



Vigilada Mineducación

PERCEPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PRESENTES EN UNA EMPRESA  
FONOGRÁFICA DE BOGOTÁ Y SU INFLUENCIA SOBRE LA SATISFACCIÓN  
LABORAL

Perception of leadership styles present in a record company in Bogotá and their influence  
on job satisfaction

ALEJANDRA MARÍA CHAVES BOSSA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Desarrollo  
Humano Organizacional

Asesora

Catalina Giraldo Henao

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2023

## **Percepción de los estilos de liderazgo presentes en una empresa fonográfica de Bogotá y su influencia sobre la satisfacción laboral**

**Alejandra Chaves**

Asesora: Catalina Giraldo Henao

### **Resumen**

Esta investigación surge con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores respecto a los estilos de liderazgo presentes en la organización y su influencia sobre su satisfacción laboral dentro de una empresa fonográfica en Bogotá, el cual se abordó mediante una metodología cualitativa con un alcance descriptivo de corte transversal. La muestra empleada estuvo conformada por 21 trabajadores de la organización a quienes se les aplicó un instrumento a modo de encuesta en donde se les permitió compartir su percepción respecto al estilo de liderazgo exhibido por su jefe inmediato, así como el impacto que esto tiene sobre su satisfacción en el trabajo. Los datos obtenidos permiten identificar un predominio de los estilos Democrático y Transformacional estando estos asociados en el 100% de los casos a la satisfacción laboral. Con una menor presencia se encuentran los estilos Autocrático y Liberal asociados principalmente a insatisfacción laboral, permitiendo concluir que los dos estilos predominantes en la organización podrían tener una connotación positiva en relación con la satisfacción, mientras que los otros dos estilos tendrían una influencia sobre la insatisfacción.

*Palabras clave:* Estilos de liderazgo, satisfacción laboral, empresa fonográfica.

### **Abstract**

This research arises with the objective of knowing the perception of workers regarding the leadership styles present in the organization and its influence on their job satisfaction within a record company in Bogotá, which was addressed through a qualitative methodology with a descriptive scope. The sample used consisted of twenty-one workers of the organization who completed a survey in which they were allowed to share their perception regarding the leadership style exhibited by their immediate boss, as well as its impact on their job satisfaction. The data obtained allowed to identify a predominance of the Democratic and Transformational styles, these being associated in 100% of the cases with job satisfaction. With a lower presence, there were the Autocratic and Liberal styles associated with job dissatisfaction, leading to the conclusion that the two predominant styles in the organization could have a positive connotation in relation to satisfaction, while the other two styles would have an influence on dissatisfaction.

*Keywords:* Leadership styles, job satisfaction, record company.

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>General.....</b>	<b>7</b>
<b>Específicos.....</b>	<b>7</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>8</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>8</b>
<b>Base conceptual .....</b>	<b>12</b>
<b>El Liderazgo y sus diferentes manifestaciones .....</b>	<b>12</b>
<b>Satisfacción laboral y sus múltiples variables .....</b>	<b>17</b>
<b>Método .....</b>	<b>20</b>
<b>Tipo de investigación y diseño metodológico.....</b>	<b>20</b>
<b>Población y muestra.....</b>	<b>20</b>
<b>Método e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>21</b>
<b>Instrumento .....</b>	<b>22</b>
<b>Procedimiento.....</b>	<b>24</b>
<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>26</b>
<b>Liderazgo .....</b>	<b>26</b>
<b>Satisfacción laboral en relación con el estilo de liderazgo .....</b>	<b>29</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>39</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>45</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>49</b>

## Introducción

La satisfacción laboral ha sido objeto de interés para las organizaciones desde hace varias décadas por tener influencia sobre múltiples aspectos en la vida del trabajador que van desde el desempeño hasta la salud y calidad de vida (Spector, 2002 citado en Sánchez & García, 2017). Sin embargo, continúa siendo común que, a pesar de las distintas variables que pueden influir en este aspecto, se siga dando prioridad y se tome casi como único criterio el salario asignado al cargo para influir en el nivel de satisfacción laboral.

Bravo et al. (1996) indica que la satisfacción laboral es un “conjunto de actitudes que desarrolla el individuo hacia su situación laboral, las cuales parten de una evaluación general de su trabajo, o sobre facetas específicas del mismo”.

Es claro que son múltiples los factores que pueden afectar e influir en la satisfacción laboral, sin embargo, para esta investigación atrae el interés la especificidad del rol del líder y de la influencia que este puede tener sobre la satisfacción de un trabajador pues es desde dicho rol que se direccionan las acciones, estrategias y objetivos que finalmente terminan influyendo sobremanera en la conducta del trabajador.

La compañía fonográfica sobre la cual se pretende realizar esta investigación cuenta con personas en cargos de autoridad y liderazgo con diferentes características que incluyen aspectos generacionales, antecedentes académicos, tiempo de experiencia y otros elementos que, sumados a particularidades individuales de personalidad, hacen que la gestión de equipos e individuos varíe ampliamente de un departamento a otro, aunque se trate de la misma organización.

La literatura existente establece diferentes estilos de liderazgo como el democrático, autocrático, liberal, transaccional, transformacional y situacional y, en una organización en donde hay nueve directores y aproximadamente quince gerentes con personal a cargo, es muy posible que se encuentren presentes algunos de estos tipos y que cada uno de ellos tenga un efecto en múltiples aspectos, uno de ellos, la satisfacción de los trabajadores respecto a su trabajo. En la organización fonográfica es posible identificar a simple vista ciertas diferencias entre un departamento y otro que, además de las labores desarrolladas, podrían estar relacionadas con el estilo de liderazgo ejercido por su director: cuestiones como la posibilidad de participar o no en actividades de bienestar, el balance vida-trabajo, la posibilidad de proponer, de trabajar de manera autónoma, entre otros factores. El departamento de finanzas, por ejemplo, suele privarse de participar en eventos de integración y bienestar porque, según han comentado, su director no lo permite. Mientras que, por otro lado, el área de marketing ha resaltado el valor que les da su director como personas y no solo como trabajadores.

A pesar de lo anterior, en la organización no se ha realizado ningún ejercicio relacionado con la caracterización de los líderes de los diversos equipos, ni se ha procurado comprender la percepción de los trabajadores respecto a su estilo de liderazgo, ni sobre la influencia que este tiene sobre su satisfacción dentro de la compañía. A partir de lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

***¿Cómo perciben los trabajadores de una empresa fonográfica en Bogotá los estilos de liderazgo presentes en la organización y su influencia sobre su satisfacción laboral?***

## **Objetivos**

### **General**

Conocer la percepción de los trabajadores respecto a los estilos de liderazgo presentes en la organización y su influencia sobre su satisfacción laboral dentro de una empresa fonográfica en Bogotá.

### **Específicos**

- Identificar el estilo de liderazgo de las personas con roles de autoridad en la empresa fonográfica en Bogotá a partir de la descripción y percepción de los trabajadores.
- Analizar posibles relaciones existentes entre el tipo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa fonográfica en Bogotá.

## Marco teórico

### Antecedentes

La relación entre liderazgo y satisfacción laboral ha sido revisada en oportunidades anteriores en las que diversos autores han tratado de identificar el efecto del primero sobre la segunda, además de sobre otras variables como la motivación, el compromiso y el bienestar de los trabajadores (Almeida, Bernardes, Pazetto, Marosti, Gabriel & Barbosa, 2020; Abusleme & Molina, 2016; Niño & Parra, 2019; Quenta & Silva, 2016; Guerrero, 2016). Estas revisiones han arrojado resultados en donde se da cuenta de la influencia que tiene un estilo específico de liderazgo sobre la satisfacción laboral, más que abordar la temática desde una cuestión de percepción, caracterización e influencia de los distintos tipos encontrados en una organización.

Guerrero (2016), por ejemplo, concluye que la presencia de estilos de liderazgo transaccional y transformacional han demostrado tener cierta influencia y relación con un mayor nivel de satisfacción en el trabajo, sin embargo, Pérez & Azzollini (2013) han señalado la dificultad e imposibilidad práctica para determinar el grado en que este factor realmente influye sobre la satisfacción laboral, puesto que no se pueden desconocer otras variables intrínsecas y extrínsecas que pueden entrar a sumar o restar y, en últimas, alterar el impacto de los estilos de liderazgo sobre este y otros aspectos. El efecto del liderazgo transformacional, por ejemplo, parece verse afectado por la presencia de “neutralizadores (como la orientación profesional) o sustitutos del liderazgo de gran magnitud, como la cohesión grupal, o las tareas intrínsecamente satisfactorias”. (Pérez & Azzollini, 2013, pp. 157).



De nuevo, se encuentra que las conclusiones van asociadas a estilos de liderazgo específicos sin abordar una descripción más amplia de los demás tipos y su influencia sobre la satisfacción laboral. Almeida et al. (2020) hacen referencia a estilos contemporáneos de liderazgo, o nuevos modelos de liderazgo cuya inespecificidad hace difícil comprender la caracterización de los mencionados modelos, únicamente haciendo alusión a criterios como el empoderamiento proporcionado por el líder a sus trabajadores y cómo acciones como esta influyen en que exista satisfacción en el trabajo, lo cual puede estar relacionado con un estilo transformacional.

Niño & Parra (2019) por su parte realizaron una investigación concretamente en una empresa Colombiana de seguridad privada, en donde identificaron que el liderazgo transformacional estuvo significativamente asociado a la satisfacción laboral de guardas de seguridad con mínimo seis años en la organización y contrato a término indefinido. Sin embargo, nuevamente aparecen otros factores asociados a un mayor o menor grado de satisfacción, impidiendo determinar hasta qué punto o en qué medida este estilo de liderazgo impacta. Una variable que tuvo implicaciones significativas sobre la satisfacción obedece a factores personales, en este caso, la edad de los guardas de seguridad. Adicionalmente, la limitación una vez más redundante en el énfasis que se hace sobre un único estilo de liderazgo, similar a lo ocurrido en el estudio de Espinoza, Molero & Fuster (2015), quienes no solo se basan en el estilo transformacional, sino que, además, proponen que este debe ser el único modelo de liderazgo compartido por quienes dirigen personas como parte de un “mismo universo simbólico” (pp. 464). A pesar de lo anterior, los mismos autores reconocen la limitación de su estudio y hacen la recomendación de abordar los demás estilos con el fin de determinar de forma más precisa su influencia.

En 2016, Quenta & Silva aplicaron un cuestionario basado en los estilos de liderazgo propuestos por Bass & Avolio, a saber, transformacional, transaccional y laissez-faire, a un grupo de 153 enfermeras en donde pudieron evaluar el liderazgo percibido en sus jefes. También aplicaron una escala de satisfacción laboral general para posteriormente correlacionar los resultados, concluyendo que, primero, el estilo de liderazgo de una misma persona puede ser percibido de manera diferente según el nivel profesional del trabajador y del área de desempeño. La gran limitación de este estudio está precisamente en que la escala de satisfacción laboral empleada se basa en factores agrupados como intrínsecos y extrínsecos, en donde el liderazgo es solo uno de los múltiples criterios contenidos en la satisfacción extrínseca y no separa e identifica individualmente el criterio de liderazgo de los demás. Adicionalmente, si bien se aplicó un instrumento para identificar el estilo de liderazgo, poco o nada se amplió sobre la verdadera incidencia de uno o el otro sobre la satisfacción laboral de las enfermeras.

En otro estudio, Abusleme & Molina (2016) se centraron a una clasificación distinta de los estilos de liderazgo: directivo, participativo, persuasivo y delegativo, y se quiso determinar en qué medida la presencia de estos impactaba sobre la satisfacción del personal de salud de una entidad Chilena. La conclusión fue que el estilo de liderazgo tiene una influencia media sobre la variable satisfacción, por cuanto en general en las sedes evaluadas, si bien se identificaron estilos distintos en los líderes, el nivel de satisfacción se mantuvo más o menos homogéneo y similar de un centro a otro, apenas con leves diferencias.

Mediante un estudio de literatura sobre el tema, Añazco, Valdivieso, Sánchez & Guerrero (2018) concluyeron que el liderazgo es una fuerza que impulsa significativamente

la satisfacción laboral y proponen además la necesidad de realizar una investigación que tenga en cuenta tanto la autopercepción del líder sobre su propio rol de liderazgo, como la percepción de sus subordinados respecto a su desempeño como líder. Aunque es innegable la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, no resulta tan clara la identificación de cada estilo y el impacto positivo o negativo que pueden tener individualmente pues, de nuevo, se habla de las bondades del estilo transformacional pero no se abordan los demás estilos y cómo cada uno de ellos es percibido con relación a la satisfacción de los trabajadores.

