



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

**HABILIDADES DIRECTIVAS QUE INFLUYEN EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ LOCALIZADAS EN EL ESTADO DE NUEVO
LEÓN, MÉXICO**

**PRESENTADA POR
MA. DEL CARMEN TOBA DE HERNANDEZ**

**ASESOR
MARCO NAVARRO VIACAVA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES
DEL SECTOR AUTOMOTRIZ LOCALIZADAS EN EL ESTADO DE NUEVO
LEÓN, MÉXICO.**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
MA. DEL CARMEN TOBA DE HERNANDEZ**

**ASESOR
DR. MARCO NAVARRO VIACAVA**

**LIMA, PERÚ
2023**

Hoja de firma de los integrantes del jurado

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO

Comité doctoral de Tesis:

Aprobación de la Tesis:

Es el Director de Tesis
Presidente

Miembro del Comité Tutorial
Secretario

Miembro del Comité Tutorial
Vocal 1

Profesor invitado interno
Vocal 2

Profesor invitado interno o externo
Vocal 3

Lima, Perú.

Julio, 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que, por ser de otras personas, les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: MA. DEL CARMEN TOBA ALANÍS

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'm. alanís', is written over a horizontal line.

Firma: _____

Fecha: 04 de julio, 2023

ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS

DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
I+D	Investigación y Desarrollo.
IED	Inversión Extranjera Directa
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática
IP	Inversión en Portafolio
MDD	Millones de dólares
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
NL	Nuevo León
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
SE	Secretaría de Economía
UANL	Universidad Autónoma de Nuevo León

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	5
1.1. Antecedentes del Problema a investigar	5
1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema.....	11
1.1.2. Causas y consecuencias del problema a investigar	19
1.1.3. Mapa conceptual del problema a investigar	23
1.2. Planteamiento Teórico del problema de Investigación.....	24
1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a investigar (variable dependiente satisfacción laboral)	28
1.2.2. Relación teórica variable dependiente con independientes:.....	29
1.2.3. La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes: 31	
1.3. Pregunta Central de Investigación	33
1.4. Objetivo General de la Investigación.....	34
1.4.1. Objetivos Metodológicos de la Investigación	34
1.5. Hipótesis General de la Investigación	35
1.6. Metodología	35
1.7. Justificación de la Investigación	36
1.8. Delimitaciones del estudio.....	38
1.9. Matriz de Congruencia	39
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	42
2.1. Marco Teórico de la variable dependiente (Satisfacción Laboral = Y)	42
2.1.1. Teorías y definiciones.....	43
2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la variable Y con las Xs	54
2.2. Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas a las habilidades directivas como variables independientes.....	70
2.2.1. Variable independiente X1 “Liderazgo transformacional”	78

2.2.2.	Variable independiente X2 “Inteligencia emocional”	84
2.2.3	Variable independiente X3 “Comunicación efectiva”	92
2.2.4	Variable independiente X4 “Trabajo en equipos multiculturales”	100
2.2.5	Variable independiente X5 “Solución de conflictos”	108
2.3.	Hipótesis específicas u operativas	116
2.3.1.	Modelo Gráfico de la Hipótesis	117
2.3.2.	Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis.....	118
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....		121
3.1.	Tipo y diseño de la investigación	121
3.1.1.	Tipos de Investigación	122
3.1.2.	Diseño de la Investigación	125
3.2.	Métodos de recolección de datos.....	127
3.2.1.	Elaboración del Instrumento	129
3.2.2.	Método de evaluación de expertos	131
3.2.3.	Operacionalización de las variables de la hipótesis.....	133
3.3.	Población, marco muestral y muestra	136
3.3.1.	Tamaño de la muestra.....	137
3.3.2.	Sujetos de estudio:	139
3.4.	Métodos de Análisis	139
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN		142
4.1.	Prueba piloto	142
4.2.	Resultados finales	147
4.2.1.	Estadística descriptiva del perfil de encuestado y empresa	147
4.2.2.	Análisis de correlación	153
4.2.3.	Análisis estadístico de regresión lineal múltiple.....	156
4.3.	Comprobación de Hipótesis	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		174
Anexo 1. Cuestionario de variables.....		187
Anexo 2. Evaluación de los criterios del instrumento		190
Anexo 3. Resultados de la validación de expertos		191

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población económicamente activa.....	9
Tabla 2. Principales grandes empresas multinacionales en México.....	16
Tabla 3. Top 10 multinacionales en Nuevo León.....	16
Tabla 4. Matriz de Congruencia.....	40
Tabla 5. Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico.....	119
Tabla 6. Preguntas de cada variable.....	130
Tabla 7. Operacionalización de las variables.....	135
Tabla 8. Análisis Alfa de Cronbach.....	143
Tabla 9. Fiabilidad y validez de las variables.....	144
Tabla 10. Análisis de normalidad de las variables.....	145
Tabla 11. Correlación de Pearson.....	154
Tabla 12. Correlación Rho de Spearman.....	155
Tabla 13. Resumen del Modelo de regresión Inicial.....	157
Tabla 14. ANOVA.....	158
Tabla 15. Análisis de Regresión Lineal Múltiple.....	160
Tabla 16. Resumen del modelo de regresión final.....	160
Tabla 17. Análisis de regresión lineal múltiple final.....	161
Tabla 18. Resultados de la Hipótesis.....	162

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa del Estado de Nuevo León.....	7
Figura 2. Población de Nuevo León.....	8
Figura 3. Aportación del PIB Nacional 2021	10
Figura 4. Aportación del PIB Estatal por actividades económicas. México. 2021	11
Figura 5. Inversión extranjera directa por país de origen. México. 2021.....	14
Figura 6. Destino de la inversión extranjera directa en México. 2022.....	15
Figura 7. Crecimiento de la IED en Nuevo León (2020-2022)	17
Figura 8. Mapa conceptual del problema	24
Figura 9. Modelo para Afrontar el Conflicto.....	109
Figura 10. Modelo gráfico de las hipótesis.....	117
Figura 11. Fórmula para calcular el tamaño muestral.....	138
Figura 12. Gráficos Q-Q.....	146
Figura 13. Edad	148
Figura 14. Sexo.....	149
Figura 15. Escolaridad	149
Figura 16. Nacionalidad	150
Figura 17. Años laborados.....	151
Figura 18. Año de creación	151
Figura 19. Número de empleados.....	152
Figura 20. Giro del negocio.....	152

RESUMEN

Considerando el fenómeno de la globalización y como consecuencia la interconexión que surge entre países en diversos ámbitos como son el tecnológico, social, cultural, destacando principalmente el económico que trajo consigo la expansión de las empresas multinacionales, la presente investigación se realiza con el objetivo de determinar las habilidades directivas en el desarrollo de puestos gerenciales en empresas multinacionales localizadas en el estado de Nuevo León, México, específicamente del sector automotriz y cómo estas habilidades de los directivos influyen en la satisfacción laboral de sus colaboradores. En base a la revisión de la literatura, se consideran como hipótesis las habilidades directivas de liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación efectiva, gestión de equipos multiculturales y solución de conflictos, como variables que ejercen influencia en la satisfacción laboral. Se realizó un estudio cuantitativo en donde se aplicó una encuesta a la muestra conformada por 49 empresas. Para el análisis de los resultados se utilizó el método de regresión lineal y el software IBM SPSS. Es importante señalar que las variables fueron significativas como influencia en la satisfacción laboral, a excepción de la comunicación efectiva. Los resultados mostrados son muy similares a otros estudios realizados con anterioridad usando los mismos parámetros para evaluar. Una de las cosas observadas es que la satisfacción laboral que prevalece en las empresas multinacionales estudiadas ratifica la continuidad de los resultados arrojados, estableciendo que existe una vinculación considerable entre las variables independientes: liderazgo transformacional, inteligencia emocional, trabajo en equipos multiculturales, solución de conflictos y en menor grado, la comunicación efectiva, con la satisfacción laboral.

Para las empresas multinacionales es importante el conocimiento de los resultados de esta investigación por parte de sus directivos, puesto que permitirá considerar y llevar a cabo acciones en sus planes operativos con el fin de mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores contribuyendo a su competitividad en el mundo empresarial.

ABSTRACT

Considering the phenomenon of globalization and as a consequence the interconnection that arises between countries in various areas such as technological, social, cultural, highlighting mainly the economic that brought with it the expansion of multinational companies, this research is carried out with the objective of determining the managerial skills in the development of managerial positions in multinational companies located in the state of Nuevo León, Mexico, specifically the automotive sector and how these skills of managers influence the job satisfaction of their employees. Based on the literature review, the management skills of transformational leadership, emotional intelligence, effective communication, management of multicultural teams and conflict resolution are considered as hypotheses as variables that influence job satisfaction. A quantitative study was conducted where a survey was applied to the sample of 49 companies. For the analysis of the results, the linear regression method and the IBM SPSS software were used. It is important to note that the variables were significant as an influence on job satisfaction, except for effective communication. The results shown are very similar to other studies conducted previously using the same parameters to evaluate. One of the things observed is that the job satisfaction that prevails in the multinational companies studied ratifies the continuity of the results obtained, establishing that there is a considerable link between the independent variables: transformational leadership, emotional intelligence, work in multicultural teams, conflict resolution and, to a lesser degree, effective communication, with job satisfaction.

For multinational companies, the knowledge of the results of this research by their managers is important, since it will allow them to consider and carry out actions in their operational plans in order to improve the job satisfaction of their collaborators contributing to their competitiveness in the business world.

NOMBRE DEL TRABAJO

**96. TESIS DOCTORADO - DEL CARMEN -
ASESOR DR. MARCO NAVARRO.docx**

RECUESTO DE PALABRAS

38928 Words

RECUESTO DE CARACTERES

222584 Characters

RECUESTO DE PÁGINAS

155 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.3MB

FECHA DE ENTREGA

May 15, 2023 12:16 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 15, 2023 12:19 PM GMT-5**● 13% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO TURNITIN

FECHA	NOMBRE DEL DOCENTE	CORREO DEL DOCENTE
23/05/2023	DR. MARCO NAVARRO VIACAVA	MNAVARROV@USMP.PE

NOMBRE DE LA TESIS
HABILIDADES DIRECTIVAS QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ LOCALIZADAS EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN, MÉXICO.

NOMBRE DEL ASESORADO(A)	TELÉFONO Y CORREO	ESCUELA PROFESIONAL
MA. DEL CARMEN TOBA ALANÍS	8114985776 mary_toba03@yahoo.com.mx	POSGRADO

RESULTADO:

13% (EXCLUYENDO CITAS Y BIBLIOGRAFÍA)

CONCLUSIÓN:

LA TESIS SE ENCUENTRA APTA PARA CONTINUAR CON EL SIGUIENTE TRÁMITE.

DR. MARCO NAVARRO VIACAVA
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR
DNI: 09673925



MA. DEL CARMEN TOBA ALANÍS
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO
DNI: G24762188



REVISADO POR: MG. CARLOS ANTONIO ESCUDERO CIPRIANI



INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX, la globalización como proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial, ha permitido la interconexión e interdependencia entre los diferentes países y por ende en los aspectos comerciales (clientes, proveedores, vendedores), sociales y culturales. Esto ha contribuido al desarrollo de innovaciones económicas, ampliación de mercados y consorcios en las diferentes áreas, que de una u otra manera, inciden en los mercados de bienes y servicios.

En virtud de ello, las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades gerenciales, para adaptarse a las diversas exigencias cambiantes del entorno, tales como: liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipos multiculturales, habilidad para la solución de conflictos, toma acertada de decisiones, gestión de personas, administración del tiempo, creatividad e innovación, negociación, y pensamiento estratégico con miras a promover la ética, la inclusión, la equidad, el buen desempeño en la empresa y la responsabilidad social, entre otras.

Por lo que, se requiere en los profesionales de hoy conocimientos actualizados y, por tanto, capaces de liderar grupos altamente capacitados. Considerando también que deben tener la facultad y la voluntad de guiar a su personal apoyado en principios, valores y ética. En base a lo antes expresado, se debe tomar en cuenta la importancia de las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas multinacionales ya que

interfieren de manera trascendental en los resultados y competitividad de las mismas.

Por esta razón, es importante realizar un estudio que sustente el análisis e interpretación de los postulados de los autores bibliográficos consultados, y las aportaciones propias, respecto a la visión integral de las variables que conforman el entorno interno de las organizaciones, las cuales, resultan esenciales para estudiar ampliamente las habilidades directivas y la satisfacción laboral, tomando en cuenta los objetivos que se quieren alcanzar para mostrar el papel que desempeña el directivo de recursos humanos y de otras áreas afines que laboran en las empresas multinacionales, así como otros aspectos que rodean el entorno de las referidas organizaciones.

En este sentido, se pretenden estudiar aspectos relacionados con las habilidades directivas de liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipos multiculturales y solución de conflictos, en el personal gerencial y su influencia en la satisfacción de los trabajadores que laboran en las empresas multinacionales localizadas en la zona metropolitana de Nuevo León. México, toda vez que los resultados obtenidos permitirán que la gerencia pueda tomar en consideración las conclusiones y recomendaciones generadas en esta investigación.

El área temática abordada es habilidades directivas y satisfacción laboral, que se inserta en la línea de investigación “gestión de capital humano y negocios internacionales”. La investigación se desarrolla en las empresas multinacionales

del sector automotriz localizadas en la zona metropolitana de Nuevo León, México.

Un elemento muy importante para abordar el presente trabajo de investigación se sustenta en la importancia que tiene el Estado de Nuevo León como una de las zonas más atractivas para la inversión extranjera. Según la información del Gobierno Mexicano, Nuevo León logró atraer \$4,397.00 millones de dólares, según los datos del año 2022, proporcionados por la Secretaría de Economía (SE, 2023).

Dentro de este contexto se inserta el presente proyecto de investigación, en la cual se plantea como objetivo: Determinar las habilidades directivas que influyen en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales del sector automotriz localizadas en el Estado de Nuevo León, México. Para cumplir con el mismo, el presente estudio se desarrolla en cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el capítulo 1. se presentan los antecedentes del problema a investigar, planteamiento teórico del problema, pregunta central de investigación, objetivo general y objetivos metodológicos, hipótesis general y metodología, justificación de la investigación, delimitaciones del estudio y matriz de congruencia.

En el 2do capítulo se desarrolla el marco teórico de la variable dependiente (Y) y las variables independientes (Xs). Se presentan las teorías, definiciones y estudios de investigaciones aplicadas que sustenten la relación de estas

variables. Se termina este capítulo con las hipótesis específicas y/u operativas, el modelo gráfico de la hipótesis y el de las relaciones teóricas con las hipótesis.

En el Capítulo 3. Estrategia Metodológica, se describe la metodología que se utiliza para el alcance de los objetivos planteados, tales como el tipo y diseño de la investigación, los métodos de recolección de datos, el procedimiento seguido para la elaboración del cuestionario, población, marco muestral y la selección de la muestra a ser encuestada. Finalmente, se plantea el método estadístico a utilizar para procesar los datos obtenidos.

El Capítulo 4 presenta los resultados obtenidos después de aplicar el cuestionario a una prueba piloto como un sondeo preliminar a un pequeño grupo de participantes. Asimismo, contiene los resultados finales a través de la estadística descriptiva y el análisis estadístico de regresión lineal, mostrando la comprobación de las hipótesis.

Al terminar el capítulo 4 se presentan las conclusiones en donde se muestran todos los logros que se pudieron cumplir en cada uno de los objetivos metodológicos, así como los hallazgos en base al marco teórico señalado, finalmente, las interpretaciones que se hacen de los resultados finales respecto a las variables independientes que fueron estadísticamente significativas y sobre todo, las que no salieron significativas, además, las aportaciones al conocimiento. Finalmente, se señalan las limitaciones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

En este capítulo se presenta una revisión teórica documental, noticias y artículos referidos a los antecedentes del problema a investigar; asimismo, el planteamiento teórico del problema y la pregunta central de investigación; posteriormente, el objetivo general y los metodológicos, la hipótesis general y la metodología. Finalmente, la justificación de la investigación, las delimitaciones del estudio y la matriz de congruencia.

1.1. Antecedentes del Problema a investigar

a) Importancia de las empresas multinacionales

Se inicia presentando diversas definiciones y marco conceptual de las empresas multinacionales, según un trabajo realizado por Carrillo y Gomis (2009), investigadores del Colegio de la Frontera Norte, en su artículo definen a las corporaciones multinacionales “como aquellas firmas que participan en por lo menos otro país, además, de México, y que tienen por lo menos 500 empleados en total, con un mínimo de 100 empleados en México” (p.18). Las empresas multinacionales se clasifican según su grado de internacionalización de la siguiente manera:

- La multinacional subsidiaria: es una empresa considerada mini réplica del corporativo establecido en el país de origen; constituye la primera fase de internacionalización.
- La multinacional filial exportadora: son consideradas las empresas que establecen plantas en otros países para producir y exportar sus productos o servicios; es la segunda fase de internacionalización (maquiladoras).

- La multinacional global: se ubica en la última fase de internacionalización, ya que transfiere funciones del corporativo a otros países como son la investigación y desarrollo (I+D) y los servicios post-venta.

Una vez enunciado lo anterior, los investigadores Carrillo & Gomis (2009), establecen que, en México, existe, actualmente, empresas de las tres fases de internacionalización.

El concepto de empresas multinacionales como “firmas que controlan operaciones o activos que generan ingresos en más de un país” (Jones, 2005, como se citó en Torres, 2011, p.173) en la economía mundial es relativamente nuevo, pues sus actividades aparecen en la segunda mitad del siglo XX. Con el surgimiento de la globalización, las empresas multinacionales se convierten en protagonistas en la medida en que, a través de éstas, se canalizan grandes flujos de inversión, comercio, servicios, conocimientos y capital, que al traspasar las fronteras afectan de una u otra manera la situación de todos los actores nacionales. Dentro del contexto de la globalización, su evolución ha permitido conocer la expansión de las empresas multinacionales, ya que son dos fenómenos que se encuentran íntimamente relacionados, a la vez, que se complementan; las empresas se han adaptado a los cambios de la globalización en unos casos, en otros son líderes de esos cambios (Torres, 2011).

Basave (2016) establece en su artículo que las empresas multinacionales de México y otros países en desarrollo, en los últimos años, han logrado una

expansión muy notable. Esta expansión fue dirigida hacia otros países latinoamericanos y hacia Estados Unidos inicialmente, pero algunos años después, las empresas mexicanas lograron participar con éxito en los mercados europeos y asiáticos.

b) Principales características socioeconómicas del Estado de Nuevo León

El Estado de Nuevo León es uno de los 31 estados que aunado con la ciudad de México conforman la República Mexicana. Se divide en 51 municipios, la capital del Estado es Monterrey y junto con 11 municipios más forman la zona metropolitana, siendo ésta de gran importancia económica e industrial en el país, ya que es ahí donde tienen sede la mayoría de los grupos industriales (ver figura 1).

Figura 1. Mapa del Estado de Nuevo León

Mapa de la ubicación geográfica del Estado de Nuevo León.

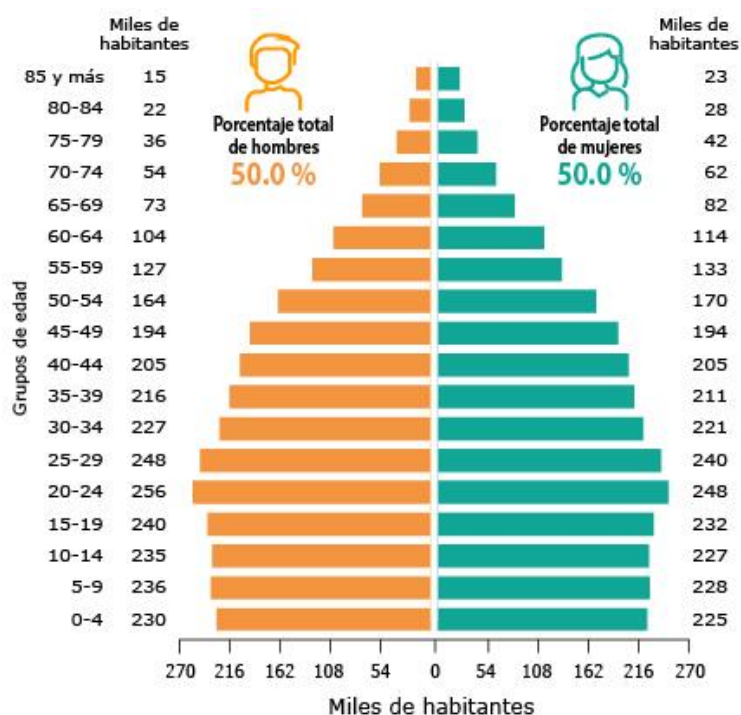


Fuente: INEGI (2020). México.

