia de este tipo liderazgo, es decir, algunos lo aceptan y otros no lo prefieren.

Por último, el Estilo de Liderazgo con menor representación es el Laissez-faire, ya que arrojo un puntaje promedio de 1,7254 y una desviación estándar de 0,9143, la cual se ubica en la escala de respuesta de 1 “Nunca” y 2 “De vez en cuando”, por lo que se deduce presencia de este tipo de liderazgo a un nivel bajo según los colaboradores de la muestra objeto de estudio, es decir, no es un Estilo de Liderazgo predominante, ya que hay ausencia de la misma en la empresa de servicio del sector turístico. Así pues, existe una variabilidad del 52,99%, lo cual acentúa en lo poco que se presenta este tipo de liderazgo, que no hay mayor asidero de esta manera de trabajar, y, por otro lado, la misma naturaleza del negocio exige una coordinación muy importante para realizar los procesos, actividades y funciones en empresas de servicio como la investigada.

2.3. Estadística Descriptiva de la variable Estilos de Liderazgo según las Variables Demográficas.

Tabla N° 15.

Estadística descriptiva de los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire según el sexo.

Dimensión	Sexo		Estadístico
Liderazgo Transformacional	Femenino	Media	4,1000
		Desviación Estándar	0,8776
		Coeficiente de Variación	21,40%
	Masculino	Media	4,0916
		Desviación Estándar	0,8765
		Coeficiente de Variación	21,42%
Liderazgo Transaccional	Femenino	Media	3,0786
		Desviación Estándar	1,4437
		Coeficiente de Variación	46,90%
	Masculino	Media	3,0786
		Desviación Estándar	1,4429
		Coeficiente de Variación	46,87%
Liderazgo Laissez-Faire	Femenino	Media	1,7357
		Desviación Estándar	0,9167
		Coeficiente de Variación	52,81%
	Masculino	Media	1,7250
		Desviación Estándar	0,9194
		Coeficiente de Variación	53,30%
Estilos de Liderazgo	Femenino N= 43	Media	3,6175
		Desviación Estándar	1,2917
		Coeficiente de Variación	35,71%
	Masculino N= 28	Media	3,6111
		Desviación Estándar	1,2905
		Coeficiente de Variación	35,74%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tal como se observa en la Tabla N° 15, se especifica que para ambos sexos no se presentan diferencias significativas en cuanto a los valores de las medias obtenidas en los tres Estilos de Liderazgo. En cuanto a la dispersión, el Estilo de Liderazgo obtuvo una variabilidad homogénea, lo que denota la preferencia hacia este tipo de liderazgo en ambos sexos.

Sin embargo en el Estilo de Liderazgo transaccional, el coeficiente de variación indica una mayor dispersión, casi duplicada en comparación al Estilo de Liderazgo transformacional entre la muestra objeto de estudio en consideración de su género. Asimismo, a pesar de lo anteriormente dicho, se presentan similitudes con respecto a la media, debido a que los

promedios de respuesta de las mujeres y los hombres fueron muy similares, ubicándose en la escala de 3 “A Veces” y 4 “Regularmente”, con lo que se puede afirmar que no existe evidencia de que el género tenga una influencia significativa con respecto a la presencia de Estilos de Liderazgo transaccional, así pues, similar situación ocurrió con el Estilo de Liderazgo Laissez-Faire, pero presentando dispersiones heterogeneas en ambas perspectivas.

Tabla N° 16.

Estadística descriptiva de los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire según la edad.

Dimensión	Edad (Años)		Estadístico
Liderazgo Transformacional	21-28 años	Media	4,0979
		Desviación Estándar	0,9163
		Coeficiente de Variación	22,36%
	29-36 años	Media	3,9851
		Desviación Estándar	0,9327
		Coeficiente de Variación	23,40%
	37-44 años	Media	4,0669
		Desviación Estándar	0,8853
		Coeficiente de Variación	21,77%
	45-52 años	Media	4,1410
		Desviación Estándar	0,9259
		Coeficiente de Variación	22,36%
	53 años o más	Media	4,0166
		Desviación Estándar	0,9416
		Coeficiente de Variación	23,44%
Liderazgo Transaccional	21-28 años	Media	3,0739
		Desviación Estándar	1,4457
		Coeficiente de Variación	47,03%
	29-36 años	Media	3,0539
		Desviación Estándar	1,4750
		Coeficiente de Variación	48,30%
	37-44 años	Media	3,0720
		Desviación Estándar	1,4377
		Coeficiente de Variación	46,80%
	45-52 años	Media	3,0760
		Desviación Estándar	1,4581
		Coeficiente de Variación	47,40%
	53 años o más	Media	3,0756
		Desviación Estándar	1,4633
		Coeficiente de Variación	47,58%

Liderazgo Laissez-Faire	21-28 años	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,7782 0,9498 53,41%
	29-36 años	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,7206 0,9903 57,55%
	37-44 años	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,7424 0,9361 53,73%
	45-52 años	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,7588 0,9238 52,53%
	53 años o más	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,7593 0,9965 56,64%
Estilos de Liderazgo	21-28 años N= 13	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,6186 1,3062 36,10%
	29-36 años N= 12	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,5355 1,3084 37,01%
	37-44 años N= 17	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,5949 1,2865 35,79%
	45-52 años N= 21	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,6452 1,3250 36,35%
	53 años o más N= 8	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,5650 1,3095 36,73%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Analizando el comportamiento de los resultados obtenidos en la Tabla N° 16, se puede visualizar que en la muestra estudiada la presencia de los Estilos de Liderazgo en comparación con la edad de los 71 colaboradores muestra objeto de estudio, se ubica de manera general y homogénea moderada entre la escala de 3 “A veces” y 4 “Regularmente”, lo que hace que no se evidencie diferencias significativas en estos resultados.

En efecto, es claro que a pesar de que se presenten diferencias de edad en los colaboradores muestra objeto de estudio, para todos los particulares, la presencia del liderazgo es prácticamente la misma, lo cual demuestra que no existe evidencia significativa de que en este caso la edad tenga alguna influencia significativa con respecto a la presencia de los Estilos de Liderazgo, independientemente de la edad que el colaborador tenga.

Tabla N° 17.

Estadística descriptiva de los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire según el nivel educativo.

Dimensión	Nivel Educativo		Estadístico
Liderazgo Transformacional	TSU	Media	4,0916
		Desviación Estándar	0,8765
		Coeficiente de Variación	21,42%
	Universitario	Media	4,0793
		Desviación Estándar	0,8852
		Coeficiente de Variación	21,70%
	Especialidad	Media	4,4634
		Desviación Estándar	0,5035
		Coeficiente de Variación	11,28%
	Magister	Media	4,0000
		Desviación Estándar	0,5345
		Coeficiente de Variación	13,36%
	Doctorado	Media	0,0000
		Desviación Estándar	0,0000
		Coeficiente de Variación	0,0000
Liderazgo Transaccional	TSU	Media	3,0786
		Desviación Estándar	1,4429
		Coeficiente de Variación	46,87%
	Universitario	Media	3,0784
		Desviación Estándar	1,4447
		Coeficiente de Variación	46,93%
	Especialidad	Media	3,1198
		Desviación Estándar	1,3734
		Coeficiente de Variación	44,02%
	Magister	Media	3,1667
		Desviación Estándar	1,5859
		Coeficiente de Variación	50,08%
	Doctorado	Media	0,0000
		Desviación Estándar	0,0000
		Coeficiente de Variación	0,0000
Liderazgo Laissez-Faire	TSU	Media	1,7250
		Desviación Estándar	0,9194
		Coeficiente de Variación	53,30%
	Universitario	Media	1,7351
		Desviación Estándar	0,9325
		Coeficiente de Variación	53,75%
	Especialidad	Media	1,7188
		Desviación Estándar	0,5483
		Coeficiente de Variación	31,90%
	Magister	Media	1,2500
		Desviación Estándar	0,5000
		Coeficiente de Variación	40%
	Doctorado	Media	0,0000
		Desviación Estándar	0,0000
		Coeficiente de Variación	0,0000

Estilos de Liderazgo	TSU N=31	Media	3,6111
		Desviación Estándar	1,2905
		Coeficiente de Variación	35,74%
	Universitario N= 33	Media	3,6040
		Desviación Estándar	1,2915
		Coeficiente de Variación	35,83%
	Especialidad N= 6	Media	3,8611
		Desviación Estándar	1,2165
		Coeficiente de Variación	31,51%
	Magister N= 1	Media	3,5333
		Desviación Estándar	1,2173
		Coeficiente de Variación	34,45%
	Doctorado N= 0	Media	0,0000
		Desviación Estándar	0,0000
		Coeficiente de Variación	0,0000

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tomando en consideración la Tabla N° 17, se puede establecer que en los individuos con estos tipos de nivel educativo, se evidencia la presencia de liderazgo, y aunque su manifestación presenta ciertos rasgos distintivos, se percibe homogeneidad y sin ninguna diferencia que sea realmente significativa, ya que la tendencia de resultados está orientada entre la escala de 3 “A Veces” y 4 “Regularmente”.

Asimismo, los datos revelan que, en términos generales de la variable de Estilos de Liderazgo, la media que representa mayor puntaje promedio está constituida por el nivel educativo Especialidad, específicamente de 3,8611, mientras que el grado de instrucción Magister presenta la media inferior de 3,5333. A su vez, el nivel educativo TSU presenta una media de 3,6111, muy cercana en relación con el Universitario, la cual arrojó una media de 3,6040; y por último se puede reflejar que no se presentaron colaboradores en esta muestra de estudio con grado de instrucción de Doctorado.

Por otra parte, a nivel individual, el Estilo de Liderazgo transformacional arroja un mayor puntaje promedio en el nivel educativo Especialidad, con una media de 4,4634, seguido del TSU con una media de 4,0916, en tanto que el Estilo de Liderazgo transaccional fue más alto en el grupo de Magister con una media de 3,1667 puntos, seguido del nivel de Especialidad con un puntaje promedio de 3,1198, mientras que el Estilo de Liderazgo Laissez-faire obtuvo mayor representación promedio en el nivel educativo Universitario con una media

de 1,7351, seguido del TSU con una media de 1,7250. En cuanto a dispersión relativa, los coeficientes de variación fueron entre 11% a 21% en el Estilo de Liderazgo transformacional, donde se percibe homogeneidad. Con respecto al Estilo de Liderazgo transaccional se obtiene una homogeneidad moderada en los grados de instrucción TSU, Universitario y Especialidad, arrojando un porcentaje de 44% a 47%. Por último, en el Estilo de Liderazgo Laissez-faire se evidencia heterogeneidad en el nivel educativo TSU y Universitario, por obtener coeficientes de variación de más del 50%.

Tabla N° 18.

Estadística descriptiva de los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire según años de antigüedad.

Dimensión	Antigüedad		Estadístico
Liderazgo Transformacional	Menos de 1 año	Media	3,9885
		Desviación Estándar	0,9562
		Coeficiente de Variación	23,97%
	1 a 6 años	Media	4,0916
		Desviación Estándar	0,8765
		Coeficiente de Variación	21,42%
	7 a 12 años	Media	4,1500
		Desviación Estándar	0,9288
		Coeficiente de Variación	22,38%
	13 a 18 años	Media	4,0008
		Desviación Estándar	1,0076
		Coeficiente de Variación	25,18%
	19 años o más	Media	3,7931
		Desviación Estándar	0,7042
		Coeficiente de Variación	18,57%
Liderazgo Transaccional	Menos de 1 año	Media	3,0521
		Desviación Estándar	1,4806
		Coeficiente de Variación	48,51%
	1 a 6 años	Media	3,0786
		Desviación Estándar	1,4429
		Coeficiente de Variación	46,87%
	7 a 12 años	Media	3,0756
		Desviación Estándar	1,4388
		Coeficiente de Variación	46,78%
	13 a 18 años	Media	3,0581
		Desviación Estándar	1,4841
		Coeficiente de Variación	48,53%
	19 años o más	Media	3,0417
		Desviación Estándar	1,3520
		Coeficiente de Variación	44,45%

Liderazgo Laissez-Faire	Menos de 1 año	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,7604 1,0052 57,10%
	1 a 6 años	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,7250 0,9194 53,30%
	7 a 12 años	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,7326 0,8776 50,65%
	13 a 18 años	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,8023 1,0631 58,99%
	19 años o más	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	1,8125 1,2230 67,48%
Estilos de Liderazgo	Menos de 1 año N= 6	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,5407 1,3180 37,22%
	1 a 6 años N= 54	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,6111 1,2905 35,74%
	7 a 12 años N= 6	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,6486 1,3234 36,27%
	13 a 18 años N= 3	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,5540 1,3445 37,83%
	19 años o más N= 2	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,4167 1,1329 33,16%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

En la tabla anteriormente expuesta (Tabla N° 18), se puede evidenciar que no existe tendencia significativa en los resultados arrojados con respecto a la presencia de los Estilos de Liderazgo y su relación con los años de antigüedad que tengan los colaboradores encuestados, ya que el puntaje promedio general se ubica en la escala de respuesta de 3 “A veces” y 4 “Regularmente”. Con respecto a la dispersión, se percibe una homogeneidad moderada, donde los datos arrojan un coeficiente de variación entre 33% a 38%.