Azanza, Moriano & Molero (2013) adicionan una tercera variable al concepto de liderazgo y satisfacción: la cultura de la organización. Los autores proponen que, más que una mera habilidad o factor de personalidad, el liderazgo se ve influenciado en gran medida por el contexto de la organización y la cultura contenida en ella, pues es allí en donde se enmarca la visión y la estrategia que, en últimas, conduce las acciones y exigencias de un líder. Azanza et al. (2013) indican además que un estilo de liderazgo en donde se permita la flexibilidad tendrá un mayor impacto positivo sobre la satisfacción, mientras que los estilos orientados hacia el autoritarismo y el control excesivo contribuyen al decrecimiento del factor mencionado.

Como se evidencia, aunque el liderazgo y sus diferentes estilos han recibido atención de académicos por la importancia tan significativa que ha demostrado tener en diversos aspectos del complejo sistema organizacional, es escasa la caracterización individual aplicada a un contexto específico en donde se pueda evidenciar los estilos de liderazgo presentes y la percepción de los mismos trabajadores respecto a cómo estos influyen en su satisfacción de pertenecer a un equipo, departamento o empresa.

## Base conceptual

### El Liderazgo y sus diferentes manifestaciones

El liderazgo es uno de los conceptos más relevantes y estudiados en el ámbito organizacional, y es que no podría ser de otra manera una vez se comprenden las implicaciones e impacto que este tiene sobre las personas y los resultados de las empresas. Este concepto ha recibido múltiples definiciones a lo largo de los años y conforme ha pasado el tiempo y han evolucionado las organizaciones, también lo ha hecho su definición.

French & Bell (1999), por ejemplo, refieren que el liderazgo implica la existencia de una persona que establece la visión, dirección y las estrategias que un grupo de personas deberá seguir para alcanzar una meta ya definida, pero, además, también ponen sobre la mesa el rol que el líder debe tener sobre la motivación del grupo. Chiavenato (2000) por su parte establece que el liderazgo consiste en un proceso de influencia mediante el cual el líder logra la participación voluntaria de sus subordinados para alcanzar objetivos.

Dentro de las múltiples definiciones de liderazgo, Rozo, Flórez & Gutiérrez (2019) han elaborado una recopilación de algunas de las más relevantes dentro del campo organizacional, como se aprecia en la Tabla 1.

Autor	Perspectiva
Hemphill y Coons (1957)	“El liderazgo es el comportamiento de un individuo (...) que dirige las actividades de un grupo hacia la meta común”
Richards y Engle (1986)	“El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas”

Chiavenato (2007)	“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”
Hughes, Ginnett, & Curphy (2007)	“El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado”
Londoño (2018)	“El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización”

*Tabla 1.* Conceptos de liderazgo. Tomado de Rozo, Flórez & Gutiérrez (2019).

De la misma manera en que existen varias definiciones para el concepto de liderazgo, también hay autores que han explicado la manera en que este puede presentarse, variando según los tipos de personalidad, del contexto, de la organización, etc. Goleman (2005), por ejemplo, refiere que durante una investigación realizada por la firma de consultoría americana Hay/McBer la cual tuvo una muestra de 3,871 ejecutivos en los Estados Unidos, se logró identificar la existencia de seis estilos de liderazgo. Estos estilos son:

1. Coercitivo: Basado en el control del equipo mediante la intimidación y el terror.
2. Orientativo: Enmarca las actividades menores en una meta mayor y en una visión que comparte y guía al equipo.
3. Afiliativo: Construye el sentido de equipo mediante la creación de lazos emocionales.

4. Democrático: Forja consenso mediante la participación de los miembros del equipo.
5. Ejemplar: El líder establece estándares de desempeño extremadamente altos que pocas veces se alcanzan.
6. Formativo: Desarrolla a las personas para el futuro.

Sin embargo, no es el primer ni único enfoque en lo que respecta a la clasificación de los tipos de liderazgo. Greenleaf (1977), citado en Blanch, Gil, Antino & Rodríguez (2016) proponía también el Liderazgo de Servicio o Servicial, el cual consiste en que el líder antepone las necesidades, aspiraciones e intereses de su grupo por encima de las propias y tiene la consigna de servir a los demás para, de esa manera, ayudar a la organización. Este estilo fue base para que posteriormente se concibiera el estilo de Liderazgo Espiritual en donde el líder pasa a ser un guía que fomenta a su equipo a propender por el desarrollo de su propia misión y visión de vida. Este contiene elementos del liderazgo transformacional que se explica más adelante.

Stogdill, citado en Escandón & Hurtado (2016) proponía en 1948 tres tipos de liderazgo, a saber:

- Liderazgo democrático: Énfasis en el desempeño de las personas. El líder democrático procura motivar a las personas de manera que alcancen todo su potencial para cumplir objetivos organizacionales y personales. Su poder radica en la interacción con sus subordinados, la comunicación, la participación que permiten en la toma de decisiones y en el bienestar que promueven en su equipo.

- Liderazgo autocrático: Énfasis en el rendimiento y no en las personas. Considera que la toma de decisiones debe hacerse por el líder con la mínima intervención o participación posible de los subalternos. Su labor se limita a dar instrucciones que deben seguirse y ejerce control mediante sistemas de castigo principalmente, es decir, la llamada “mano dura”.
- Liderazgo liberal: Bajo énfasis en las personas y en el rendimiento. Procura dejar a la gente tan sola como sea posible, no participa en el grupo, permite que las personas decidan y actúen por su cuenta. Este estilo de liderazgo también es llamado laissez-faire.

Adicional a los estilos de liderazgo mencionados anteriormente, Jiménez & Villanueva (2018) explican otro estilo de liderazgo propuesto en 1978 por Burns, el cual se define de la siguiente manera:

- Liderazgo transaccional o transformacional: Se basa en la cercanía y motivación ejercida por el líder sobre el subalterno, convirtiéndose en un modelo a seguir, así como en el reforzamiento positivo mediante recompensas por el logro de objetivos y la consecución de resultados específicos.

Sin embargo, Bass & Riggio (1997) años atrás hacían la distinción entre el liderazgo transaccional y el transformacional, separándolos en dos estilos diferentes:

- Liderazgo transaccional: Se basa en que el líder ofrece soluciones a las necesidades de sus subalternos mientras, a cambio, estos legitiman su autoridad y poder. Básicamente es el modelo mediante el cual el líder establece requisitos que

se deben cumplir y las recompensas a las que tendrían acceso las personas si cumplen esos requisitos.

- Liderazgo transformacional: Su nombre viene de la transformación de la conducta que ejerce el líder mediante el establecimiento claro de objetivos y el carisma. Manipula aspiraciones, necesidades y preferencias en su equipo, logrando que incluso estén dispuestos a hacer sacrificios personales para cumplir con las metas propuestas. Para los mismos Bass & Riggio, el liderazgo transformacional es una expansión del transaccional pues también establece requisitos, pero más allá de solo buscar alcanzarlos, el líder transformacional transmite una visión de las cosas a las personas, las inspira y las empodera para exceder y superar las expectativas de resultado llevándolos a buscar también el desarrollo y crecimiento personal.

De igual manera, Rivera (2016) explica otro estilo de liderazgo adicional a los anteriormente expuestos:

- Liderazgo situacional: Este parte de la idea de que no existe un único estilo de liderazgo válido universalmente o para toda situación, sino que debe haber un ajuste, mezcla o selección de alguno de los anteriores conforme al nivel de madurez psicológica y técnica de los subalternos.

Si bien existen otros estilos de liderazgo sobre los cuales se ha escrito como el estilo ético, el auténtico o el positivo, lo cierto es que en su mayoría son variaciones de los estilos inicialmente propuestos por Stodgill en 1948 y Burns en 1977 anteriormente expuestos. Además, como afirman Blanch, Gil, et al., no existe suficiente evidencia empírica que permita afirmar la validez de uno u otro estilo de liderazgo como verdad absoluta, así como



tampoco existen instrumentos psicométricos que permitan predecir el impacto de estos estilos sobre las conductas organizacionales.

Geraldo, Mera & Rocha (2020) afirman que “el comportamiento de un líder puede afectar el grado de confianza y satisfacción de los empleados y subordinados hacia la organización, y de esta relación dependerá su grado de compromiso en su desarrollo”. (pp. 158). De allí la conexión con el siguiente concepto relevante para esta investigación, la satisfacción laboral.

### **Satisfacción laboral y sus múltiples variables**

Hannoun (2011) define la satisfacción laboral como aquellas reacciones y sentimientos que desarrolla un colaborador frente a su situación laboral, es decir, sus actitudes frente al trabajo. Esto implica cuestiones como la conducta hacia sus actividades, hacia el entorno laboral, sus compañeros de trabajo, sus superiores, etc.

Este término ha recibido otras definiciones: “estado emocional placentero por la experiencia laboral”, “nivel en el cual los trabajadores gustan de su trabajo”, reacción afectiva que surge de contrastar la realidad laboral con las expectativas”, etc. (Locke, 1976; Price & Mueller, 1986; Wright & Cropanzano, 1950 en Bravo, Peiró, & Rodríguez, 1996). Más recientemente, Bastardo (2014) explica que la satisfacción laboral no es un comportamiento puesto que no es voluntaria, planificada e intencional, sino que es una actitud que surge en el individuo y que resulta convirtiéndose en una variable que influye e impacta sobre cuestiones como la productividad, el ausentismo y la rotación.

De otro lado, Mora & Mariscal (2019) establecen que la satisfacción laboral puede ser considerada como la relación existente entre las necesidades de los empleados versus lo

que la organización aporta efectivamente a cubrir dichas necesidades. En ese sentido, se considera que, si la organización y el trabajador coinciden en aquello que consideran importante, habrá satisfacción laboral.

Sin embargo, la definición que concibe un concepto más apropiado y afín a la intención de este estudio es la aportada por Bravo et al. (1996) quien indica que la satisfacción laboral es un “conjunto de actitudes que desarrolla el individuo hacia su situación laboral, las cuales parten de una evaluación general de su trabajo, o sobre facetas específicas del mismo”.

Se podría decir entonces que la satisfacción es una actitud que parte del juicio que realiza la persona sobre su trabajo y los factores y condiciones asociados a él.

Evidentemente la actitud de un individuo será distinta en función de qué tan satisfecho se sienta hacia su trabajo, tanto así, que no es poco común relacionar la satisfacción laboral con la productividad en donde, entre más satisfecho esté un trabajador, mayor será su productividad y mejor será su desempeño. Sin embargo, Hayes (2000) plantea que la satisfacción laboral es relativa pues no es otra cosa que un juicio personal que siempre está sesgado y parcializado por múltiples componentes cognoscitivos, afectivos, experienciales, de personalidad, entre otros, que siempre variarán de un sujeto a otro, de tal manera que dos personas sometidas a exactamente las mismas condiciones laborales, no necesariamente se sentirán igual de satisfechas ni desarrollarán las mismas actitudes hacia su trabajo. Márquez (s.f.) hace una afirmación similar indicando que la satisfacción laboral, que no es otra cosa que la actitud desarrollada hacia el trabajo está determinada por las características del puesto vistas desde la perspectiva del trabajador respecto a lo que debería ser. De la misma manera se afirma que hay tres variables que afectan la percepción del empleado y que son

infinitamente distintas entre un individuo y otro: las necesidades, los valores y los rasgos de personalidad.

Mora & Mariscal (2019) refieren que el estudio del concepto de satisfacción laboral resulta polémico por la imposibilidad de hacerlo de forma exacta dada la influencia que pueden tener las expectativas preestablecidas del trabajador, haciendo imposible en la práctica establecer una fórmula única y precisa que se pueda aplicar a toda organización y persona.

Otro aspecto importante en relación con el concepto de satisfacción laboral es que esta puede variar dependiendo de si se procura entenderla como un indicador global o si se busca analizarla con relación a aspectos concretos. Márquez (s.f.) refiere que, así como la satisfacción está dada por variables de cada individuo, también las características de la organización como la retribución económica, condiciones de trabajo, liderazgo y supervisión, compañeros, seguridad en el empleo y las oportunidades de progreso, pueden impactar en mayor o menor medida. De igual manera, cada una de estas puede considerarse un nivel de medición por facetas que evalúan la satisfacción específica hacia cada variable lo cual, a su vez, facilita la comprensión del impacto de cada variable característica de la organización sobre la satisfacción laboral.