En lo que respecta al Estado de Nuevo León, lugar donde se contextualiza esta investigación, es uno de los principales Estados de la República Mexicana en población; en el 2020 se registraron 5,784.442 habitantes (tal como se muestra en la figura 2), ocupando el séptimo lugar a nivel nacional por su número de habitantes.

Figura 2. Población de Nuevo León
Población de Nuevo León. Habitantes por sexo en 2020

Mujeres	%	Hombres	%	Total
2,893.492	50.02%	2,890.950	49.98%	5,784.442



Fuente: INEGI 2021

La población económicamente activa (PEA) del estado de Nuevo León, la integran todas aquellas personas que llevaron a cabo alguna actividad

económica, que constituye la población ocupada, o bien, que activamente estuvieron buscando hacerlo, que es la población desocupada, y que además tienen edad para trabajar. En base a la información del INEGI, relativo al año 2022, en la tabla 1, se presenta la PEA y la tasa de desocupación en Nuevo León.

Tabla 1. Población económicamente activa

Población Económicamente Activa y Tasa de desocupación en Nuevo León.

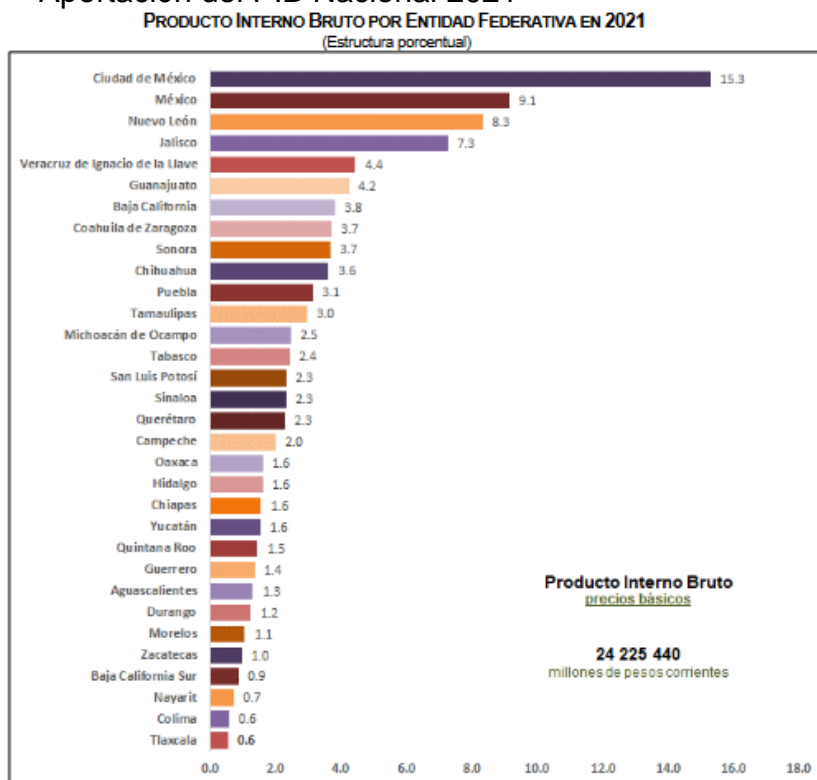
2022

Periodo	Población ocupada	Población desocupada	Población Económicamente Activa (PEA)	Tasa de desocupación (%)
2022/01	2,736,815	120,102	2,856,917	4.2%
2022/02	2,783,787	106,940	2,890,727	3.7%
2022/03	2,772,484	117,395	2,889,879	4.1%
2022/04	2,815,031	104,272	2,919,303	3.6%

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo

El Estado de Nuevo León aporta al PIB nacional el 8.3 %, equivalente a 2,016.168 millones de pesos, ocupando el tercer lugar entre las entidades federativas después de Ciudad de México y el Estado de México. (INEGI, 2021) ver figura 3.

Figura 3. Aportación del PIB Nacional 2021



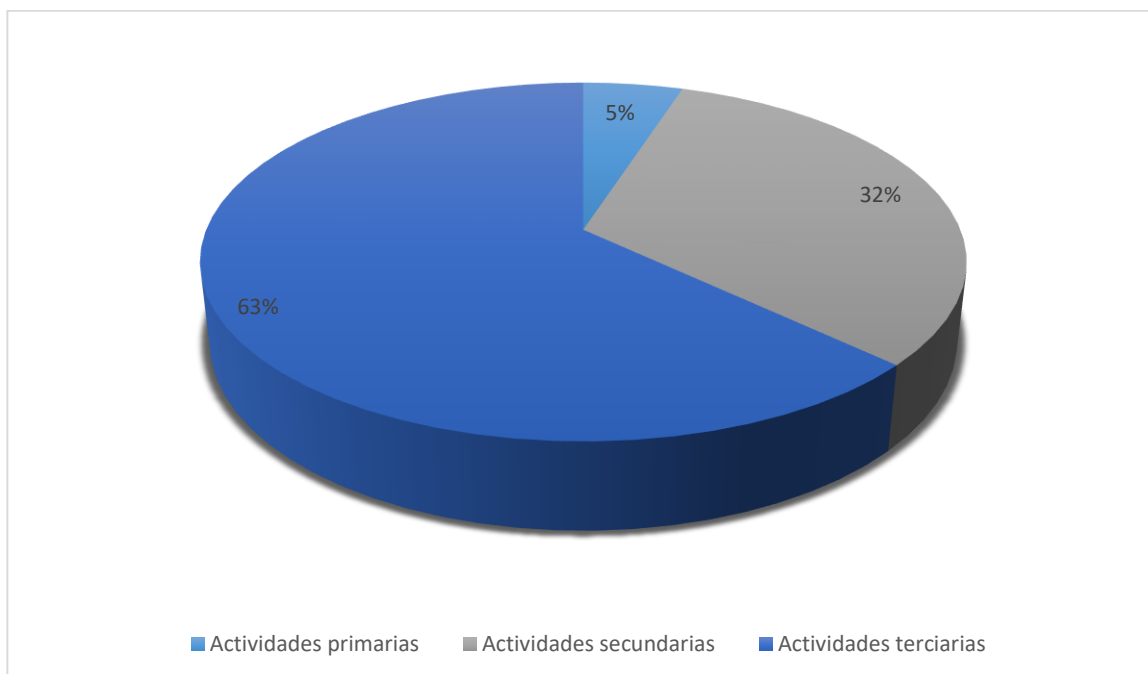
Nota: La suma de los parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo.
Fuente: INEGI

Fuente: INEGI. PIB y Cuentas Nacionales de México. Actividad económica total. 2022.

Relacionado con los sectores de actividades económicas que aportan al PIB estatal, se tiene para el año 2021 (figura 4), que las actividades consideradas como terciarias incluyen aquellos sectores que se dedican a distribuir bienes, así como las actividades relacionadas con operaciones de información, con servicios afines al conocimiento y experiencia personal, la recreación y el sector gubernamental, entre otros, contribuyeron con el mayor porcentaje de 63%.

Las actividades llamadas secundarias incluyen la minería, industrias manufactureras, la construcción, la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y el suministro de gas por ductos con 32% y las actividades consideradas primarias como son la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, con 5 %. (INEGI 2021).

Figura 4. Aportación del PIB Estatal por actividades económicas. México. 2021



Fuente: Elaboración propia (2022)

En el tercer trimestre de 2021, Nuevo León se posicionó en el lugar 19 en el total de la economía, con respecto a las 32 entidades federativas del país.

1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema

a) Importancia de la inversión extranjera directa

Dentro de los hechos actuales que contextualizan el problema, se tiene el artículo publicado por Jiménez (2015), en el que señala que la globalización es un proceso que contribuye a que un número considerable de empresas busquen estar presentes participando en nuevos mercados, actualmente, se encuentran corporaciones de cualquier país. Este autor muestra que en México desde 1990

a 2014 llegaron al país 60,499 empresas extranjeras. (Secretaría de Economía, 2020). Tan sólo durante los 12 meses de 2014, México recibió 3,036 millones de dólares (mdd) por concepto de nuevas inversiones. Asimismo, últimamente, han llegado empresas de Yemen, Angola, Bielorrusia, el Chad, Malí y Croacia, entre otros lugares. Estas compañías reportaron ingresos por 117,203 (mdd) y crearon 403,279 empleos.

El “Reporte 2015 de Competitividad Global del Banco Mundial” encontrado en Jiménez (2015) señala que, en México, se encuentran rezagados temas como el desarrollo de mercados financieros, educación, fortaleza de las instituciones, innovación e infraestructura, los cuales deben ser objeto de estudio y análisis a fin de mejorarlas. Es pertinente mencionar que para fortalecer las instituciones una de sus aristas corresponde a las competencias gerenciales del personal directivo de las empresas multinacionales, tomando en cuenta las distintas actividades que requiere desarrollar en el marco de la administración, dirección, inversiones extranjeras, entre otras.

Al hablar de IDE se habla de las empresas multinacionales, ya que tienen como característica fundamental hacer inversión extranjera en uno de los dos tipos tradicionales:

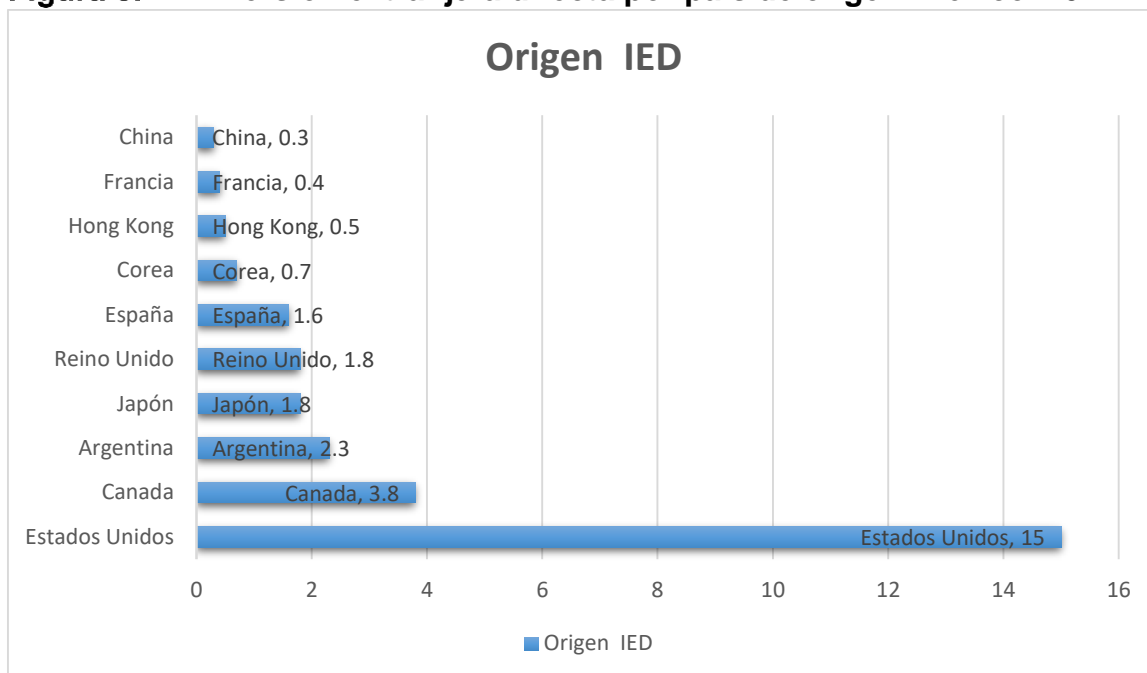
- a) Inversión de Portafolio (IP) o Inversión Extranjera Indirecta es cuando la empresa adquiere valores en el extranjero, sin tener control en la gestión de la empresa receptora.
- b) Inversión Extranjera Directa (IED), se da con la compra de una empresa extranjera o con una inversión que la involucre

completamente en la administración de la empresa receptora (Torres, 2011, como citado en Alarcón, 2018).

El artículo titulado “Inversión extranjera en México creció 12% en 2022; estas 5 entidades son las que más captaron”, reseñado por forbes.com.mx, refiere que, según la Secretaría de Economía, la IED fue de 35,292 millones de dólares (mdd), si se compara con las cifras reportadas para el mismo periodo del 2021 que fue de 31,544 mdd, se puede observar un incremento del 12%. Igualmente, indica que, en el año 2022 la IED provino de 3,485 sociedades mexicanas con participación de capital extranjero, 5,739 contratos de fideicomisos y 24 personas morales extranjeras.

Según la Secretaría de Economía, la inversión extranjera directa en 2022 proviene en primer lugar de Estados Unidos con un 15.0%, seguido de Canadá 3.8%; Argentina 2.3%; Japón 1.8%; Reino Unido, 1.8%; España, 1.6%; Corea 0.7%; Hong Kong 0.5%; Francia 0.4% y China 0.3%, el restante 75.3% fue aportado por otros países (Pineda, 2023). Ver figura 5.

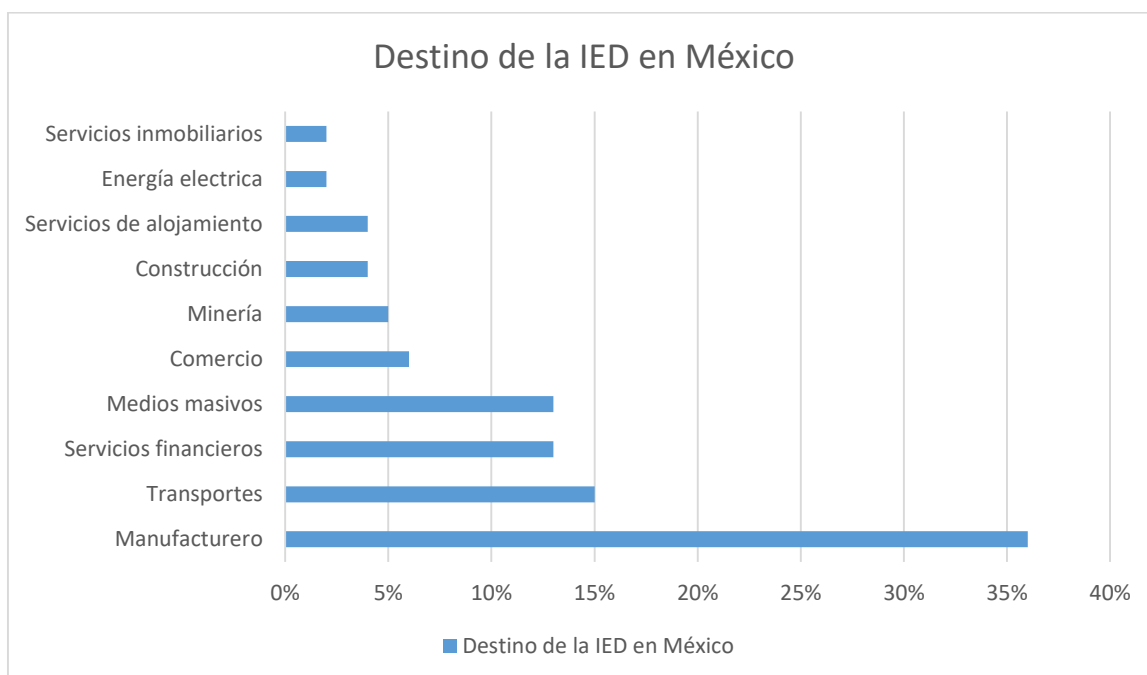
Figura 5. Inversión extranjera directa por país de origen. México. 2021



Fuente: Secretaría de Economía México (2023).

Por otra parte, el destino de la inversión extranjera directa en México por sector de actividad fue en un 36% para el sector manufacturero, 15% transportes, 13% servicios financieros, 13% medios masivos, 6% comercio, 5%, minería; 4% construcción, 4% servicios de alojamiento temporal, 2% energía eléctrica y Servicios inmobiliarios 2%, de acuerdo a información obtenida de la Secretaría de Economía. (Ver figura 6).

Figura 6. Destino de la inversión extranjera directa en México. 2022



Fuente: Secretaría de Economía. México (2023).

Según la revista Forbes (2023), las entidades federativas de México que registraron una mayor IED durante el 2022 fueron, en primer lugar, la Ciudad de México con 10,923 millones de dólares, seguida por el Estado de Nuevo León con 4,397 millones de dólares y Jalisco con 2,895 millones de dólares.

b) Las empresas multinacionales de Nuevo León

En artículo publicado por Figueroa (2017), señala que en México existen 31 empresas multinacionales en las primeras décadas del siglo XXI, las cuales se consideran las más importantes, prestigiosas y conocidas en el mundo. De estas empresas, el mayor número corresponde al sector de alimentos, seguido del sector de minerales no metálicos y sector diversificado, posteriormente, bebidas y autopartes, y 14 empresas agrupan el resto de los sectores (ver Tabla 2).

Tabla 2. Principales grandes empresas multinacionales en México

Sectores	Empresas	Tipo de empresa
Alimentos	5	Grupo Bimbo, Gruma, Lala, Bachoco y Accel
Minerales no metálicos	4	Cemex, Grupo Vitro, Cementos Chihuahua e Interceramic
Diversificado	4	Grupo Elektra, Kuo, Alfa y Xignux
Bebidas	2	Grupo Femsa y Arca
Autopartes	2	San Luis Corporación y Proeza
Resto de sectores	14	
Total	31	

Fuente: Figueroa (2017)

En relación a la importancia que reviste el Estado de Nuevo León en la economía del país, se encuentran ubicadas 10 de las principales empresas multinacionales del mundo (ver Tabla 3).

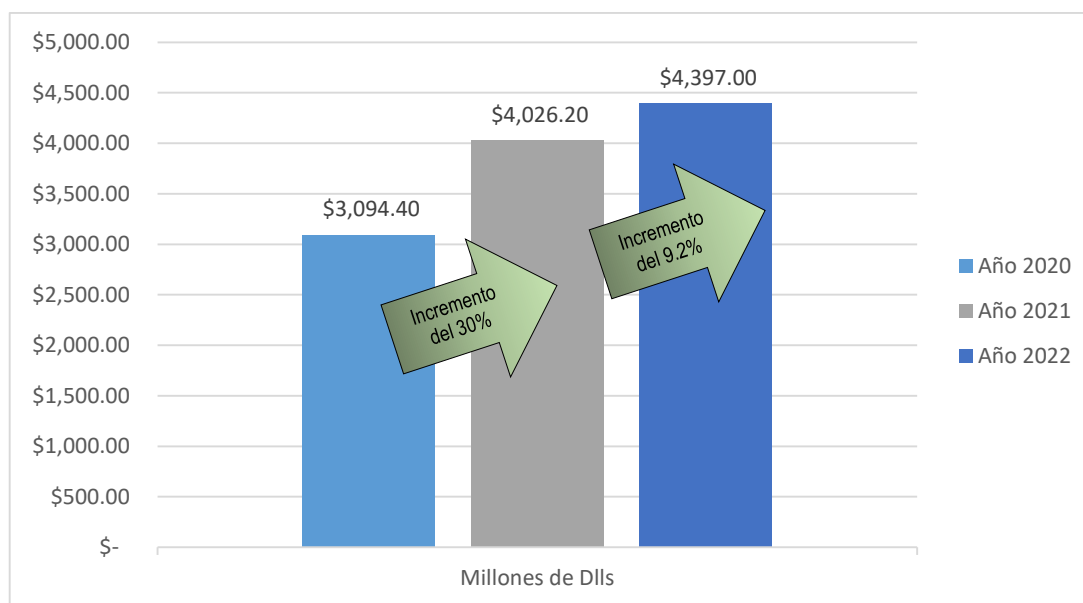
Tabla 3. Top 10 multinacionales en Nuevo León

1	Ternium México	6	Johnson Controls México
2	Heineken México	7	H-E-B México
3	LG Electronics México	8	Farmacias Benavides
4	The Home Depot México	9	GM Financiamiento México
5	ArcelorMittal México	10	Praxair México

Fuente: <http://playersoflife.com/monterrey/negocios/las-50-influyentes-de-nuevo-leon/>

Durante 2021 Nuevo León alcanzó la cifra récord de 4,026.2 millones de dólares, lo que representa un incremento del 30% respecto al año anterior que fue de 3,094.4. Este crecimiento se mantiene constante, pero en menor proporción (9.2%); para el año 2022 el monto asciende a 4,397 millones de dólares en comparación con los \$4,026 mdd captados en 2021 de acuerdo con las cifras de la Secretaría de Economía Federal (Gobierno de Nuevo León, 2023). Ver figura 7.