Así pues, se puede observar que en el Estilo de Liderazgo transformacional los colaboradores encuestados que tienen de 1 a 6 años, 7 a 12 años y 13 a 18 años arrojaron una media de 4,0916, 4,1500 y 4,0008 respectivamente, por lo que se posicionan en la escala de 4 “Regularmente” y 5 “Frecuentemente o Siempre”; sin embargo, los que poseen menos de 1

año, y 19 años o más en la empresa obtuvieron un puntaje promedio de 3,9885 y 3,7931 respectivamente, donde se ubican en la escala de 3 “A veces” y 4 “Regularmente”. Por lo tanto, se puede inferir que los colaboradores de la muestra objeto de estudio que tienen un rango de 1 a 6 años, 7 a 12 años y 13 a 18 años perciben un Estilo de Liderazgo transformacional alto en la empresa, mientras que los que tienen menos de 1 año y 19 años o más en la empresa señalan presencia de un Estilo de Liderazgo transformacional de moderado a alto.

Seguidamente, el Estilo de Liderazgo transaccional arroja resultados similares, ya que el puntaje promedio se ubica en la escala de 3 “A veces” y 4 “Regularmente” por lo que se deduce presencia del Estilo de Liderazgo transaccional de moderado a alto de acuerdo a los rangos de antigüedad reflejados. Con respecto al Estilo de Liderazgo Laissez-faire, los resultados no reflejan diferencia significativa de acuerdo a los años de antigüedad que tengan los colaboradores encuestados en la empresa, ya que éstas se posicionan en la escala de 1 “Nunca” y 2 “De vez en cuando”, de manera que los individuos de la muestra objeto de estudio, indican ausencia de Estilo de Liderazgo Laissez-faire en la empresa en todos los rangos; además, este tipo de liderazgo percibe heterogeneidad en los datos ya que el coeficiente de variación arroja porcentajes de más del 50%.

2.4. Estadístico Descriptivo de la variable Satisfacción Laboral desde la perspectiva del líder/supervisor (auto-apreciativo) y desde la perspectiva de sus seguidores/supervisados (apreciativo).

En primer lugar, es importante destacar que en esta sección se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos para la variable Satisfacción Laboral tanto a nivel auto-apreciativo como a nivel apreciativo en el instrumento correspondiente, el cual fue analizado en base a los resultados obtenidos en la medición por una escala de valoración del 1 al 4 – como fue mencionado anteriormente-, donde 1 representó “Muy en Desacuerdo”, 2 “En Desacuerdo”, 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”.

Tabla N° 19.

Estadístico descriptivo Satisfacción Laboral según posición.

Dimensión	Posición		Estadístico
Remuneración	Auto-Apreciativo	Media	2,9531
		Desviación Estándar	0,7222
		Coeficiente de Variación	24,46%
	Apreciativo	Media	2,6500
		Desviación Estándar	0,5492
		Coeficiente de Variación	20,72%
Ascensos y Promociones	Auto-Apreciativo	Media	2,9375
		Desviación Estándar	0,7533
		Coeficiente de Variación	25,64%
	Apreciativo	Media	2,7455
		Desviación Estándar	0,6034
		Coeficiente de Variación	21,98%
Supervisión	Auto-Apreciativo	Media	3,4375
		Desviación Estándar	0,5599
		Coeficiente de Variación	16,29%
	Apreciativo	Media	3,2364
		Desviación Estándar	0,6471
		Coeficiente de Variación	20%
Beneficios	Auto-Apreciativo	Media	2,7344
		Desviación Estándar	0,5702
		Coeficiente de Variación	20,85%
	Apreciativo	Media	2,5455
		Desviación Estándar	0,5676
		Coeficiente de Variación	22,30%

Reconocimiento	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,2813 0,6292 19,17%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,0227 0,6152 20,35%
Condiciones de Trabajo	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	2,7031 0,6089 22,53%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	2,6318 0,5620 21,36%
Compañeros de Trabajo	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,4063 0,6836 20,07%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,3545 0,6903 20,58%
Naturaleza del Trabajo	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,7344 0,5417 14,50%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,5182 0,6003 17,06%
Comunicación	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,2188 0,7008 21,77%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	2,9318 0,6824 23,28%
Satisfacción Laboral	Auto-Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	3,1563 0,7198 22,81%
	Apreciativo	Media Desviación Estándar Coeficiente de Variación	2,9596 0,6960 23,52%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Al analizar los datos obtenidos en la Tabla N° 19, se puede percibir mayor presencia de satisfacción laboral en los líderes/supervisores con una media de 3,1563 y una desviación de 0,7198 la cual se ubica en la escala de respuesta entre 3 “De Acuerdo” y “Muy de Acuerdo”, en comparación de los seguidores/supervisados, con una media de 2,9596 y una desviación de 0,6960, posicionándose en la escala entre 2 “En Desacuerdo” y 3 “De Acuerdo”, por lo que se pudo evidenciar en ambas perspectivas un nivel de satisfacción laboral moderado. En cuanto a la dispersión, los puntajes promedio a nivel apreciativo presentaron un resultado homogéneo,

al igual que a nivel auto-apreciativo, pero ésta obtuvo un menor coeficiente de variación ($23,52\% < 22,81\%$).

Asimismo, es relevante evaluar de forma individual cada dimensión presente de la Satisfacción Laboral, donde se puede observar que los líderes/supervisores obtienen un puntaje promedio mayor en las dimensiones Remuneración, Ascensos y Promociones, Supervisión, Beneficios, Reconocimiento, Condiciones de Trabajo, Compañeros de Trabajo y Naturaleza del Trabajo que los seguidores/supervisados, excepto en la dimensión de Comunicación, arrojando ésta un mayor promedio desde la perspectiva de los seguidores/supervisados. Además, se puede señalar que las dispersiones de cada dimensión presentan una homogeneidad tanto a nivel auto-apreciativo como nivel apreciativo, donde se refleja un coeficiente de variación entre 14% a 25%

- **Remuneración**

En cuanto a la dimensión de Remuneración, se puede extraer de las respuestas obtenidas en las 71 encuestas, que la tendencia apunta a nivel auto-apreciativo entre la escala 2 “En Desacuerdo” y 3 “De Acuerdo”, arrojando una media de 2,9531 y una desviación estándar de 0,7222; y a nivel apreciativo con una media de 2,6500 y una desviación estándar de 0,5492, ubicándose de igual forma en la misma escala. En tal sentido, se puede concluir que algunos colaboradores se sienten satisfechos con su salario y otros no, por lo que existe una satisfacción laboral intermedia en esta dimensión.

- **Ascensos y Promociones**

La dimensión Ascensos y Promociones arroja una media de 2,9375 y una desviación de 0,7533 a nivel auto-apreciativo, la cual no se manifiesta una diferencia significativa a comparación del nivel apreciativo, ya que obtuvo una media de 2,7455 y una desviación estándar de 0,6034, por lo que ambas perspectivas se posicionan en la escala de 2 “En Desacuerdo” y 3 “De Acuerdo”. Por lo tanto, se puede inferir que de los 71 colaboradores encuestados hay una parte que está satisfecha con los ascensos y promociones que ofrece la empresa de servicio del sector turístico; y por otro lado, hay colaboradores que no están de acuerdo con las oportunidades que brinda la organización.

- **Supervisión**

Los resultados demuestran que la dimensión Supervisión, presenta a nivel auto-apreciativo una media de 3,4375, con una desviación estándar de 0,5599, donde el puntaje promedio se posiciona en la escala de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”, de igual forma se refleja a nivel apreciativo, con una media de 3,2364 y una desviación estándar 0,6471, donde se puede observar que la diferencia entre ambas perspectivas es poco significativa. De esta manera, se puede deducir que la mayoría de los colaboradores, se sienten satisfechos con las competencias de su supervisor, es decir, con las competencias desarrolladas acerca de la gestión de personal, liderazgo y conocimiento del trabajo que realiza.

- **Beneficios**

Dentro de la dimensión Beneficios, se puede observar a nivel auto-apreciativa, una media de 2,7344 y una desviación estándar de 0,5702; y a nivel apreciativo, una media de 2,5455 y una desviación estándar de 0,5676, ubicándose ambas perspectivas en la escala de 2 “En Desacuerdo” y 3 “De Acuerdo”, por lo que algunos colaboradores no están de acuerdo con los beneficios que reciben, y el resto de los colaboradores si están de acuerdo con que los beneficios que obtienen están sincronizados de acuerdo a su dinámica laboral.

- **Reconocimiento**

En cuanto a la dimensión Reconocimiento, se refleja que la media tiene mayor presencia a nivel apreciativo, con un promedio de 3,2813 y una desviación estándar de 0,6292, a comparación del nivel auto-apreciativo, arrojando una media de 3,0227 y una desviación estándar de 0,6152, la cual ambas perspectivas se encuentran en la misma escala de respuesta de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”. Por ello, se puede percibir que de los 71 colaboradores encuestados, la mayoría se siente satisfecha con los reconocimientos recibidos y sienten que su trabajo es apreciado por la empresa.

- **Condiciones de Trabajo**

La dimensión Condiciones de Trabajo arroja a nivel auto-apreciativo una media de 2,7031 y una desviación estándar de 0,6089 y a nivel apreciativo una media de 2,6318 con una desviación estándar de 0,5620, la cual ambas perspectivas se ubican en la misma escala de respuesta de 2 “En Desacuerdo” y 3 “De Acuerdo”. Es así como, se puede inferir que, una parte de los colaboradores no se sienten satisfechos con las políticas, procedimientos y reglas que posee la empresa ya que se les dificulta realizar un buen trabajo, mientras que otra parte de los colaboradores no sienten que esas condiciones son una barrera para realizar sus tareas.

- **Compañeros de Trabajo**

En esta dimensión de Compañeros de Trabajo, se puede observar que a nivel auto-apreciativo se arroja una media de 3,4063 y una desviación estándar de 0,6836, la cual se ubica en la escala de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”, donde también se posiciona en esa escala a nivel apreciativo, ya que ésta arroja una media de 3,3545 y una desviación estándar de 0,6903, percibiéndose poca diferencia significativa en ambas perspectivas. Por lo tanto, se puede denotar que a la mayoría de los colaboradores les agradan sus compañeros de trabajo y no tienen que realizar ningún esfuerzo para integrarse al equipo.

- **Naturaleza del Trabajo**

Los resultados demuestran que la dimensión Naturaleza del Trabajo arroja una media a nivel auto-apreciativo de 3,7344 y una desviación estándar de 0,5417; y a nivel apreciativo una media de 3,5182 y una desviación estándar de 0,6003, lo que quiere decir que ambas perspectivas representan el mayor promedio de todas las dimensiones de Satisfacción Laboral, ubicándose en la escala de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”, por lo que se evidencia una alta tendencia de disfrute en las tareas que los colaboradores llevan a cabo en la empresa, los mismos se sienten bien y orgullosos por el trabajo que realizan.

- **Comunicación**

En cuanto a la última dimensión de Satisfacción Laboral denominada Comunicación, se refleja a nivel auto-apreciativo una media de 3,2188 y una desviación estándar de 0,7008, la cual se posiciona en la escala de respuesta de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”; y a nivel apreciativo una media de 2,9318 con una desviación estándar de 0,6824, ubicándose en la escala de 2 “En Desacuerdo” y 3 “De Acuerdo”. De tal manera, se puede señalar que en la mayoría de líderes/supervisores existe buena comunicación y claridad en los objetivos de la empresa. Sin embargo, desde la perspectiva de los seguidores/supervisores, una parte de los colaboradores no se sienten claros con los objetivos de la empresa, no creen que haya una buena comunicación y no reciben de parte de sus líderes buenas explicaciones de cómo asumir las responsabilidades/deberes; mientras que otra parte de ellos, si está de acuerdo con que se cumplen los requisitos de una buena comunicación.

2.5. Estadístico Descriptivo de la variable Satisfacción Laboral de forma general.

Tabla N° 20.

Estadístico descriptivo Satisfacción Laboral de forma general.

Dimensión	Media	Desviación Estándar	Coficiente de Variación
Remuneración	2,7183	0,6046	22,24%
Ascensos y Promociones	2,7887	0,6439	23,09%
Supervisión	3,2817	0,6332	19,29%
Beneficios	2,5880	0,5726	22,13%
Reconocimiento	3,0810	0,6267	20,34%

Condiciones de Trabajo	2,6479	0,5726	21,62%
Compañeros de Trabajo	3,3662	0,6879	20,44%
Naturaleza del Trabajo	3,5669	0,5936	16,64%
Comunicación	2,9965	0,6958	23,22%
Satisfacción Laboral	3,0039	0,7061	23,51%

Fuente: Elaboración Propia (2019).

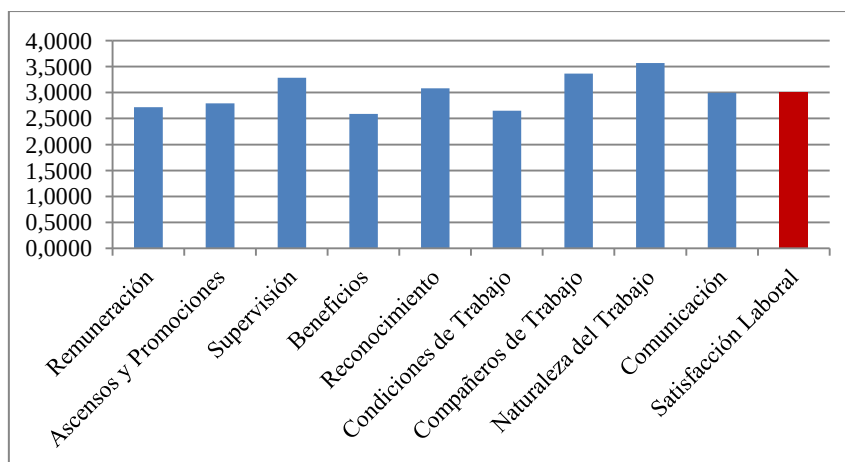


Figura N° 11. Media de la variable Satisfacción Laboral y sus dimensiones.