Se comprende entonces que la satisfacción laboral es un concepto amplio pues significa el desarrollo de múltiples actitudes hacia el trabajo que surgen no solo como respuesta a las características organizacionales las cuales a su vez pueden ser considerablemente numerosas, sino que están permeadas por interpretaciones y percepciones personales que surgen de cogniciones, experiencias, expectativas y necesidades.

## **Método**

### **Tipo de investigación y diseño metodológico**

La presente investigación es un estudio cualitativo con un alcance descriptivo de corte transversal. Este tipo de estudio es definido como aquel en que no existe intervención por parte del investigador ni se pretende modificar variables, además de ser realizado en un momento específico y determinado en el tiempo. (Cvetkovic, Maguiña, Soto, Lama & Correa, 2021).

### **Población y muestra**

El estudio fue realizado dentro de la población de trabajadores de una compañía fonográfica de la ciudad de Bogotá compuesta por 57 trabajadores. Esta organización cuenta con varios departamentos que varían tanto en función como en número. La muestra se determinó con base en los siguientes criterios:

#### **- Criterios de inclusión**

- Trabajadores de la compañía fonográfica que trabajen en la oficina de Bogotá.
- Personas con contrato a término indefinido.
- Antigüedad mínima de 6 meses en la empresa.
- Para el caso de líderes, se incluirán quienes lleven al menos 6 meses en el mismo rol de liderazgo.

#### **- Criterios de exclusión**

- Trabajadores ubicados en otras sedes de la compañía fuera de Bogotá.

- Personas con un tipo de vinculación distinto al término indefinido: Obra o labor, aprendizaje, prestación de servicios, entre otros.
- Personas que lleven menos de 6 meses en la compañía.
- Para el caso de líderes, se excluirán aquellas personas que lleven menos de 6 meses en el rol de liderazgo.

### Selección de la muestra

- Se realizó un muestreo por conveniencia considerando los criterios de inclusión y exclusión, obteniendo así una muestra de 29 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

<i>Departamento</i>	<i>N° de jefes en el departamento</i>	<i>N° de jefes que cumplen los criterios</i>	<i>Trabajadores que cumplen los criterios (muestra)</i>
Marketing Tradicional	3	2	3
Marketing Digital	2	2	4
Finanzas	3	3	8
A&R	2	2	7
Recursos Humanos	1	1	3
Dirección General	1	0	0
Desarrollo de Negocios	1	1	1
Business Intelligence	0	0	0
Legal	1	1	1
Sistemas	1	1	2
			TOTAL: 29

*Tabla 2.* Caracterización de la muestra

### Método e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó por medio de una encuesta que recogió información del líder sobre el cual se estaba haciendo la descripción de manera que el trabajador pudiera comentar los rasgos principales que identifica en este para posteriormente hacer referencia a la percepción que tiene respecto a cómo esto influye en la satisfacción sobre su trabajo.

## **Instrumento**

### **Estructura del instrumento**

La encuesta en cuestión se compone seis ítems o preguntas divididas en tres secciones, a saber:

1. *Identificación de tipos de liderazgo*: De manera sencilla y clara se plantea una descripción de cada estilo de liderazgo (democrático, autocrático, liberal y transformacional) según las definiciones de Stogdill y Bass & Riggio en 1948 y 1997 respectivamente. Cada participante puede seleccionar la descripción que más se ajusta a cómo identifica a su jefe inmediato en términos del tipo de liderazgo que ejerce en su rol.
2. *Satisfacción laboral*: Entendiendo que la satisfacción laboral se toma como un factor basado en la percepción de los mismos trabajadores, se plantea una escala Likert en donde el trabajador puede manifestar qué tan satisfecho se siente actualmente con su trabajo dentro de la organización (Muy insatisfecho, insatisfecho, ni insatisfecho ni satisfecho, satisfecho, muy satisfecho).
3. *Influencia del liderazgo en la satisfacción*: Se establece un ítem en escala Likert en donde el trabajador enuncia directamente cómo percibe que influye el

liderazgo de su jefe inmediato sobre su satisfacción dentro de la organización (Influye negativa, neutral o positivamente). Como segundo ítem de esta sección, una escala Likert para determinar el nivel de influencia (No influye en absoluto, influye poco, influye demasiado). Posteriormente, dos ítems de pregunta abierta para que los participantes puedan profundizar y hacer una descripción más amplia sobre: 1) cómo es el liderazgo de sus jefes, y 2) cómo influye esto en su satisfacción.

Canto, Sosa, Bautista, Escobar & Santillán (2020) explican que la escala Likert ha sido ampliamente utilizada en estudios sociales en donde se recogen percepciones no cuantitativas sobre un tema específico. La anterior definición permite comprender y justificar la pertinencia de la escala para el tipo de estudio (cualitativo/descriptivo). En este caso se aplica la escala de manera que hay una o dos afirmaciones por polo y una que resulta ser neutral, permitiéndole a los participantes manifestar cuando no se decantan por ningún polo o extremo de las posibilidades enunciadas.

### **Protocolo del cuestionario o encuesta**

Con base en la estructura anteriormente enunciada, se elaboró el formato de encuesta o cuestionario mediante la plataforma Google Forms™ (Anexo A).

La información obtenida mediante el instrumento permitió establecer:

- Los estilos de liderazgo presentes en la organización.
- El tipo de influencia que consideran los trabajadores que tiene dicho estilo de liderazgo sobre su satisfacción laboral (positiva o negativa).

- El o los estilos de liderazgo que se perciben como principalmente asociados a una mayor o menor satisfacción laboral.

Es importante aclarar que, en vista de que el instrumento recopila opiniones y percepciones personales sobre los jefes inmediatos de los trabajadores, y con el fin de que las respuestas fueran lo más fielmente posibles a la realidad, la encuesta se aplicó de forma anónima de manera que los participantes tuvieran la garantía de que podrían manifestar su opinión sobre sus jefes sin temor a consecuencias negativas o represalias de ningún tipo, especialmente teniendo en cuenta el rol de la investigadora dentro de la compañía y del área de Recursos Humanos.

### **Procedimiento**

- Se identificó la organización en donde podría realizarse la investigación, la cual es una compañía fonográfica en la ciudad de Bogotá.
- Se identificó un tema relevante para la organización con el fin de abordarlo en este ejercicio.
- Se realizó la revisión teórica relacionada con los modelos de estilo de liderazgo y satisfacción en el trabajo para orientar la investigación de manera coherente y apropiada.
- Se determinó la población y muestra del estudio por conveniencia con base en ciertos criterios de inclusión y exclusión.
- Se diseñó un instrumento tipo encuesta para recoger información de los participantes respecto a su percepción sobre la influencia del estilo de liderazgo sobre su satisfacción en el trabajo.



- Se recopiló y analizó la información obtenida de los participantes.
- Adicionalmente, se analizaron las respuestas relacionadas con la percepción de satisfacción de cada trabajador en relación con el tipo de liderazgo de su jefe y se realizó la descripción de lo hallado en la compañía fonográfica.
- Finalmente, se aportaron las conclusiones y recomendaciones resultantes de este estudio.

## **Análisis de resultados**

Conforme a la muestra identificada y seleccionada para la investigación, se compartió la invitación a los participantes en donde se explicó el motivo del estudio, los alcances y demás aspectos relacionados. Una vez socializada la información y habiendo aceptado su participación, se envió un link a las personas de la muestra con la encuesta alojada en Google Forms™ para que la pudieran responder en un plazo de tres días. De los 29 participantes seleccionados en la muestra, el 72% correspondiente a 21 personas, completaron la encuesta. Como se mencionó anteriormente, la respuesta a la encuesta fue anónima por lo que no es posible determinar exactamente quiénes fueron las personas que finalmente respondieron.

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a completar la Matriz de Análisis (Anexo B) en donde se asignaron códigos de color a los distintos estilos de liderazgo, así como a la satisfacción laboral y su influencia, lo cual, a su vez, sirvió de tabulación. Este análisis permitió contemplar de manera muy visual cuáles fueron los estilos de liderazgo presentes en el estudio, así como la satisfacción o insatisfacción asociada.

Los resultados aquí expuestos se abordarán por medio de una estructura de análisis y discusión a partir de las dos categorías principales de la investigación, a saber, estilos de liderazgo y satisfacción laboral. Primero se expondrá el resultado obtenido en cuanto a los estilos de liderazgo presentes en la organización y posteriormente se abordará la satisfacción laboral manifestada por los trabajadores en relación con cada estilo de liderazgo.

### **Liderazgo**

De acuerdo con las respuestas de los participantes a la categoría de análisis de liderazgo, se encuentra que el estilo predominante es el Democrático con un 67%, seguido por el Transformacional que ocupa un 29%. En tercer lugar, se identifica el estilo Autocrático elegido por el 5% de los participantes, mientras que el estilo Liberal tuvo un 0%. Esta distribución se aprecia gráficamente en la Figura 1.

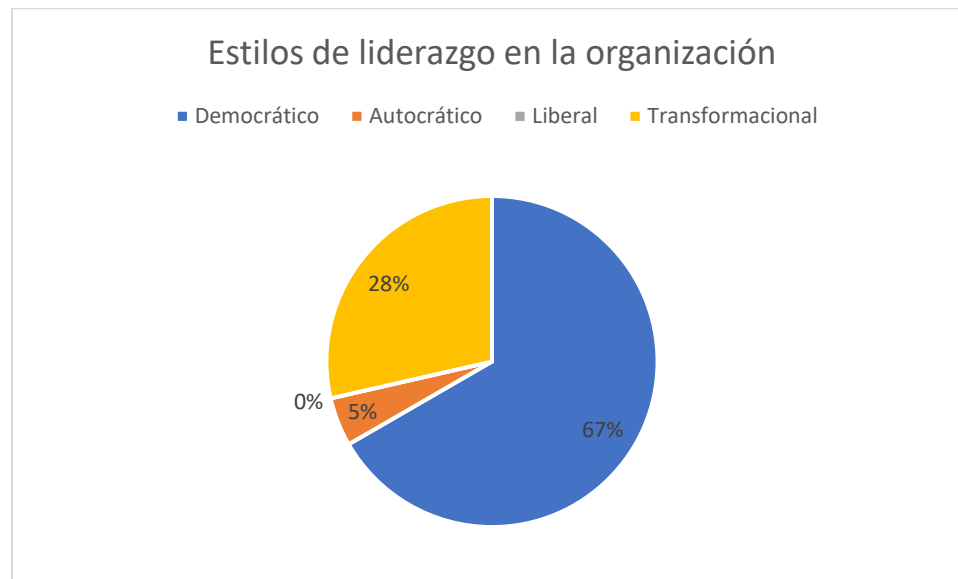


Figura 1. Estilos de liderazgo en la organización – Ítem 1.