Figura 7. Crecimiento de la IED en Nuevo León (2020-2022)



Fuente: Gobierno de Nuevo León (2023).

Es oportuno mencionar el artículo “Llegan nuevas empresas a México” de Lara (2022), el cual señala que durante el 2021 el mercado inmobiliario industrial ha sido histórico para algunas zonas del país, particularmente, establece que la entidad presentó un crecimiento superior de acuerdo a la lista de bienes inmobiliarios industriales, estiman que un total de 87 empresas multinacionales firmaron contrato para establecerse en algún parque industrial en Nuevo León en los próximos años. De ellas, 16 son consideradas nuevas empresas, mientras que 67 son compañías que se expandieron, entre las que se encuentran Mercado Libre, Sisamex, SKF, Vertiv y ULINE y Thermotek, entre otras, ampliaron sus plantas en municipios como San Nicolás de los Garza, Escobedo, Guadalupe y Apodaca.

Otro dato interesante fue el señalado por René Guajardo (2022), director de Market Intelligence en Citus AG, menciona que el 2021 fue un año de alta demanda por parte de empresas que, a pesar de la pandemia, visualizaron la

oportunidad que representa el invertir en México. Igualmente, agregó que 2021 fue un año histórico para Monterrey, ya que se generó la confianza que provocó el uso de la vacuna en todo el mundo; por lo que las empresas decidieron retomar las operaciones y arrancaron las firmas de contrato de nuevas compañías y expansiones en este Estado.

Entre ellas está la empresa ZF Group, quien instalará una planta de manufactura en el Parque Industrial FINSA Guadalupe, en donde podrá atender los requerimientos de los vehículos eléctricos, además fabricará cámaras de alta tecnología para estos vehículos de conducción autónoma. Otra que llega a la entidad es la empresa China Lihong del sector automotriz que firmó un contrato para instalarse en el Interpuerto Monterrey. Otras empresas del sector automotriz como Neaton tendrá sede por primera vez en Nuevo León, Haeng Sung eligió a Savy Park V para instalar su planta del sector eléctrico y próximamente la empresa Tesla instalará una gigaplanta en el municipio de Santa Catarina.

Realizado este análisis sobre los hechos actuales que contextualizan el problema en la investigación, es oportuno mencionar como Carrillo y Gómis (2019) lo señalan: “El importante rol de los gerentes locales en la adaptación y apropiación de las metas y visiones que persiguen los corporativos a través de implantar procesos estandarizados y desarrollar nuevos mecanismos” (p.17). Por lo anterior, los gerentes deberán contar con las habilidades directivas necesarias para posicionar a la empresa en el marco de la competencia global, buscar nuevas perspectivas que aseguren un mejor cumplimiento de sus actividades en los mercados internacionales, entre otros.

Pero estas habilidades directivas, que contribuyen al crecimiento y desarrollo de las empresas, no pueden estar separadas de la importancia de los recursos humanos. Por lo tanto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización, a fin de crear un ambiente en el que los empleados se encuentren satisfechos, se sientan motivados, trabajen más productivamente y sean eficientes.

En tal sentido, las organizaciones demandan de gerentes que cumplan con las exigencias del entorno donde la empresa desarrolla sus actividades, a fin de responder a los desafíos actuales de la sociedad, así como también ser un líder en cada proyecto o actividad que emprenda, inteligencia emocional para tomar decisiones, solucionar conflictos, tener creatividad para innovar, el dominio de una acertada comunicación, dirigir, exitosamente, la diversidad en los equipos, motivar y promover la satisfacción laboral en el personal a fin de lograr las metas, por ende, los objetivos trazados.

1.1.2. Causas y consecuencias del problema a investigar

La satisfacción laboral se refiere a la disposición positiva de las personas hacia su trabajo, considerando que las actividades que desempeñan requieren esfuerzo, concentración, interacción con compañeros y directivos cumpliendo con los reglamentos de la organización, con sus políticas y estándares de desempeño, entre otros, dentro de un entorno interno en condiciones laborales adecuadas.

a) Causas (factores que intervienen)

Existen varios factores que son señaladas por Robbins (2006) y Amorós (2007) como estimulantes de la satisfacción laboral siendo los siguientes: trabajo desafiante desde el punto de vista mental, obtener recompensas justas y equitativas, tener condiciones favorables de trabajo, contar con colegas colaborativos, la existencia de compatibilidad entre personalidad y puesto. En similar contenido, para Amorós (2007) los factores que estimulan la satisfacción laboral son: tener un trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, tener compatibilidad entre personalidad y puesto.

Otros factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son: “tareas intelectualmente estimulantes, retos continuados, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas, y una buena relación con jefes y compañeros” (Uracahua, 2019, p.11).

Sin embargo, investigaciones asociadas a la satisfacción laboral del personal, tales como las realizadas por Valera (2021), Moral et al., (2018), Valenzuela et al., (2020), Gonzáles y Heredia (2020) y Chiang et al., (2018), entre otros, han encontrado relación con las habilidades directivas (liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipos multiculturales y solución de conflictos).

Analizadas todas las investigaciones anteriormente citadas, se evidencia que el dominio y aplicación de las habilidades directivas son un elemento determinante que causan satisfacción en el trabajo, por tanto, pueden estar presentes en el personal adscrito a las corporaciones multinacionales en Nuevo León. En este sentido, se retomaron las ideas anteriores y se plasman algunas apreciaciones personales derivadas de los conceptos que se consideran causas del problema a investigar:

- El liderazgo transformacional: es una habilidad que debe estar presente en todo directivo, pues al momento de gerenciar en la organización, debe incentivar a sus trabajadores, tomar decisiones ante una situación dada, evaluar proyectos enmarcados en la gerencia y delegar funciones en determinado momento, haciendo que los integrantes de su equipo de trabajo se involucren y participen, activamente, en su visión transformadora para el beneficio de la organización y del personal de la misma, permitiendo lograr los objetivos exitosamente, por lo que, el liderazgo transformacional limitado no permite la participación activa de los colaboradores en los procesos de la organización, ocasionando insatisfacción.
- La inteligencia emocional: como habilidad directiva está sustentada en la capacidad del gerente para fomentar actitudes positivas, particularmente, la motivación, la serenidad o la perseverancia, y evitar actitudes negativas que crean un clima de desconfianza entre los empleados; es por ello, que el directivo debe gestionar cualquier situación que se pueda presentar en el entorno laboral, tomando en cuenta que en las organizaciones por su misma complejidad de trabajar con personas, se viven situaciones, muy específicas, que pueden afectar sus estados emocionales.

- La comunicación efectiva: es la habilidad más importante para establecer y fortalecer las relaciones interpersonales positivas; además, que el trabajo de todo directivo en la empresa conlleva día a día a una constante recepción y transmisión de información en todas las actividades que se realizan en la organización, asimismo, es esencial, provocar confianza, apertura y apoyo al comunicar. Por lo tanto, la falta de esta habilidad genera como consecuencia la insatisfacción laboral.
- El trabajo en equipos multiculturales: como habilidad directiva, está asumiendo cada vez un mayor protagonismo por parte de los gerentes de empresas multinacionales, particularmente, por encontrarse dentro de un entorno empresarial marcado por la globalización de los mercados, considerando que al instalarse una empresa en otro país, se presenta una diversificación en los aspectos culturales, idioma y costumbres, entre otros, por lo que, una carente gestión de trabajo en equipos multiculturales ocasiona un clima de trabajo de incomodidad por no haber adaptación, flexibilidad y por tanto colaboración entre los integrantes de estos equipos si no se gestiona su trabajo debidamente.
- La solución de conflictos: es una habilidad directiva indispensable en todos los aspectos, particularmente en una organización, el trabajo de un directivo implica resolver conflictos, por lo que es difícil que una persona incapaz de resolverlos alcance el éxito como director, gerente o jefe; por lo tanto, debe ser proactivo, innovador, negociador y conciliador, puesto que una inapropiada solución de conflictos, puede incidir en aspectos puntuales del entorno empresarial que se verán reflejados en los objetivos.

b) Consecuencias

Si lo mencionado con anterioridad no se cumple en el ambiente de trabajo, entonces puede estar presente la insatisfacción laboral, que, indudablemente, se ve reflejado en el personal de las empresas multinacionales, por ende, en sus resultados.

Otro aspecto interesante que considerar es que, si existen dos empleados igualmente inconformes con las actividades que realizan en su trabajo, el más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho de manera general porque existen otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, la esperanza de otras oportunidades de trabajo en otro lugar y la antigüedad en la organización que contribuyen en la decisión de permanecer o no en el trabajo actual.

1.1.3. Mapa conceptual del Problema a investigar

A continuación, se presenta un esquema referido al problema que se pretende investigar, donde se evidencian las causas: Liderazgo transformacional limitado; inteligencia emocional no desarrollada, comunicación inefectiva, carente gestión de trabajo en equipos multiculturales y una inapropiada solución de conflictos que pueden originar insatisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales (Figura 8).

Figura 8. Mapa conceptual del problema

Mapa conceptual del problema bajo estudio (habilidades directivas y satisfacción laboral)



Fuente: Elaboración propia (2020)

1.2. Planteamiento teórico del problema de investigación

El planteamiento del problema de esta investigación lo conforman los antecedentes teóricos de la satisfacción laboral, su relación teórica con las habilidades directivas y la justificación teórica y/o aplicada.

Ante los diversos cambios geopolíticos, económicos y tecnológicos que se están experimentando en todo el mundo, se ven afectados el modo de vida de las personas, las relaciones sociales y la conexión que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece, generando nuevos desafíos o metas, tales como los destinados a estimular la gerencia en las empresas, toda vez que el dinamismo del comercio internacional y las nuevas demandas globales, representan oportunidades, para formar un nuevo estilo de desarrollo, más justo y sostenible. (OCDE/CAF/CEPAL, 2018, p.5-6)

Sobre la base de esos nuevos cambios, marcados por una globalización social, económica y cultural, se percibe su incidencia en las actividades que realizan las empresas, y considerando que el entorno empresarial hoy día es cada vez más complejo, el directivo del siglo XXI se enfrenta entre otros, a los retos de la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, motivo por el cual una apropiada conducción de la gerencia permite vencer esos retos y alcanzar sus metas.

En las empresas multinacionales se evidencian cambios en el ambiente organizacional que inciden en su desarrollo. Además, se requiere de gerentes con una visión integral de la organización, creativos e intelectuales, sobre todo líderes que posean la capacidad de modelar sus habilidades gerenciales, es decir, demostrar características de liderazgo e inspirar confianza en la búsqueda de la verdad, así como tener una visión de futuro y saber comunicarla, asumiendo los nuevos paradigmas y sus implicaciones. Por ende, en toda organización se debe velar por que la gerencia ejerza su labor y lleve a la práctica habilidades directivas para alcanzar con éxito las metas planificadas.

En relación con lo antes expresado, para los autores Puchol, L. & Puchol, I. (2016), las habilidades directivas son: “un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo e igualmente coordinación como gerente o directivo de una empresa” (p. 45). De esta manera, dichas habilidades van a permitir que un gerente cuente con las diversas competencias, así como actitudes, para poder orientar y desarrollar herramientas necesarias, con la finalidad de cumplir con las metas ya planteadas. En este contexto, expresan los citados autores, las principales

habilidades que se requieren son: habilidades de liderazgo, inteligencia emocional, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo y solución de conflictos, entre otras.

En función de lo anteriormente planteado, las organizaciones demandan de gerentes que cumplan con las exigencias del entorno donde la empresa desarrolla sus actividades, a fin de responder a los desafíos actuales de la sociedad. De igual manera, también el dominio de una acertada comunicación, saber tomar decisiones, tener creatividad para innovar, ser un líder en cada proyecto o actividad que emprenda, permite motivar y promover la satisfacción laboral en el personal.

Asimismo, gestionar con eficiencia el trabajo en equipos multiculturales considerando que están conformados por personas de diferentes culturas, (idiomas, costumbres, religión, creencias) que deben realizar actividades en conjunto, por lo que es necesario utilizar la inteligencia emocional a fin de entender y controlar sus emociones, conocer la personalidad de los compañeros, y manejar conflictos, tomando en cuenta que si los conflictos son eliminados en su fase inicial, pueden ayudar a evitar que se conviertan en un problema, toda vez que la no acertada gerencia en algunos de estos aspectos, pueden causar que las personas no se encuentren satisfechas en su trabajo.

Adicionalmente, hoy día debido a la presencia de la pandemia Covid19, surge la necesidad del trabajo en la modalidad de “ home office”, y ,debido a esto, aparte de las actividades que realizan en el puesto o cargo que desempeñan, el interactuar con los compañeros de trabajo virtualmente a través

de las tecnologías de comunicación, y muchas veces, con personas de diferentes culturas, razas y costumbres, requiere la conducción de gerentes con habilidades sobresalientes de liderazgo y de comunicación que contribuyan a generar un ambiente laboral acorde a las necesidades de sus colaboradores, con el propósito de cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

Tomando en cuenta los aspectos antes señalados, referidos a las habilidades directivas y la satisfacción en el trabajo, se tienen las investigaciones realizadas por Pereda (2016), quien concluye en su investigación, que se requiere de una valoración y consideración de la presencia de recursos humanos con habilidades directivas y personales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas conclusiones guardan relación con el trabajo de Lozano (2017), quien entre sus resultados demostró la relación directa y significativa entre las variables habilidades directivas y satisfacción laboral, en el personal de la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público de Perú.

Sobre la base de las investigaciones antes citadas, se tiene que las habilidades directivas pueden influir en la satisfacción laboral del personal en cualquier organización. En consecuencia, es necesario realizar un estudio que permita determinar las habilidades directivas que influyen en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales localizadas en la zona metropolitana de Nuevo León.

1.2.1. Antecedentes Teóricos del fenómeno a investigar (variable dependiente satisfacción laboral)

Para fundamentar la variable dependiente se analizaron teorías clásicas y contemporáneas; dentro de las teorías clásicas: teoría de Abraham Maslow, teoría de Douglas McGregor, y la teoría de la satisfacción en el trabajo o teoría de los dos factores de Herzberg. Dentro de las contemporáneas, para la motivación de los trabajadores, sobresalen la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas, la teoría del establecimiento de metas, la teoría de las características del trabajo, la teoría Z, y la teoría del salario emocional de Inés Temple. Estas teorías se explican a detalle en el Capítulo 2.

Algunas definiciones clásicas que existen de esta variable son las expuestas por Robbins y Judge, (2009, p.79) “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”. Así como Strauss y Sayles, en 1992, quienes consideran “la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes ante factores tales como: incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones de mando, estilos gerenciales, relaciones interpersonales y características individuales” (p.75).

En el contexto de las indagaciones aplicadas referidas a la satisfacción laboral, se tienen los estudios realizados por Valladares (2018) y Arteta (2019), los mismos están desarrollados ampliamente en el marco teórico.

1.2.2. Relación teórica variable dependiente con independientes:

Existen estudios que fundamentan la relación entre la variable dependiente satisfacción laboral y cada una de las habilidades directivas como variables independientes los cuales se mencionan a continuación:

- Satisfacción laboral y habilidad de liderazgo transformacional: En los estudios de Omar, A (2011), “ Liderazgo transformador y satisfacción laboral”; Barragán et al.,(2018) “Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz”; Alghamdi et., al (2018) “El efecto del género en el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral entre las enfermeras sauditas”; Valera (2021), “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores del Instituto Nacional de Innovación Agraria. Baños del inca. Cajamarca 2020”, y el de Aparco (2021) “Satisfacción laboral y liderazgo transformacional en los trabajadores de la Micro Red San Jerónimo, 2020”.
- Satisfacción laboral y habilidad de inteligencia emocional: Las investigaciones realizadas por Moral y Ganzo (2018) “Influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral en trabajadores españoles”. Y la de Abarca et., al (2021) en su investigación “Inteligencia emocional y satisfacción laboral en enfermeras de un Hospital Regional en Arequipa”.
- Satisfacción laboral y habilidad de comunicación efectiva: En este marco se encuentran las investigaciones de Paksoy et.,al (2017), “The impact of

managerial communication skills on levels of job satisfaction and job commitment”; Roncal y Salazar (2018), “Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en secundarias pública en la ciudad de Cajamarca”; Valenzuela et.,al (2020) “Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila”, y la realizada por Oviedo (2021) “Comunicación organizacional y satisfacción laboral de la Agencia de Turismo Grupo X-Treme Tourbulencia, Cusco, 2021”.

- Satisfacción laboral y habilidad de trabajo en equipos multiculturales: los estudios de Salcedo (2020) “El trabajo en equipo y la satisfacción laboral en las universidades privadas de la provincia de Huacho-Perú, propuesta actual”, así como el de Gonzales y Heredia (2020) “Trabajo en equipo y su influencia en la Satisfacción laboral de los colaboradores en Urqu hotel – JAÉN”.
- Satisfacción laboral y habilidad de solución de conflictos: la investigación de Chiang et., al (2018). “Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción en Chile”, finalmente, la de Sureda et al., (2020) “Psychosocial risk factors, organizational conflict and job satisfaction in Health professionals: A SEM model”.

Los citados estudios e investigaciones se desarrollan ampliamente en el marco teórico, por tanto, sustentarán las bases teóricas de la investigación.

1.2.3. La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes:

En relación a la justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes se mencionan las teorías de cada una de ellas, así como las investigaciones aplicadas.

X1= Liderazgo transformacional: De las teorías sobre el liderazgo, se señalan, el liderazgo transaccional y el transformacional, modelo de liderazgo transformacional. Como investigaciones aplicadas, las elaboradas por Perilla (2015) "Relación del liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder"; Hincapié-Montoya, Zuluaga-Correa y López-Zapata (2018), referida a "Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de las pyme colombianas". Y Almohtaseb, A., Almahameed, M., Sharari, F & Dabbouri, E. (2021). "The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during Covid-19".

X2= Inteligencia emocional: En referencia a las teorías sobre la inteligencia emocional se indican las desarrolladas por Salovey y Mayer (1990), Reuven Bar-On (1997), Hendrie Weisinger (1998); Modelo de Daniel Goleman (1995, 2000); y el Modelo de Cooper y Sawaf (2004), entre otras. Como investigaciones aplicadas, las efectuadas por Rodríguez, López, Férreo, Fernández E. & Fernández, J. (2017). "Impact of the Intensive Program of Emotional Intelligence (IPEI) on work supervisors"; Pereda, López-Guzmán, & González (2018) "La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los

municipios de la provincia de Córdoba (España)”; Bartra y Torres (2019). “Impacto de la inteligencia emocional en el desempeño de los colaboradores en una empresa de tecnología en Lima metropolitana”; Alharbi, R. y Alnoor, A. (2022), “The influence of emotional intelligence and personal styles of dealing with conflict on strategic decisions”.

X3= Comunicación efectiva: En cuanto a las teorías, se mencionan las referentes a los Modelos Clásicos y post- Clásicos de la comunicación colectiva. Dentro de los modelos clásicos el modelo de Shannon y Weaver (1948), el modelo de Lasswell (1948). En los Modelos post- Clásicos de la comunicación colectiva, se desarrollan la Teoría de Marshall McLuhan (1967). En los Modelos que explican la Comunicación organizacional interna: El análisis transaccional en el proceso de la comunicación de Eric Berne (1964), la Teoría de Rensis Likert (1980), y la de Manuel Martín Serrano, en su libro “Metodología para fundar una teoría de la comunicación” (1981). Como investigaciones aplicadas, la realizada por Ayala y De la Garza (2018), referida a “La comunicación directiva del empresario y su relación con la organización. Un estudio en pequeñas empresas Caso Querétaro”; Fatuly, León & Noboa (2020). “Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional”, Swe, Hnin Thet (2018). “The Act of Effective Communication in IT Multinational Projects”.