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Como se puede apreciar en la Tabla N° 20 y en la Figura N° 11, se evidencia de manera general un nivel de satisfacción laboral moderado en los 71 colaboradores encuestados, ya que se refleja una media de 3,0039 y una desviación estándar 0,7061, ubicándose en la escala de 3 “De Acuerdo”. Con respecto a la dispersión, se percibe homogeneidad en todas las dimensiones, ya que se encuentran en un coeficiente de variación entre 16% a 23%.

En cuanto a las dimensiones, se puede observar de manera general, que la media con mayor presencia en la Satisfacción Laboral es la dimensión Naturaleza del Trabajo, presentando un promedio de 3,5669, ubicándose en la escala de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”. Por lo que se puede inferir, que los colaboradores encuestados tienen alta presencia en el disfrute de sus tareas, les agrada su trabajo y se enorgullecen por la labor que realizan.

Por otro lado, se encuentran las dimensiones Compañeros de Trabajo, Supervisión, Reconocimiento, Comunicación, Ascensos y Promociones, Remuneración, Condiciones de Trabajo y Beneficios, con una media de 3,3662, 3,2817, 3,0810, 2,9965, 2,7887, 2,7183, 2,6479 y 2,5880, respectivamente, dentro de las cuales las dimensiones de Compañeros de Trabajo, Supervisión, Reconocimiento se ubican en la escala de respuesta de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”, y las dimensiones Comunicación, Ascensos y Promociones, Remuneración, Condiciones de Trabajo y Beneficios se posicionaron en la escala de 2 “En Desacuerdo” y 3 “De Acuerdo”.

2.6. Estadística Descriptiva de la variable Satisfacción Laboral según las Variables Demográficas.

Tabla N° 21.

Estadística descriptiva de la Satisfacción Laboral según el sexo.

Dimensiones	Sexo	
	Femenino	Masculino
Remuneración	2,7214	2,7107
Ascensos y Promociones	2,7821	2,7786
Supervisión	3,2857	3,2821
Beneficios	2,5821	2,5786
Reconocimiento	3,0750	3,0786
Condiciones de Trabajo	2,6429	2,6429
Compañeros de Trabajo	3,3643	3,3750
Naturaleza del Trabajo	3,5643	3,5607
Comunicación	2,9857	2,9929
Satisfacción Laboral		
Media	3,0004	3,0000
Desviación Estándar	0,7058	0,7067
Coeficiente de Variación	23,52%	23,56%
N	43	28

Fuente: Elaboración Propia (2019).

En la Tabla anteriormente expuesta (Tabla N° 21), se puede evidenciar de manera general, que ambos sexos no presentan diferencias significativas en la presencia de la Satisfacción Laboral, debido a que los promedios de respuesta del sexo femenino y masculino fueron muy similares, arrojando una media de 3,0004 y 3,0000 respectivamente, ubicándose en la escala de 3 “De Acuerdo”, con lo que se puede afirmar que estas características se encuentran consolidadas pero no al 100% en esta empresa; sin embargo, no existe evidencia demostrativa de que el sexo tenga una influencia significativa con respecto a la presencia de la Satisfacción Laboral. En cuanto a la dispersión, se puede deducir homogeneidad, ya que obtuvo un coeficiente de variación de 24% en ambos sexos

Tabla N° 22.

Estadística descriptiva de la Satisfacción Laboral según la edad.

Dimensiones	Edad (Años)				
	21-28 años	29-36 años	37-44 años	45-52 años	53 años o más
Remuneración	2,7177	2,6520	2,6970	2,7061	2,6806
Ascensos y Promociones	2,7702	2,7549	2,7689	2,7675	2,7546
Supervisión	3,2621	3,2647	3,2727	3,2588	3,2407
Beneficios	2,5565	2,5637	2,5606	2,5526	2,5463
Reconocimiento	3,0444	3,0294	3,0568	2,9956	3,0278
Condiciones de Trabajo	2,6452	2,6324	2,6250	2,6360	2,6435
Compañeros de Trabajo	3,3589	3,3873	3,3561	3,3509	3,3565
Naturaleza del Trabajo	3,5202	3,5539	3,5417	3,5175	3,5139
Comunicación	2,9556	2,9559	2,9659	2,9430	2,9213
Satisfacción Laboral					
Media	2,9812	2,9771	2,9827	2,9698	2,9650
Desviación Estándar	0,7000	0,7046	0,7056	0,7087	0,6984
Coeficiente de Variación	23,48%	23,67%	23,65%	23,86%	23,55%
N	13	12	17	21	8

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tomando en consideración la Tabla N° 22, se puede observar que no existe una diferencia significativa, ya que la escala se posiciona de manera general para todas las dimensiones entre 2 “En Desacuerdo” y 3 “De Acuerdo”. Así pues, la media general que representa mayor puntaje promedio es la edad comprendida entre 37 a 44 años con una media de 2,9827, seguido de la edad entre 21 a 28 años con una media de 2,9812, 39 a 36 años con una media de 2,9771, 45 a 52 años con una media de 2,9698; y, por último, 53 años o más con una media de 2,9650. En cuanto a la dispersión, se percibe una homogeneidad, ya que las dimensiones arrojaron un coeficiente de variación entre 23% y 24%.

Asimismo, se puede reflejar que la dimensión Naturaleza del Trabajo representa el puntaje promedio mayor en todas las edades, ubicándose en la escala de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”, por lo que los colaboradores de la muestra objeto de estudio disfrutaron de su trabajo sin importar la edad que tengan. Por ello, se puede inferir que las edades no poseen una influencia significativa con respecto a la presencia de la Satisfacción Laboral ya que los resultados arrojaron tendencias similares.

Tabla N° 23.

Estadística descriptiva de la Satisfacción Laboral según el nivel educativo.

Dimensiones	Nivel Educativo				
	TSU	Universitario	Especialidad	Magister	Doctorado
Remuneración	2,7107	2,7052	2,9531	2,2500	0,0000
Ascensos y Promociones	2,7786	2,7724	2,9375	3,2500	0,0000
Supervisión	3,2821	3,2761	3,4375	3,2500	0,0000
Beneficios	2,5786	2,5672	2,7344	2,2500	0,0000
Reconocimiento	3,0786	3,0672	3,2813	3,0000	0,0000
Condiciones de Trabajo	2,6429	2,6306	2,7031	2,7500	0,0000
Compañeros de Trabajo	3,3750	3,3619	3,4063	3,5000	0,0000
Naturaleza del Trabajo	3,5607	3,5485	3,7344	3,7500	0,0000
Comunicación	2,9929	2,9739	3,2188	3,0000	0,0000
Satisfacción Laboral					
Media	3,0000	2,9892	3,1563	3,0000	0,0000
Desviación Estándar	0,7067	0,7054	0,7198	0,6761	0,0000
Coficiente de Variación	23,56%	23,60%	22,81%	22,54%	0,0000
N	31	33	6	1	0

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Como se puede apreciar en la Tabla N° 23, las medias obtenidas de las dimensiones que pertenecen a la variable Satisfacción Laboral, demuestran que la variable demográfica Nivel Educativo no establece una diferencia significativa entre los distintos resultados de acuerdo a los 71 colaboradores encuestados muestra objeto de estudio, ya que los puntajes promedios obtenidos en todos los niveles educativos (menos Doctorado) de manera general, se arrojaron resultados cercanos, por lo que se deduce que el grado de preparación profesional de un individuo no depende del nivel de Satisfacción Laboral que éste posea. Con respecto a la dispersión, se percibió homogeneidad por arrojar un coeficiente de variación entre 22% a 23%.

En cuanto a las dimensiones de forma individual, se puede observar que en Ascensos y Promociones se obtuvo el puntaje promedio más alto en esa dimensión en el grado de instrucción de Magister, con una media de 3,2500, la cual se puede inferir que los colaboradores con este nivel de preparación tienen o han tenido más posibilidades y oportunidades de ser ascendidos de puesto. Seguidamente, en la dimensión Comunicación, se refleja un puntaje promedio más alto en el nivel educativo de Especialidad y Magister, con una media de 3,2188 y 3,0000 respectivamente, lo que quiere decir que, los colaboradores encuestados que pertenecen a estos grados de instrucción pueden obtener niveles de comunicación más elevados, a diferencia del TSU y Universitario.

Tabla N° 24.

Estadística descriptiva de la Satisfacción Laboral según años de antigüedad.

Dimensiones	Antigüedad				
	Menos de 1 año	1 a 6 años	7 a 12 años	13 a 18 años	19 años o más
Remuneración	2,6354	2,7107	2,6860	2,6105	2,8750
Ascensos y Promociones	2,7292	2,7786	2,7326	2,7035	2,9375
Supervisión	3,2552	3,2821	3,2326	3,1977	3,5625
Beneficios	2,5313	2,5786	2,5349	2,4767	2,6250
Reconocimiento	2,9896	3,0786	2,9767	2,9070	3,3125
Condiciones de Trabajo	2,6198	2,6429	2,6047	2,6221	2,7500
Compañeros de Trabajo	3,3906	3,3750	3,3198	3,3140	3,3125
Naturaleza del Trabajo	3,5313	3,5607	3,5291	3,4302	3,6250
Comunicación	2,9167	2,9929	2,9419	2,8547	3,2500
Satisfacción Laboral					
Media	2,9554	3,0000	2,9509	2,9018	3,1389
Desviación Estándar	0,6989	0,7067	0,7102	0,6874	0,6435
Coeficiente de Variación	23,65%	23,56%	24,07%	23,69%	20,50%
N	6	54	6	3	2

Fuente: Elaboración Propia (2019).

De la Tabla N° 24, se puede concluir que de acuerdo a los años de antigüedad que tienen los colaboradores encuestados trabajando en la empresa, no se percibió diferencia significativa en términos generales con respecto a la Satisfacción Laboral, ya que los resultados arrojaron puntajes promedio cercanos. Por ello, los años de antigüedad que poseen los colaboradores encuestados muestra objeto de estudio no manifiestan influencia significativa con respecto a la presencia de la Satisfacción Laboral. En cuanto a la dispersión, se refleja homogeneidad, ya que el coeficiente de variación arrojó resultados entre 20% a 24%.

Así pues, visualizando las dimensiones de manera individual, se puede reflejar que el Reconocimiento arroja puntajes promedio más altos en los años de antigüedad de 1 a 6 años y en 19 años o más, a diferencia de los individuos encuestados que tienen menos de 1 año, 7 a 12 años y 13 a 18 años, con esto se observa que los colaboradores que tienen este estimado de tiempo en la empresa obtienen más reconocimientos por parte de la organización, es decir, se puede percibir que a mayor tiempo en la organización, mayor son los reconocimientos. En cuanto a la Comunicación, se evidencia la existencia de una buena comunicación entre individuos encuestados que llevan en la empresa 19 años o más, ya que fue el que arrojó mayor puntaje promedio en esa dimensión.

Asimismo, la dimensión que representó mayor puntaje promedio fue la Naturaleza del Trabajo en todos los años de antigüedad, la cual arrojó una media de 3,5313 en menos de 1 año, 3,5607 en 1 a 6 años, 3,5291 en 7 a 12 años, 3,4302 en 13 a 18 años y 3,6250 en 19 años o más, respectivamente, ubicándose en la escala de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”, por lo que se puede concluir que, sea cual sea el tiempo que el colaborador encuestado tenga trabajando en la empresa, no es un impedimento para que el individuo deje de disfrutar y sentirse orgulloso por las tareas que realiza.

3. Análisis Correlacional entre los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral

En esta sección, se procederá a realizar la comprobación de la correlación entre las variables Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire, la cual es tomada como la variable independiente y Satisfacción Laboral, que representa la variable dependiente para efectos del presente estudio.

La prueba estadística utilizada para definir la relación existente entre las variables mencionadas fue el “R” de Pearson, ya que este coeficiente de correlación se basa en “medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables cuantitativas y continuas, es decir, son la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan” (Ibujés, 2018, p.168).

Asimismo, dicho coeficiente de correlación varía entre -1 y +1, indicando el tipo de relación entre las variables a estudiar, es decir, mientras más cerca de +1 se trata de una relación positiva y, por el contrario, cuando se va acercando más a -1 se habla de una relación inversa. Por lo tanto, para realizar de manera correcta y precisa un análisis de correlación entre variables se manejó la siguiente escala de interpretación:

Tabla N° 25.

Escala de interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.

Valor	Significado
1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Ibujés, M. (2018).

Además, se tomó en cuenta un nivel mínimo de significación de 0,05 para garantizar la nulidad de los cruces entre las dimensiones e índices de las variables de estudio, considerando pruebas de significancia de dos colas (bilateral).

Para tal efecto, se refleja a continuación, los índices de Pearson obtenidos para cada una de las dimensiones de las variables estudiadas en los 71 colaboradores que constituyeron la muestra de estudio de la empresa de servicio del sector turístico, tanto de forma general, como desde la perspectiva de líderes/supervisores y desde la perspectiva de seguidores/supervisados

Tabla N° 26.

Correlación de las variables Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral de forma general.