Ahora bien, el segundo ítem del instrumento permitía a los participantes aportar una descripción más amplia y detallada a partir de la pregunta abierta ¿cómo describe a su jefe inmediato como líder? Lo que se encontró al analizar las respuestas a esta pregunta es que hubo algunos casos en los que varió la clasificación inicial del estilo de liderazgo de un mismo jefe. Es decir, en la primera pregunta se clasificó al jefe inmediato bajo cierto tipo de liderazgo, pero en la segunda pregunta se hizo una descripción que correspondía a otro estilo. Por ejemplo, el Participante 16 clasificó a su jefe inmediato bajo el Liderazgo Transformacional en el ítem 1, cuya descripción en la encuesta era: *Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a*

*crecer a la vez que se logran los objetivos planteados. Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas.* Sin embargo, en el ítem 2 de la encuesta, al realizar una descripción de su jefe inmediato como líder, el mismo participante menciona “Buen líder, pero puede ser cascarrabias y obstinado, no permite opinar y suele ser muy duro con sus críticas cuando uno se equivoca” (Participante 16, respuesta a instrumento, 15 de febrero de 2023), la cual corresponde principalmente a un Liderazgo Autocrático. Así las cosas y tomando las descripciones como las que representan más fielmente la percepción real del liderazgo en la organización, la nueva distribución de los estilos presentes se aprecia a continuación:



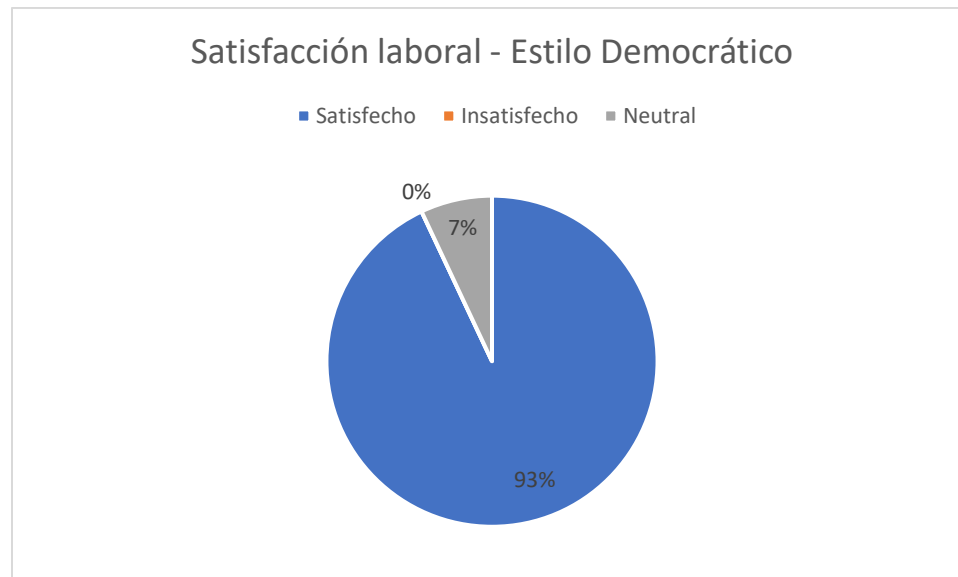
*Figura 2.* Estilos de liderazgo descritos en la organización – Ítem 2.

Como se aprecia en la Figura 2, la percepción real sobre los estilos de liderazgo presentes en la organización tiene una variación respecto a lo identificado en la primera categoría de análisis de liderazgo. Se evidencia que continúa existiendo un predominio del estilo Democrático identificado por el 53% de los participantes, seguido por el Transformacional con un 21%, sin embargo, sucede algo que llama la atención y es que, el

estilo Liberal que anteriormente tenía un 0%, ahora pasa a ocupar el tercer lugar con un 16%. El estilo Autocrático por su parte también refleja un incremento pasando del 5% al 10%. Lo anterior podría estar relacionado con lo establecido por Rivera (2016), quien indica que no existe un único estilo de liderazgo, sino que un mismo líder puede desplegar distintos estilos dependiendo de la persona hacia la cual se dirigen, pues el tipo de direccionamiento requerido por un trabajador veterano y experto, por ejemplo, no será el mismo que necesitará un trabajador nuevo e inexperto. Incluso cabe mencionar que el 29% de los participantes aportó descripciones mixtas en las que es posible clasificar a su jefe en al menos dos estilos de liderazgo, dando fuerza a esta concepción de liderazgo situacional.

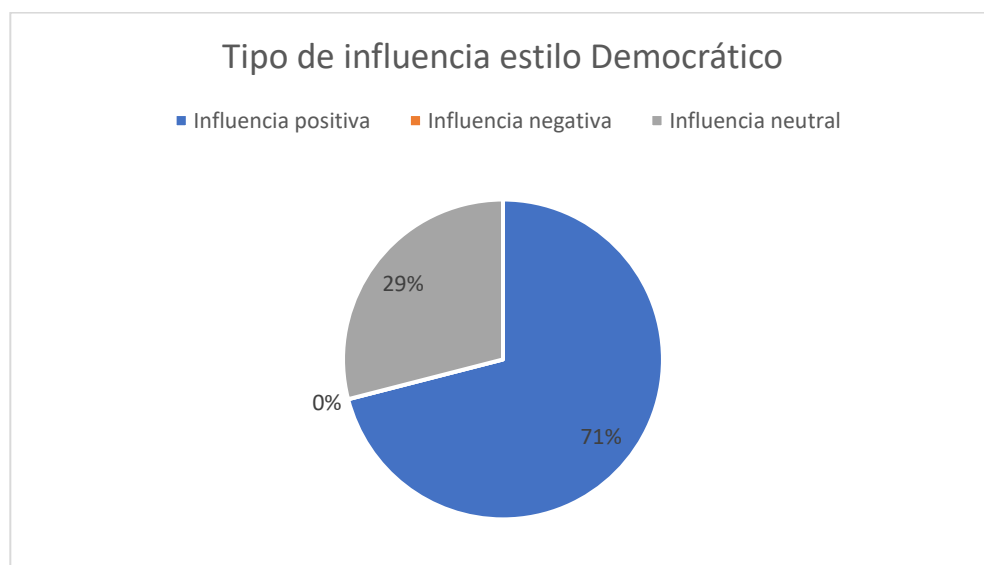
### **Satisfacción laboral en relación con el estilo de liderazgo**

Respecto al nivel de satisfacción y la influencia del liderazgo en este, se presentará por cada uno de los estilos iniciando por el Democrático que, cabe recordar, ocupó el 53% en la organización. En la Figura 3 se evidencia que el 93% de los participantes que indicaron tener un jefe con este estilo, refirió sentirse satisfecho a nivel laboral, el 7% expuso su neutralidad respecto a la satisfacción laboral, no inclinándose particularmente hacia un polo u otro. Lo anterior, deja a 0% de participantes en el espectro de la insatisfacción, permitiendo darle una connotación positiva a este estilo de liderazgo.



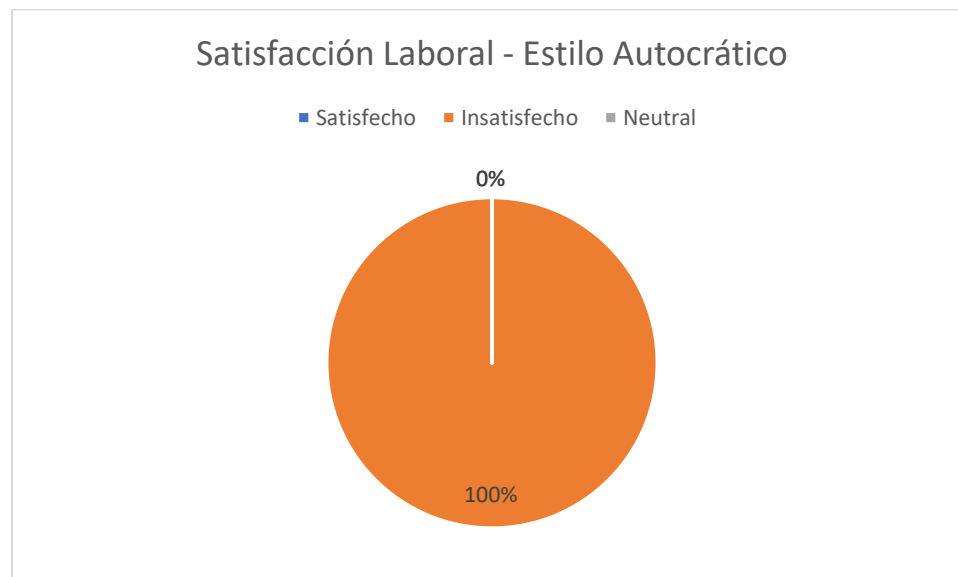
*Figura 3.* Satisfacción laboral en el estilo Democrático.

La influencia de este estilo según manifiestan los participantes, es principalmente positiva lo cual se evidencia en la Figura 4. Es decir que el 71% de los participantes considera que el estilo de liderazgo Democrático influye positivamente sobre su satisfacción en el trabajo mientras que el 29% consideró que la influencia no es positiva ni negativa. No hubo participantes que manifestaran sentir una influencia negativa con este tipo de liderazgo, es decir, que vaya en detrimento de su satisfacción laboral.

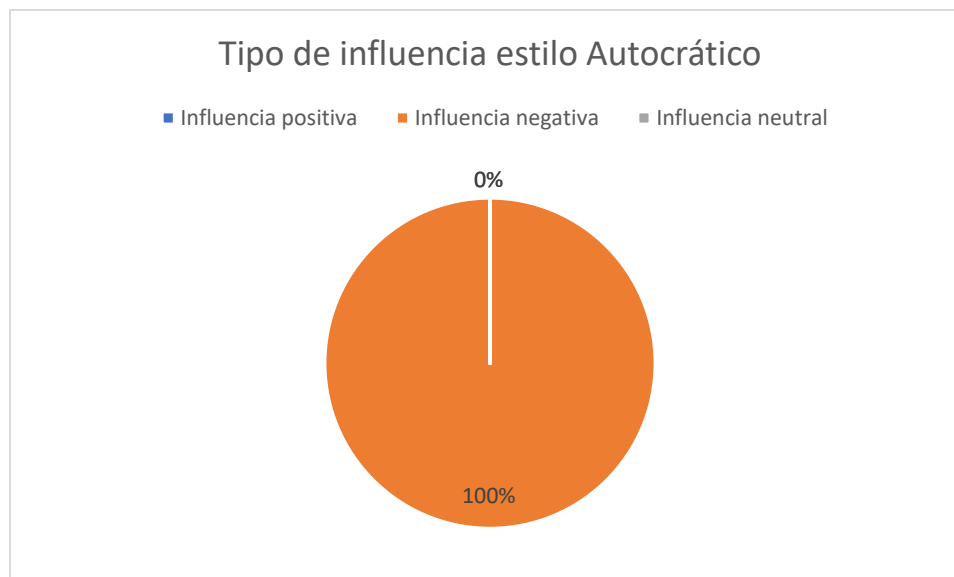


*Figura 4.* Tipo de influencia del estilo Democrático sobre la satisfacción laboral.

El siguiente estilo de liderazgo a analizar corresponde al Autocrático, el cual ocupó el 10% en la organización y sobre el que se halla insatisfacción laboral en todos los participantes que identificaron este estilo de liderazgo en su jefe inmediato (Figura 5). Esto podría indicar que este estilo de liderazgo tiene un carácter negativo posiblemente relacionado con las características ya expuestas en la definición como la rigidez, el excesivo control y la “mano dura” basada en sistemas de castigo. (Stogdill, 1948 en Escandón & Hurtado, 2016). De igual manera, estos participantes manifestaron que el estilo de liderazgo Autocrático que perciben en su jefe afecta negativamente su satisfacción en el trabajo, es decir, que la disminuye (Figura 6).



*Figura 5.* Satisfacción laboral en el estilo Autocrático.



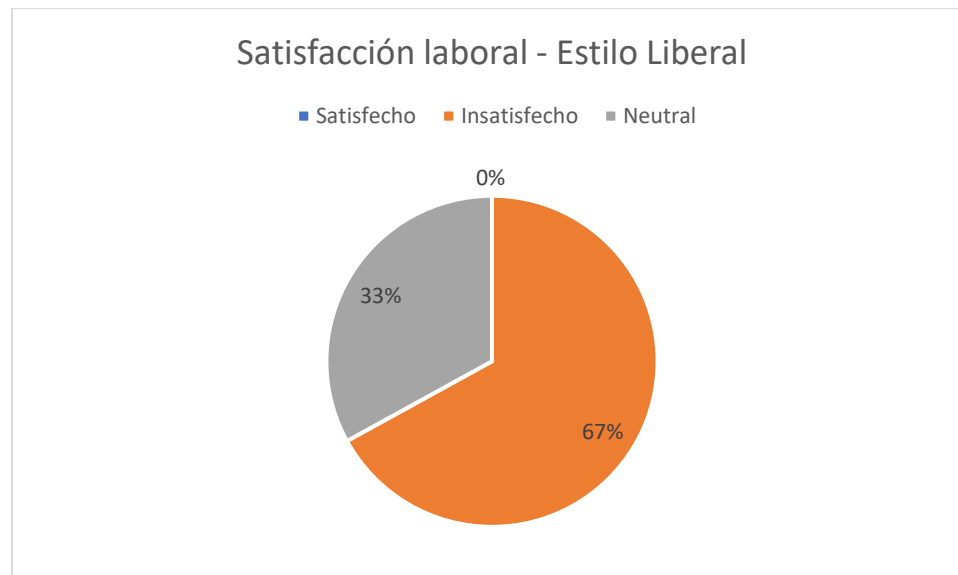
*Figura 6.* Tipo de influencia del estilo Autocrático sobre la satisfacción laboral.