X4= Trabajo en equipos multiculturales: Entre las teorías de trabajo en equipos multiculturales, se encuentran las teorías de roles de equipos, la cual está representada por el Modelo de Belbin (1981) y el Modelo de Frederick

Mumma (1984). Como investigaciones aplicadas, la realizada por Guzmán (2017). “Factores que influyen en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales”; Xiaowei Deng (2020). “Determination of the influence of motivation and job satisfaction on the job performance of Generation Y + Z employees from The RARE Company, China”, y la realizada por Guzmán Rodríguez, L. E., Bor Nay- Barrachina, M del M y Aizkuren – Eleta. (2022) “¿Cómo mejorar el desempeño de los equipos multiculturales? La diversidad como fuente de valor social”.

X5= Solución de conflictos: En cuanto a las teorías de solución de conflictos, se ubican los Estilos de Resolución de Thomas y Kilmann (1974) y la Teoría de Resolución IBR (enfoque relacional basado en los intereses). Como investigaciones aplicadas, se tiene a Villamediana, Donado y Zerpa (2015). “Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral”; Villalobos y Pertuz (2019). “Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia”.

1.3. Pregunta Central de Investigación

En base a la literatura revisada surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuáles son las habilidades directivas que influyen en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales del sector automotriz?

1.4. Objetivo General de la Investigación

Determinar las habilidades directivas que influyen en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales del sector automotriz localizadas en el Estado de Nuevo León, México.

1.4.1. Objetivos Metodológicos de la Investigación

La serie de pasos metodológicos pueden ser:

1. Analizar los antecedentes y la importancia que tienen las empresas multinacionales en el Estado de Nuevo León.
2. Establecer un marco teórico que permita justificar la influencia de las habilidades directivas con la satisfacción laboral.
3. Elaboración de un instrumento que permita medir la influencia de las variables propuestas.
4. Validación del instrumento y su aplicación a la población seleccionada para determinar las habilidades directivas que influyen en la satisfacción laboral.
5. Presentar algunas recomendaciones que permitan resolver la problemática.

1.5. Hipótesis General de la Investigación

Las habilidades directivas de liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipos multiculturales y solución de conflictos influyen de manera directa y significativa en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales del sector automotriz.

1.6. Metodología

La presente investigación es de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. Exploratoria porque, aunque es un tema ya conocido y estudiado, no se ha analizado en el contexto de empresas multinacionales del sector automotriz localizadas en el Estado de Nuevo León. Es descriptiva, ya que presenta la caracterización de un hecho o fenómeno como lo es el estudio de las mismas (Arias, 2012).

También es correlacional al determinar la relación existente entre dos o más variables. En estos estudios, “primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (Arias, 2012, p.25). Es explicativa al tratar de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Los estudios explicativos “pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis” (Arias, 2012, p.26).

De igual manera esta investigación es no experimental, ya que “se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real en un tiempo determinado, para luego analizarlos” (Palella y Martins, 2012, p.87).

Se utiliza la investigación de campo porque se recolectarán los datos directamente de los sujetos investigados a través de la elaboración de una encuesta cuyo propósito es obtener la información necesaria del fenómeno a estudiar.

La población a estudiar son las Empresas Multinacionales localizadas en la zona metropolitana de Nuevo León; se determina una muestra representativa utilizando la correspondiente fórmula para su cálculo. Los sujetos de estudio son el director, gerente o jefe de recursos humanos y áreas afines de las citadas empresas. Para analizar los datos se utiliza la correlación estadística, lo que implica el uso de herramientas estadísticas, y su representación viene dada por tablas y gráficos de pastel o diagramas de barras, lo cual indica que es una investigación cuantitativa.

1.7. Justificación de la Investigación

La justificación de una investigación radica en el por qué y para qué se va a realizar la misma. Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010, p.39), “la justificación es la que indica el porqué de la investigación exponiendo

sus razones”. En este sentido, se plantean la justificación teórica, metodológica y práctica.

Justificación Teórica: Desde el punto de vista teórico, la presente investigación busca la referencia de autores especialistas. Para las Habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005), García-Revilla, (2006), Valero-Hernández, (2012), y Puchol, L. & Puchol, I. (2016). Para la variable satisfacción laboral de: Robbins (2006), Amorós (2007), Palomo (2010), Robbins & Coulter (2010), Dailey (2012), Robbins y Judge (2009) y Vallejo (2015), entre otros. Todos estos autores se relacionan para estudiar la aplicabilidad de las mismas en la gerencia de las empresas multinacionales localizadas en la zona metropolitana de Nuevo León.

Igualmente se analizarán antecedentes de investigaciones relacionadas con las mismas variables, lo cual permite examinar los resultados y establecer comparaciones. En relación a las aportaciones del estudio, se da porque se profundizan teóricamente las conceptualizaciones sobre las variables habilidades directivas y satisfacción laboral que permiten fundamentar las hipótesis. Asimismo, se plantean recomendaciones que podrán ser incorporadas en los planes operativos de las empresas multinacionales.

Justificación Metodológica: El uso del método científico en esta investigación permite determinar la relación entre las variables, por lo tanto, se comprobarán o rechazarán las hipótesis planteadas. Además, sirve como antecedente de futuras investigaciones relacionadas con las referidas variables dentro de su mismo contexto. Aunado a ello, se diseñará un instrumento en

función del objeto estudiado, por tanto, éste se debe validar y calcular su confiabilidad, toda vez que una vez realizada su validez y confiabilidad, podrá ser utilizado por otros investigadores en estudios similares.

Justificación Práctica: Viene dada porque una vez obtenidos los resultados del instrumento aplicado a los sujetos de estudio, tendrá entre otros los siguientes beneficios: al director, gerente o jefe de recursos humanos y áreas afines, permite conocer las debilidades y fortalezas en el cumplimiento de sus habilidades directivas, lo cual contribuirá para fortalecerlas, por tanto, optimizarlas en pro del desarrollo de sus actividades en la organización. En los trabajadores, sus resultados reflejarán la existencia de probable insatisfacción dentro de la empresa, así como los factores que influyen en la satisfacción. Finalmente, a la gerencia de las empresas multinacionales porque una vez conocidos los resultados de la investigación, le orientarán para implementar los planes de acción necesarios, que se verán reflejados en el alcance de las metas, competitividad de la empresa en los mercados nacionales e internacionales, *empowerment*, productividad, compromiso, entre otros.

1.8. Delimitaciones del estudio

1. Espaciales: La investigación se realizará en las principales empresas multinacionales localizadas en la zona metropolitana de Nuevo León, en los municipios de Apodaca, Escobedo, Guadalupe, Pesquería, San Nicolás de los Garza y Santa Catarina, considerando que las mismas se ubican de acuerdo a

la información que maneja el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras de la Secretaría de Economía Federal.

2. Demográficas: el objeto de estudio son las empresas multinacionales del sector automotriz y los sujetos de estudios, son los colaboradores (director, gerente o jefe) de las áreas de recursos humanos y otras áreas afines, ya que ellos pueden conocer mejor el sentir de los empleados.

3. Temporales: La investigación es de carácter transeccional o transversal, por cuanto se recolectarán los datos en un momento determinado.

1.9. Matriz de Congruencia

De acuerdo con lo expresado por (Pedraza ,2001, como citado en Díaz, 2019) la matriz de congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de simplificar el proceso de la investigación, permitiendo se evidencie congruencia entre cada una de las partes que comprenden dicho procedimiento. Reduce el tiempo y el esfuerzo destinados a la investigación, ya que brinda la oportunidad de organizar cada una de sus etapas, así como comprobar la coherencia entre ellas (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Matriz de Congruencia

Matriz de Congruencia

Objetivo de investigación	Pregunta de Investigación	Marco Teórico	Hipótesis	Variables
Determinar las habilidades directivas que influyen la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales del sector automotriz localizadas en el Estado de Nuevo León, México.	¿ Cuáles son las habilidades directivas que influyen la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales del sector automotriz?.	Puchol (2003). Whetten y Cameron (2005). Robbins (2006) Amorós (2007) Palomo (2010) Robbins y Coulter (2010) Robbins y Judge (2009) Vallejo (2015). Dailey (2012). Pereda (2016). Puchol, L. & Puchol, I. (2016) Lozano (2017).	Las habilidades directivas de liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipos multiculturales, y solución de conflictos influyen de manera directa y significativa en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales.	Y= Satisfacción laboral X1= Habilidad de liderazgo transformacional X2= Habilidad de inteligencia emocional X3= Habilidad de comunicación efectiva X4= Habilidad de trabajo en equipos multiculturales X5= Habilidad de solución de conflictos

Fuente: Elaboración propia

A manera de conclusión, se menciona que en lo relacionado al Capítulo 1 Naturaleza y dimensión del estudio, se desarrollaron los antecedentes del problema a investigar conformado por los hechos actuales que contextualizan el problema, causas y consecuencias del problema a investigar y el mapa conceptual. En el planteamiento teórico del problema de investigación se describieron los antecedentes teóricos de la variable satisfacción laboral, la relación teórica de la satisfacción laboral y habilidades directivas y la justificación

teórica y/o aplicada de las habilidades directivas. Luego la pregunta central de investigación, el objetivo general, los objetivos metodológicos y la hipótesis general. Posteriormente, se planteó la metodología. justificación de la investigación, y las delimitaciones del estudio. Finalmente, se elaboró la matriz de congruencia.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico “es el soporte principal del estudio; en él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema” (Palella y Martins, 2012 p.57). Está conformado por las teorías y definiciones de las variables dependiente e independientes, así como los estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de las referidas variables.

2.1. Marco Teórico de la variable dependiente (Satisfacción Laboral = Y)

En el presente capítulo se desarrolla, ampliamente, la fundamentación teórica, así como el sustento de investigaciones realizadas de las variables satisfacción laboral y habilidades directivas. En tal sentido, considerando el punto de vista de autores especialistas en cada una de las variables, se expresan sus teorías de manera cronológica desde las denominadas clásicas hasta las contemporáneas, sus definiciones, posteriormente, se abordan investigaciones aplicadas considerando los principales aspectos de cada una que guardan relación con los objetivos planteados y las hipótesis formuladas. En seguida, se desarrollan las teorías y definiciones de la variable dependiente, posteriormente, las investigaciones desarrolladas en diversos estudios.

Se inicia este apartado presentando algunos artículos elaborados durante los años 2020 y 2021 que reflejan la incidencia que ha tenido la expansión de la pandemia COVID-19 y cómo ha afectado a nivel mundial en todos los niveles.

El estudio de Mendoza (2020), tiene como objetivo determinar cuáles fueron las repercusiones económicas en México derivadas de la pandemia COVID-19 y qué consecuencias tuvo en el mercado laboral así como en los negocios internacionales. Los resultados obtenidos reflejan que México atraviesa por crisis económica, por tanto, un pronóstico incierto en el PIB; se muestra pérdida inédita de empleos con un futuro de recuperación desconocido.

En opinión de Ibarra (2021), en su estudio sobre el COVID 19 señala que su impacto en el mundo laboral es un fenómeno sin precedentes, puesto que no puede compararse con otros sucesos ocurridos por la velocidad en la pérdida de los empleos y el derrumbe de la economía en el mundo.

En síntesis, la pandemia contribuye a formar un panorama económico excepcionalmente incierto, hay ciudades y regiones afectadas con distinta intensidad, lo mismo en sectores como turismo, comercio exterior, educación, restaurantes y centros comerciales, cuyas actividades económicas han sido seriamente afectadas, por lo que es necesario promover medidas dirigidas a fortalecerlas, incluso después de la pandemia.

2.1.1. Teorías y definiciones

a) Teorías de la variable dependiente (Y)

En este apartado se desarrollan las teorías referidas a la variable dependiente satisfacción laboral, tanto las clásicas como las contemporáneas, sus definiciones y las conceptualizaciones desde la óptica de los estudiosos del tema, así como las investigaciones referidas a la citada variable.

Las teorías de la variable dependiente, es decir, la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo, se refieren a las concepciones filosóficas del autor o autores que son analizados en la investigación, los cuales permiten ampliar conceptos, describir, comparar, relacionar, integrar y fijar una postura. Dentro de este marco, se abordan considerando lo expresado por (Mondy, 2010; Palomo, 2010; Robbins y Coulter, 2010; Robbins y Judge, 2009).

1.- Teorías clásicas: Dentro de éstas se tienen la teoría de Abraham Maslow, teoría de Douglas McGregor, y la teoría de la satisfacción en el trabajo o teoría de los dos factores de Herzberg.

- La teoría de Abraham Maslow (1943). La teoría más conocida sobre la motivación es la denominada Teoría de la Jerarquía de necesidades, la cual establece que dentro de cada ser humano existen cinco niveles de necesidades que atraviesan todas las personas, las cuales son: 1. Fisiológicas; como son la sed, el hambre, cobijo, sexo y otras necesidades corporales. 2. Seguridad; incluye la protección y cuidado contra los daños físicos y emocionales. 3. Sociales; como la aceptación por los demás, el sentido de pertenencia, la amistad y el afecto. 4. Estima; quedan incluidos factores de estima internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro y factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención. 5. Autorrealización; consiste en el crecimiento y desarrollo, así como en la autorrealización de la persona (Robbins y Judge, 2009).

Las necesidades de orden inferior son necesidades básicas, indispensables para la salud física y psicológica de la persona. En cambio, las llamadas de orden alto ayudan a que el individuo crezca y se desarrolle realmente como ser humano (Maldonado, 2017). Con esta teoría clásica de motivación, se puede considerar cómo al ser cubiertas estas necesidades por el propio individuo, con la intención directa de la empresa a través de sus autoridades contribuye, en gran medida, en la satisfacción laboral de los empleados.

- La teoría de Douglas McGregor. Los trabajos de McGregor en 1957, parten del principio de dos teorías contrapuestas X y Y. La teoría X, considera que las personas son incapaces de asumir responsabilidades y necesitan ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización; la dirección de la empresa es más tradicional, limitada al control y se enfoca en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La teoría Y, se sustenta en que las personas sienten gusto por el trabajo que desarrollan, estando en búsqueda de oportunidades y desafíos; la dirección es más abierta, dinámica y crea condiciones para que las personas alcancen sus objetivos personales, a la vez, que cumplen las metas de la organización (Palomo 2008).
- La teoría de la satisfacción en el trabajo o teoría de los factores de Herzberg (1968). Esta teoría mencionada por (Palomo, 2008, p.91, como citado en Escudero, 2015), se resume de la forma siguiente: “Los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción”. Por lo tanto, se concluye,

que no hay oposición de estos sentimientos entre sí, ya que los factores a considerar entre la satisfacción o insatisfacción trabajo, son distintos. Según esta teoría los factores motivadores internos del trabajador son la realización, el reconocimiento, el gusto por el trabajo, el grado de responsabilidad y el crecimiento dentro de la organización. Los factores higiénicos son externos al trabajador e incluyen la forma de administrar la empresa, la política, las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad, los cuales no motivan, sólo si están ausentes, producen insatisfacción.

2.- Teorías Contemporáneas: Considerando los objetivos planteados, en este apartado se desarrollan las siguientes: la teoría de las expectativas, la teoría del establecimiento de metas, la teoría de las características del trabajo, la teoría Z y la teoría del salario emocional de Inés Temple.

- La teoría de las expectativas de Lawler y Porter (1967): Esta teoría está basada en los estudios anteriores llevados a cabo por Víctor Vroom, esta teoría afirma que los personas tienen creencias y expectativas de los acontecimientos futuros en sus vidas. Para estos autores, las recompensas consideradas justas para el trabajador están directamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, pasando a un segundo orden de importancia las recompensas intrínsecas y extrínsecas. (Palomo, 2010).
- La teoría del establecimiento de metas: Edwin Locke en 1968, propuso que el establecer metas es una fuerte inspiración para realizar el trabajo; estas indican al empleado que acciones debe emprender y cuánto esfuerzo debe realizar para poder alcanzarlas. (Mondy, 2010). De acuerdo a esta teoría se

puede considerar que las metas específicas y difíciles, son una fuerza motivadora importante y al ser alcanzadas se produce un sentimiento o percepción positiva del empleado hacia su trabajo por lo que puede ser aplicado por los gerentes para mejorar el desempeño en las organizaciones.

- La teoría de las características del trabajo, desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham en 1976; se basa en el trabajo en sí mismo y en su rediseño. Según esta teoría, los colaboradores experimentan una compensación intrínseca seguida por un sentimiento de satisfacción, cuando sus empleos tienen una alta valoración con respecto a las dimensiones básicas del trabajo. Dichas características son: variedad de tareas (número de actividades diferentes para concluirlo con éxito); identidad de las tareas (actividad claramente identificable donde se distingue lo que debe realizarse desde el inicio hasta el fin); importancia o significancia de las tareas (consecuencias que esa actividad tiene sobre otras personas), autonomía (libertad para controlar las actividades) y retroalimentación (que provea información que permita auto evaluar el desempeño). La interacción de dichos elementos tiene como resultado mayor motivación, rendimiento y satisfacción laboral.
- La teoría Z: En 1982, William Ouchi y Richard Pascale, desarrollaron la teoría Z, conocida también como el método japonés; está basada en la Teoría “Y” de McGregor, en las relaciones humanas y es participativa. Ouchi propone una forma de trabajo en la que los logros obtenidos son el resultado del esfuerzo de cada uno de los participantes que se identifican con la empresa donde laboran, a tal grado de obtener un sentimiento de pertenencia a través de los logros de la empresa; esta cultura es novedosa y la idea de los círculos

de calidad motiva a los empleados mediante la participación y obtienen el reconocimiento, asumen sus propias responsabilidades, cumpliendo con una labor útil y llegan a comprender mejor a la empresa en la que laboran (Palomo, 2010).

- La teoría del salario emocional de Inés Temple (2007): En el contexto de la satisfacción laboral, se tiene claro que el sueldo o remuneración económica no es el único recurso importante para que un empleado se sienta satisfecho, sino también lo que se denomina “salario emocional”, que son todas aquellas razones no monetarias por las que se trabaja contento; es clave para que las personas se sientan comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos y es el jefe quien debe emprender acciones para otorgar un reconocimiento justo y frecuente a los subordinados. Para que un salario sea emocional debe considerarse que sea no monetario, que sea beneficioso para todos y que genere un compromiso con la organización donde el directivo valore el esfuerzo de sus empleados.

Es bien conocido que si el colaborador en algún momento recibe de parte del directivo algunas palabras de elogio le hará sentirse satisfecho, le darán la oportunidad de crecer, desarrollarse y cada día hacerlo mejor; son las acciones del jefe las que elevan el salario emocional. Si se brinda un salario emocional, se generará más compromiso, lealtad, productividad, por lo tanto, mejores resultados (Temple, 2007).

El salario emocional es un factor fundamental en la retención del talento humano en las organizaciones, es por ello que cada vez más las

personas eligen una empresa para trabajar por factores que van más allá del tema salarial; entre algunos ejemplos de salario emocional en las empresas se tienen: horarios flexibles, el teletrabajo (trabajo a distancia), ayudas en el desarrollo de la carrera profesional, guarderías, espacios de distracción en la empresa, actividades de voluntariado promovidas por la organización, y uno muy importante, el reconocimiento personal (Rubio et., al., 2020).

- Enfoques de la satisfacción laboral: en la identificación de los factores que se han señalado por la literatura como determinantes de la satisfacción laboral, existen tres grandes enfoques: el situacional, el disposicional y el interaccionista.

Enfoque situacional. Sostiene que las organizaciones constituyen situaciones fuertes y que ejercen una influencia poderosa sobre las actitudes y el bienestar de los empleados especialmente sobre su satisfacción laboral. Bajo situaciones organizacionales fuertes, resulta sencillo para un colaborador descifrar cómo debe actuar y responder; en contrario situaciones organizacionales débiles, rara vez ofrecen estímulos significativos al comportamiento deseado. Este enfoque está basado en la teoría de las características del trabajo de Hackman y Oldham (1976), ya mencionado anteriormente.