		Influencia Idealizada Conductual	Influencia Idealizada Atribuida	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad	Estilo de Liderazgo Transformacional	Recompensa Contingente	Dirección por Excepción Activa	Dirección por Excepción Pasiva	Estilo de Liderazgo Transaccional	Estilo de Liderazgo Laissez-Faire
Remuneración	Correlación de Pearson	,205	,172	,094	,133	,379**	,146	,074	,132	,196	,255*	,097	-,093	,132	-,153
	Sig. (bilateral)	,087	,151	,436	,270	,001	,223	,539	,272	,101	,032	,422	,439	,273	,203
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Ascensos y Promociones	Correlación de Pearson	,172	,176	,186	,214	,372**	,199	,154	,189	,241*	,251*	,201	-,314**	,144	-,209
	Sig. (bilateral)	,150	,142	,120	,074	,001	,097	,199	,114	,043	,035	,092	,008	,231	,080
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Supervisión	Correlación de Pearson	,507**	,434**	,573**	,518**	,509**	,591**	,537**	,548**	,603**	,567**	,242*	-,418**	,441**	-,252*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,042	,000	,000	,034
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Beneficios	Correlación de Pearson	,205	,250*	,186	,164	,321**	,158	,140	,179	,236*	,294*	,155	-,249*	,205	-,252*
	Sig. (bilateral)	,086	,036	,120	,171	,006	,190	,245	,136	,047	,013	,195	,036	,087	,034
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Reconomiento	Correlación de Pearson	,266*	,292*	,250*	,219	,456**	,274*	,289*	,206	,327**	,436**	,195	-,299*	,246*	-,319**
	Sig. (bilateral)	,025	,014	,035	,067	,000	,021	,014	,085	,005	,000	,103	,011	,039	,007
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Condiciones de Trabajo	Correlación de Pearson	,323**	,342**	,292*	,161	,199	,327**	,340**	,229	,315**	,279*	,090	-,212	,211	-,226
	Sig. (bilateral)	,006	,003	,014	,181	,097	,005	,004	,055	,007	,018	,453	,076	,078	,058
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Compañeros de Trabajo	Correlación de Pearson	,104	,052	,094	,091	,201	,158	,131	,270*	,159	,235*	,033	-,099	,072	-,250*
	Sig. (bilateral)	,388	,670	,434	,449	,093	,189	,275	,023	,184	,048	,785	,412	,553	,036
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Naturaleza del Trabajo	Correlación de Pearson	,164	,061	,194	,103	,340**	,195	,148	,278*	,215	,309**	,053	-,100	,142	-,249*
	Sig. (bilateral)	,173	,614	,105	,394	,004	,104	,218	,019	,072	,009	,658	,406	,239	,037
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Comunicación	Correlación de Pearson	,295*	,181	,252*	,127	,414**	,245*	,195	,226	,281*	,277*	,118	-,259*	,133	-,370**
	Sig. (bilateral)	,013	,131	,034	,290	,000	,040	,103	,058	,018	,019	,329	,029	,270	,001
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,363**	,313**	,344**	,284*	,523**	,372**	,325**	,368**	,419**	,474**	,193	-,332**	,280*	-,370**
	Sig. (bilateral)	,002	,008	,003	,016	,000	,001	,006	,002	,000	,000	,106	,005	,018	,001
	N	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71

Sigma bilateral 0.01** y Sigma bilateral 0,05*

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Tomando en consideración la Tabla N° 26, se puede observar en primer lugar, que el valor de correlación de Pearson presentado entre el Estilo de Liderazgo transformacional y la variable Satisfacción Laboral en los 71 colaboradores que conformaron la muestra objeto de estudio es de 0,419, lo que se traduce en una correlación positiva moderada con una significancia menor a 0,05; por lo que se evidencia existencia de una relación significativa pero moderada entre el Estilo de Liderazgo transformacional y la Satisfacción laboral.

Asimismo, similar situación ocurrió con respecto a las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral, salvo para la dimensión de Remuneración, Compañeros de Trabajo y Naturaleza del Trabajo, ya que arrojaron correlaciones que tienen p-valores mayores a 0,05 por lo cual no son significativas; sin embargo, la dimensión de Supervisión resultó ser el vínculo más significativo entre el Estilo de Liderazgo transformacional y la Satisfacción Laboral, ya que presentó una correlación positiva moderada por obtener valores entre 0,40 a 0,69, lo que quiere decir que, las competencias que desarrolle el supervisor serán efectivas si éste pone en práctica las cualidades de un líder transformacional.

Seguido de lo anterior, se puede reflejar que en todas las sub-dimensiones del Estilo de Liderazgo transformacional se percibe una relación significativa con la variable Satisfacción Laboral, arrojando correlaciones positivas bajas excepto en la Consideración Individualizada, ya que ésta obtiene una correlación positiva moderada por ubicarse en el valor entre 0,4 a 0,69, lo que explica que, los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico resaltan la importancia de tener un líder según Bass y Avolio (2002) que preste especial atención a las necesidades de cada seguidor individual para su logro y crecimiento, traduciéndose en una estrategia efectiva para aumentar la satisfacción en el trabajo.

En cuanto al Estilo de Liderazgo transaccional y la variable Satisfacción Laboral, se obtuvo una correlación positiva baja, arrojando un coeficiente de 0,280, la cual se evidencia una relación significativa entre ambas variables ya que el valor es menor a 0,05. Por otra parte, se presenció de manera similar una correlación positiva baja en la dimensión Reconocimiento de la variable Satisfacción Laboral, y en la dimensión Supervisión una correlación positiva moderada, por lo que ambas manifiestan relación significativa, excepto en las dimensiones Remuneración, Ascensos y Promociones, Beneficios, Condiciones de Trabajo, Compañeros de Trabajo,

Naturaleza del Trabajo y Comunicación, ya que éstas arrojaron p-valores mayores a 0,05 por lo cual no son significativas y no contribuyen de forma directa a la relación entre las variables de estudio. De las evidencias anteriores, se puede corroborar que en la variable Satisfacción Laboral, la dimensión Supervisión también refleja un vínculo significativo con el Estilo de Liderazgo transaccional, ya que esta situación ocurrió de forma semejante en el Estilo de Liderazgo transformacional, por lo cual es importante que este tipo de líder ponga en práctica competencias relacionadas con la gestión de personal, liderazgo y conocimiento para lograr un elevado nivel de satisfacción laboral.

A su vez, se puede apreciar que en el Estilo de Liderazgo transaccional existe una relación significativa con la variable Satisfacción Laboral en las sub-dimensiones Recompensa Contingente con una correlación positiva moderada y en Dirección por Excepción Pasiva con una correlación inversamente proporcional baja, ya que ambas arrojaron valores menores a 0,05, excepto la Dirección por Excepción Activa, la cual refleja una correlación positiva muy baja, pero no manifiesta una relación significativa por obtener un nivel de significancia mayor a 0,05. En su defecto, la sub-dimensión Recompensa Contingente resultó ser el vínculo más significativo entre el Estilo de Liderazgo transaccional y la Satisfacción Laboral, lo que se traduce en que los líderes transaccionales deben otorgar recompensas por el buen desempeño, reconociendo los logros de sus seguidores/supervisados para que se manifieste constantemente en los colaboradores un elevado nivel de satisfacción laboral en la empresa de servicio del sector turístico.

Con respecto al Estilo de Liderazgo Laissez-faire, se observó que tuvo una relación significativa con la variable Satisfacción Laboral, ya que arrojó un p-valor asociado de 0,004 menor a un nivel de significación de 0,05, además se obtuvo un coeficiente de -0,370, por lo que se ubicó entre los valores -0,2 a -0,39, lo cual permitió calificarla como una correlación negativa baja. Aunado a esto, las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral arrojaron valores inversamente proporcionales bajos, con un nivel de significancia menor del 0,05, salvo las dimensiones de Remuneración, Ascensos y Promociones y Condiciones de Trabajo, ya que, a pesar de obtener una correlación negativa, no se manifestó una relación significativa con el Estilo de Liderazgo Laissez-faire.

Tabla N° 27.

Correlación de las variables Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral según la perspectiva de líderes/supervisores.

		Influencia Idealizada Conductual	Influencia Idealizada Atribuida	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad	Estilo de Liderazgo Transformacional	Recompensa Contingente	Dirección por Excepción Activa	Dirección por Excepción Pasiva	Estilo de Liderazgo Transaccional	Estilo de Liderazgo Laissez-Faire
Remuneración	Correlación de Pearson	,792**	,761**	,164	,095	,216	,199	,131	,408	,447	,460	,448	-,427	,540*	-,608*
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,545	,727	,422	,461	,628	,117	,083	,073	,082	,099	,031	,012
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Ascensos y Promociones	Correlación de Pearson	,561*	,578*	,379	,271	,394	,358	,311	,445	,528*	,271	,386	-,489	,319	-,353
	Sig. (bilateral)	,024	,019	,148	,309	,131	,174	,241	,084	,035	,311	,140	,054	,228	,180
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Supervisión	Correlación de Pearson	,643**	,675**	,363	,330	,260	,427	,278	,411	,539*	,595*	,203	-,376	,403	-,346
	Sig. (bilateral)	,007	,004	,167	,212	,331	,099	,297	,114	,031	,015	,451	,152	,122	,190
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Beneficios	Correlación de Pearson	,668**	,780**	,185	-,008	,187	,003	,081	,286	,361	,473	,426	-,529*	,473	-,579*
	Sig. (bilateral)	,005	,000	,492	,975	,489	,992	,766	,284	,170	,064	,099	,035	,064	,019
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Reconomiento	Correlación de Pearson	,791**	,894**	,249	,202	,244	,495	,267	,345	,547*	,606*	,254	-,408	,447	-,495
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,353	,452	,362	,051	,318	,190	,028	,013	,342	,117	,082	,051
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Condiciones de Trabajo	Correlación de Pearson	,705**	,710**	,407	,189	,345	,317	,471	,651**	,614*	,103	,411	-,404	,276	-,374
	Sig. (bilateral)	,002	,002	,118	,484	,191	,231	,066	,006	,011	,705	,114	,121	,301	,154
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Compañeros de Trabajo	Correlación de Pearson	,114	,043	-,123	-,133	-,095	,196	-,197	-,199	-,082	,404	-,217	,109	,098	-,080
	Sig. (bilateral)	,673	,875	,650	,624	,728	,468	,464	,460	,762	,121	,419	,687	,717	,768
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Naturaleza del Trabajo	Correlación de Pearson	,537*	,629**	,441	,183	,111	,319	,209	,399	,455	,701**	,264	-,253	,601*	-,519*
	Sig. (bilateral)	,032	,009	,088	,498	,681	,228	,436	,126	,077	,002	,323	,344	,014	,039
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Comunicación	Correlación de Pearson	,826**	,786**	,244	,207	,371	,410	,295	,458	,572*	,366	,352	-,468	,356	-,482
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,363	,442	,157	,115	,267	,075	,021	,163	,182	,067	,176	,059
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,826**	,854**	,324	,195	,302	,398	,260	,457	,577*	,579*	,372	-,481	,512*	-,561*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,221	,469	,255	,127	,330	,075	,019	,019	,156	,059	,043	,024
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

Sigma bilateral 0.01** y Sigma bilateral 0,05*

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Como se puede observar en la Tabla N° 27, el valor de correlación de Pearson presentado entre los índices del Estilo de Liderazgo transformacional y la Satisfacción Laboral en los 16 supervisores de la empresa de servicio del sector turístico es de 0,577, lo que en primera instancia se traduce en una correlación positiva moderada y su nivel de significancia se encuentra por debajo del 0,05; lo que permite concluir que existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo transformacional y la Satisfacción Laboral de acuerdo a la perspectiva de los líderes/supervisores de la muestra objeto de estudio.

En cuanto a las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral y el Estilo de Liderazgo transformacional, se evidencia relación significativa en las dimensiones Ascensos y Promociones, Supervisión, Reconocimiento, Condiciones de Trabajo y Comunicación, arrojando coeficientes de correlación positivo moderado, excepto Remuneración, Beneficios, Compañeros de Trabajo y Naturaleza del Trabajo, ya que el nivel de significancia se manifestó por encima del 0,05. Asimismo, cabe resaltar que la dimensión con mayor representación entre el Estilo de Liderazgo transformacional y la Satisfacción Laboral fue Condiciones de Trabajo, ya que obtuvo una correlación positiva moderada por obtener valores entre 0,4 a 0,69, lo que quiere decir que, las políticas, procedimientos y reglas deben llevarse a cabo de manera correcta por este tipo de líder para mantener un buen nivel de satisfacción en el trabajo

Seguido de lo anterior, se puede reflejar que las sub-dimensiones del Estilo de Liderazgo transformacional y la variable Satisfacción Laboral, no tuvieron relación significativa, ya que el nivel de significancia arrojó un p-valor mayor a 0,05 en todas las sub-dimensiones, excepto en la Influencia Idealizada Conductual y Atribuida, obteniendo una correlación positiva alta en ambas y un p-valor menor a 0,05, por lo que se puede inferir que los colaboradores encuestados señalan la importancia de ser un líder que según Bass (1990; cp. García, 2017), muestre consideración por las necesidades de los otros y las propias, compartir riesgos, tener altos estándares de conductas éticas morales y ser un ejemplo a seguir para sus seguidores, traduciéndose en una habilidad efectiva para elevar la satisfacción laboral.

Por otro lado, se puede apreciar que en el Estilo de Liderazgo transaccional y la variable Satisfacción Laboral existe una correlación positiva moderada por ubicarse entre los valores 0,4 a 0,69 y, además, se evidencia una relación significativa entre ambas variables de estudio por

arrojar valores mayores a 0,05. En pocas palabras, el Estilo de Liderazgo transaccional y la Satisfacción Laboral tienen una relación significativa de acuerdo a la perspectiva de los 16 líderes/supervisores encuestados en la empresa de servicio del sector turístico.