El tercer estilo de liderazgo revisado en esta investigación corresponde al Liberal cuya definición descrita en el instrumento es “Procura dejar “suelto” al equipo permitiendo que las personas decidan y actúen por su cuenta sin involucrarse demasiado con sus subordinados.”. (Chaves, 2023, extraído del instrumento diseñado para la investigación – Anexo A). Cabe recordar que este estilo de liderazgo fue identificado por el 16% de participantes. Es decir, 16% de los encuestados manifestó tener un jefe cuyo estilo de liderazgo es Liberal. En la Figura 7 se representa gráficamente el nivel de satisfacción de los trabajadores con líderes liberales, siendo mayormente de insatisfacción con un 67%. Ningún participante manifestó sentirse satisfecho a nivel laboral. El 33% restante de estos participantes refirió tener una satisfacción neutral, es decir, no se sienten particularmente satisfechos ni insatisfechos. Tal es el caso del Participante 18 quien manifiesta:

“Actualmente [el estilo de liderazgo] no influye en nada [en la satisfacción laboral] porque yo tengo claros mis objetivos y trabajo solo en busca de lograrlos, por lo que se puede decir que estoy en un nivel neutro en el que la satisfacción laboral está ligada únicamente al pago

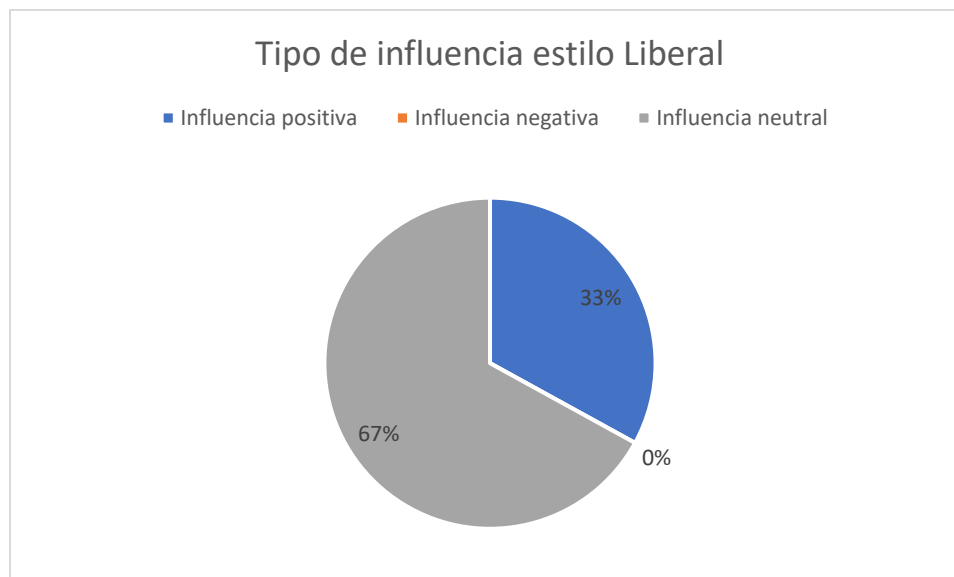


del salario a cambio del servicio que ofrezco”. Incluso, es importante destacar un aspecto de su comentario sobre otros factores que este participante encuentra más relevantes al momento de determinar su satisfacción laboral, tal es el caso de la remuneración económica. Este tipo de implicaciones ya se había abordado anteriormente en la investigación de Niño & Parra (2019) quienes se encontraron ante la dificultad de no poder determinar hasta qué grado uno u otro factor laboral influye en la satisfacción de un trabajador, pues hallaron que incluso rasgos personales del individuo como su edad, por ejemplo, pueden llegar a influir en esta.



*Figura 7.* Satisfacción laboral en el estilo Liberal.

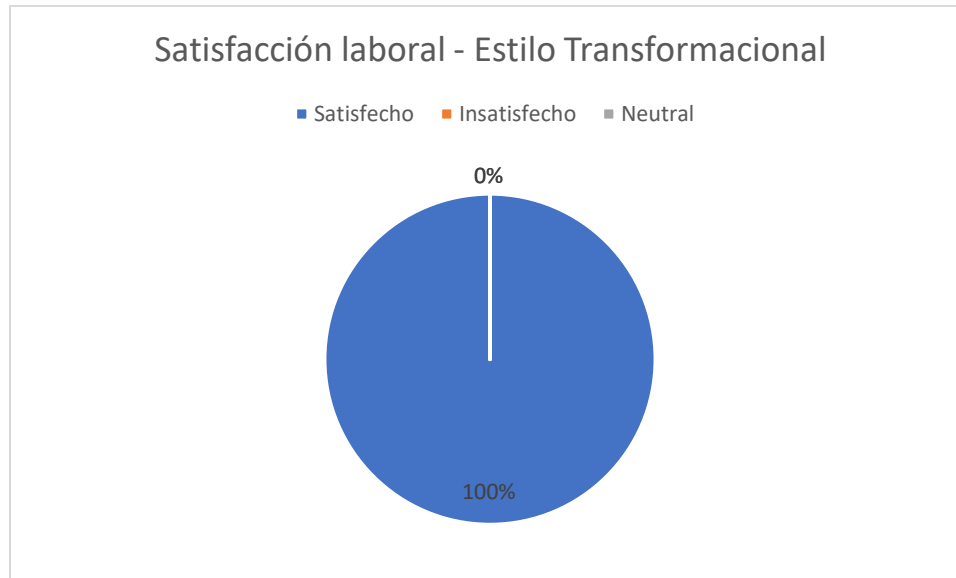
Por otro lado, en la Figura 8 se aprecia la percepción que tienen los trabajadores respecto a cómo influye este estilo de liderazgo sobre su satisfacción. Se encuentran cifras idénticas al ítem anterior, a saber, 67% que encuentran este estilo de liderazgo como neutralmente influyente (ni positivo ni negativo), y 33% que lo consideran como positivamente influyente, es decir, que contribuye a que la satisfacción sea mayor.



*Figura 8.* Tipo de influencia del estilo Liberal sobre la satisfacción laboral.

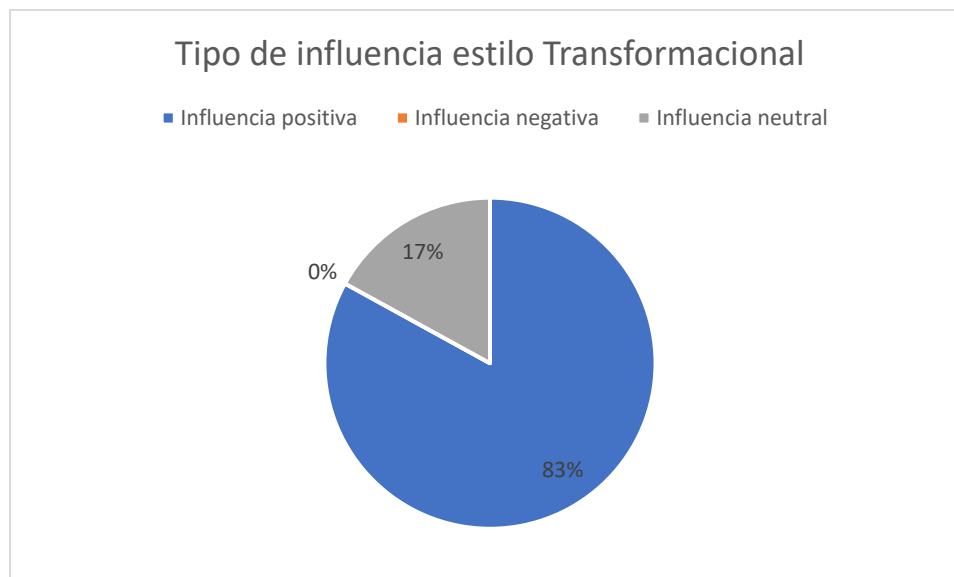
Este hecho llama la atención pues, aunque ese 33% considera que aporta a la satisfacción, ningún trabajador cuyo líder exhibe un estilo Liberal manifestó sentirse satisfecho laboralmente, por lo que un aspecto importante de este análisis es que el estilo Liberal podría, de momento, considerarse como principalmente asociado a la insatisfacción.

El último estilo de liderazgo de esta investigación es el Transformacional, el cual como se ha explicado anteriormente, está orientado hacia el logro de objetivos en equipo, el empoderamiento de sus miembros, pero también, del desarrollo, crecimiento y superación personal mediante el rol inspirador del líder. Este estilo fue identificado en sus jefes por el 21% de participantes. Como se expone en la Figura 9, todos los participantes que refirieron tener un líder de estos participantes manifestaron sentirse satisfechos a nivel laboral.



*Figura 9.* Satisfacción laboral en el estilo Transformacional.

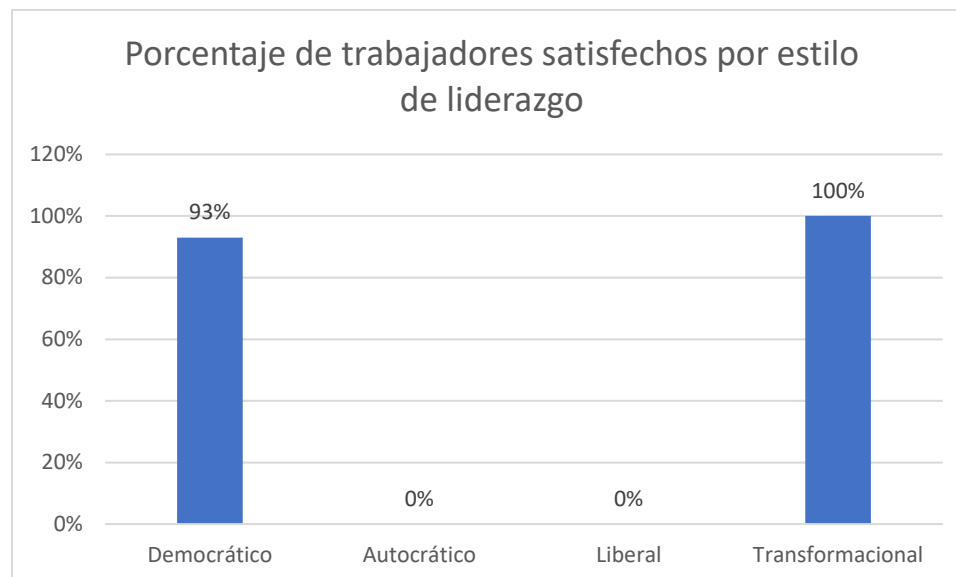
Respecto a la influencia percibida por los participantes de este estilo sobre la satisfacción laboral, se encuentra que el 83% considera que un jefe con liderazgo Transformacional tiene un impacto positivo, es decir, que contribuye a incrementar la satisfacción, mientras que el 17% restante manifiesta que no influye ni positiva ni negativamente, sino que es neutral. Esto se aprecia gráficamente en la Figura 10, en donde también se aprecia que ningún participante manifestó considerar este estilo como una influencia negativa.



*Figura 10.* Tipo de influencia del estilo Transformacional sobre la satisfacción laboral.

Este resultado permitiría darle un carácter positivo a este estilo de liderazgo, pudiendo considerarse como fuertemente influyente sobre la satisfacción de los trabajadores en la organización.

Con el fin de sintetizar los resultados anteriores y de poder establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, se presenta en la Figura 11 la comparación respecto a los niveles de satisfacción reportados por los participantes para cada estilo.