Enfoque disposicional. Estudia la incidencia que la personalidad de cada individuo tiene sobre la satisfacción laboral; se centra en que las personas poseen ciertos estados mentales que no se pueden observar, los cuales son llamados disposiciones y determinan las actitudes, reacciones y

comportamientos de las personas en el ambiente organizacional uno de los modelos en la literatura sobre la satisfacción laboral es el de los Cinco Grandes Rasgos de Personalidad de Goldgberg (1990). El primero de los rasgos llamado neuroticismo describiendo un estado emocional esencialmente negativo que conduce a la persona a percibir de manera negativa todos los acontecimientos que pasan en su vida y reaccionar en el mismo sentido; el segundo, es la extra versión que implica una predisposición a experimentar emociones positivas. El tercero de estos rasgos es la apertura a la experiencia, que se refiere a la disposición del individuo a exponerse a nuevas experiencias y concebir creativamente su futuro; el cuarto, es la amabilidad refiriéndose al sujeto respetuoso tolerante y tranquilo. El último de los rasgos es la responsabilidad representando el grado en que la persona se enfoca en sus objetivos y se orienta a lograrlos.

Enfoque interaccionista. – Establece que las actitudes y el comportamiento humano son producto de la interacción de los dos factores, la persona y la situación. (Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E.2018).

De las anteriores teorías y enfoques considerados de gran importancia, es pertinente mencionar la teoría de los dos factores de Herzberg ya que enmarcan la presente investigación. Esta teoría hace énfasis en los factores que intervienen para que se presente la satisfacción, llamados intrínsecos, así como los extrínsecos, para que no haya insatisfacción en los colaboradores. Debido a lo anterior, es de trascendental importancia el dominio de las variables propuestas como el liderazgo

transformacional, la comunicación efectiva, el trabajo en equipos multiculturales y la solución de conflictos de parte de los gerentes, para que la satisfacción laboral pueda darse. Así también la investigación se apoya en el enfoque disposicional para la explicación de la inteligencia emocional y su relación con la satisfacción laboral.

b) Definiciones de la variable dependiente (Y)

A continuación, se mencionan diversas definiciones de la variable dependiente (Y)

Según Medina, (2000, p.200) la satisfacción es el “resultado de un proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde desempeñan un papel importante el control o el poder para regular dicha interacción, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral”. La satisfacción laboral “es saber si los empleados encuentran un significado a su trabajo, si saben para qué trabajan y entienden cómo afecta su trabajo a otros empleados y a la compañía en general” (Ivancevich, et al., 2011, p.410). En estas definiciones, se observa que hacen énfasis a las interacciones de las personas dentro del ambiente de trabajo, así como con su propia situación en el trabajo, es decir, las relaciones humanas como parte activa siempre en toda organización, la cual es indispensable para atender a las necesidades de las personas, su formación y/o capacitación, resolución de conflictos entre los diferentes empleados y directivos.

“La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud

negativa” (Robbins y Coulter, 2010, p.285). Es pertinente señalar que “las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa” (Vallejo, 2015, p.20). En estas definiciones es notable que se relacionan los estados emocionales, las actitudes y los sentimientos de las personas dentro de su ambiente de trabajo y la influencia que los mismos ejercen en los resultados de la empresa.

En un estudio de Falcón Soto (2022) resalta que una de las definiciones más conocidas y aceptadas por el mundo científico y psicológico es la del científico estadounidense Edwin Locke “La satisfacción es un estado de ánimo emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Al analizar estas definiciones, se evidencia en ellas un rasgo común, la actitud, desde el punto de vista de la psicología social, es la evaluación de una entidad u objeto concreto, generando un cierto grado de carácter favorable o desfavorable, el cual puede ser el resultado de la interacción entre las personas que conviven en la organización, la forma de relacionarse, la manera de llevar a cabo sus actividades, lo que perciben a cambio de su trabajo, etc.

Con sustento en las diferentes conceptualizaciones expresadas por estudiosos del tema, se define satisfacción laboral como “Una percepción, basada en valores y sentimientos positivos de la persona, hacia su trabajo y hacia el entorno interno de la organización, en condiciones laborales seguras y

cómodas, que le permiten tener calidad de vida y desarrollo laboral” (Definición propia en referencia a Amorós, 2007 y Robbins & Judge, 2009). La presente investigación se apoya en la citada definición.

c) Investigaciones aplicadas de la variable dependiente (Y)

Como producto de la revisión bibliográfica sobre la variable satisfacción laboral, se tiene la investigación realizada por Valladares (2018) con la finalidad de determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral en una empresa de Lucha Partners del Distrito de San Borja. Lleva a cabo una investigación cuantitativa, no experimental de carácter transversal correlacional; se utilizaron dos cuestionarios válidos y confiables con la finalidad de medir cada una de las variables. La correlación de Spearman de 0,745** representa una correlación alta de las variables gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: *** $p < 0.000$) también es altamente significativa. Entre sus conclusiones se tiene que existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral. Las hipótesis planteadas conducen a que la gestión de recursos humanos, con énfasis en la remuneración y ambiente de trabajo se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Otra investigación dirigida a estudiar la satisfacción laboral, se tiene la realizada por Arteta (2019), en el que determina el efecto entre el estrés laboral y la satisfacción laboral del Personal de la Empresa Electrosur S, A. conformada

por cien trabajadores, determinándose una muestra de 42. Se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y causal explicativa, como instrumento para recolectar la información se elaboran dos cuestionarios, válidos y confiables. Los datos fueron analizados de acuerdo al programa SPSS, para medir el efecto que tiene una variable sobre otra, se utilizó regresiones lineales, mostrando una pendiente negativa, es decir, que por cada punto que el estrés aumente el nivel de satisfacción disminuirá. Se aplicó la correlación de Pearson y rho de Spearman para las dimensiones. Sus resultados muestran que la correlación de Spearman entre estrés laboral y satisfacción laboral se cataloga como media obteniéndose el estadístico $r_s = -0.404$; el cual puede clasificarse como una correlación negativa y altamente significativa con $p < 0.008$, es decir, que a mayor estrés laboral la satisfacción laboral disminuye, por lo cual se concluye que el personal de Electrosur S.A. muestra niveles de estrés elevados lo que afecta, directamente, a la satisfacción laboral.

2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la variable Y con las Xs

En este apartado del capítulo, se presentan las investigaciones donde se evidencia la relación de la variable dependiente (Y) con las variables independientes (Xs) desde diferentes contextos, tanto en estudios nacionales como internacionales.

Para el estudio de investigaciones aplicadas relacionadas con la variable dependiente (satisfacción laboral), se describen en algunas tesis y trabajos de

grado realizados por participantes de universidades, tanto públicas como privadas, a nivel internacional y nacional. Asimismo, se puntualizan artículos publicados en revistas indexadas, artículos o referencias en bases de datos de uso científico, considerando que todos ellos reúnen producción bibliográfica sobre un área de conocimiento, o recopilaciones de publicaciones de contenido científico-técnico, que de una u otra manera contribuyen al enriquecimiento teórico de la investigación.

Con el fin de fundamentar teóricamente la relación existente entre las variables satisfacción laboral y habilidades directivas (el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, el trabajo en equipos multiculturales, y la solución de conflictos), a continuación, se presentan las investigaciones y estudios relacionados.

a) Satisfacción laboral y Liderazgo Transformacional

Al examinar las investigaciones donde se aborda el liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral, se menciona el estudio realizado por Omar (2011), en el cual se analizan las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y el liderazgo transformacional, la investigación se realizó en una muestra integrada por 218 empleados de empresas públicas y privadas en Argentina.

El método para medir el liderazgo transformacional fue a través del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (Avolio & Bass, 2004), para el análisis de regresión, se consideró la confianza en el supervisor como variable mediadora,

el liderazgo transformador como variable independiente, y la satisfacción laboral como variable dependiente.

Los resultados para el liderazgo transformador tienen una relación moderada y positiva ($\beta = 0.421$; $p < 0.01$) con el mediador. Como variable independiente también presenta una asociación positiva y moderada ($\beta = 0.392$; $p < 0.01$) con la satisfacción laboral.

El análisis de regresión mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor, en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral.

Barragán et al., (2018) en su investigación indican que, debido a la competitividad y la globalización en la actualidad las empresas deben constantemente estar innovando todos sus procesos; debido a esto, a sus líderes les corresponde dar primordial atención a todo el contexto laboral en donde se desempeñan los trabajadores. Es por ello que realizan una investigación en una empresa maquiladora del sector automotriz ubicada en Ciudad Juárez Chihuahua, con el objetivo de determinar si el liderazgo transformacional se relaciona de alguna manera con la satisfacción laboral del personal administrativo; los estudiosos llevan a cabo una investigación cuantitativa, de tipo no experimental, transeccional, descriptiva y correlacional causal; se utilizó un instrumento de 44 ítems para medir las variables de estudio en un total de 200 personas. De los resultados se desprende la existencia de una relación significativa entre ambas variables, así como una correlación de moderada a positiva.

En Arabia Saudita es realizada una investigación por Alghamdi, Topp, & AlYami (2018), con la finalidad de realizar una comparación de la satisfacción laboral de un grupo de enfermeras, con la percepción de un estilo de liderazgo transformacional en el gerente. En tal sentido, se llevó a cabo un análisis descriptivo de los datos recabados a través de una encuesta única aplicada a una muestra de trescientos ocho (308) enfermeras sauditas. La satisfacción laboral de las enfermeras se midió mediante la encuesta de satisfacción laboral (JSS) desarrollada por Spector (1985) y para medir el estilo de liderazgo, se utilizó el instrumento de Bass & Avolio (2004). El análisis de correlación realizado indicó que las enfermeras, informaron una mayor satisfacción laboral percibiendo un estilo de liderazgo transformacional específicamente cuando su gerente era hombre. Se concluye que estos resultados contrastan con lo que otros investigadores han informado de que la satisfacción laboral y las características de liderazgo transformacional percibidas, son independientes del género del gerente.

En el contexto de una organización pública, Valera (2021), en su tesis doctoral “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores del Instituto Nacional de Innovación Agraria de Baños del Inca, Cajamarca Perú, durante el segundo semestre del año 2020”, propone como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral; llevó a cabo una investigación de naturaleza básica, con un alcance correlacional y diseño no experimental, siendo la población total de 70 colaboradores, se trabajó con una muestra de 44 de ellos. Se utilizaron dos cuestionarios válidos y confiables, uno dirigido a medir el liderazgo

transformacional y el otro para la satisfacción laboral. Los resultados demostraron un coeficiente de correlación significativa de aproximadamente 66% fuerte y directamente proporcional, concluyendo que sí existe relación de nivel moderada a media entre el liderazgo transformacional que ejerce el director y la satisfacción laboral de los colaboradores en el INIA, porcentaje que confirma finalmente que cuando el ejercicio del liderazgo transformacional del director es adecuado y frecuente, la satisfacción laboral de los colaboradores también lo es.

Como producto del análisis estadístico, se desprende que la relación del liderazgo transformacional presente en el director y la satisfacción laboral de los colaboradores, se considera significativa, por tanto, positiva.

Otra investigación que se lleva a cabo con el fin de estudiar la relación existente entre la satisfacción laboral y el liderazgo transformacional es la realizada por Aparco (2021), dirigida a los trabajadores de la Micro Red San Jerónimo; metodológicamente se utiliza un diseño no experimental, de carácter transversal, correlacional descriptivo. Para el estudio se tomó en cuenta a una población de 175 trabajadores, y se trabajó con una muestra de 120; como instrumento se elaboró un cuestionario válido y confiable conformado por las variables satisfacción laboral y liderazgo transformacional; después del análisis de los datos, se concluyó que existe una correlación positiva, aunque moderada entre ambas variables.

Las investigaciones citadas están relacionadas con lo planteado en esta investigación, ya que se estudia el liderazgo transformacional y la satisfacción

laboral en contextos distintos, empresas públicas y privadas, así como en el ámbito asistencial; los resultados demuestran la existencia de una relación significativa entre ambas variables y una correlación moderada positiva, por lo que los resultados permitirán realizar un análisis comparativo de las variables estudiadas.

b) Satisfacción laboral y la Inteligencia emocional

Como resultado de la revisión de estudios e investigaciones que muestran la relación entre las variables satisfacción laboral e Inteligencia emocional, se menciona a Berrios et al., (2006), en su investigación proponen determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral, en profesionales de enfermería de un hospital público de la ciudad de Jaén. Con una muestra de 180 enfermeras.

La información es procesada con el fin de comprobar si existe alguna relación entre la IE y la SL, en este sentido, se calculan los coeficientes de correlación de Pearson, los resultados ponen de manifiesto que existe una relación positiva entre ellas.

Para comprobar el peso que tiene la IE en la predicción de la SL, se realiza un análisis de regresión jerárquica con los valores: satisfacción laboral: R^2 (0.05); F (1.64); R (0.02). inteligencia emocional: R^2 (0.11); F (1.87) y R (0.09). Los resultados obtenidos denotan que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la inteligencia emocional.

Moral y Ganzo (2018), proponen comprobar si existe relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral presentes en trabajadores españoles. Para el estudio se contó con 214 participantes con experiencia laboral de al menos un año, provenientes de distintas localizaciones de España, los cuales fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico o intencional. Para medir la inteligencia emocional se utilizó Emotional Quotient Inventory (EQ-i) Bar-On (1997) en su versión abreviada (Bar-On, 2002) y la adaptación de ésta al castellano por López-Zafra, Pulido y Berrios (2014); la satisfacción laboral fue medida de acuerdo con el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (Meliá y Peiró, 1989). La correlación de Spearman de 0.745** representa una correlación alta de las variables gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, siendo altamente significativa.

Además, según la prueba de independencia (Chi Cuadrado: ***p <0.000) también es altamente significativa. El principal hallazgo del estudio fue confirmar la relación existente entre inteligencia emocional y satisfacción en el trabajo presente entre los trabajadores de diversas regiones de España.

Con el propósito de estudiar la relación entre inteligencia emocional y satisfacción laboral en enfermeras, Abarca, Apaza, Carrillo y Espinoza (2021), realizaron un estudio dirigido al personal de enfermería que labora en el Hospital Regional "Julio Pinto Manrique" de la Policía Nacional del Perú-Arequipa. Para ello, se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo, correlacional y transversal. La población considerada fueron 51 enfermeras divididas en dos grupos, según condición de trabajo: enfermeras de grado o policiales y enfermeras civiles. Como resultado del análisis se tiene que el 64% de las enfermeras policiales

presentan satisfacción laboral moderada e inteligencia emocional adecuada, y el 12.50% con poca inteligencia emocional se encuentran insatisfechas en nivel moderado. En las enfermeras civiles, el 58 % están de moderadas a satisfechas, con una adecuada inteligencia emocional, 40% con poca inteligencia se encuentran indiferentes. Por tanto, se concluye que existe una relación significativa entre la inteligencia emocional y satisfacción laboral, en las enfermeras tanto policiales o de grado, como las civiles.

Revisadas y analizadas las investigaciones descritas, se evidencia que guardan estrecha relación con la investigación que se desarrolla, ya que se estudia la inteligencia emocional y la satisfacción laboral dentro de distintos contextos, europeo, latinoamericano y ámbito asistencial, por lo que sus resultados contribuirán en la discusión y análisis de los datos recolectados.

c) Satisfacción laboral y Comunicación efectiva.

Como resultado de la revisión de estudios e investigaciones que permitan analizar la relación entre satisfacción laboral y comunicación efectiva, encuentra el realizado por Paksoy, et al. (2017), con el objetivo es determinar cómo la comunicación afecta los niveles de la satisfacción laboral y el compromiso laboral la muestra del estudio estuvo compuesta por 399 personas, la misma se llevó a cabo mediante el modelo de cribado relacional, y la aplicación de una encuesta.

Los datos obtenidos se analizaron mediante análisis de frecuencia, prueba T, tabla cruzada, Modelos de regresión simple y múltiple utilizando el paquete SPSS 20.0.

De acuerdo con el modelo de regresión, la satisfacción laboral se toma como variable dependiente y las habilidades de comunicación gerencial como independiente. La significancia estadística del modelo se prueba mediante análisis ANOVA. Debido a que Sig. <0.05, se ve que el modelo es estadísticamente significativo. Mirando los valores de R^2 , que describen la variación de la variable independiente sobre la variable dependiente, se calcula que R^2 es 0.275. De acuerdo con esto, las habilidades de comunicación gerencial explican el 27,5% de la varianza total relacionada con la satisfacción laboral. Según Sig., valores ($P < 0.05$), se determina que las habilidades de comunicación gerencial tienen un efecto en la satisfacción laboral de los empleados.

Los análisis han demostrado que existe una relación positiva, bidireccional y moderada entre las habilidades de comunicación y satisfacción laboral y niveles de compromiso laboral; positivo, bidireccional, pero débil relación entre la satisfacción laboral y el compromiso laboral. Según el modelo de regresión desarrollado de acuerdo con las hipótesis de investigación, se entiende que las habilidades de comunicación son efectivas en el nivel de satisfacción laboral y compromiso laboral de los empleados.

La investigación de Roncal y Salazar (2018), tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción

laboral en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas de la Ciudad de Cajamarca, Perú. Es una investigación descriptiva, correlacional, no experimental, transversal. La población es de 238 docentes y la muestra fue de 148, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios: el Cuestionario de Satisfacción Laboral para Profesores (TJSQ) de Paula Lester (1987), que evalúa nueve dimensiones: dirección, colegas, condiciones de trabajo, paga, responsabilidad, trabajo en sí mismo, avances, seguridad y reconocimiento y el cuestionario de Comunicación Organizacional elaborado por Ara Silva Távara, que mide comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Los datos se recolectaron en forma manual, luego fueron codificados para crear una base de datos en la plataforma del paquete de software estadístico IBM SPSS para Windows versión 24. La prueba estadística no paramétrica D de Somers (escalas ordinales) arrojó un nivel de significación $p = 0.8762 > \alpha = 0.05$, valor que permite afirmar con un 95% de confianza que la comunicación organizacional no influye en forma significativa en la satisfacción laboral.

Se encuentra también el artículo elaborado por Valenzuela-Salazar, et al., (2020). Consiste en analizar la relación existente entre la comunicación hacia el interior, con la satisfacción laboral entre los trabajadores y sus superiores de una empresa de automóviles ubicada en Piedras Negras Coahuila. México. Este estudio es transversal, descriptivo y correlacional. La población es de 90 empleados, y la muestra estuvo conformada por 74 participantes, a quienes se les aplicó un cuestionario elaborado por los investigadores, conformado por 25 ítems. Se utilizó la prueba de Chi Cuadrado como método útil para comparar

resultados experimentales con aquellos que se esperan teóricamente, resultando que se acepta la hipótesis “Más del 60% de los empleados de la empresa concesionaria de automóviles están completamente satisfechos con la comunicación interna que se está llevando a cabo actualmente”.

Entre sus resultados se encontró que los empleados se sienten satisfechos con la comunicación entre ellos y de éstos a sus jefes. Al existir una comunicación efectiva dentro de cualquier organización es una estrategia promotora de cambio en la forma de conducir una empresa, no solamente un vínculo básico de convivencia e intercambio de información.

Con la finalidad de estudiar el nivel de relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, Oviedo (2021), realiza una investigación cuantitativa, bajo un diseño no experimental, correlacional de carácter transversal en la Agencia de Turismo Grupo X-treme Tourbulencia, ubicada en Cusco (Perú), empresa conformada por 56 trabajadores. Como instrumento se utilizó un cuestionario válido y confiable dirigido a medir la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, aplicado a los trabajadores de la empresa. Se aplicó la prueba no paramétrica de Tau b de Kendall, la cual dio un p-valor de 0.00 siendo este resultado < 0.05 teniéndose una relación significativa con una fuerza moderada con un coeficiente de correlación positivo de 0.508, lo que también permitió saber que existe una relación significativa y directa entre las variables del estudio, por presentar un coeficiente de correlación de 0.704 %. Producto del análisis y discusión de resultados, se determinó que existe una relación directa y significativa entre estas dos variables, la comunicación

organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Agencia de Turismo Grupo X-treme Tourbulencia.

Analizadas las investigaciones anteriormente citadas referidas a la relación entre la satisfacción laboral y la comunicación efectiva dentro del contexto empresarial, se evidencia que las primeras guardan una estrecha relación con la investigación que, actualmente, se desarrolla; excepto en la última cuyos resultados muestran que la comunicación efectiva no guarda relación con la satisfacción laboral.

d) Satisfacción laboral y Trabajo en equipos multiculturales.