Así pues, según las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral, se puede evidenciar que no hay relación significativa con el Estilo de Liderazgo transaccional en todas las dimensiones, salvo para la Remuneración y la Naturaleza del Trabajo, ya que éstas arrojaron un nivel de significancia debajo del 0,05 y una correlación positiva moderada, por lo que se traduce en la importancia que le debe dar un líder transaccional a la remuneración que el individuo recibe a cambio de la prestación de su servicio y al disfrute de las tareas que éste realiza para obtener niveles positivos de satisfacción en el trabajo.

Con respecto a las sub-dimensiones del Estilo de Liderazgo transaccional, se puede observar relación significativa con la variable Satisfacción Laboral en Recompensa Contingente, con una correlación positiva moderada, mientras que en las sub-dimensiones Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva no se manifestó una relación significativa por alcanzar un nivel de significancia mayor al 0,05; sin embargo, en Dirección por Excepción Pasiva se obtuvo una correlación inversamente proporcional moderada. De acuerdo a las evidencias anteriores, la sub-dimensión con mayor vinculación significativa fue la Recompensa Contingente, lo que quiere decir que, los líderes que poseen cualidades transaccionales, deben otorgar recompensas por el buen desempeño a sus seguidores y reconocer los logros para manifestar buenos niveles de satisfacción.

Cabe considerar, por otra parte, que el Estilo de Liderazgo Laissez-faire y la variable Satisfacción Laboral evidencia presencia de una correlación inversamente proporcional moderada y con una relación significativa por obtener valores por debajo del 0,05 de acuerdo a la perspectiva de los líderes/supervisores. Asimismo, de igual forma resultó en las dimensiones de Remuneración, Beneficios y Naturaleza del Trabajo de la variable Satisfacción Laboral, salvo en Ascensos y Promociones, Supervisión, Reconocimiento, Condiciones de Trabajo, Compañeros de Trabajo y Comunicación, ya que no se percibió relación significativa por arrojar un nivel de significancia mayor al 0,05.

Tabla N° 28.

Correlación de las variables Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral según la perspectiva de seguidores/supervisados.

		Influencia Idealizada Conductual	Influencia Idealizada Atribuida	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad	Estilo de Liderazgo Transformacional	Recompensa Contingente	Dirección por Excepción Activa	Dirección por Excepción Pasiva	Estilo de Liderazgo Transaccional	Estilo de Liderazgo Laissez-Faire
Remuneración	Correlación de Pearson	,026	-,022	-,001	,063	,311*	,080	-,006	-,001	,061	,168	-,080	,037	,024	-,088
	Sig. (bilateral)	,853	,874	,995	,647	,021	,563	,967	,995	,657	,219	,563	,787	,861	,522
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Ascensos y Promociones	Correlación de Pearson	,049	,045	,111	,173	,351**	,147	,092	,096	,150	,234	,095	-,245	,094	-,211
	Sig. (bilateral)	,724	,744	,422	,205	,009	,286	,504	,487	,273	,085	,492	,071	,493	,122
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Supervisión	Correlación de Pearson	,476**	,384**	,587**	,526**	,530**	,605**	,558**	,552**	,605**	,550**	,238	-,441**	,445**	-,249
	Sig. (bilateral)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,080	,001	,001	,067
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Beneficios	Correlación de Pearson	,090	,127	,146	,150	,286*	,147	,113	,117	,170	,232	,040	-,157	,146	-,218
	Sig. (bilateral)	,512	,356	,287	,275	,034	,284	,411	,394	,216	,088	,773	,254	,288	,110
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Reconocimiento	Correlación de Pearson	,146	,161	,210	,176	,450**	,214	,265	,136	,252	,383**	,155	-,275*	,203	-,315*
	Sig. (bilateral)	,287	,241	,125	,199	,001	,117	,051	,323	,064	,004	,258	,042	,137	,019
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Condiciones de Trabajo	Correlación de Pearson	,271*	,293*	,268*	,139	,157	,328*	,320*	,153	,274*	,308*	-,021	-,152	,197	-,214
	Sig. (bilateral)	,045	,030	,048	,310	,252	,015	,017	,265	,043	,022	,879	,267	,149	,117
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Compañeros de Trabajo	Correlación de Pearson	,094	,038	,117	,115	,250	,150	,172	,341*	,186	,198	,103	-,163	,064	-,281*
	Sig. (bilateral)	,494	,781	,393	,403	,065	,275	,208	,011	,173	,148	,456	,233	,641	,037
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Naturaleza del Trabajo	Correlación de Pearson	,057	-,084	,113	,034	,295*	,140	,097	,218	,123	,211	-,029	-,062	,057	-,226
	Sig. (bilateral)	,678	,540	,410	,803	,029	,309	,479	,110	,370	,122	,832	,653	,681	,097
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Comunicación	Correlación de Pearson	,166	,018	,204	,048	,348**	,182	,135	,133	,175	,228	,013	-,202	,077	-,384**
	Sig. (bilateral)	,227	,894	,136	,727	,009	,184	,325	,333	,200	,094	,925	,140	,578	,004
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,245	,165	,314*	,255	,523**	,351**	,312*	,317*	,355**	,441**	,098	-,296*	,232	-,382**
	Sig. (bilateral)	,071	,228	,020	,060	,000	,009	,020	,018	,008	,001	,475	,028	,089	,004
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

Sigma bilateral 0.01** y Sigma bilateral 0,05*

Fuente: Elaboración Propia (2019).

De la Tabla N° 28, se puede concluir que de acuerdo a la perspectiva de los 55 seguidores/supervisados de la muestra objeto de estudio, el Estilo de Liderazgo transformacional y la variable Satisfacción Laboral evidencian una relación significativa por arrojar un nivel significativo por debajo de 0,05, la cual similar situación ocurrió en los análisis de correlación tanto de forma general, como desde la perspectiva de líderes/supervisores; además, se obtuvo una correlación positiva baja, ya que se ubicó entre los valores 0,2 a 0,39.

Asimismo, similar situación ocurrió con respecto a las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral, salvo para la dimensión de Remuneración, Ascensos y Promociones, Beneficios, Reconocimiento, Compañeros de Trabajo, Naturaleza del Trabajo y Comunicación, ya que arrojaron correlaciones que tienen p-valores mayores a 0,05 por lo cual no son significativas. Cabe resaltar que, la dimensión de Supervisión resultó ser el vínculo más significativo entre el Estilo de Liderazgo transformacional y la Satisfacción Laboral, ya que presencio una correlación positiva moderada al igual que en el análisis correlacional de ambas perspectivas.

A su vez, con respecto a todas las sub-dimensiones del Estilo de Liderazgo transformacional y la variable Satisfacción Laboral se puede observar una relación significativa y una correlación positiva baja; no obstante, en la Influencia Idealizada Conductual, Influencia Idealizada Atribuida y Estimulación Intelectual, no se evidencia relación significativa ya que se obtuvo valores por encima del 0,05.

En cuanto al Estilo de Liderazgo transaccional, se puede reflejar que desde la perspectiva de seguidores/supervisados de la muestra objeto de estudio, se manifiesta una correlación positiva baja, pero, no tiene una relación significativa con la variable Satisfacción Laboral, ya que se obtuvo un valor de 0,089, siendo ésta mayor que el nivel de significancia de 0,05, mientras que, en los análisis de correlación tanto de forma general, como desde la perspectiva de líderes/supervisores si se presenta relación significativa entre el Estilo de Liderazgo transaccional y la Satisfacción Laboral.

Aunado a esto, las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral manifiestan una correlación positiva muy baja, pero no presentan relación significativa con el Estilo de Liderazgo transaccional, salvo la dimensión de Supervisión, ya que arrojó valores por debajo del nivel de significancia y una correlación positiva moderada al igual que en el Estilo de Liderazgo transformacional.

Seguido de lo anterior, las sub-dimensiones del Estilo de Liderazgo transaccional manifiesta una relación significativa con la Satisfacción Laboral en Recompensa Contingente, con una correlación positiva moderada, y en Dirección por Excepción Pasiva, con una correlación negativa baja, mientras que en Dirección por Excepción Activa no se refleja relación significativa por arrojar un p-valor por encima del 0,05 y una correlación positiva muy baja.

Finalmente, en cuanto al Estilo de Liderazgo Laissez-faire y la Satisfacción Laboral, se evidencio de acuerdo a la opinión de los 55 supervisados, una relación significativa entre ambas variables de estudio y una correlación inversamente proporcional baja, ya que se arrojaron valores entre -0,2 a -0,39. Así pues, de igual forma ocurrió con respecto a las dimensiones de la Satisfacción Laboral, excepto en Remuneración, Ascensos y Promociones, Supervisión, Beneficios, Condiciones de Trabajo y Naturaleza del Trabajo, por presentar un nivel de significancia mayor a 0,05.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente estudio se planteó como objetivo general determinar si el Estilo del Liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio (1995) genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico, por lo que se procedió a cotejar dichas variables con la teoría expuesta en el marco teórico.

Mediante los resultados obtenidos en el análisis de los resultados, se pudo constatar principalmente, que de acuerdo a la percepción de los 71 colaboradores encuestados de la empresa de servicio del sector turístico, se obtuvo a nivel auto-apreciativo, un Estilo de Liderazgo transformacional alto con una media de 4,4634, ya que según la escala de respuesta se evidenció presencia de ésta “Regularmente” y “Frecuentemente o Siempre”, mientras que a nivel apreciativo, se manifestó un Estilo de Liderazgo transformacional moderado a alto con una media de 3,9918, ya que la escala de respuesta se posicionó en “A veces” y “Regularmente”. Así pues, aunque los líderes/supervisores se evaluaron a sí mismos de una manera más positiva que sus seguidores/supervisados, se presencia de igual forma, comportamientos predominantes de un líder transformacional en la empresa de servicio del sector turístico de acuerdo a los colaboradores encuestados, ya que se arrojó un promedio general de 4,0981. Lo cual confirma lo planteado por Bass (1997; cp. Bass y Riggio, 2006), que el líder transformador es consistente con prototipos de personas de un líder ideal, ya que dichos líderes según Bass y Avolio (2002), establecen expectativas más desafiantes, por lo que generalmente logran un mayor rendimiento en los seguidores, motivan a sus asociados, colegas, seguidores, clientes e incluso a sus jefes para ir más allá de sus propios intereses individuales para el bien del grupo, organización, o sociedad.

Asimismo, a partir del Modelo de Rango Total planteado por Bass y Avolio (1995) que descompone al Estilo de Liderazgo transformacional, se pudo observar que la sub-dimensión que manifestó mayor presencia en los líderes/supervisores de la empresa es el esfuerzo extra de acuerdo a la opinión de ellos mismos (auto-apreciativo) con una media de 4,5417, y según la perspectiva de los seguidores/supervisados (apreciativo), se evidenció presencia igualmente, en

esfuerzo extra en los líderes/supervisores con una media de 4,1818, ambas perspectivas en un nivel alto, ubicándose en la escala de respuesta entre “Regularmente” y “Frecuentemente o Siempre”. Por lo tanto, de acuerdo a la opinión de ambas perspectivas, la principal fortaleza de los líderes/supervisores de la muestra objeto de estudio como líder transformacional es según Bass (1990; cp. García 2017), provocar mayor participación en sus seguidores para estimularlos a participar de manera activa en actividades fuera de lo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral.

Con respecto al Estilo de Liderazgo transaccional, se pudo evidenciar presencia de ésta en un nivel moderado en ambas perspectivas con una media de 3,0786, pero de forma individual, la opinión de los líderes/supervisores arrojó un promedio de 3,1198, y en cuanto a la de sus seguidores/supervisados una media de 3,5438, donde la escala de respuesta arrojó resultados en su mayoría entre “A veces” y “Regularmente”, por lo que se puede señalar que este estilo de liderazgo está presente en la empresa de servicio del sector turístico pero no de manera constante, ya que según Bass y Avolio (2002), el liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores, este intercambio es basado en el líder planteando con otros lo que se requiere y especificando las condiciones y recompensas que recibirán estos otros si cumplen con los requisitos, es decir, este tipo de líder premia o disciplina a un seguidor dependiendo de la adecuación del desempeño de los seguidores.

Además, en el liderazgo transaccional la sub-dimensión que manifestó mayor presencia en puntaje promedio fue la recompensa contingente en ambas perspectivas, ya que en los líderes/supervisores se arrojó una media de 4,1875, y en los seguidores/supervisados una media de 4,1455 ubicándose uno y otro en la escala de respuesta entre “Regularmente” y “Frecuentemente o Siempre”, por lo que Bass y Avolio (2002) reflejan que esta transacción constructiva es razonablemente eficaz, aunque no tanto como cualquiera de los componentes del transformacional para motivar a otros a alcanzar niveles más altos de desarrollo y rendimiento. Con este método, el líder asigna u obtiene un acuerdo sobre lo que hay que hacer y promete recompensas o realmente recompensa a otros a cambio de llevar a cabo satisfactoriamente la tarea.

En cuanto al Estilo de Liderazgo Laissez-faire, se puede reflejar que desde la perspectiva de los líderes/supervisores se obtuvo una media de 1,7188, y desde la perspectiva de seguidores/supervisados una media de 1,7273, por lo que se evidencia un nivel bajo de este tipo de liderazgo, ya que se posiciona en la escala de respuesta entre “Nunca” y “De vez en cuando”, por lo que se puede deducir que el Estilo de Liderazgo Laissez-faire no es predominante en los líderes/supervisores encuestados de la empresa de servicio del sector turístico por haber arrojado en ambas perspectivas un promedio general de 1,7254. Por ello, Bass y Avolio (2002) afirman que el líder Laissez-faire, es por definición, la forma más inactiva de liderazgo y es el más ineficaz, según casi todas las investigaciones sobre el estilo. Así pues, este tipo de líder se caracteriza según Bass y Riggio (2006), por no tomar las decisiones necesarias, evitar involucrarse cuando surgen problemas importantes, ignorar sus responsabilidades como líder y ausentarse cuando lo necesitan.