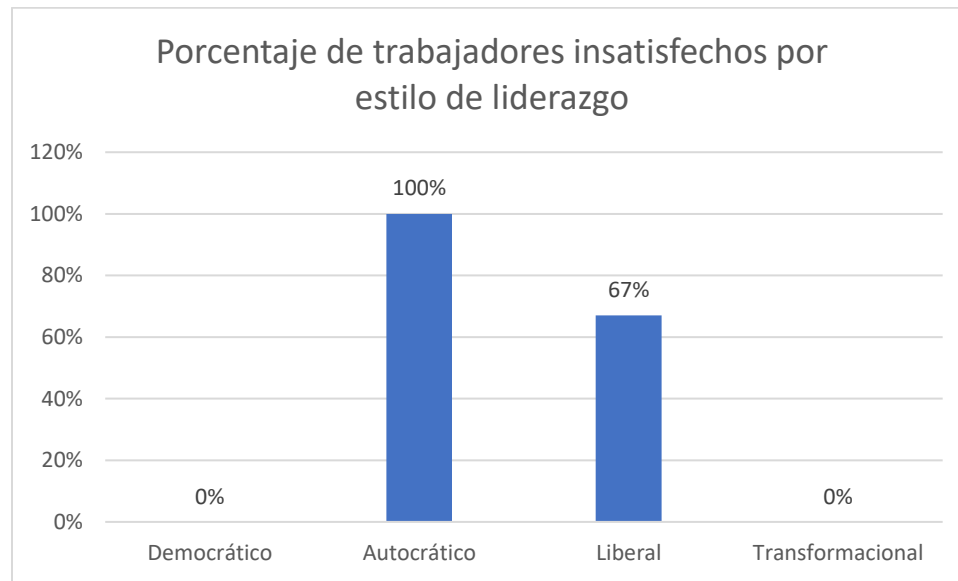
*Figura 11.* Porcentaje de trabajadores satisfechos laboralmente por cada estilo de liderazgo.

Si ya se había podido deducir que los estilos Democrático y Transformacional tenían una connotación positiva, la gráfica anterior corrobora este indicio permitiendo ver los altos niveles de satisfacción de los trabajadores con jefes que ejercen un estilo de liderazgo como los mencionados.

Los comentarios de los participantes le darían fuerza a esta posibilidad. Por ejemplo, en la pregunta ¿Cómo influye el liderazgo de su jefe en su satisfacción laboral?, hubo respuestas del estilo Democrático tales como: “Influye en la actitud ante las adversidades, generando apoyo y respaldo que mejoran la satisfacción en el trabajo” (Participante 11, respuesta a instrumento, 15 de febrero de 2023), “De una manera positiva alentándonos a servir de la mejor manera posible” (Participante 14, respuesta a instrumento, 15 de febrero de 2023). Sobre el estilo Transformacional, se presentaron comentarios como: “Influye de manera positiva, ya que motiva y procura el bienestar laboral de sus colaboradores” (Participante 12, respuesta a instrumento, 15 de febrero de 2023) o “Influye muchísimo porque me permite tomar decisiones, opinar y crecer profesionalmente y

siempre está dispuesto a escuchar antes que ordenar. Admirable!!” (Participante 6, respuesta a instrumento, 15 de febrero de 2023).

Por otro lado, la Figura 12 muestra el porcentaje de trabajadores insatisfechos por cada estilo de liderazgo dejando ver que, por el contrario, los estilos Autocrático y Liberal podrían estar mayormente relacionados con la insatisfacción laboral, es decir, que los trabajadores con jefes que despliegan estos estilos pueden sentirse más insatisfechos en su trabajo.



*Figura 12.* Porcentaje de trabajadores insatisfechos laboralmente por cada estilo de liderazgo.

De nuevo, los comentarios de los participantes en la pregunta ¿Cómo influye el liderazgo de su jefe en su satisfacción laboral?, dan indicios importantes respecto al carácter negativo de estos estilos de liderazgo. En el estilo Autocrático se presentaron comentarios como: “Me hace sentir incómoda, me frustra y me desmotiva” (Participante 1, respuesta a instrumento, 15 de febrero de 2023), mientras que, para el estilo Liberal, los

comentarios fueron del tipo “No siento el deseo de empoderarme o desarrollar mi desempeño laboral” (Participante 3, respuesta a instrumento, 15 de febrero de 2023).

### **Conclusiones**

Para establecer las conclusiones de la investigación es importante remitirse como primera medida a la pregunta planteada al inicio, a saber, ¿Cómo perciben los trabajadores de una empresa fonográfica en Bogotá los estilos de liderazgo presentes en la organización y su influencia sobre su satisfacción laboral? Además, partiendo del primer objetivo de la investigación relacionado con identificar los estilos de liderazgo presentes en la organización, durante todo el análisis realizado en el apartado anterior se procura dar cuenta de esto precisamente haciendo posible identificar los principales estilos de liderazgo presentes en la organización, Democrático y Transformacional, que suman entre ellos el 72%, seguidos por los estilos Autocrático y Liberal con un 28% de presencia en la organización.

Por otro lado, a la luz del segundo objetivo de investigación que pretendía analizar la relación entre los tipos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización, es posible afirmar que los estilos de mayor presencia, a saber, Democrático y Transformacional, adquieren una connotación positiva en relación con la satisfacción laboral, ya que fueron los únicos en los que los trabajadores manifestaron sentirse satisfechos con su trabajo. Este aspecto permitiría concluir principalmente que los líderes que exhiben estos estilos de liderazgo permiten, no solo un buen desempeño del equipo y el logro de resultados a nivel competitivo, sino también un contexto adecuado para el desarrollo de las personas.

El 100% de trabajadores con líderes Transformacionales reportó sentirse satisfecho a nivel laboral, llevando a la conclusión de que este liderazgo impacta positivamente y en gran medida a las personas cuyo jefe exhibe este estilo. Esto es coherente con la literatura existente pues se ha encontrado que el liderazgo Transformacional “incrementa el nivel de satisfacción laboral y disminuye los niveles de estrés y la incidencia del Burnout” (Contreras, Espinal, Pachón & González, 2012), es decir que este estilo termina convirtiéndose en un factor de peso en relación con qué tan satisfecho puede sentirse un trabajador a nivel laboral, además de adquirir también un carácter de factor protector ante el riesgo psicosocial.

Por otro lado, los estilos Autocrático y Liberal acumularon el 28% restante y, además, fueron los únicos asociados a trabajadores insatisfechos. El estilo Autocrático resulta el más nocivo pues el 100% de los trabajadores que identificaron a sus líderes en esta categoría, refirió sentirse insatisfecho con su trabajo. Contreras et al., en 2012 indicaban que el liderazgo Autocrático o autoritario presente en una organización la hace más proclive a factores de riesgo psicosocial en sus trabajadores, insatisfacción y Burnout. Adicionalmente, Escandón & Ayala (2016) encontraron que cuando un líder exhibe un estilo Liberal los resultados de su equipo son pobres de la misma manera que el desempeño individual se ve empobrecido, lo cual podría estar asociado de igual manera a una satisfacción laboral mermada. Los mismos autores indican que “demasiada libertad otorgada al empleado puede conducir a bajos niveles de desempeño, dado que es importante contar con un ente de control” (pp. 144).

En conclusión y dando respuesta a la pregunta inicial, el 72% de los trabajadores perciben contar con un estilo de liderazgo positivo (Democrático y Transformacional) que



contribuye a su satisfacción laboral, mientras que el 28% restante se encuentra ante la situación de contar con líderes (Autocráticos y Liberales) cuyo estilo contribuye a que exista insatisfacción.

A raíz de los hallazgos anteriores se sugieren algunas acciones a la organización de manera que se favorezca el desarrollo de estilos de liderazgo con una influencia positiva sobre la satisfacción laboral. Como primer paso se recomienda identificar puntualmente el estilo exhibido por cada líder de la organización para determinar con mayor claridad los casos en los cuales se requiere intervención y entrenamiento prioritario, es decir, aquellos cuyos estilos sean Autocrático y Liberal que, como ya se mencionó con anterioridad, son percibidos por los trabajadores como tipos de liderazgo que influyen negativamente sobre la satisfacción laboral, en otras palabras, que contribuyen a la insatisfacción.

En promedio, el 74% de trabajadores refirió considerar el estilo de liderazgo como un criterio clave y de gran importancia sobre su satisfacción laboral, por lo cual adquiere relevancia el entrenamiento y formación a líderes actuales y futuros para que desplieguen estilos de liderazgo positivos y que fomenten un sano clima laboral además de contribuir a la satisfacción de los trabajadores. Específicamente, se recomienda trabajar y desarrollar el estilo de liderazgo Transformacional o en su defecto el Democrático ya que, como se evidenció, son considerados por los trabajadores como altamente influyentes sobre el incremento de la satisfacción en el trabajo.

Independientemente de la definición del concepto de liderazgo, sea este visto como una visión, una influencia o una forma de alcanzar una meta en común, es innegable que este impacta de una u otra forma sobre la satisfacción laboral y otras cuestiones como el desempeño. Rozo, Flórez & Gutiérrez (2019) afirman que el liderazgo y el estilo de

dirección puede determinar el clima y cultura de la organización influyendo a tal nivel sobre los trabajadores que puede alterar significativamente su comportamiento.

Si bien esta investigación no es cuantitativa, sino que tiene un alcance únicamente descriptivo y cualitativo, aporta una clara perspectiva respecto a la influencia de los estilos de liderazgo abordados pues, así como estos influyen sobre la satisfacción laboral, esta última a su vez tiene efectos sobre la productividad, el desempeño y los resultados de la organización (Márquez, s.f.), de manera que se conforma un círculo en donde los distintos elementos se alimentan mutuamente y en que la manipulación de uno de ellos afectará a los demás en cadena. Es por ello por lo que, para futuras investigaciones, resultaría interesante y de gran utilidad para la compañía aplicar un instrumento más elaborado que permita identificar el estilo de liderazgo actual de cada una de las personas con personal a cargo de manera que cualquier acción de entrenamiento y desarrollo de habilidades sea específica y adecuada para cada necesidad identificada y conforme a las expectativas y objetivos de la organización pues, como se ha confirmado mediante los resultados de esta investigación y la literatura consultada, existen múltiples estilos de liderazgo que aportan a la influencia que tiene la organización sobre los empleados y cada uno de ellos tiene un efecto distinto (Rozo, Flórez & Gutiérrez, 2019). Corresponde precisamente a la organización definir el modelo de liderazgo a adoptar conforme a su visión y cultura, además de las metas de negocio así como a la sostenibilidad pues, como asegura Blanch, Gil, et al. (2016), el liderazgo basado en la autoridad como base única para el logro de objetivos va en contraposición a la rápida evolución que hoy por hoy tiene el mundo de las organizaciones en donde estas deben responder con agilidad y adaptabilidad a las nuevas generaciones y a la cada vez más acérrima competencia por el mercado. De este modo, estilos de liderazgo

positivo como el transformacional o el democrático en donde la relación entre jefe y subordinado no se limite a una mera transacción o establecimiento de contratos, adquieren mayor relevancia como estrategia para responder efectivamente al contexto empresarial en constante cambio.

Otro aspecto que sería interesante identificar y que requeriría la aplicación de instrumentos recolectando la percepción de los trabajadores de manera no anónima, sería la opinión que distintos trabajadores tienen sobre un mismo líder pues podría dar cuenta de la presencia del liderazgo situacional expuesto por Rivera (2016) que indica que una persona no exhibe un único estilo de liderazgo en todo momento, sino que este se adapta a la necesidad del contexto y del subordinado pues, como afirma Hayes (2000), la experiencia de cada individuo y por lo tanto, los juicios que realiza, están permeados por un sinnúmero de variables que afectan no solo la manera cómo interpreta los eventos cotidianos y cómo se comporta ante ellos, sino que, además, puede modificar sus necesidades y expectativas a lo largo del tiempo, lo cual daría peso a la necesidad de un mismo líder de adaptarse a estas necesidades y exhibir estilos distintos de liderazgo según el momento en que se encuentre su subordinado ya que la misma persona no siempre necesitará ni esperará lo mismo.

Es importante concluir la investigación haciendo claridad en que, como se mencionó en los antecedentes de este documento, no puede dejar de considerarse el impacto y la importancia que pueden tener otros factores extrínsecos e intrínsecos sobre la satisfacción laboral (Escandón & Ayala, 2016) y que el liderazgo no puede considerarse una única causa o explicación de que un trabajador se encuentre o no satisfecho. También sería un tema interesante de investigación el poder identificar cuáles son esos otros factores que adquieren relevancia y en qué medida impactan al trabajador, pues esto contribuiría al

desarrollo de estrategias organizacionales que analicen e incluyan elementos relevantes de manera holística en vez de limitarse a la intervención de aspectos aislados con un impacto menos significativo y duradero de lo que podría tener el intervenir articuladamente sobre los hallazgos y conforme a las necesidades de la organización.