De la revisión de algunas investigaciones aplicadas que demuestran la relación entre la variable satisfacción laboral y trabajo en equipos multiculturales, se tiene el realizado por Gonzáles y Heredia (2020) dirigido a los colaboradores de Urqu Hotel – Jaén 2, en Perú. Metodológicamente fue cuantitativa, con un diseño no experimental, transversal y explicativo causal. La muestra se conformó con 16 trabajadores a quienes se aplicó un cuestionario elaborado con preguntas cerradas, para recolectar la información, la cual fue procesada estadísticamente, reflejando las pruebas que el trabajo en equipo influye directamente en la satisfacción de los mismos.

En otra investigación realizada por Salcedo (2020) con el fin de estudiar la influencia del trabajo en equipo en la satisfacción laboral de los docentes, en las universidades privadas de la Provincia de Huacho, Perú. La investigación es

de tipo aplicada; se utilizó tanto el método descriptivo, como el inductivo y diseño no experimental. La población total son 580 docentes y la muestra quedó conformada por 231 personas a ser estudiadas. Para recolectar la información se aplicó una encuesta a través de un cuestionario de 22 ítems válido y confiable, el cual estaba dirigido a medir el trabajo en equipo en sus indicadores (objetivos precisos, responsabilidad, compromiso, comunicación interna, y motivación) y la satisfacción laboral con los indicadores (formalidad laboral, beneficios laborales, participación activa, reconocimiento laboral y generación de valor laboral). El análisis de la información permitió determinar asociación, sobre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. Entre sus conclusiones se enfatiza que el trabajo en equipo influye en la satisfacción laboral de los docentes en las universidades privadas de la provincia de Huacho-Perú.

Las investigaciones, anteriormente citadas, referidas a la satisfacción laboral y el trabajo en equipos multiculturales, se desarrollan en contextos distintos, toda vez que uno se centra en la satisfacción laboral de los docentes en las universidades privadas y el otro un hotel, por lo que los resultados reflejaran sus diferencias o similitudes al momento de ser analizados.

e) Satisfacción laboral y Solución de conflictos.

Con el propósito de analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estrés laboral, como generador de conflictos, Chiang et al., (2018), realizan la investigación en una Institución de beneficencia en la Provincia de Concepción en Chile; la desarrollan bajo un estudio descriptivo correlacional, de carácter transversal considerando a 184 participantes. Para medir el estrés laboral como generador de conflictos, el cuestionario se basó en el Modelo de Demanda/Control formulado por Karasek en 1979, que analiza factores de estrés tales como: utilización de habilidades, autoridad de decisión, demandas psicológicas, apoyo social laboral global e inseguridad en el empleo. Para la percepción de la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario desarrollado por Chiang et al., en 2008 y 2011, en el cual se mide el nivel de satisfacción laboral en ocho dimensiones (satisfacción por el trabajo, en general, con el ambiente físico del trabajo, con la forma en que realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado-supervisor, con la remuneración, con la capacidad para decidir autónomamente, y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades).

Entre sus resultados se tiene que todos los grupos de trabajo se ubican en el cuadrante baja tensión, baja demanda psicológica, del Modelo de Karasek en 1979. En relación a la satisfacción laboral, el promedio general muestra un nivel mediano de satisfacción laboral, así mismo con las correlaciones se concluye que a mayor percepción de las variables de Satisfacción laboral y mayor control sobre el trabajo, se logra reducir el grado de estrés, además la dimensión de apoyo social laboral global (apoyo social jefe y apoyo social compañeros), aumenta la satisfacción laboral, permitiendo disminuir el estrés, por lo tanto, los conflictos.

El estudio realizado por Igwe, & Okoye (2023), investigó las estrategias de manejo de conflictos adoptadas por los directores para promover la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas secundarias públicas en el estado de Anambra (Estado de Nigeria). El diseño de investigación es descriptivo, la población consistió en 262 directores de escuelas secundarias, se utilizó para la recopilación de datos un cuestionario de estrategias de gestión de conflictos (CMSQ), elaborado por los investigadores. Los datos recogidos se analizaron utilizando la media y la desviación estándar para responder a las preguntas de investigación y prueba t para probar la hipótesis.

Las puntuaciones generales de desviación estándar de directores femeninos y masculinos que son 0.91 y 0.87 indican que hay homogeneidad entre las respuestas de directores(as), lo que indica un consenso similar de opinión. La media del grupo de 2,73 y 2,65 directores femeninos y masculinos respectivamente que están por encima de la media de corte de 2,50, la adopción de compromisos y estrategias de manejo de conflictos por parte de los directores para promover la satisfacción laboral de los docentes incluyen: animar a las partes involucradas en el conflicto a hacer sacrificios para estar satisfechos con su trabajo y que los profesores puedan llegar a diversos acuerdos en situaciones de conflicto.

Los hallazgos del estudio también revelaron que no había diferencia significativa entre los directores femeninos y masculinos, se recomienda que los

directores deben colaborar con las partes interesadas relevantes para mejorar su conocimiento sobre el uso de estrategias de manejo de conflictos.

Con el propósito de evaluar los efectos potenciales de los factores de riesgo psicosocial sobre el conflicto organizacional y la satisfacción laboral en el sector salud, Sureda, et al., (2020), realizan una investigación en un hospital público español, con una muestra de 249 trabajadores, utilizando un diseño transversal y se implementó un procedimiento de muestreo incidental con personal del hospital. El riesgo psicosocial se evaluó con el método F-PSICO compuesto por 75 ítems con formato Likert. El conflicto organizacional y la satisfacción laboral se evaluaron a través de una encuesta. El ajuste del modelo se estimó con modelos de ecuaciones estructurales. Resultados: Se obtuvo un ajuste adecuado del modelo, que supone que cuanto mayor es el riesgo psicosocial, mayor es el conflicto organizacional, y menor la satisfacción laboral percibida. También sitúa la conflictividad laboral como mediadora entre los riesgos psicosociales y la satisfacción laboral.

Los resultados indican que los factores de riesgo psicosocial influyen negativamente en el conflicto, tanto en sus causas, su frecuencia y métodos de resolución, así como en la satisfacción en los trabajadores del sector salud. En conclusión, la investigación confirma el efecto que ejercen los riesgos psicosociales sobre el conflicto organizacional y el efecto negativo sobre la satisfacción laboral.

Revisadas y analizadas las investigaciones anteriormente descritas, se evidencia que guardan estrecha relación con la investigación que se desarrolla, ya que se estudian las variables satisfacción laboral y solución de conflictos, dentro de una misma temática (estrés) en el sector educativo y salud, sólo que, en continentes diferentes, uno en una institución de beneficencia en América Latina, y el otro, en un hospital español, por lo que sus resultados contribuirán en la discusión y análisis.

2.2. Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas a las habilidades directivas como variables independientes

a) Teorías y modelos de las habilidades directivas

Las teorías que sustentan las habilidades directivas, están dirigidas básicamente a comprender el comportamiento de los gerentes o directivos, toda vez que algunos se dedican solamente a la relación social y olvidan los objetivos de la organización (gerentes de relaciones humanas) y otros solo se ocupan de producir y producir, sin considerar al personal que tienen a su mando (gerentes de tareas). En este aspecto, estudiosos del tema han desarrollado teorías orientadas al análisis de su comportamiento como gerentes, dentro de este contenido, se tienen las siguientes: Escuela de relaciones humanas o teoría humanista (1925-1955); Teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencial o denominada también Teoría Tridimensional 3-D, y el Modelo de habilidades administrativas esenciales de Whetten y Cameron (2011), entre otras.

- Escuela de relaciones humanas o teoría humanista (1925-1955): Esta teoría en su contexto analiza las habilidades humanas que un administrador efectivo debe tener. En este sentido, (Knudson 1963 como se citó en Soria, 2004, p.47), señala que son “un conocimiento y habilidad profundos para conocer las fuerzas humanas activas en su organización, es decir cuál es la motivación más apropiada para sus subalternos y en general para las personas que trabajan a su alrededor”. Además, el administrador estará consciente de los efectos que su estilo de dirección causa en las personas.

Cabe mencionar que la escuela de las relaciones humanas, creada por Elton Mayo en 1920, coloca al hombre como el centro del proceso productivo, plantea que para el trabajo es más importante el componente emocional que físico, y que la parte social del trabajador incide directamente en la productividad, por tanto, busca crear condiciones adecuadas dentro del clima organizacional para la estabilidad emocional y social del trabajador (Soria, 2004).

Entre las aportaciones de esta teoría, se tiene que acentuó en la importancia del estilo del gerente y con ello se revolucionó la formación de los administradores; hace énfasis en las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas, da mayor importancia a los factores psicológicos y sociales, porque considera que son los que contribuyen más en el crecimiento de la productividad del trabajo. En cuanto a sus limitaciones, considera que el ambiente social del trabajo es uno de los factores de interacción que influyen en

la productividad, la cultura y estructura organizacional, y las relaciones entre gerentes y empleados (Flores, 2005).

- Teoría sobre el desarrollo de la Eficacia gerencial o denominada también Teoría Tridimensional 3-D: Esta teoría sustentada por W.J. Reddin (1930-1999), se basa en que el gerente debe ser ante todo eficaz en cualquier situación, ya que “la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de sus resultados de su posición en la organización, la única tarea del administrador es ser eficaz” (Garzón, 2005, p.63).

Los principales conceptos que maneja esta teoría son: eficacia gerencial, estilos gerenciales, habilidades gerenciales básicas, conceptos teóricos básicos, el programa de desarrollo organizacional de la Teoría 3-D, relación entre eficacia y situación, (Chiavenato, 2006).

- El Modelo de habilidades administrativas esenciales de Whetten y Cameron (2011). Los autores basan su modelo en diez habilidades directivas que denominan “habilidades administrativas esenciales”, conformadas por: habilidades interpersonales, se basan en la interacción de las personas, existiendo superposición entre ellas para desempeñar cualquier habilidad de manera eficaz, dentro de estas se encuentran: manejo de conflictos, motivación de los empleados, ganar poder e influencia y comunicación de apoyo; habilidades personales, se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino

que se relacionan con el manejo individual, se incluyen aquí la solución analítica y creativa de problemas, manejo del estrés y el desarrollo de autoconocimiento; habilidades grupales, se centran en asuntos primordiales que salen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o miembro, aquí se encuentran facultad y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo (Whetten y Cameron, 2011).

En virtud de ello, las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades gerenciales, para adaptarse a las diversas exigencias cambiantes del entorno y al ponerlas en práctica, contribuir a crear un ambiente organizacional donde los colaboradores se sientan satisfechos.

b) Definiciones de habilidades directivas.

Previo al desarrollo de las investigaciones aplicadas de las variables independientes referidas al liderazgo transformacional, la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, el trabajo en equipos multiculturales, y la solución de conflictos, es pertinente realizar la conceptualización sobre las habilidades directivas y su clasificación.

Las habilidades son las aptitudes que las personas desarrollan, en sintonía con el talento, la capacidad y la competencia, para realizar una actividad u oficio en particular. Hoy en día, en las organizaciones las habilidades de los individuos que cumplen funciones gerenciales o de responsabilidad, se han

convertido en centro de investigaciones, tomando en cuenta la presencia y el incremento de nuevos aspectos que se insertan en los recientes y constantes cambios globales; estudiosos del tema han incluido el término habilidades gerenciales y/o directivas que son conceptualizadas desde su punto de vista.

En este sentido, las habilidades directivas “son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (Madrigal, 2009, p.1). “Son aquellas competencias (capacidades y conocimientos) necesarias para poder manejarse a sí mismo como las relaciones con otros. Es una planeación de la ejecución supervisando y dirigiendo personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización” (Pereda y Berrocal, 2012, como se citó en Ramírez-Rojas, 2018, p.25). Ambas definiciones hacen referencia a las personas en las organizaciones y donde el directivo juega un papel importante en el proceso administrativo que debe gestionar y la conducción a los objetivos planeados.

Habilidades directivas en tiempos de Covid-19

En las empresas generalmente se realiza la planeación estratégica de actividades a inicio del año, por lo que el año 2020, no era la excepción. Es a inicios del mes de febrero cuando surge la alarma sobre una pandemia a la cual la OMS le asignó el nombre de covid-19, motivo por el cual se presenta ante la gerencia de las organizaciones la disyuntiva de que es necesario hacer y la mayoría se perfilan hacia diferentes alternativas.

Es así, como algunas cierran sus actividades momentáneamente, con la esperanza que el impacto de la pandemia podría ser soportado; sin embargo, la enfermedad supera las expectativas y muchas empresas cierran sus actividades con las consecuencias ya conocidas, particularmente el despido masivo de trabajadores y el redimensionamiento de la actividades en aquéllas que, por su mismo proceso productivo, lo ajustan a los nuevos escenarios, tales como es el teletrabajo, herramienta que ha sido manejada por empresas españolas.

En este contexto y, conociendo que todo cambio genera expectativas y no era fácil asumir ese reto, las empresas, particularmente las multinacionales, se ajustan a fin de continuar sus actividades. Es así como su personal gerencial, debe utilizar otras habilidades directivas, tales como la resiliencia, organización, comunicación, inteligencia emocional y la visión global, en concordancia con las demás que son parte de su rutina de trabajo.

En relación a la resiliencia desde el punto de vista psicológico, es la capacidad que tiene una persona de sobreponerse a las adversidades del entorno tales como un accidente en el que esté involucrada la familia o la pérdida de un ser estimado. En el ámbito laboral a nivel directivo, es la capacidad del gerente para adaptarse a los cambios, a fin de que la empresa se mantenga en sus actividades, gestionando el personal ante los nuevos escenarios de trabajo, ser flexible, tener paciencia, cambiar la forma de trabajar, reflejar confianza frente a la incertidumbre y muy importante mantener la unión en los trabajadores y la confianza de los clientes (Herreros, 2010).

El liderazgo resiliente se aplica en los diversos ámbitos laborales y sectores sociales, por considerarse el más adecuado para dar vuelta las situaciones desfavorables presentes; viene a ser aquel realizado con el fin de mantener un buen desempeño al frente de la gerencia y adaptarse a las transformaciones que están ocurriendo en el entorno global, considerando que cualquier cambio puede hacer tambalear los cimientos de la organización, por lo que se verá en la necesidad de llevar adelante aquellas gestiones en beneficio de la misma y tomar las decisiones en pro de mantenerla en el mercado. Un líder es resiliente en el momento que ante una adversidad es capaz de superarla y prepararse para el futuro, es en parte, el perfil más buscado actualmente en los líderes. (González, 2020).

La organización como una de las etapas del proceso administrativo conlleva a realizar un plan programado de las actividades por parte del directivo de tal manera que exista una compatibilidad entre la gestión de personas y los objetivos organizacionales considerando que, en las empresas multinacionales, la gerencia es evaluada constantemente.

En cuanto a la comunicación asertiva, su presencia permite aumentar la estima y la confianza del personal, por lo que es posible disfrutar el lugar de trabajo y su entorno; contar con una buena comunicación se convierte en un punto clave para todos los puestos, de ahí la importancia de que los líderes practiquen la habilidad de comunicarse adecuadamente con los empleados, lo cual, conduce a escuchar y tomar en cuenta, los comentarios y opiniones sobre lo que represente importancia dentro de la organización o empresa.

La inteligencia emocional como habilidad presente en los directivos, está sustentada en el bienestar mental, emocional y físico, por lo tanto, se transforma en un factor clave que le permite entre otros, adaptarse a los cambios, garantizar productividad, liberar emociones, construir estados de paz mental, no perder el control, y valorar la presencia de implicaciones a futuro, todo esto con el fin de garantizar el éxito de sus negocios (Amaya, 2021; Ortiz y Méndez, 2020).

Considerando lo anterior, esta habilidad directiva reviste gran importancia, ya que influye grandemente en la forma que el gerente se relaciona con sus colaboradores, lo que se ve reflejado de manera directa en la satisfacción del personal.

La visión global es cuando el profesional se posiciona en un lugar desde el que observa todo el sistema para, posteriormente, tomar decisiones e impactar positivamente desde una perspectiva integral. Como habilidad directiva, el gerente ha de entender la información que se está movilizándose dentro del sistema al que pertenece (Maldonado, 2017). Es pertinente que el gerente tome conciencia de lo que está ocurriendo a nivel global; por tanto, debe estar a la vanguardia en todos los cambios sociales, económicos, políticos, ecológicos, entre otros con el fin de precisar los efectos que pudiesen afectar a la empresa a nivel local y actuar de manera proactiva.

Clasificación de las habilidades directivas: Su clasificación varía desde el punto de vista de sus autores, dentro de los tipos de habilidades directivas o

gerenciales, se tienen entre otras, el liderazgo, inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipo y solución de conflictos. Por ser las variables de estudio en esta investigación, en seguida se desarrollan las teorías, se definen conceptualmente, y se analizan las investigaciones aplicadas de cada una, sustentados por autores de textos y artículos publicados en revistas científicas.

2.2.1. Variable independiente X1 “Liderazgo transformacional”

a) Teorías y Modelos sobre el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional ha sido estudiado por numerosos teóricos, prueba de ello es la gran cantidad de teorías y enfoques desarrollados referidos al liderazgo, particularmente, por la importancia que tiene en las organizaciones políticas, militares y religiosas entre otras. Son positivas las funciones que el líder desarrolla en las organizaciones, en unas, como cualidad personal y en otras por ser impulsoras y generadoras de un valor agregado en ella (Lussier y Achua, 2016; Robbins y Coulter, 2010; Robbins y Judge, 2009).

Con relación a las características de los líderes transformacionales, se tienen las siguientes: “1. Se identifican como agentes de cambio. 2. Son valientes. 3. Creen en las personas. 4. Están motivados por valores personales. 5. Son eternos aprendices. 6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre. 7. Son visionarios” (Tichy y Devanna citados por Chiavenato, 2007, p.363).

Estudiosos como Chiavenato, (2007); Hellriegel y Slocum, (2004); Lussier y Achua, (2016); Robbins y Judge (2009), refieren varias teorías sobre el liderazgo transformacional, de las cuales algunas se desarrollan a continuación:

- Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional:

En 1978, J. M. Burns fue el primero que articuló la idea de liderazgo transformacional. Bernard Bass la amplió casi una década después. Burns propuso que existen dos enfoques diferentes del liderazgo para lograr que el trabajo se haga: transaccional y transformacional, Lussier y Achua, (2016). El liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores, mientras que el liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores; ambos tienen características distintas que los diferencian.

- Modelo de liderazgo transformacional:

Este modelo proviene de la teoría del liderazgo transformacional, creada por James MacGregor Burns (1978), quien representa un proceso a través del cual los líderes y los seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación; son visionarios, inspiradores, osados y éticos, calificativos que apuntan a los líderes transformacionales.

El modelo de liderazgo transformacional está conformado por cuatro componentes que son:

1. La motivación inspiradora viene dada por aquellos líderes con su forma de actuar y trabajar, motivan a los colaboradores a seguirlos.

2. El estímulo intelectual son aquellas acciones que realiza el líder en los seguidores a fin de estimular la creatividad, desarrollar sus habilidades, animarlos a buscar nuevas formas de hacer las cosas.
3. La influencia idealizada refleja a los líderes que poseen carisma, por tanto, los seguidores tratan de esforzarse por alcanzar un fin o una meta.
4. La consideración individualizada; concede especial atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige y asesora; El líder sabe apreciar la aportación individual de cada uno de los miembros del equipo.

b) Definiciones sobre el Liderazgo Transformacional:

El tema del liderazgo, posee gran relevancia en momentos históricos, debido a escenarios especiales, particularmente, los que se presentan en los diversos sectores de la ciencia y la tecnología, las comunicaciones, y las empresas que cada día son más competitivas, toda vez que se esmeran en lograr eficiencia en sus equipos de trabajo, por lo que el liderazgo “es una necesidad apremiante en cualquier organización, así como una habilidad mínima indispensable que debe poseer todo directivo, la cual se puede desarrollar” (Madrigal, 2009, p. 154). Por lo tanto, el líder debe poseer algunas características, tales como usar su poder con responsabilidad y respeto; emplear eficientemente el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control); poseer claridad sobre el futuro de la empresa y comunicarlo a sus colaboradores, lo que permitirá tener directrices claras que permita cumplir la misión de su empresa (Macías 2015).

Desde el punto de vista conceptual, “el liderazgo transformacional, se construye sobre el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el sólo enfoque transaccional (Robbins y Judge, 2009, p. 419), “El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente” (Amorós, 2007, p.157). Ambas definiciones coinciden en que el liderazgo transformacional está sustentado en el liderazgo transaccional, por lo tanto, no se puede decir que son opuestos, sino al contrario se complementan.