Por otro lado, se pudo percibir que el nivel de Satisfacción Laboral en los 71 colaboradores encuestados fue moderado a alto, tanto desde la perspectiva de líderes/supervisores (3,1563) y seguidores/supervisados (2,9596), como en conjunto (3,0039), ya que los puntajes promedio arrojados se ubicaron en la escala de respuesta de 3 “De Acuerdo”. En pocas palabras, se pudo evidenciar que hay presencia de satisfacción laboral de forma moderada en la empresa del turístico, ya que los colaboradores están de acuerdo con que se cumplen las condiciones que determinan que se sientan satisfechos en su trabajo; sin embargo, no está 100% consolidada puesto que hay colaboradores encuestados que discrepan de ese nivel de satisfacción. En efecto, se afirma lo planteado por Spector (2002), ya que este autor señala la satisfacción laboral como una percepción o respuesta afectiva respecto al trabajo y a las condiciones o aspectos del mismo.

Partiendo de lo anterior, estos resultados son obtenidos por la manera en que fue estudiada la variable, es decir, tal y como se refleja en el modelo de Job Satisfaction Survey planteado por Spector (2002), la satisfacción laboral puede abordarse desde el enfoque general, que concibe la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia el empleo, o desde el enfoque alternativo, que consiste en atender a las facetas, es decir, a los diferentes aspectos que conforman el trabajo, como la remuneración (salario o prestaciones), las otras personas del trabajo (supervisores o compañeros), las condiciones de empleo y naturaleza del trabajo mismo.

Es por esta razón que, se asumió el enfoque alternativo en la presente investigación, para observar el efecto que la satisfacción laboral manifiesta de acuerdo a la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tanto en líderes/supervisores, como en seguidores/supervisados muestra objeto de estudio de la empresa de servicio del sector turístico.

En este mismo sentido, al evaluar la Satisfacción Laboral se evidenció mayor puntaje promedio en las dimensiones Naturaleza del Trabajo, Compañeros de Trabajo, Supervisión y Reconocimiento, obteniendo una media de 3,5669, 3,3662, 3,2817 y 3,0810, respectivamente; superando incluso el resultado obtenido en la satisfacción laboral de forma general, ya que éstas dimensiones se ubicaron en la escala de respuesta de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”, lo que permite identificar cuáles son los aspectos más valorados por los colaboradores muestra objeto de estudio de la empresa de servicio del sector turístico, para evaluar de forma positiva las condiciones de trabajo.

Asimismo, las dimensiones que arrojaron mayor puntaje promedio pueden estar relacionadas con los factores motivacionales de la teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg (1966), ya que Spector (2002) señala que la motivación se origina en la naturaleza del trabajo mismo, no en las recompensas externas o en las condiciones del puesto, en el cual Herzberg (cp. Ruíz, 2009) refleja que los mismos están referidos con el contenido del cargo, es decir, con las tareas y deberes relacionados del mismo. Por ello, las dimensiones que configuran los factores motivacionales con mayor presencia de satisfacción laboral fueron la Naturaleza del Trabajo (3,5669), seguido por Reconocimiento (3,0810), en tercer lugar la Comunicación (2,9965) y por último, Ascensos y Promociones (2,7887); la cual se puede inferir que estos componentes motivacionales ayudaron a obtener un índice aceptable de satisfacción laboral y son precisamente estos elementos en los que se debe hacer énfasis para generar altos niveles de satisfacción en los colaboradores. No obstante, la teoría de los dos factores por Herzberg (cp. Ruíz, 2009) hace hincapié en que este grupo de factores pueden conducir a la satisfacción, pero su ausencia solo generaría ausencia de satisfacción si llegan a estar mal gestionados por la empresa, no insatisfacción.

Vinculado al párrafo anterior, se pudiese decir que, puede haber factores motivacionales/intrínsecos en las empresas, pero también, los factores higiénicos/extrínsecos, expresados por Herzberg (cp. Ruíz, 2009) en su teoría bifactorial como aquellos referidos a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, pero en su sentido más amplio, en donde hay retribuciones externas como condiciones físicas y ambientales que se dan por separado de la naturaleza del trabajo las cuales en esta investigación se conforman por las dimensiones de Compañeros de Trabajo (3,3662), Supervisión (3,2817), Remuneración (2,7183), Condiciones de Trabajo (2,6479) y Beneficios (2,5880), ya que éstos elementos de igual manera tuvieron un importante efecto al momento de evaluar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico. Sin embargo, este grupo de factores extrínsecos pueden dar lugar a insatisfacción, pero, en el mejor de los casos, solo producirán ausencia de insatisfacción si estos elementos son percibidos de manera positiva por los colaboradores, no de satisfacción. En relación a lo antes mencionado, los colaboradores han manifestado tener buena percepción con respecto a sus compañeros de trabajo y a las relaciones con su supervisor, ya que éstas se posicionaron en la escala de respuesta de 3 “De Acuerdo” y 4 “Muy de Acuerdo”, mientras que en paralelo, se perciben índices de satisfacción intermedio con respecto a la Remuneración que reciben, las Condiciones de Trabajo, y los Beneficios que se les otorgan, ya que se ubican en la escala de 2 “En Desacuerdo” y 3 “De Acuerdo”, por lo que no producen un efecto de crecimiento en los niveles de satisfacción, debido a que hay parte de los colaboradores encuestados que no están de acuerdo con que esos factores extrínsecos estén totalmente fortalecidos en la empresa de servicio del sector turístico.

A su vez, cabe mencionar que al cruzar la variable Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la variable Satisfacción Laboral con las variables demográficas (sexo, edad, nivel educativo y antigüedad), se puede reflejar que no se obtuvo una vinculación significativa con las variables en estudio, ya que partiendo del análisis realizado, se arrojaron medias que fueron prácticamente similares, por lo que se evidencia que no existen variaciones significativas entre los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral en función de las variables demográficas.

En cuanto a los análisis de correlación entre los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral, se puede reflejar que, de acuerdo a la opinión de los 71 colaboradores de la muestra, se evidencia una relación significativa entre los tres Estilos de Liderazgo, salvo en el Estilo de Liderazgo transaccional desde la perspectiva de los 55 seguidores/supervisados encuestados, ya que arrojó un p-valor mayor al nivel de significancia del 0,05. Asimismo, en el caso del Estilo de Liderazgo transformacional, se manifestó una correlación positiva moderada tanto de forma general (0,419), como desde la perspectiva de 16 líderes/supervisores encuestados (0,577); mientras que, desde la perspectiva de seguidores/supervisados, se obtuvo una correlación positiva baja (0,355) entre ambas variables de estudio.

Con respecto al Estilo de Liderazgo transaccional, se presentó una correlación positiva moderada en la perspectiva de líderes/supervisores (0,512) y una correlación positiva baja tanto de forma general (0,280), como desde la perspectiva de seguidores/supervisados (0,232); sin embargo, no existe una relación significativa entre el Estilo de Liderazgo transaccional y la Satisfacción Laboral en los 55 seguidores/supervisados encuestados.

Por consiguiente, similar situación ocurrió en el Estilo de Liderazgo Laissez-faire y la Satisfacción Laboral, pero con resultados inversamente proporcionales, ya que, tanto de forma general (-0,370), como desde la perspectiva de seguidores/supervisados (-0,382), arrojaron una correlación negativa baja; aunque desde la perspectiva de líderes/supervisores se indica una correlación negativa moderada (-0,561).

En tal sentido, lo antes mencionado se evidencia en las teorías planteadas por Aldape, Pedrozo, Castillo y Moguel (2011), ya que estos aseguran que las mediciones relacionadas con los estilos de liderazgo y la satisfacción en el trabajo guían a la organización, no sólo hacia un mejor entendimiento de las necesidades de su grupo, sino también hacia formas más realistas de mejorar la calidad de vida en el trabajo y a resolver varios problemas laborales que se presenten.

Ahora bien, de acuerdo a las evidencias previas, se puede afirmar en primer lugar, que existe relación entre el Estilo de Liderazgo transformacional y la Satisfacción Laboral, por lo que se puede corroborar lo planteado por Bass y Riggio (2006), que los líderes transformacionales tienen la capacidad de poder desarrollar y dirigir a todo su equipo de trabajo hacia un mismo objetivo, velando tanto por los intereses personales de sus seguidores, como de los objetivos establecidos en la organización, por lo que motiva a sus seguidores a obtener mejores resultados, de tal manera que permita generar un elevado nivel de satisfacción en la empresa.

En segundo lugar, existe relación entre el Estilo de Liderazgo transaccional y la Satisfacción Laboral, tanto de forma general, como desde la perspectiva de líderes/seguidores, por lo que demuestra el planteamiento de Bass (1990; cp. Cuadra y Veloso, 2007), donde los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales. Además de ello, en la investigación de Dos Santos (2006), la cual fue tomada como aporte en el presente estudio, resalta que, ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) no son excluyentes, es decir, están presentes en los líderes en mayor o menor proporción de acuerdo con la situación dada; el liderazgo transformacional es un agregado de la efectividad del liderazgo transaccional, uno no sustituye al otro, los mejores líderes poseen ambos tipos.

En último lugar, se puede señalar la relación existente entre el Estilo de Liderazgo Laissez-faire y la Satisfacción Laboral, pero de manera negativa o inversamente proporcional, ya que es un tipo de liderazgo que se encuentra fuertemente asociado con la insatisfacción del colaborador, generando conflicto e ineffectividad, confirmando la teoría de Bass y Avolio (2002), la cual establece que el liderazgo de Laissez-faire es el comportamiento de aquellas personas en un grupo que no les importa lo que sucede, evitan tomar decisiones, no asumen sus responsabilidades, y están satisfechos de sentarse y esperar a que otros tomen iniciativas propias. En pocas palabras, este es el estilo de liderazgo que conduce a rendimientos bajos; sin embargo, puede ser un estilo adecuado cuando los seguidores están motivados, comprometidos y son expertos en la materia sobre la que trabajan.

En virtud de los resultados expuestos en el presente estudio, se puede concluir que, en cuanto al objetivo general, se acepta la hipótesis alternativa, es decir, el Estilo de Liderazgo transformacional genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez-faire, de acuerdo a la percepción de los 71 colaboradores encuestados (líderes/supervisores y seguidores/supervisados), ya que, conforme a los análisis descriptivos previos, se evidenció en la empresa de servicio del sector turístico, comportamientos predominantes de un líder transformacional en un nivel moderado a alto; y a su vez, se puede reflejar de igual forma, un nivel moderado de Satisfacción Laboral, la cual ambas variables de estudio tienen relación entre sí. De este modo, se confirma lo expuesto en la investigación de Chacón (2016), tomada como referencia en el presente estudio por señalar al Estilo de Liderazgo transformacional como una función positiva en las organizaciones, ya que de alguna forma es el que genera un alto nivel de satisfacción en los colaboradores por cambiar y potenciar los valores, creencias y actitudes de los seguidores.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

A modo de conclusión y considerando así los resultados obtenidos en la medición de las variables; se puede corroborar que el Estilo de Liderazgo transformacional es el que evidencia comportamientos predominantes en los líderes/supervisores de la empresa de servicio del sector turístico, conforme a la opinión de ambas perspectivas, ya que representa el mayor puntaje promedio de los tres Estilos de Liderazgo, en un nivel moderado a alto; en comparación del Estilo de Liderazgo transaccional, ya que ésta manifiesta conductas en un nivel moderado, seguido del Estilo de Liderazgo Laissez-faire, la cual se percibe ausente en la organización por arrojar un nivel bajo en promedio, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación.

Además, se puede resaltar que, la principal fortaleza de los líderes/seguidores de la empresa de servicio del sector turístico es la sub-dimensión de esfuerzo extra, correspondiente al Estilo de Liderazgo transformacional, de acuerdo a la opinión de los 71 colaboradores encuestados, ya que esta característica se encuentra integrada por las acciones del líder, indicando una reacción positiva en los seguidores a la influencia del supervisor a responder más allá de lo que podrían dar por sí mismos, es decir, provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral.

Por otra parte, los resultados obtenidos permiten afirmar que los colaboradores, presentan un nivel de satisfacción laboral moderado, tanto desde la perspectiva de líderes/supervisores, como desde la perspectiva de seguidores/supervisados. Asimismo, cabe destacar que las dimensiones de la Satisfacción Laboral que representaron un nivel moderado a alto, son aquellas que están relacionadas con los factores motivacionales, en este caso, la Naturaleza del Trabajo y el Reconocimiento; de igual forma, también resaltaron los factores extrínsecos Compañeros de Trabajo y Supervisión, de la cual se puede deducir que, la empresa de servicio del sector turístico debe hacer énfasis en estos elementos para generar elevados niveles de satisfacción en los colaboradores.

Otro aspecto encontrado en la investigación, es que las variables Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la variable Satisfacción Laboral, no se encuentran influenciados de forma significativa por las variables socio-demográficas como el sexo, edad, nivel educativo y la antigüedad, ya que no se presentan diferencias significativas con respecto a los resultados obtenidos del análisis de la muestra estudiada en la empresa de servicio del sector turístico.