## Referencias

- Abusleme, M. & Molina, S. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en la salud de la comuna de Chillán. *Revista Academia & Negocios*. 2(1), 51-68. Recuperado de: <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=39900010102408309009301308912402908505206404604904905007807502509200106900409511802303711410204200002119107014073016007095090021017027075017076095094091066113090110046008075020069113065091092030086099117116122004125072025116127064107067000010001122095&EXT=pdf&INDEX=TRUE>
- Almeida, A., Bernardes, A., Pazetto, A., Marosti, C., Gabriel, C. & Barboza, A. (2020). Liderazgo y satisfacción laboral en el contexto del servicio móvil de atención de emergencia. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 28:e3260. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/BD6KR7tqRfXbSnkPqsHsb6x/?lang=es&format=pdf>
- Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, Ó. & Guerrero, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*. 3(10), 142-148. Recuperado de: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/908>
- Azanza, G., Moriano, J. & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of work and organizational psychology*. 29, 45-50. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/258013245\\_Authentic\\_leadership\\_and\\_organizational\\_culture\\_as\\_drivers\\_of\\_employees'\\_job\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/258013245_Authentic_leadership_and_organizational_culture_as_drivers_of_employees'_job_satisfaction)
- Bass, B. & Riggio, R. (1997). Transformational leadership. Segunda Edición. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers.
- Bastardo, N. (2014). Satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. *Artículos y ensayos*. Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/hevila/Strategos/2014/no12/1.pdf>

- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. & Rodríguez, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*. 37(3), 170-176. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf>
- Bravo, M., Peiró, M. & Rodríguez, I. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis, 343-394.
- Contreras, F., Espinal, L., Pachón, A. & González, J. (2012). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*. 9(1), 65-80. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a06.pdf>
- Cvetkovic, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J. & Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana Universidad Ricardo Palma*. 21(1), 179-185. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n1/2308-0531-rfmh-21-01-179.pdf>
- Escandón, D. & Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. 32, 137-145. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>
- Espinoza, S., Molero, F. & Fuster, M. (2015). Transformational leadership and job satisfaction of police officers (carabineros) in Chile: the mediating effects of group identification and work engagement. *International journal of social psychology*. 30(3), 439-467. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02134748.2015.1065087>
- French, W. & Bell, C. (1999). Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. (6th ed.). New Jersey, Estados Unidos: Pearson.
- Geraldo, L., Mera, A. & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes universitarios*. 10(4), 155-174. Recuperado de: <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501/589>

- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review América Latina*. Recuperado de: [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24503w/Inteligencia\\_emocional\\_caso2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24503w/Inteligencia_emocional_caso2.pdf)
- Guerrero, M. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *INNOVA Research Journal*. 1(10), 134-144. Recuperado de: <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/106/81>
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: [http://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
- Hayes, B. (2000). Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Segunda edición. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Jiménez, A. & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo Gibraltar. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. 18, 183-195. Recuperado de: [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)
- Márquez, M. (s.f.). Satisfacción laboral. *Boletín electrónico AEG – Artículos de interés*. Asociación de egresados y graduados PUCP. Recuperado de: <https://n9.cl/x10oi>
- Mora, J. & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. *Revista dilemas contemporáneos: Educación, política y valores*. Recuperado de: <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>
- Niño, L. & Parra, L. (2019). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en personal operativo en seguridad privada. Perspectiva psicosocial intralaboral. *Verba Iuris*. 42, 99-111. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/verbaiuris/article/view/5661/5273>
- Pérez, P. & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*. 31(1). 151-169. Recuperado de:

<https://web-s-ebshost-com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a1d7d4b3-206a-4ffb-82a4-a7af5469e62b%40redis>

- Quenta, R. & Silva, K. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1805/ENquvara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, L. (2016). Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica. Trabajo de grado para optar por el título de Psicólogo. Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12141/Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Latinoamerica%20-%20Luis%20Rivera%20Gonz%c3%a1lez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rozo, A., Flórez, A. & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*. 7(2), 62-67. Recuperado de: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1669>
- Sánchez, M. & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*. 22(2), 161-166. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>



## **Anexos**

### **Anexo A**

#### **Instrumento**

1. ¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta mejor a su jefe?
  - Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.
  - Tiende a dar instrucciones que deben seguirse al pie de la letra y considera que las decisiones le corresponden únicamente a él/ella. Controla a su equipo mediante “mano dura”, siendo usual señalar y castigar los errores.
  - Procura dejar "suelto" al equipo permitiendo que las personas decidan y actúen por su cuenta sin involucrarse demasiado con sus subalternos.
  - Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a crecer a la vez que se logran los objetivos planteados. Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas.
  
2. ¿Qué tan satisfecho se siente usted actualmente a nivel laboral?
  - Muy insatisfecho
  - Insatisfecho
  - Ni insatisfecho ni satisfecho
  - Satisfecho

- Muy satisfecho
3. ¿Cómo influye el liderazgo de su jefe inmediato sobre su satisfacción laboral?
- Influye perjudicialmente
  - Influye negativamente
  - Influencia neutral
  - Influye positivamente
  - Influye provechosamente
4. ¿Qué tanto influye el liderazgo de su jefe inmediato sobre su satisfacción laboral?
- No influye para nada
  - Influye, pero muy poco
  - Neutral
  - Influye moderadamente
  - Influye demasiado
5. ¿Cómo describe a su jefe inmediato como líder?
6. ¿Cómo influye el liderazgo de su jefe en su satisfacción laboral?

Anexo B

Matriz de Análisis

Categoría	Definición	Subcategoría	Definición	Preguntas cuestionario	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5
Liderazgo	Habilidad de dirigir e influir en otros con el fin de lograr un objetivo	Liderazgo democrático	Énfasis en el desempeño de las personas. El líder democrático procura motivar a las personas de manera que alcancen todo su potencial para cumplir objetivos organizacionales y personales. Su poder radica en la interacción con sus subordinados, la comunicación, la participación que permiten en la toma de decisiones y en el bienestar que promueven en su equipo.	<p>¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta mejor a su jefe?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</li> <li>- Tiende a dar instrucciones que deben seguirse al pie de la letra y considera que las decisiones le corresponden únicamente a él/ella. Controla a su equipo mediante "mano dura", siendo usual señalar y castigar los errores.</li> <li>- Procura dejar "suelto" al equipo permitiendo que las personas decidan y actúen por su cuenta sin involucrarse demasiado con sus subalternos.</li> <li>- Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a crecer a la vez que se logran los objetivos planteados. Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas.</li> </ul>	<p>Tiende a dar instrucciones que deben seguirse al pie de la letra y considera que las decisiones le corresponden únicamente a él/ella. Controla a su equipo mediante "mano dura", siendo usual señalar y castigar los errores.</p>	<p>Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</p>	<p>Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</p>	<p>Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</p>	<p>Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</p>
		Liderazgo autocrático	Énfasis en el rendimiento y no en las personas. Considera que la toma de decisiones debe hacerse por el líder con la mínima intervención o participación posible de los subalternos. Su labor se limita a dar instrucciones que deben seguirse y ejerce control mediante sistemas de castigo principalmente, es decir, la llamada "mano dura".						
		Liderazgo liberal	Bajo énfasis en las personas y en el rendimiento. Procura dejar a la gente tan sola como sea posible, no participa en el grupo, permite que las personas decidan y actúen por su cuenta. Este estilo de liderazgo también es llamado laissez-faire.						
		Liderazgo transformacional	Su nombre viene de la transformación de la conducta que ejerce el líder mediante el establecimiento claro de objetivos y el carisma. Manipula aspiraciones, necesidades y preferencias en su equipo, logrando que incluso estén dispuestos a hacer sacrificios personales para cumplir con las metas propuestas. Es una expansión del transaccional pues también establece requisitos, pero más allá de solo buscar alcanzarlos, el líder transformacional transmite una visión de las cosas a las personas, las inspira y las empodera para exceder y superar las expectativas de resultado llevándolos a buscar también el desarrollo y crecimiento personal.						
				<p>¿Cómo describe a su jefe inmediato como líder?</p>	<p>Es una persona muy inflexible que piensa que su opinión es la verdad absoluta, escucha poco. Se preocupa por el bienestar de su equipo pero solo en lo que considera adecuado, a pesar de eso le gusta tener un excesivo control que impide que las personas puedan tener autonomía e iniciativa.</p>	<p>Gran líder, es una mujer con grandes capacidades y nos guía satisfactoriamente para cumplir los objetivos.</p>	<p>Es una persona sincera, con buena vibra, pero le faltan fortalezas de liderazgo para desarrollar a otros.</p>	<p>Una persona capaz de tomar decisiones para mejorar el desempeño y cumplir los objetivos. Es abierta a escuchar diversas opiniones.</p>	<p>Apoya, motiva y permite que el equipo brille por su trabajo.</p>
Satisfacción laboral	Conjunto de actitudes que desarrolla el individuo hacia su situación laboral, las cuales parten de una evaluación general de su trabajo, o sobre facetas específicas del mismo	Satisfacción	"Estado emocional placentero por la experiencia laboral"; "nivel (mucho o poco) en el cual los trabajadores gustan o no gustan de su trabajo".	<p>¿Qué tan satisfecho se siente usted actualmente a nivel laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy insatisfecho</li> <li>- Insatisfecho</li> <li>- Ni insatisfecho ni satisfecho</li> <li>- Satisfecho</li> <li>- Muy satisfecho</li> </ul>	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho
				<p>¿Cómo influye el liderazgo de su jefe inmediato sobre su satisfacción laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influye perjudicialmente</li> <li>- Influye negativamente</li> <li>- Influencia neutral</li> <li>- Influye positivamente</li> <li>- Influye provechosamente</li> </ul>	Influye negativamente	Influye positivamente	Influencia neutral	Influye positivamente	Influye positivamente
				<p>¿Qué tanto influye el estilo de liderazgo de su jefe inmediato sobre su satisfacción laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No influye para nada</li> <li>- Influye, pero muy poco</li> <li>- Neutral</li> <li>- Influye moderadamente</li> <li>- Influye demasiado</li> </ul>	Influye moderadamente	Influye moderadamente	Influye moderadamente	Influye demasiado	Influye demasiado
				<p>¿Cómo influye el liderazgo de su jefe en su satisfacción profesional?</p>	Me hace sentir incómoda, me frustra y me desmotiva.	Es una gran persona con buenas habilidades humanas. Más allá de preocuparse por nuestro desempeño laboral y desarrollo profesional, se preocupa por cada uno de nosotros como personas y nos motiva cada día más a cumplir los objetivos.	No siento el deseo de empoderarme o desarrollar mi desempeño laboral.	Contribuye al crecimiento personal y profesional de sus empleados. Además es una persona que motiva a ser creativo y hacer las cosas de una forma distinta.	Genera reconocimiento.