Para Lussier y Achua, (2016, p. 328), “Los líderes transformacionales se caracterizan por mover y cambiar a las organizaciones en gran medida, al comunicar a los seguidores una visión inspiradora del futuro y, al igual que los líderes carismáticos, aprovechar sus ideales más altos”.

Para esta investigación, en base a lo anteriormente expuesto por los diversos autores, el liderazgo transformacional se define como “la habilidad para influenciar y motivar a los colaboradores inspirándolos a hacer frente a los cambios organizacionales con creatividad e innovación”. (Definición propia).

c) Investigaciones Aplicadas de la variable: Liderazgo transformacional.

Entre los estudios referidos al liderazgo transformacional como habilidad directiva, y a fin de analizar su relación con la salud y el bienestar en empleados,

Perilla y Gómez (2015), realizan una investigación en organizaciones colombianas y mexicanas de diferentes servicios en los que se ha estudiado el liderazgo transformacional, con una muestra poblacional de 597 empleados, metodológicamente corresponde a un estudio cuantitativo, con un diseño de campo, no experimental, transversal.

Se aplicó a la población a estudiar un cuestionario en el que se evaluaron las variables sociodemográficas, liderazgo transformacional, confianza en el líder, salud y bienestar del empleado, autoeficacia en el trabajo y afectividad, las cuales se analizaron estadísticamente de forma conjunta, así como de manera independiente para cada país. Tanto los análisis de regresión como los de ecuaciones estructurales se realizaron con la muestra total y con la muestra de cada país de forma independiente.

Los resultados indican para ambos países que de manera positiva el liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral, pero con los síntomas de malestar existe una relación negativa, sin embargo, en ambas está mediada por la confianza del líder.

Con el propósito de analizar el liderazgo transformacional y los equipos de trabajo, (Hincapié-Montoya, et al., 2018), realizaron una investigación en Pymes colombianas, la cual corresponde a una investigación descriptiva y correlacional, la población seleccionada está conformada por 304 personas pertenecientes a 72 empresas colombianas. El instrumento utilizado para liderazgo transformacional mide las dimensiones (carisma o influencia

idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada), y para el mejoramiento continuo (apropiación metodológica, vinculación con los objetivos estratégicos, cooperación intraorganizacional y aprendizaje organizacional).

Entre sus resultados se demuestra que el liderazgo transformacional influye positivamente en el mejoramiento continuo de las pyme colombianas, mientras que la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, influyen positivamente sobre el mejoramiento continuo, a excepción del carisma o influencia idealizada que muestra una relación parcial. Con base en los modelos de regresión lineal desarrollados, la inspiración o motivación inspiracional y la estimulación intelectual presentan una relación positiva (significativa al 99%) sobre el mejoramiento continuo. En menor medida, pero también positiva es la relación entre la consideración individualizada en el mejoramiento continuo (significativa al 95%).

Almohtaseb, et al., (2021), llevaron a cabo una investigación con el objetivo de examinar el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los empleados del gobierno en Jordania durante el COVID-19. Los investigadores seleccionaron una muestra de 52 trabajadores de recursos humanos de organizaciones del sector público. Los hallazgos revelaron una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los trabajadores. Como se encontró en este estudio, a pesar de la pandemia, los líderes transformacionales ayudan a los empleados a trabajar de manera efectiva y aumentan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de

los empleados. Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación, se considera el liderazgo transformacional como una herramienta altamente capaz para el manejo de cualquier crisis organizacional y de gestión.

2.2.2. Variable independiente X2 “Inteligencia emocional”

a) Teorías y Modelos sobre la inteligencia emocional.

Diversos estudiosos como Cooper y Sawaf, (2004), Goleman, (1995, 1999), Hendrie Weisinger, (1998), Reuven Bar-On, (1997), Salovey y Mayer, (1990), entre otros, son sus principales representantes. Sin embargo, a finales del siglo XX, particularmente, en la última década, que Goleman impulsó su auge. En seguida, se presenta un análisis sucinto de los aspectos desarrollados por cada uno de los teóricos.

Salovey y Mayer (1990): Según esta teoría, la inteligencia emocional es la habilidad de las personas para percibir, usar, comprender y manejar las emociones. En su modelo establece cuatro componentes: 1. Percepción y expresión emocional: habilidad para percibir y expresar las propias emociones, identificar las de otras personas, identificar qué se siente y ser capaz de expresar sentimientos y necesidades asociadas a los mismos. 2. Facilitación emocional: capacidad para generar, comunicar sentimientos, de manera que puedan ser utilizadas para facilitar pensamientos. 3. Comprensión emocional: capacidad de identificar las emociones y valorar sus significados. 4. Regulación emocional: manejar y dirigir las emociones tanto positivas como negativas (Fernández y Ramos, 2016).

Reuven Bar-On (1997): Un modelo precursor de la inteligencia emocional propuesto por Reuven Bar-On, define la inteligencia emocional como “conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales y de destrezas que influyen en la habilidad para adaptarse, enfrentar las demandas y presiones del medio”. Sobre la base de este concepto, Bar-On construye el Modelo del inventario de Bar-On (I-CE) de inteligencia no cognitiva, el cual considera los componentes de la IE (Ugarriza, 2001).

Hendrie Weisinger (1998): En relación a la inteligencia emocional, menciona que, “De forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados” (Weisinger 1998, como se citó en Gómez y Herranz, 2011. p.79); por tanto, es utilizar la inteligencia emocional en el sitio de trabajo, a fin gestionar emociones, gerenciar bajo presión, desarrollar habilidades de liderazgo, mejorar la productividad y los resultados financieros, para ser exitoso en los negocios.

Los cuatro componentes básicos en la opinión de la Dra. Weisinger, representan capacidades que organizadas jerárquicamente facilitan la inteligencia emocional y serían capacidad de percibir emociones, experimentar sentimientos, comprender y finalmente regular las emociones.

Modelo de Daniel Goleman: Se sustenta en la existencia de un cociente emocional que no es contrario al cociente intelectual, pero se complementan; los componentes que constituyen la inteligencia emocional según Goleman (1995)

son: conciencia de uno mismo (self-awareness): es la conciencia que se tiene de los propios estados internos, los recursos e intuiciones; autorregulación (self-management): es el control de los estados, impulsos y recursos internos; motivación (motivation): tendencias emocionales que guían o que facilitan el logro de objetivos; empatía (social-awareness): conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas; habilidades sociales (relationship management): es la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás pero no entendida como capacidades de control sobre otro individuo. Este modelo tiene su aplicación en diferentes ámbitos como el organizacional y el laboral (García & Giménez-Mas, 2010).

Modelo de Cooper y Sawaf (2004): En su teoría, adaptan la perspectiva de la inteligencia emocional al mundo empresarial y se basan en cuatro soportes básicos para desarrollar su modelo, los cuales son desde el punto de vista emocional, la alfabetización, agilidad, profundidad y alquimia, que al integrarse se puede entender como los componentes del yo interno, que fomentando la capacidad de manejar problemas y armonizar la vida con el trabajo, permite aprovechar las oportunidades. (García & Giménez-Mas, 2010).

b) Definiciones -Inteligencia Emocional

Con relación a la inteligencia emocional, cabe mencionar que el término tiene sus inicios en 1990, por los expertos Peter Salovey y John Mayer, sin embargo, fue Daniel Goleman en su libro “La Inteligencia Emocional”, cuando el concepto se difundió rápidamente; posteriormente, han surgido otras

definiciones asociadas a la inteligencia dentro del contexto de las organizaciones, realizadas por el mismo Goleman y otros estudiosos del tema.

Existen numerosas definiciones de inteligencia emocional, tales como “Es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales y que pueden definirse como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás” (Reza, 2006, p.190). Se puede decir que el individuo, al manejar sus propias emociones, está en capacidad de entender a los demás, tolerar sus presiones y frustraciones; tomando en cuenta que el ser humano por naturaleza propia es distinto, esta capacidad le permite al individuo enfrentar cualquier situación que se pueda presentar, tanto a nivel personal como grupal, por ende, en las organizaciones.

Mayer y Cobb en el año 2000, conceptualizan la inteligencia emocional como la capacidad de procesar la información emocional con exactitud y eficacia, incluyéndose la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones; aunado a ello, se deben tomar en cuenta los sentimientos, reconocerlos, para saber cómo enfrentar cualquier situación que se pueda presentar, tanto a nivel personal como laboral; además, la inteligencia emocional, no solo es controlar las emociones propias, sino comprender y entender a los demás (Ramos, Enriquez y Recondo, 2012).

Para Cooper y Sawaf (2004), la inteligencia emocional es “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones,

como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia” (p.59). También se refiere a la habilidad que permite percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y a la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual (Mayer y Salovey 1997, en Ibarrola, 2014).

Goleman (2010, p. 61) la conceptualiza como “es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en sí mismo y en los demás, inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirla y equilibrarlas”

Considerando las distintas definiciones de inteligencia emocional, en esta investigación se considera como “capacidad para percibir, conocer, comprender y manejar, adecuadamente, los sentimientos y emociones propias y de los demás”. (Definición propia)

c) Investigaciones Aplicadas de la variable Inteligencia emocional

En el marco de las investigaciones desarrolladas sobre la variable Inteligencia emocional, se tiene la realizada por (Rodríguez, López, et al., 2017), la misma se centra en la evaluación del Programa de Inteligencia Emocional Intensivo (PIEI) de Fernández y Férreo (2016), aplicado a supervisores de trabajo. El programa pretende incrementar la inteligencia emocional, ya que esta

variable incide en aspectos como la satisfacción personal, el desempeño de tareas y el clima laboral.

En el estudio participaron 282 supervisores de un *call center*, perteneciente a una empresa española multinacional, radicada en Madrid, fueron asignados, por disponibilidad, al grupo experimental (n=190) o al grupo control (n=92). Respondieron a dos cuestionarios para evaluar los componentes de la inteligencia emocional intrapersonal y medir la empatía cognitiva y afectiva.

La correlación de Spearman de 0.745** representa una correlación alta de las variables gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, siendo altamente significativa. Además, según la prueba de independencia (Chi-cuadrado: ***p < 0.000) también es altamente significativa.

Los resultados mostraron que los mandos intermedios que participaron en el programa presentan niveles más altos de inteligencia emocional intrapersonal, percepción, comprensión y regulación de las emociones, así como adopción de perspectiva superior, comprensión de las emociones interpersonales, alegría empática y angustia personal, por lo que el Programa de Inteligencia Emocional Intensivo mostró una mejora significativa en la percepción y regulación de las emociones intrapersonales de los gerentes intermedios y comprensión de las emociones intra e interpersonales en un período corto.

Otra investigación es la realizada en la Administración local de la Provincia de Córdoba, por Pereda et al., (2018) en la que plantearon conocer la valoración de un inventario de veintidós habilidades directivas y su importancia en las

variables organizacionales. La población fue de 12,777 empleados públicos, tomando una muestra de 381, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado para la recolección de la información de las cuales fueron válidas 362. El análisis ANOVA confirma una influencia significativa de la inteligencia emocional como habilidad directiva en la organización, especialmente en la motivación y satisfacción de los empleados públicos municipales. En cambio, respecto a la percepción de los subordinados los resultados muestran una influencia significativa en cuanto al clima organizacional. Esta circunstancia presenta a la inteligencia emocional como una habilidad transversal, por lo que las organizaciones, y las públicas, en especial, deberán potenciarla adecuadamente.

Los resultados obtenidos en la investigación señalan que los empleados públicos locales reconocen la existencia una alta relación e influencia en las habilidades directivas sobre las variables organizacionales (clima organizacional, mejora de la eficacia y eficiencia, valoración y percepción de los ciudadanos, motivación y satisfacción de los empleados, y selección de los empleados públicos) asimismo, la inteligencia emocional se consolida como una habilidad directiva de gran trascendencia en la administración pública, sin embargo no es valorada suficientemente.

Otra de las investigaciones desarrolladas sobre la variable inteligencia emocional, es la realizada por Bartra y Torres (2019), en la que se buscó determinar cuál es el impacto de la inteligencia emocional en el desempeño de los colaboradores de una empresa de tecnología en Lima Metropolitana; el método de la investigación es descriptiva-explicativa, se aplicó una encuesta en

una muestra de 300 colaboradores de diversas áreas de la organización, identificándose tres sub-variables específicas para medir la inteligencia emocional: atención emocional, claridad emocional y regulación emocional y para el desempeño, el contextual y el de tareas. En cuanto a los resultados se puede afirmar que el manejo de la inteligencia emocional de los colaboradores impacta significativamente en su desempeño, se demuestra que la relación es directa, es decir, si el puntaje de inteligencia emocional se incrementa, se estima que el puntaje de desempeño laboral también. En conclusión, la inteligencia emocional fue categorizada en tres niveles: bajo, medio y alto, se observa que la mayoría de los colaboradores tienen alto nivel de inteligencia emocional, en el caso del desempeño laboral fueron categorizados en tres niveles: malo, regular y bueno; obteniendo como resultados de que la mayoría de los colaboradores tienen buen desempeño laboral.

En la investigación de Alharbi y Alnoor (2022), con el objetivo de determinar la influencia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones enfatizando la importancia de que los gerentes practiquen habilidades como el manejo de las emociones y los conflictos a través de los estilos personales. Se encuestaron 324 gerentes en varias pequeñas y medianas empresas en Arabia Saudita. Los encuestados fueron seleccionados al azar. Se encontró un efecto positivo directo de la IE, para enfrentar el conflicto sobre los resultados de las decisiones estratégicas. Este artículo se limita a la literatura relevante sobre la influencia de la IE y los estilos personales de lidiar con los conflictos en las decisiones estratégicas.

2.2.3 Variable independiente X3 “Comunicación efectiva”

a) Teorías y Modelos sobre la Comunicación

La comunicación entre individuos en cualquier ámbito de la sociedad, es indispensable; es así como el ser humano desde su nacimiento es comunicativo; es por ello, que a lo largo de su existencia amerita de la comunicación, tomando en cuenta que la misma se considera un proceso social que comprende cualquier forma de transmisión e intercambio de ideas, gestos, sentimientos y palabras, sin olvidar, el silencio y la música, que también son expresiones comunicativas en el ambiente que se encuentre, ya sea familiar, grupal u organizacional.

La habilidad de comunicación efectiva dentro de una organización es muy importante, toda vez que, si se tienen buenas ideas y se transmiten, será mucho más fácil dar oportunas soluciones a los problemas, y esto es lo que esperan los trabajadores para la empresa, es decir, soluciones acertadas para cambios exitosos. Dentro de las teorías de la comunicación, se desarrollan los Modelos básicos para el estudio de la comunicación colectiva; en este contexto se tienen que dentro de las organizaciones se generan distintos tipos de comunicación y, por ende, los estudiosos del tema los insertan en los diferentes modelos, que son abordados por Aguado, 2004; Chiavenato, 2009; Galeano, 1997; García, 1998; Maldonado, 2017; Millán, 2015; y Robbins y Coulter, 2005).

1) Modelos clásicos que explican de la comunicación colectiva:

- El modelo de Shannon y Weaver (1948):

El modelo se aplica en cualquier mensaje, está compuesto por cinco funciones básicas para la transmisión de la información, éstas son: la fuente de información que produce un mensaje, que es llevado por un transmisor en forma de señal, es recibido por el receptor y lleva el mensaje hasta su destino. Este proceso puede verse interrumpido por la intervención del ruido, el cual se manifiesta de distintas formas, desde la saturación de los canales de comunicación, hasta el falta de un código común que permite en muchos casos modificar el mensaje (Aguado, 2004).

- El modelo de Lasswell (1948):

Se sustenta en una adaptación del Modelo de Shannon y Weaver, toda vez que mantiene sus elementos esenciales, que son el emisor, el mensaje, el canal y el receptor, pero agrega con qué efecto (Aguado, 2004). En otras palabras; emisor (quien) remite el mensaje (dice que) a través del medio (por cuál canal) al receptor (a quién) y cuál es el impacto (con qué efecto), lo que permite hacerlo más claro y sencillo.

2) Post- Clásicos de la comunicación colectiva. Dentro de estos se describen los siguientes: El análisis transaccional en el proceso de la Comunicación de Eric Berne (1964), Marshall H. McLuhan (1967)

- El análisis transaccional en el proceso de la comunicación de Eric Berne (1964): este autor parte de lo que denomina estímulo y respuesta

transaccional, por tanto, ambas transacciones son complementarias; de esta relación se presentan tres tipos de transacción: la primera, clasificada como transacción complementaria tipo 1 (relaciones paralelas), la comunicación se llevará de manera muy fluida, son transacciones muy positivas. La transacción complementaria tipo 2 (relaciones oblicuas), aquí se proceden las transacciones en cadena, por ejemplo, del niño al padre es un estímulo, pero del padre al niño es una respuesta. La transacción tipo 3 (Relaciones cruzadas), son las más comunes, por ende, las más conflictivas (Berne, 1997).

Tomando en cuenta que en las organizaciones se generan varios tipos de comunicación, pues es aquí donde se presentan los tipos de transacciones propuestos en la teoría. En base a lo anterior, el análisis transaccional se puede aplicar a cualquier tipo de institución y organización, tales como las corporaciones multinacionales, considerando que en su entorno tanto interno como externo, existe la comunicación entre los colaboradores, clientes, proveedores, potenciando así las relaciones independientemente del rol que desempeñen y que contribuyen al alcance de las metas trazadas.

3) Modelos que explican la comunicación organizacional interna. Teoría de Rensis Likert (1980) y Manuel Martín Serrano en su libro “Metodología para fundar una teoría de la comunicación” (1981).

Teoría de Rensis Likert (1980): Likert definió cuatro perfiles organizacionales o sistemas en la supervisión que son: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

Sistema 1. Autoritario coercitivo: caracteriza a los directivos autocráticos, la toma de decisiones está centralizada, generalmente, lo utilizan industrias con procesos productivos donde la tecnología es primaria. Sistema 2. Autoritario: Se caracteriza como el autoritario coercitivo, pero de forma más atenuada, se puede presentar en las industrias que utilizan tecnología moderna y mano de obra especializada. Sistema 3. Consultivo: el sistema de comunicaciones es vertical (descendente y ascendente), generalmente, se encuentra en empresas de servicios. Sistema 4. Participativo: En el sistema de comunicación, los datos fluyen en todas direcciones (vertical descendente, vertical ascendente y horizontal), la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su eficiencia. Particularmente, se encuentra en empresas de servicio y consultorías (Chiavenato, 2009; García, 1998; Robbins y Coulter, 2005).

Manuel Martín Serrano en su libro "Metodología para fundar una teoría de la comunicación" (1981), hace referencia a que la comunicación es esencial en todos los aspectos de la sociedad, pues sin ella no existiría la población humana, es por ello que la teoría de la comunicación tiende a cubrir niveles y funciones, por lo que plantea dos niveles: El primero como función social (nivel macro), y el segundo como base del proceso comunicacional, por tanto, los problemas que se presentan entre los individuos dentro de los grupos (Millán, 2015).

b) Definiciones sobre la comunicación efectiva.

En relación a la comunicación, considerada en la presente investigación como un tipo de habilidad que deben poseer los directivos, consiste en un proceso en el que se trasmite ideas, sentimientos, orientaciones e información de cualquier tipo con el fin de afectar el comportamiento del equipo de trabajo (Bounds & Woods, 1999), asimismo, se da cuando la expresión entre personas es compartida a través de un medio para comprender las ideas (Fonseca, 2005). Igualmente se relaciona con la capacidad de oír, realizar preguntas o inquietudes para ser comprendidas, expresar emociones generalmente positivas que fortalecen los equipos de trabajos y en algunos casos se transforman en motivaciones (Marchant y Castro, 2005). Este tipo de comunicación logra que quien trasmite el mensaje, lo haga de modo claro, sin causar confusión o interpretaciones erróneas, considerando que el escuchar y comprender a los demás, favorece el clima de trabajo en la organización.

La comunicación efectiva, según Chiavenato (2009), "Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno, mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente" (p.491). Para De la Cruz (2014, p.119) "es el proceso que permite transferir e intercambiar ideas,

pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en esto se establece que sea efectiva”. Ambas definiciones tienen en común que es un proceso de transmisión y recepción de información que se da entre personas, con el fin de informar, o en todo caso intercambiar ideas u opiniones. Para que una comunicación sea efectiva, se requiere que exista una comprensión compartida por quienes intervienen en dicho proceso, para que se trabaje en un mismo sentido, sin propósitos opuestos.