A su vez, la correlación que se obtiene tanto de forma general, como desde la perspectiva de líderes/supervisores y de seguidores/supervisados, manifiesta una relación positiva moderada entre el Estilo de Liderazgo transformacional y la Satisfacción Laboral. No obstante, a pesar de que se afirma la existencia de una relación directamente proporcional entre estas variables, por el hecho de ser moderada se evidencia la necesidad de fortalecer de manera constante ciertas características asociadas al comportamiento de un líder transformacional, para que las mismas puedan permitir un elevado nivel de Satisfacción Laboral en los colaboradores de esta organización.

Seguido de lo anterior, se presenta una relación positiva baja entre el Estilo de Liderazgo transaccional y la Satisfacción Laboral, de acuerdo a la opinión de los 71 colaboradores encuestados; además, se manifiesta una relación significativa conforme a la perspectiva de líderes/supervisores, pero con una correlación positiva moderada. Sin embargo, en el caso de la perspectiva de los seguidores/supervisados no se evidenció relación entre ambas variables de estudio.

En el mismo orden de ideas, el Estilo de Liderazgo Laissez-faire y la Satisfacción Laboral demuestran tener una relación significativa, pero inversamente proporcional baja, tanto desde la perspectiva de los colaboradores encuestados, como desde la perspectiva de seguidores/supervisados, y de acuerdo a la opinión de los seguidores/supervisados, una relación inversamente proporcional moderada. De eso se desprende, porque este tipo de líder es caracterizado por la ausencia de dirección, ya que no delinean el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, la cual puede generar entre los miembros del grupo ineficacia en los resultados y bajos niveles de satisfacción laboral en los colaboradores.

Es por esta razón que, de acuerdo a las evidencias anteriormente mencionadas, el objetivo general que dio origen a la presente investigación, puede afirmar que el Estilo de Liderazgo transformacional genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez faire en la empresa de servicio del sector turístico, de acuerdo a la perspectiva de los líderes/supervisores y seguidores/supervisados que conforman la muestra objeto de estudio. Es por esta razón que, cuando los seguidores perciben que su supervisor manifiesta comportamientos de un líder transformacional, es decir, valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, se desarrollan colaboradores inspirados en conseguir objetivos y realizar un mejor trabajo de lo requerido por la organización, por lo que de esta manera aumenta el nivel de satisfacción laboral.

En efecto, se puede inferir que, los resultados del estudio finalmente permitieron comprobar la hipótesis planteada como alternativa (H1), por tanto, se acepta esta hipótesis y se rechaza la hipótesis nula (H₀), indicando que el Estilo de liderazgo transformacional genera más Satisfacción Laboral que los Estilos de Liderazgo transaccional y Laissez faire en los colaboradores encuestados.

En síntesis, tanto el objetivo general como los objetivos específicos de esta investigación fueron alcanzados, ya que en primer lugar, se logró determinar si el Estilo de Liderazgo transformacional genera más Satisfacción Laboral en los colaboradores de la empresa de servicio del sector turístico ubicada en el área metropolitana de Caracas para el año 2019, donde se llegó a la conclusión que, se acepta la hipótesis alternativa. En segundo lugar, identificar cual de los tres Estilos de Liderazgo predomina en la empresa en cuestión. En tercer lugar, determinar el nivel de satisfacción presentes en los colaboradores participantes. En cuarto lugar, determinar si las variables de estudio varían en función de las variables demográficas. En último lugar, establecer si existe relación entre el Estilo de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire con la Satisfacción Laboral, por lo que, una vez realizada la correlación, existe relación entre las variables de estudio.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones expuestas previamente, se presentan a continuación, algunas recomendaciones asociadas con la temática de este estudio que se consideraron pertinentes para llevar a cabo futuras investigaciones, así como consideraciones relevantes a tener en cuenta en el marco institucional.

- **Futuras investigaciones.**

- ✓ ***Organizacionales – Para la empresa de servicio del sector turístico:***

En primer lugar, se recomienda fortalecer de manera constante las características de un líder transformacional en la empresa de servicio del sector turístico para aquellos supervisores que presentan comportamientos similares a éste tipo de liderazgo y así generar un nivel más elevado de satisfacción laboral en sus supervisados. De igual forma, para aquellos supervisores de la empresa de servicio del sector turístico que no manifiestan conductas de un líder transformador, sino que reflejan un Estilo de Liderazgo transaccional o Laissez-faire, inducirlos a practicar dichas características transformacionales, lo que se traduce en una estrategia efectiva para aumentar la satisfacción laboral en sus seguidores.

A su vez, se recomienda en segundo lugar, identificar el Estilo de Liderazgo que predomina en los colaboradores que forman parte del Comité Ejecutivo de la empresa de servicio del sector turístico, tanto desde la perspectiva auto-apreciativa, como desde la perspectiva de sus seguidores/supervisados, tomando en cuenta el Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio (1995), lo que permitirá inferir el tipo de liderazgo que practican los altos cargos de la organización.

En tercer lugar, se recomienda al departamento de Gestión de Talento y Procesos de la empresa de servicio del sector turístico, hacer énfasis en los factores motivacionales, para que de esta manera se puedan generar altos niveles de satisfacción en los colaboradores según la teoría de Spector (1985), especialmente en los elementos de Reconocimiento, Ascensos y Promociones, Naturaleza del Trabajo y Comunicación, ya que los resultados expuestos en la presente

investigación, permitieron deducir que los factores motivacionales ayudan a obtener un índice de satisfacción positivo en la organización.

Por otro lado, se recomienda en cuarto lugar, realizar esta investigación en otras empresas de turismo venezolano, bajo un enfoque comparativo, para así observar, apreciar y detallar si existen comportamientos y caracteres iguales o diferentes en base a las variables del estudio, y en consecuencia, tener una visión más completa de este sector turístico del país.

Asimismo, como quinta recomendación, es importante desarrollar investigaciones posteriores que permitan el estudio de la incidencia del Estilo de Liderazgo transformacional en empresas o instituciones con distintos ambientes y condiciones laborales, con el fin de generar evidencia a cerca de los beneficios de este estilo de liderazgo en distintos factores organizacionales.

✓ ***Académicas:***

En cuanto al ámbito académico, se recomienda estudiar el Estilo de Liderazgo que predomina en los jóvenes profesionales egresados de la Universidad Católica Andrés Bello según el modelo de Bass y Avolio (1995)

Finalmente, se recomienda de igual forma, desde el ámbito académico, establecer la relación que existe entre los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire y la Satisfacción Laboral en los colaboradores de las distintas Escuelas de la Universidad Católica Andrés Bello según el modelo de Bass y Avolio (1995)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, N., Magaña, D. E., y Surdez, E. (2010). *Importancia de la Satisfacción Laboral*. ITSON. Recuperado de: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf [Consultado el 27 de octubre del 2018]
- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., y Moguel, M. (2011, enero). Liderazgo y Satisfacción en el Trabajo ¿Vale la pena estudiarlos? *Pretium*, 1(2), 35-42. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/281595352_Liderazgo_y_Satisfaccion_en_el_Trabajo_Vale_la_Pena_Estudiarlos [Consultado el 30 de octubre del 2018]
- Amutio, A., Da Costa, S., Hemosilla D., y 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. Recuperado de: <https://journals.copmadrid.org/jwop/article.php?id=c3e0c62ee91db8dc7382bde7419bb573> [Consultado el 29 de octubre del 2018]
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica (6 ed.)*. Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* (tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España. Recuperado de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf [Consultado el 29 de octubre del 2018]
- Bass, B., & Avolio, B. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership (2 ed.)*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bidault, O. (4 de octubre de 2017). La importancia de la satisfacción en el puesto de trabajo [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.waterlogic.es/blog/la-importancia-de-la-satisfaccion-en-el-puesto-de-trabajo/> [Consultado 22 de octubre del 2018]
- Bolívar, D y Castro, A. (2014). *Liderazgo Transformacional, Satisfacción Laboral y su relación con el Desempeño Laboral* (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8682.pdf>
- Bracho, O y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf> [Consultado el 28 de septiembre del 2018]
- Castro, A y Fernández, M. (2006). Teorías Implícitas del Liderazgo. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*. (86), 85-107. Recuperado de: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N86-4.pdf> [Consultado el 08 de septiembre del 2019]
- Castro, A y Lupano, M. L. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-121. doi: 10.18682/pd.v6i0.444
- Castro, A y Nader, M. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf> [Consultado el 22 de octubre del 2018]
- Chacón, G. L. (2016). *Liderazgo Transformacional y su relación con la Satisfacción Laboral* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7439/CHACON_LUNA_GISSELLE_LIDERAZGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consultado el 16 de octubre del 2018]

- Chiang, M. M., y Ojeda, J. F. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 36-60. Recuperado de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/136/136> [Consultado el 18 de enero del 2019]
- Chiang, M., Gómez, N., y Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 65-74. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf> [Consultado el 15 de enero del 2019]
- Cordero, O. (2006). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas* (tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6445.pdf> [Consultado el 28 de noviembre del 2018]
- Cornejo, J. (2015). Liderazgo empresarial en Venezuela: Una mirada desde la teoría implícita del liderazgo. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/javicorne/liderazgo-empresarial-en-venezuela>
- Cruz, Y., y Rodea, M. A. (2014). *“Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca)* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de México, Amecameca, México. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo%20de%20Tesis.pdf> [Consultado el 28 de septiembre del 2018]
- Cruz, P., Estrada, W., Pacsi, A., y Pérez, A. (2014). Liderazgo Laissez faire. *Revista de Investigación de Administración*, 1(1), 67-72. Recuperado de: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849/817 [Consultado el 10 de octubre del 2018]

- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en los trabajadores. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58. Recuperado de: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/Liderazgo%20clima%20y%20satisfaccion%20laboral.pdf> [Consultado el 15 de enero del 2019]
- Da Silva, J. J., y Rodríguez, F. S. (2010). *Relación entre liderazgo y desempeño de tareas* (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0011.pdf> [Consultado el 28 de septiembre del 2018]
- Dos Santos, C. (2006). *Estilo de liderazgo de los representantes estudiantiles de la UCAB según el modelo de liderazgo de Bernard Bass* (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7185.pdf> [Consultado el 27 de octubre del 2018]
- García, G. (2017). *Gestión de cambios organizacionales. Modelo integrado: factores transformacionales y transaccionales*. Caracas, Venezuela: AB UCAB.
- García, M., y Herrero, D. (s/f). Estilos de liderazgo. Recuperado de: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjM1MjtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAQjqsgDUAAAA=WKE
- González, L., Guevara, E., Morales G., Segura, P., y Luengo, C. (2013). Relación de la Satisfacción Laboral con Estilos de Liderazgo en enfermeros de Hospitales Públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y Enfermería*, 19(1), 11-21. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532013000100002 [Consultado el 5 de noviembre del 2018]
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. London, England: The Press Of MacMillan LTD.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México D.F, México: McGraw-Hill.
- Ibujés, M. (2018). *Interaprendizaje de Estadística Básica* (2 ed.). Ibarra, Ecuador: Universidad Católica del Ecuador.
- Koh, G. D. (2014, mayo 13). *Medición y desarrollo del liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/medicion-y-desarrollo-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- Lomas, R. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12891/lomas_pr.pdf?sequence=1 [Consultado el 1 de noviembre del 2018]
- López, I. L. (2017). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en trabajadores del área de operaciones de una institución pública* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8850/L%C3%B3pez_SIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consultado el 19 de octubre del 2018]
- Luciani, L., y Orengo, H. (1997). *Diagnóstico del perfil del líder transformacional de la pequeña y mediana empresa en Venezuela según la teoría de B. Bass* (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM4317.pdf> [Consultado el 22 de noviembre del 2018]
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Leadership. Theory, Application, & Skill Development* (4 ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (4 ed.). D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A.

Maldonado, L. (2 de enero de 2017). Liderazgo Transaccional [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://comportamiento-org.blogspot.com/2017/01/normal-0-21-false-false-false-es-co-x.html> [Consultado 20 de noviembre del 2018]

Manene, L. M. (16 de septiembre de 2012). Motivación y Satisfacción en el Trabajo y sus Teorías [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/> [Consultado 22 de octubre del 2018]

Marcano, J. (2015). *Liderazgo Transformacional una alternativa para los Directivos de los Centros Educativos de la población Boca de Pozo municipio Península de Macanao Estado Nueva Esparta* (tesis de maestría). Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Nueva Esparta, Venezuela. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/AlexMarcanoDiaz/trabajo-de-grado-maestra-liderazgo-transformacional-una-alternativa-para-los-directivos> [Consultado el 18 de octubre del 2018]

Marques, M., y Marcano, D. (2010). *Relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios* (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0013.pdf> [Consultado el 25 de octubre del 2018]

Martín, A. (2006). Diferencias en la percepción de la Satisfacción Laboral en una muestra de Personal de Administración. *Boletín de Psicología*, (88), 49-63. Recuperado de: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N88-3.pdf> [Consultado el 8 de septiembre del 2019]

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad* (3 ed.). Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.

- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf> [Consultado el 16 de octubre del 2018]
- Mino, M., y Zavaleta, V. (2015). Liderazgo y satisfacción laboral en la Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Universidad Católica Los Ángeles, Chimbote. *In Crescendo. Institucional*, 6(1): 63-79. [Consultado el 15 de enero del 2019]
- Morales, W. J. *Metodología de Liderazgo Transformacional para promover la Satisfacción Laboral en la Escuela Básica Bolivariana "Florencio Jiménez"* (tesis de maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba. Recuperado de: <http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/3785/William%20Jos%C3%A9%20Morales.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consultado el 18 de octubre del 2018]
- Ochoa, T., y Pérez, A. (1998). *Estudio psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5x) del Cuestionario Multifactorial del Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bernard M. Bass* (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM8186.pdf> [Consultado el 5 de diciembre del 2018]
- Pérez, C. (1999). *"Relación entre la motivación laboral y el compromiso del individuo con la organización"* (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3910.pdf> [Consultado el 10 de noviembre del 2018]
- Quenta, R., y Silva, K. (2016). *"Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado" Arequipa - 2016* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/1805/ENquvara.pdf> [Consultado el 28 de noviembre del 2018]

- Quintero, A., y Rojas, J. (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales* (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3910.pdf> [Consultado el 5 de diciembre del 2018]
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10 ed.)*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional (13 ed.)*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2018, 7 de septiembre). Las principales teorías del liderazgo. *La Mente es Maravillosa*. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/> [Consultado el 2 de diciembre del 2018]
- Rosillo, Y., Velázquez, R., y Marrero, C. (2012). "La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (163). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html> [Consultado el 2 de noviembre del 2018]
- Ruiz, C. M. (2009). *Nivel de Satisfacción Laboral en Empresas Públicas y Privadas de la ciudad de Chillán* (tesis de pregrado). Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile. Recuperado de: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2C%20Carol%20Marlenne.pdf> [Consultado el 19 de octubre del 2018]
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo. Recuperado de: http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf
- Silva, A. E. "*Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR*" (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7316/3/T-UCE-0007-222i.pdf> [Consultado el 11 de octubre del 2018]

- Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Surveys. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica*. D.F., México: Manual Moderno.
- Tamayo, M y Tamayo. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica (4 ed.)*. D.F., México: Limusina, S.A.
- Valda, J. C. (2010, 1 de marzo). Un líder debe ser capaz de satisfacer a cada empleado como individuo. *Grande Pymes*. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2010/03/01/un-lider-debe-ser-capaz-de-satisfacer-a-cada-empleado-como-individuo/> [Consultado el 10 de noviembre del 2018]
- Vega, C., y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf [Consultado el 30 de septiembre del 2018]
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7 ed.)*. New Jersey, USA: Pearson Education.

ANEXOS

Anexo A. Ficha de Presentación de los Instrumentos Estilos de Liderazgo Auto-Apreciativo y Satisfacción Laboral

Encuesta Estilos de Liderazgo Forma Auto-Apreciativa y Satisfacción Laboral

Estimado (a) Colaborador (a):

La siguiente encuesta en la cual ha sido invitado a participar tiene como finalidad conocer su percepción sobre el estilo de liderazgo que predomina en la empresa y el nivel de satisfacción que este conlleva. En el mismo sentido, usted forma parte de una investigación (trabajo de grado de la Escuela de Ciencias Sociales) para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo que la información que proporcione será solo para fines Estrictamente Académicos y de total CONFIDENCIALIDAD, siendo un instrumento de carácter ANÓNIMO. De esta manera, se protege su opinión profesional y personal.

Instrucciones:

A continuación, la presente encuesta estará estructurada en tres secciones, la primera sección corresponde en llenar una serie de datos personales, la segunda sección pertenece al instrumento de Estilos de Liderazgo, y la tercera sección concierne al instrumento de Satisfacción Laboral, siendo éstas de información valiosa para el presente estudio

Para responder, cada instrumento contiene varias categorías de respuesta, por lo cual es importante leer atentamente y en detalle cada declaración expuesta, marcando la opción que mejor represente su opinión individual. Los enunciados son cortos y claros, por lo que tomará máximo 10 minutos de su tiempo.

Agradecemos de antemano su apreciable participación y colaboración.

Saludos Cordiales.
Yamilet Haskour.

Encuesta Estilos de Liderazgo Forma Auto-Apreciativa y Satisfacción Laboral

Estimado (a) Colaborador (a):

La siguiente encuesta en la cual ha sido invitado a participar tiene como finalidad conocer su percepción sobre el estilo de liderazgo que predomina en la empresa y el nivel de satisfacción que este conlleva. En el mismo sentido, usted forma parte de una investigación (trabajo de grado de la Escuela de Ciencias Sociales) para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo que la información que proporcione será solo para fines Estrictamente Académicos y de total CONFIDENCIALIDAD, siendo un instrumento de carácter ANÓNIMO. De esta manera, se protege su opinión profesional y personal.

Instrucciones:

A continuación, la presente encuesta estará estructurada en tres secciones, la primera sección corresponde en llenar una serie de datos personales, la segunda sección pertenece al instrumento de Estilos de Liderazgo, y la tercera sección concierne al instrumento de Satisfacción Laboral, siendo éstas de información valiosa para el presente estudio

Para responder, cada instrumento contiene varias categorías de respuesta, por lo cual es importante leer atentamente y en detalle cada declaración expuesta, marcando la opción que mejor represente su opinión individual. Los enunciados son cortos y claros, por lo que tomará máximo 10 minutos de su tiempo.

Agradecemos de antemano su apreciable participación y colaboración.

Saludos Cordiales.
Yamilet Haskour.

Anexo B. Instrumento Variables Demográficas

SECCIÓN I - VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Edad *

Nivel Educativo *

- ☐ Técnico Superior Universitario (TSU)
- ☐ Universitario
- ☐ Especialidad
- ☐ Magister
- ☐ Doctorado

Años de Antigüedad en la empresa *

Unidad Principal o Área al que pertenece en la empresa *

- ☐ Administración Planificación y Finanzas
- ☐ Comercial y Marketing
- ☐ Consolid
- ☐ Gerencia General TMI/BCD
- ☐ Gestión Talento y Procesos
- ☐ Producto
- ☐ Tecnología

Cargo Genérico que posee en la empresa *

Anexo C. Instrumento para medir la variable Estilos de Liderazgo. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma Auto-apreciativa.

1. Doy asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

2. Analizo las suposiciones críticas para ver si son apropiadas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

3. Dejo de interferir hasta que los problemas lleguen a ser serios. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente

4. Centro la atención en irregularidades, errores y desviaciones de los estándares. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

5. Evito involucrarme cuando surgen discusiones importantes. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

6. Hablo sobre mis valores y creencias más importantes. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

7. Estoy ausente cuando me necesitan. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

8. Intento buscar diferentes perspectivas cuando soluciono problemas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

9. Hablo de forma optimista acerca del futuro. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

10. Trato de alentar a los demás para que se asocien conmigo. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

11. Discuto en términos específicos quién es responsable de los objetivos de rendimiento y desempeño. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

12. Espero que las cosas me lleven a equivocarme antes de actuar. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

13. Hablo de forma entusiasta sobre las necesidades que deben satisfacerse. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

14. Trato de especificar la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

15. Invierto tiempo enseñando y entrenando. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

16. Intento aclarar lo que se puede obtener cuando los objetivos del desempeño son alcanzados. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

17. Demuestro creer firmemente en la afirmación: "Si no está roto, no lo repares". *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

18. Voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

19. Trato a los otros como individuos más que como miembros del grupo. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

20. Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos para entonces tomar acciones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

21. Actúo para ganar el respeto de los otros. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

22. Centro toda mi atención en el manejo de errores, quejas y fallas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

24. Estoy al tanto de todos los errores. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

25. Demuestro un sentido del poder y confianza. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

26. Trato de articular una visión apremiante del futuro. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

27. Dirijo mi atención hacia las fallas para llegar a los estándares. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

28. Evito tomar decisiones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

29. Considero que los individuos tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

30. Intento que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

32. Sugiero nuevas formas de cómo completar las asignaciones u objetivos. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

33. Postergo las respuestas a preguntas urgentes. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

35. Trato de expresar satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

36. Expreso confianza en que se lograrán los objetivos. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

37. Busco a los demás trabajos relacionados con mis necesidades. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

38. Trato de emplear métodos de liderazgo satisfactorios. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

39. Apoyo a los demás para que hagan más de lo que ellos esperan hacer. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

40. Represento a los demás de forma eficiente ante una autoridad más alta. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

41. Intento trabajar con los demás de manera satisfactoria. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

42. Animo en los demás el deseo de ser exitosos. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

43. Trato de buscar requisitos organizacionales. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

44. Incremento el deseo en los demás por trabajar más duro. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

45. Trato de liderar un grupo eficazmente. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

Anexo D. Instrumento para medir la variable Estilos de Liderazgo. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma Apiciativa

1. Me ayuda cuando trabajamos juntos. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

2. Analiza las proposiciones críticas para cuestionar si son o no apropiadas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

3. Deja su intervención para el momento en que los problemas lleguen a ser serios. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

4. Enfoca su atención sobre irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

5. Evita verse involucrado cuando surgen importantes discusiones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

6. Habla sobre sus valores y creencias más importantes. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

7. Está ausente cuando se le necesita. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

8. Busca diferentes perspectivas cuando soluciona problemas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

9. Habla de forma optimista sobre el futuro. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

10. Fomenta vigor para que trabaje junto con él/ella. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

11. Discute en términos específicos quién es responsable de los objetivos de rendimiento y desempeño. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

12. Espera que las cosas le lleven a equivocarse antes de actuar. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

13. Habla de forma entusiasta sobre las necesidades que deben ser satisfechas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

15. Invierte tiempo enseñando y entrenando. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

16. Aclara lo que se puede esperar recibir cuando los objetivos del desempeño son alcanzados. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

17. Demuestra que él/ella es un(a) creyente firme de la afirmación "Si no está roto, no lo repares".

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

18. Va más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

19. Me trata como individuo más que como miembro del grupo. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

20. Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

21. Actúa de forma de ganar el respeto de los otros. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

22. Concentra toda su atención en el manejo de errores, quejas y fallas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

23. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

24. Está al tanto de todos los errores. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

25. Despliega un sentido del poder y confianza. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

26. Articula una visión apremiante del futuro. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

27. Dirige mi atención hacia las fallas para llegar a los estándares. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

28. Evita tomar decisiones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

29. Me considera como un individuo con diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

30. Me induce a que perciba los problemas desde diferentes ángulos. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

32. Sugiere nuevas formas de como completar las asignaciones. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

33. Posterga las respuestas a preguntas urgentes. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

35. Expresa satisfacción cuando cumplo sus expectativas. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

36. Expresa confianza en que los objetivos serán logrados. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

37. Es eficiente buscándome trabajos relacionados con mis necesidades. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

39. Me induce a que haga más de lo que espero hacer. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

40. Es eficiente representándome ante una autoridad más alta. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

41. Trabaja conmigo de manera satisfactoria. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

42. Realza mi deseo de ser exitoso. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

43. Es efectivo en la búsqueda de requisitos organizacionales. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

44. Incrementa mi deseo por trabajar más duro. *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

45. Lidera un grupo eficazmente *

- ☐ Nunca
- ☐ De vez en cuando
- ☐ A veces
- ☐ Regularmente
- ☐ Frecuentemente o Siempre

Anexo E. Instrumento para medir la variable Satisfacción Laboral

1. Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que realizo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

2. Los aumentos salariales son pocos y distanciados entre sí. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

3. Me siento poco valorado por la empresa cuando recibo mi sueldo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

4. Me siento satisfecho con mis oportunidades de ascenso salarial. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

5. Realmente las oportunidades de ascenso en mi trabajo son muy pocas. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

6. Aquellos que realizan bien su trabajo, tienen una buena posibilidad de ser ascendidos. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

7. Los trabajadores reciben ascensos en la misma medida que otras organizaciones. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

8. Estoy satisfecho con mis oportunidades de ascenso. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

9. Mi jefe/director/supervisor es muy competente realizando su trabajo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

10. Mi jefe/director/supervisor es injusto conmigo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

11. Mi jefe/director/supervisor muestra muy poco interés por los sentimientos de sus subordinados. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

12. Me siento a gusto con mi jefe/director/supervisor. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

13. No estoy satisfecho con los beneficios que recibo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

14. Los beneficios que recibimos son tan buenos como en la mayoría de otras organizaciones. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

15. El paquete de beneficios que tenemos es el más adecuado a nuestra dinámica laboral. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

16. Existen beneficios que no tenemos y deberíamos tener. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

17. Cuando realizo un buen trabajo en la organización, recibo el reconocimiento apropiado. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

18. Siento que mi trabajo no es apreciado por los demás. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

19. Aquí tenemos pocos reconocimientos para los trabajadores. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

20. Siento que mi esfuerzo no es recompensado como debería ser. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

21. Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan realizar un buen trabajo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

22. Mis esfuerzos por realizar un buen trabajo rara vez son bloqueados por la burocracia. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

23. Tengo demasiado trabajo operativo, lo cual afecta los proyectos/actividades que estoy llevando a cabo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

24. Hago demasiado papeleo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

25. Me agradan las personas con las que trabajo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

26. Tengo que realizar esfuerzos para poder integrarme al equipo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

27. Me divierto con mis compañeros de trabajo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

28. Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

29. A veces siento que mi trabajo (rol/proyectos/actividades) no tiene sentido. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

30. Me gusta lo que hago en mi lugar de trabajo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

31. Me siento orgulloso por el trabajo que realizo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

32. Mi trabajo es agradable. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

33. En esta empresa los procesos de comunicación son muy buenos. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

34. Los objetivos de la empresa no están claros para mí. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

35. A menudo siento que no sé lo que está ocurriendo con la empresa. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo

36. Cuando me asignan una responsabilidad/proyecto, no recibo una buena explicación de cómo hacerlo. *

- ☐ Muy en Desacuerdo
- ☐ En Desacuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Muy De Acuerdo