Categoría	Definición	Subcategoría	Definición	Preguntas cuestionario	Participante 6	Participante 7	Participante 8	Participante 9	Participante 10
Liderazgo	Habilidad de dirigir e influir en otros con el fin de lograr un objetivo	Liderazgo democrático	Énfasis en el desempeño de las personas. El líder democrático procura <b>motivar</b> a las personas de manera que alcancen todo su potencial para <b>cumplir objetivos organizacionales y personales</b> . Su poder radica en la <b>interacción con sus subordinados, la comunicación, la participación que permiten en la toma de decisiones y en el bienestar que promueven en su equipo</b> .	<p>¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta mejor a su jefe?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</li> <li>- Tiende a dar instrucciones que deben seguirse al pie de la letra y <b>considera que las decisiones le corresponden únicamente a él/ella</b>. Controla a su equipo mediante "mano dura", siendo usual señalar y castigar los errores.</li> <li>- Procura dejar "suelto" al equipo <b>permitiendo que las personas decidan y actúen por su cuenta sin involucrarse demasiado con sus subalternos</b>.</li> <li>- Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que <b>se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a crecer</b> a la vez que se logran los objetivos planteados. <b>Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas</b>.</li> </ul>	Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que <b>se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a crecer</b> a la vez que se logran los objetivos planteados. <b>Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas</b> .	Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que <b>se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a crecer</b> a la vez que se logran los objetivos planteados. <b>Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas</b> .	Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que <b>se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a crecer</b> a la vez que se logran los objetivos planteados. <b>Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas</b> .	Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.	52 Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.
		Liderazgo autocrático	Énfasis en el rendimiento y no en las personas. Considera que <b>la toma de decisiones debe hacerse por el líder con la mínima intervención o participación posible de los subalternos</b> . Su labor se limita a dar instrucciones que deben seguirse y ejerce control mediante <b>sistemas de castigo principalmente, es decir, la llamada "mano dura"</b> .						
		Liderazgo liberal	Bajo énfasis en las personas y en el rendimiento. <b>Procura dejar a la gente tan sola como sea posible, no participa en el grupo, permite que las personas decidan y actúen por su cuenta</b> . Este estilo de liderazgo también es llamado <i>laissez-faire</i> .						
		Liderazgo transformacional	Su nombre viene de la transformación de la conducta que ejerce el líder mediante el establecimiento claro de objetivos y el carisma. Manipula aspiraciones, necesidades y preferencias en su equipo, logrando que incluso estén dispuestos a hacer sacrificios personales para cumplir con las metas propuestas. Es una expansión del transaccional pues también establece requisitos, pero más allá de solo buscar alcanzarlos, el líder transformacional <b>transmite una visión de las cosas a las personas, las inspira y las empodera para exceder y superar las expectativas de resultado llevándolos a buscar también el desarrollo y crecimiento personal</b> .						
Satisfacción laboral	Conjunto de actitudes que desarrolla el individuo hacia su situación laboral, las cuales parten de una evaluación general de su trabajo, o sobre facetas específicas del mismo	Satisfacción	"Estado emocional placentero por la experiencia laboral", "nivel ( <b>mucho o poco</b> ) en el cual los trabajadores <b>gustan o no gustan</b> de su trabajo".	¿Qué tan satisfecho se siente usted actualmente a nivel laboral?	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Muy satisfecho
				¿Cómo influye el liderazgo de su jefe inmediato sobre su <b>satisfacción laboral</b> ?	Influye provechosamente	Influye provechosamente	Influye positivamente	Influye positivamente	Influye positivamente
				¿Qué tanto influye el estilo de liderazgo de su jefe inmediato sobre su <b>satisfacción laboral</b> ?	influye demasiado	Influye demasiado	Influye moderadamente	influye demasiado	influye moderadamente
				¿Cómo influye el liderazgo de su jefe en su <b>satisfacción laboral</b> ?	Influye muchísimo porque <b>me permite tomar decisiones, opinar y crecer profesionalmente</b> y siempre está dispuesto a escuchar antes que ordenar. Admirable!!	Una persona empática con la cual es un gusto trabajar.	En que siempre estamos bien tanto en lo laboral como <b>en lo personal</b> .	Motivación y apoyo constante en el desarrollo de nuestras actividades como equipo.	Genera un buen clima laboral y confianza en el equipo.

Categoría	Definición	Subcategoría	Definición	Preguntas cuestionario	Participante 11	Participante 12	Participante 13	Participante 14	Participante 15	
Liderazgo	Habilidad de dirigir e influir en otros con el fin de lograr un objetivo	Liderazgo democrático	Énfasis en el desempeño de las personas. El líder democrático procura motivar a las personas de manera que alcancen todo su potencial para cumplir objetivos organizacionales y personales. Su poder radica en la interacción con sus subordinados, la comunicación, la participación que permiten en la toma de decisiones y en el bienestar que promueven en su equipo.	<p>¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta mejor a su jefe?</p> <p>- Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</p> <p>- Tiene a dar instrucciones que deben seguirse al pie de la letra y considera que las decisiones le corresponden únicamente a él/ella. Controla a su equipo mediante "mano dura", siendo usual señalar y castigar los errores.</p> <p>- Procura dejar "suelto" al equipo permitiendo que las personas decidan y actúen por su cuenta sin involucrarse demasiado con sus subalternos.</p> <p>- Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a crecer a la vez que se logran los objetivos planteados. Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas.</p> <p>- Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</p> <p>- Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</p> <p>- Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</p>	53					
		Liderazgo autocrático	Énfasis en el rendimiento y no en las personas. Considera que la toma de decisiones debe hacerse por el líder con la mínima intervención o participación posible de los subalternos. Su labor se limita a dar instrucciones que deben seguirse y ejerce control mediante sistemas de castigo principalmente, es decir, la llamada "mano dura".							
		Liderazgo liberal	Bajo énfasis en las personas y en el rendimiento. Procura dejar a la gente tan sola como sea posible, no participa en el grupo, permite que las personas decidan y actúen por su cuenta. Este estilo de liderazgo también es llamado laissez-faire.							
		Liderazgo transformacional	Su nombre viene de la transformación de la conducta que ejerce el líder mediante el establecimiento claro de objetivos y el carisma. Manipula aspiraciones, necesidades y preferencias en su equipo, logrando que incluso estén dispuestos a hacer sacrificios personales para cumplir con las metas propuestas. Es una expansión del transaccional pues también establece requisitos, pero más allá de solo buscar alcanzarlos, el líder transformacional transmite una visión de las cosas a las personas, las inspira y las empodera para exceder y superar las expectativas de resultado llevándolos a buscar también el desarrollo y crecimiento personal.							
				¿Cómo describe a su jefe inmediato como líder?	Toma en cuenta a su equipo en la toma de decisiones, genera un ambiente de hermandad y sabe guiar para superar las expectativas.	Es una persona que empodera y reconoce los aciertos de sus colaboradores.	Por las características del rol tengo dos supervisores: Uno local y uno corporativo. El supervisor local es supervisor administrativo, luego el liderazgo no aplica mucho.	Una gran persona con sentido social que demuestra su humildad.	Es un jefe muy abierto a escuchar y muy propositivo.	
Satisfacción laboral	Conjunto de actitudes que desarrolla el individuo hacia su situación laboral, las cuales parten de una evaluación general de su trabajo, o sobre facetas específicas del mismo	Satisfacción	"Estado emocional placentero por la experiencia laboral", "nivel (mucho o poco) en el cual los trabajadores gustan o no gustan de su trabajo".	¿Qué tan satisfecho se siente usted actualmente a nivel laboral?	Muy insatisfecho Insatisfecho Ni insatisfecho ni satisfecho Satisfecho Muy satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
				¿Cómo influye el liderazgo de su jefe inmediato sobre su satisfacción laboral?	Influye perjudicialmente Influye negativamente Influencia neutral Influye positivamente Influye provechosamente	Influye positivamente	Influye positivamente	Influye positivamente	Influencia neutral	Influye provechosamente
				¿Qué tanto influye el estilo de liderazgo de su jefe inmediato sobre su satisfacción laboral?	No influye para nada Influye, pero muy poco Neutral Influye moderadamente Influye demasiado	Influye demasiado	Influye moderadamente	Influye moderadamente	Neutral	Influye demasiado
				¿Cómo influye el liderazgo de su jefe en su satisfacción laboral?	Influye en la actitud ante las adversidades, generando apoyo y respaldo que mejoran la satisfacción en el trabajo.	Influye de manera positiva, ya que motiva y procura el bienestar laboral de sus colaboradores.	Bien. La relación con mi supervisor local es muy buena.	De una manera positiva alentándonos a servir de la mejor manera posible.	Influye totalmente porque siempre está abierto a lo que uno sugiere, piensa y hace. Corrige en el momento que debe hacerlo y lo hace siempre con respeto.	

Categoría	Definición	Subcategoría	Definición	Preguntas cuestionario	Participante 16	Participante 17	Participante 18	Participante 19	Participante 20	Participante 21	
Liderazgo	Habilidad de dirigir e influir en otros con el fin de lograr un objetivo	Liderazgo democrático	Énfasis en el desempeño de las personas. El líder democrático procura motivar a las personas de manera que alcancen todo su potencial para cumplir objetivos organizacionales y personales. Su poder radica en la interacción con sus subordinados, la comunicación, la participación que permiten en la toma de decisiones y en el bienestar que promueven en su equipo.	<p>¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta mejor a su jefe?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.</li> <li>- Tiene a dar instrucciones que deben seguirse al pie de la letra y considera que las decisiones le corresponden únicamente a él/ella. Controla a su equipo mediante "mano dura", siendo usual señalar y castigar los errores.</li> <li>- Procura dejar "suelto" al equipo permitiendo que las personas decidan y actúen por su cuenta sin involucrarse demasiado con sus subalternos.</li> <li>- Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a crecer a la vez que se logran los objetivos planteados. Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas.</li> </ul>	Tiene un fuerte enfoque en el desempeño y las personas por lo que se interesa por desarrollarlas y ayudarlas a crecer a la vez que se logran los objetivos planteados. Transmite su visión e inspira y empodera a los demás a exceder las expectativas.	Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.	Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.	Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.	Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.	Procura trabajar con el equipo de manera que se alcancen los objetivos planteados. Se comunica con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones.	
		Liderazgo autocrático	Énfasis en el rendimiento y no en las personas. Considera que la toma de decisiones debe hacerse por el líder con la mínima intervención o participación posible de los subalternos. Su labor se limita a dar instrucciones que deben seguirse y ejerce control mediante sistemas de castigo principalmente, es decir, la llamada "mano dura".								
		Liderazgo liberal	Bajo énfasis en las personas y en el rendimiento. Procura dejar a la gente tan sola como sea posible, no participa en el grupo, permite que las personas decidan y actúen por su cuenta. Este estilo de liderazgo también es llamado laissez-faire.								
		Liderazgo transformacional	Su nombre viene de la transformación de la conducta que ejerce el líder mediante el establecimiento claro de objetivos y el carisma. Manipula aspiraciones, necesidades y preferencias en su equipo, logrando que incluso estén dispuestos a hacer sacrificios personales para cumplir con las metas propuestas. Es una expansión del transaccional pues también establece requisitos, pero más allá de solo buscar alcanzarlos, el líder transformacional transmite una visión de las cosas a las personas, las inspira y las empodera para exceder y superar las expectativas de resultado llevándolos a buscar también el desarrollo y crecimiento personal.								
				¿Cómo describe a su jefe inmediato como líder?	Buen líder pero puede ser cascarrabias y obstinado, no permite opinar y suele ser muy duro con sus críticas cuando uno se equivoca.	Persona que transmite confianza, con quien tengo una buena comunicación, da retroalimentación, potencia mis habilidades buscando el mejor desempeño en mis labores.	Es muy comprometido con el logro de los objetivos del área, pero para nada se interesa por el desarrollo y crecimiento que pueda tener particularmente yo. No sé si con otros colegas y compañeros tenga mejor nivel de apoyo.	Empático, incluyente y respetuoso.	Bueno	Una persona que da su apoyo y confianza incondicional y eso hace que el trabajo sea muy ameno, en especial para los retos que enfrentamos constantemente en nuestra área.	
Satisfacción laboral	Conjunto de actitudes que desarrolla el individuo hacia su situación laboral, las cuales parten de una evaluación general de su trabajo, o sobre facetas específicas del mismo	Satisfacción	"Estado emocional placentero por la experiencia laboral", "nivel (mucho o poco) en el cual los trabajadores gustan o no gustan de su trabajo".	¿Qué tan satisfecho se siente usted actualmente a nivel laboral?	Muy insatisfecho - Insatisfecho - Ni insatisfecho ni satisfecho - Satisfecho - Muy satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho
				¿Cómo influye el liderazgo de su jefe inmediato sobre su satisfacción laboral?	- Influye perjudicialmente - Influye negativamente - influencia neutral - Influye positivamente - Influye provechosamente	Influencia neutral	Influye positivamente	Influencia neutral	Influencia neutral	Influye positivamente	Influye positivamente
				¿Qué tanto influye el estilo de liderazgo de su jefe inmediato sobre su satisfacción laboral?	- No influye para nada - Influye, pero muy poco - Neutral - Influye moderadamente - Influye demasiado	Influye moderadamente	Influye moderadamente	Neutral	Influye moderadamente	Influye demasiado	Influye demasiado
				¿Cómo influye el liderazgo de su jefe en su satisfacción laboral?		Influye fuertemente.	Mi jefe incentiva el trabajo en equipo, siempre tiene una actitud de escucha y respeto hacia los colaboradores. Siento que el trabajo fluye, y se hace productivo, me siento valorada como empleada y como persona. Motivada.	Actualmente no influye en nada porque yo tengo claros mis objetivos y trabajo solo en busca de lograrlos, por lo que se puede decir que estoy en un nivel neutro en el que la satisfacción laboral está ligada únicamente al pago del salario a cambio del servicio que ofrezco.	De manera positiva y con el ánimo de crecer profesionalmente cada vez más.	Buena	Mucho, ya que somos solo los dos en el área y su apoyo y forma de liderar es fundamental para el desarrollo de nuestras actividades.