Cabe mencionar que dentro de las organizaciones y/o empresas, se genera un tipo de comunicación muy particular, que los autores han denominado comunicación organizacional que se establece dentro de las instituciones y se da de manera fluida entre los diferentes niveles, jefes, subordinados y directivos, con el resto de la organización (Castro, 2015). Este tipo de comunicación se da cuando el fin es conducir de manera alineada a las personas hacia un objetivo (Crespo, Nicolini y Parodi 2015), es decir, que la misma circule a través de sus distintos medios y niveles, forme parte de su cultura y de sus normas, trascienda entre todos los integrantes de la organización con un fin determinado, lograr el éxito organizacional.

Bounds & Woods (1999, p.233), definen comunicación de la siguiente manera: “es un proceso de transmitir y comprender información e ideas, así como sentimientos y emociones, frecuentemente, con el fin de afectar el comportamiento”.

Dentro de la temática de la comunicación efectiva como habilidad directiva, para esta investigación se considera la siguiente definición “la habilidad para compartir información, pensamientos, mensajes o ideas de manera clara y objetiva logrando su comprensión total sin alterar su objetivo”. (Definición propia)

c) Investigaciones aplicadas de la variable comunicación efectiva.

Al revisar información relacionada con la comunicación como habilidad directiva, se tienen algunos estudios publicados en revistas de relevancia nacional e internacional, los cuales se desarrollan a continuación.

Con el propósito de determinar la relación que existe entre la comunicación directiva, el trabajo en equipo y la administración del desempeño, es que Ayala y De la Garza (2018), realizan una investigación en las pequeñas y medianas empresas que funcionan en el Estado de Querétaro. En tal sentido, para lograr los objetivos planteados, se diseñó un cuestionario, el cual fue validado fue dirigido a 153 empresarios de manufactura. Los resultados obtenidos indican que la comunicación directiva, el trabajo en equipo y la administración del desempeño, están fuertemente interrelacionadas. Entre sus conclusiones se destacan que la comunicación directiva tiene influencia en el trabajo en equipo y la administración del desempeño.

Considerando los medios de comunicación utilizados en las empresas públicas y privadas, particularmente, es el medio de comunicación preferido por los colaboradores, es que Fatuly, León & Noboa (2020), realizan una investigación cuantitativa no experimental en la ciudad de Guayaquil (Ecuador).

Aplican un cuestionario que mide los medios más utilizados, tales como: interacciones cara a cara, e-mail, teléfono y correo de voz, sitio web interno y medio de comunicación social interna (WhatsApp), a 278 empleados.

Los resultados reflejaron que los empleados prefieren la interacción cara a cara y la aplicación WhatsApp, para comunicarse con sus compañeros y directivos, el uso de correo fue muy poco considerado; asimismo, indicaron que debería ser utilizado a nivel interno, toda vez que permite la utilización de esta nueva tecnología como un instrumento formal en las organizaciones.

El propósito de Swe, Hnin Thet (2018), es investigar las barreras y desafíos para comunicación efectiva dentro de los equipos de proyectos de Tecnología Informática (TI) en organizaciones multinacionales. La comunicación efectiva dentro de los equipos de proyectos de TI es un pilar clave para el éxito de los mismos. La falta de una comunicación adecuada dificultaría el logro de los resultados del proyecto, por lo que se exploran las prácticas de comunicación actuales adoptadas por los miembros del equipo y se analizan, se determinan las barreras de la comunicación efectiva y las estrategias consecuentes a ser adoptadas, para mejorar la comunicación entre los miembros del equipo del proyecto, sin embargo, el rendimiento de los proyectos de TI todavía se ve muy afectado, por mala comunicación, debido a la falta de adopción de medios de comunicación efectivos prácticos.

Este estudio adopta un enfoque cualitativo de estudio de casos múltiples, centrándose en cinco organizaciones multinacionales de TI, cinco gerentes de

proyecto serán entrevistados para usar programas de entrevistas, por tanto, generar datos al estudio. Asimismo, busca encontrar respuestas a preguntas sobre las prácticas de comunicación actuales entre los miembros del equipo del proyecto, determinar las barreras y desafíos para una comunicación efectiva, y las estrategias que pueden promover la adopción de una comunicación efectiva entre los miembros del equipo del proyecto.

2.2.4 Variable independiente X4 “Trabajo en equipos multiculturales”

a) Teorías y Modelos sobre Trabajo en equipos multiculturales:

Las teorías de los roles de equipos están destinadas a crear equipos de trabajo productivos y efectivos, donde el nivel de eficiencia no sea cuestión de suerte, sino una medida predicha de acuerdo a ciertas características y perfiles de los integrantes del mismo, los cuales vienen dados por la personalidad y rasgos de los líderes.

A continuación, se presentan algunas teorías enmarcadas dentro de las distintas funciones que deben cumplir los integrantes de los diferentes equipos de trabajo (tradicionales, para resolver problemas, de alto rendimiento, multiculturales y autodirigidos, entre otros) que hacen vida en las empresas. Dentro de estas se encuentran el Modelo de Belbin (1981) y el Modelo de Frederick Mumma (1984).

- Modelo de Belbin (1981):

Meredith Belbin en su teoría de los roles de equipo desarrolla las investigaciones con el objetivo principal de concretar los rasgos comunes en los equipos en las organizaciones; es así como define rol de equipo a la tendencia de comportarse, contribuir y relacionarse socialmente los individuos en los equipos de trabajo; como resultado clasifica tres grupos de roles, que los denomina : roles de acción, sociales y mentales, y dentro de cada uno, tres roles, que deben estar representados en los equipos, para un total de nueve roles.

Basado en este argumento es que, de acuerdo al trabajo de investigación realizado por Simón (2015), que toma como base los estudios realizados por Meredith Belbin en sus libros 1993, 1997 y 2008, se presentan las características relevantes del Modelo de Roles Belbin, que se sustenta en el equilibrio de la composición de un equipo respecto a los diferentes roles que pueden darse internamente: roles de acción, sociales, y mentales. Según esta teoría, no se exige que el equipo esté compuesto necesariamente por nueve personas, pero requiere que cualquiera sea el número de composición, los nueve roles estén representados, aunque una persona puede cumplir más de un rol, considerando que quien lo asuma debe poseer las características idóneas, esto con el fin de evitar contratiempos al momento de dar solución a los problemas que puedan presentarse.

- Modelo de Frederick Mumma (1984):

En su tesis doctoral Balmaceda, (2015), describe los aspectos más importantes del Modelo de Frederick Mumma, teórico que desarrolló una teoría de roles muy

similar a la de Belbin, en la que consiguió detectar ocho roles diferentes que pueden aparecer en el trabajo en equipo. Esta teoría describe las fases que atraviesa un grupo para la resolución de un problema; es pertinente señalar que a medida que se desarrollan las fases (iniciación - generación de ideas – elaboración y finalización), la presencia de personas con el rol que desempeña dentro del equipo se hacen presentes, es por ello que en cada fase cumplen funciones dos roles del equipo.

Estos modelos describen rasgos comunes en los equipos de trabajo, los diferentes roles que desempeñan sus integrantes, así como las fases por las que atraviesa un equipo desde su iniciación y en cada una de estas etapas es muy importante la habilidad del directivo para que se logren los resultados y objetivos planteados.

b) Definiciones sobre trabajo en equipos multiculturales:

Un equipo es un grupo de individuos que se organizan para lograr un propósito común, son interdependientes, y pueden ser identificados entre ellos mismos. Los equipos dentro de las organizaciones interactúan con otros con la finalidad de que exista un entendimiento detallado de cómo proceder ante una meta a lograr, cómo cumplir sus tareas, entender lo que están tratando de alcanzar; asimismo, su conexión con otros departamentos, y clientes sin dejar de lado la misión de la organización, sus objetivos y estrategias.

Dentro de este contexto, se describen los equipos multiculturales como, “aquéllos donde los miembros representan tres o más nacionalidades y que asumen responsabilidades en el ámbito multinacional en el que opera la organización. En algunas ocasiones también reciben el nombre de equipos internacionales” (Canney, 1994, p.82). Los equipos multiculturales son una tipología determinada de equipos; específicamente “son aquéllos conformados por individuos de distintas culturas. En un mundo cada vez más globalizado, las compañías perciben a estos equipos multiculturales como una forma efectiva y atractiva de alcanzar coordinación global y adaptación local al mismo tiempo” (Zander y Butler 2010, como se citó en Galzerano, 2013, p.199). Cabe mencionar que los equipos multiculturales “son equipos formados por personas de distintas culturas. Teniendo en cuenta que cada cultura tiene una forma de comunicarse, unas costumbres, una forma de hacer las cosas distintas a la nuestra” (García, 2019 p.37); por lo tanto, en el marco de la globalización de los mercados y el crecimiento de las empresas multinacionales, es importante la comunicación efectiva, así como promover y mantener buenas relaciones entre los integrantes de diferentes culturas en los equipos de trabajo, a través de un gerente con habilidades directivas bien desarrolladas que cuente con el perfil adecuado y potencial para coordinar exitosamente la diversidad de culturas de los miembros del equipo obteniendo el máximo provecho en beneficio de la organización.

Dentro de los equipos multiculturales existen categorías que crean desafíos para su manejo, estos son “comunicación directa vs indirecta, problemas con la fluidez y el acento en el idioma, diferentes actitudes frente a la jerarquía y a la autoridad y normas conflictivas para la toma de decisiones” (Brett

et al. 2006, como se citó en Galzerano, 2013, p.20), por lo que es necesario que el directivo o persona responsable tome en cuenta estos aspectos al momento de conformar el equipo y esté preparado para enfrentar dichos desafíos exitosamente.

Así como existen categorías, también se estructuran tipos de equipos considerando el rol que ocupan dentro de la organización. En este sentido, se identifican tres tipos: los destructores, los igualadores y los creadores. Al analizar cada uno de estos tipos se desprende, que los destructores, la palabra lo dice se autodestruyen, por cuanto, no logran adaptarse a las culturas de los diversos integrantes. Los igualadores se integran satisfactoriamente y cooperan, pero no logran la unión y los creadores, como su palabra lo dice crean o idean otros proyectos de acuerdo a los conocimientos de sus integrantes (García, 2019).

Halverson y Tirmizi, (2008, p.5) conceptualizan a los equipos multiculturales como “conjunto de individuos con diferentes antecedentes culturales, que son interdependientes en sus tareas, que comparten la responsabilidad de los resultados y que gestionan sus relaciones en una organización”

Analizados los conceptos anteriores el trabajo en equipos multiculturales, es definido en esta investigación como “La capacidad para lograr la participación activa y responsable de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de diversas culturas consiguiendo su adaptación, flexibilidad y coordinación en el logro exitoso de los objetivos organizacionales”. (Definición propia).

c) Investigaciones aplicadas de la variable: Trabajo en Equipos multiculturales.

Relacionado a la variable trabajo en equipos multiculturales como habilidad directiva, se tiene a Guzmán (2017) en su tesis doctoral donde establece como objetivo analizar la influencia de las características individuales de los líderes y de los integrantes de equipos multiculturales (el liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y adaptación al equipo) y los factores de equipo (la orientación cultural, la cohesión, la comunicación efectiva, el conflicto afectivo y la confianza) en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales de empresas multinacionales.

Para llevar a cabo la consecución del objetivo establecido, se basa en tres estudios principales que soportan la investigación: 1. Las características individuales de los líderes de los equipos multiculturales y su influencia en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales. 2. Los factores de equipo y su influencia en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales. 3. La influencia del liderazgo transformacional, la orientación cultural y el conflicto afectivo, en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales. La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo y transversal, la muestra utilizada en el primer estudio es de

111 líderes, en el segundo es de 304 integrantes y en el tercer estudio la muestra empleada es de 415 (líderes e integrantes de equipos).

Del análisis de resultados se desprende que existen diferencias importantes entre las percepciones de los líderes y de los integrantes de equipos multiculturales respecto a los mismos factores que influyen en el desempeño, por lo tanto, sirven de utilidad al ámbito empresarial para establecer políticas de recursos humanos que permitan identificar los criterios individuales y de equipo que se deben tener en cuenta para una correcta selección y formación de los miembros de los equipos multiculturales y asegurar un desempeño general e innovación exitosos.

Otra investigación fue la realizada por Xiaowei (2020) con el propósito de determinar el efecto de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos y la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados de la Compañía RARE en China. La población objeto del estudio está dirigida principalmente a los empleados de Y + Z que, actualmente, trabajan en empresas RARE. La empresa tiene una población total de 65 empleados, de los cuales 55 pertenecen a la generación Y + Z que fueron los encuestados del estudio. La investigación es cuantitativa, se utilizó como instrumento de investigación un cuestionario, los datos recabados se analizaron mediante el uso de la puntuación media, regresión lineal simple y múltiple, junto con ANOVA. La variable satisfacción laboral, fue medida en sus dimensiones (Bienestar y salario, tiempo de trabajo, ambiente de trabajo, cultura de la empresa, plan de carrera, capacitación, incentivo objetivo y trabajo en equipo).

Los resultados del estudio muestran que los factores intrínsecos, incluido el plan de carrera, la capacitación, el incentivo objetivo y el trabajo en equipo, tienen un efecto significativo en la satisfacción de los empleados, igualmente, la satisfacción tiene un efecto significativo en el desempeño laboral de la empresa RARE en China. El incentivo objetivo es el factor más importante para mejorar la satisfacción laboral, mientras tanto, el trabajo en equipo es el segundo determinante más importante para mejorar la satisfacción laboral. Finalmente, se tiene que un entorno de trabajo en equipo promueve una atmósfera que fomenta la amistad y la lealtad, las relaciones estrechas motivan a los empleados y los alinean para trabajar más, cooperar, y apoyarse mutuamente.

El estudio de Guzmán et al. (2022) responde a la necesidad detectada de analizar mejor la relación entre el desempeño de los equipos multiculturales y las características de sus integrantes. Se presenta un análisis de la influencia del liderazgo transformacional, la experiencia previa internacional, la sensibilidad cultural y la adaptación al equipo sobre dicho desempeño. La información ha sido obtenida de 415 miembros de equipos multiculturales. Las pruebas estadísticas realizadas comprenden un análisis de fiabilidad y validez de las medidas con EQS, un análisis ANOVA para identificar las diferencias significativas a través de la comparación de las medias de las muestras y un análisis de regresión para testar las hipótesis. El número de nacionalidades, la etapa del proyecto, el género y el apoyo organizativo han sido variables de control en el modelo empírico. Respecto al grupo de integrantes, los resultados confirman que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional, la experiencia internacional previa, la sensibilidad cultural, la adaptación y el desempeño

general del equipo. El grupo de líderes, por el contrario, solamente considera a la sensibilidad cultural como un factor importante que afecta el desempeño.

2.2.5 Variable independiente X5 “Solución de conflictos”

a) Teorías y Modelos sobre Solución de Conflictos.

En las organizaciones es natural y perfectamente viable que se presenten conflictos, estos por supuesto provienen de diferentes fuentes, tales como: mala comunicación, diferencias en las tareas, estructura organizativa con imprecisiones de roles, desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad), entre otros.

Hernández y Mosquera (2011) señalan que los conflictos basados en intereses, conflictos estructurales, conflictos de valores, conflictos de relaciones y conflictos de información, deben ser atendidos de inmediato por la gerencia, considerando que el funcionamiento de las empresas se encuentra inmerso en un mundo globalizado. En el contexto de la habilidad directiva solución de conflictos en las organizaciones, según los estudiosos del tema, existen varias teorías, entre las que se tienen: Estilos de Resolución de Thomas y Kilmann (1974) y la Teoría de Resolución IBR (Enfoque relacional basado en los intereses):

- Estilos de Resolución de Thomas y Kilmann (1974). El planteamiento más conocido fue realizado por Blake y Mouton (1964), quienes establecieron cinco estrategias o estilos para solucionar conflictos. A partir de estas estrategias, Thomas y Kilmann (1974), elaboraron su teoría sobre cinco

estilos de afrontamiento de conflictos que se diferencian entre sí por el grado de cooperación y asertividad. Los referidos estilos, deben ser considerados por la gerencia, partiendo del principio que un conflicto bien gerenciado es la manera más usual en la que las organizaciones procesan un cambio a nivel institucional, siendo los supervisores los responsables de manejarlo, por ello se estudian los sistemas de gerenciamiento de conflictos, a su vez, que se revisan los canales establecidos para resolverlos. Según Palomo (2009, p. 197-198), los cinco estilos de Thomas y Kilmann (1974), están representados en la figura 9.

Figura 9. Modelo para Afrontar el Conflicto



Fuente: Adaptado de Palomo (2009)

- Estilo competitivo (asertividad alta - cooperación baja): Se caracteriza por el deseo de satisfacer sus propios intereses, sometiendo o dominando a los demás. Generalmente una persona competitiva, emprende luchas con el firme propósito de ganar mientras el otro pierde. También refleja asertividad para imponer sus propios intereses y utilizar cuando se requiere, una acción decidida o aplicar medidas importantes, toda vez que el objetivo es ganar e imponer (Chiavenato, 2009, Dubrin, 2008)

- Estilo de evitación (asertividad baja - cooperación Baja): El estilo evasivo, se refiere a las personas que se muestran indiferentes ante los intereses de los involucrados, generalmente, este estilo es la conformación de una persona que no tiene seguridad en sí misma y se muestra insensible ante los demás (Dubrin, 2008).
- Estilo de compromiso (asertividad media - cooperación media): El estilo participativo o de compromiso, se ubica intermedio entre el dominio y la normalidad, generalmente, prefieren complacer a medias o incompleta a los involucrados, reflejando así una responsabilidad en ambos (Dubrin, 2008).
- Estilo complaciente (asertividad baja - cooperación media): Tiende a favorecer la normalidad o satisfacción de los demás, sin preocuparse por el suyo propio, este tipo de estilo está presente en aquellas personas que se muestran generosas, hasta llegar incluso a sacrificarse en fin de preservar esa relación (Dubrin, 2008).
- Estilo colaborador (asertividad alta - cooperación alta): El estilo colaborador está dispuesto a satisfacer los requerimientos de los involucrados, pues su objetivo es ganar-ganar, con el convencimiento de terminado el conflicto, ambas partes deben lograr lo que les resulta ventajoso (Dubrin, 2008).

Es pertinente indicar que los creadores de este modelo afirman que el estilo más utilizado es el colaborador, seguido del complaciente; en tercer lugar, el competitivo, y a más distancia queda el comprometido y evasivo, como último lugar. El estilo competitivo se utiliza cada vez más, a medida que se asciende por la pirámide organizacional.

- Teoría de Resolución IBR (Enfoque relacional basado en los intereses): Se conoce comúnmente como IBR por ser las siglas de su nombre en inglés “*Interest –Based Relational Approach*” que podría llamarse “Enfoque relacional basado en los intereses”. Parte de la premisa de que en una resolución de conflictos deben respetarse las diferencias individuales, a la vez, que se le ayuda a las partes involucradas a no encasillarse en una posición inflexible frente al conflicto (Del Castillo, 2020).

Según esta teoría, para resolver un conflicto se deben tomar en cuenta las siguientes reglas: asegurarse de mantener las buenas relaciones entre las partes involucradas, se debe intentar ser constructivo en todo lo que se expresa, aún si se está opinando contrariamente al criterio de otra persona, hacer el esfuerzo para ser cortés con el otro y seguir siendo constructivo bajo presión.

Es necesario mantener a las personas y los problemas por separado, al separar el problema de la persona, los problemas reales pueden ser debatidos sin dañar las relaciones de trabajo; escuchar activamente es vital para entender la posición de la otra persona, defenderse sin antes escuchar a la otra persona no es buen camino para buscar la solución. Es conveniente explorar las posibles soluciones de forma conjunta, estar abierto a que puede haber más de dos opciones, en general, un punto medio tiende a ser la solución más efectiva. Seguir estas reglas puede permitir tener una discusión que tienda a ser positiva, lo cual sin duda es más efectivo en la solución de un conflicto (Del Castillo, 2020).

b) Definiciones sobre solución de conflictos

Los conflictos hacen su aparición siempre que una persona pretende lograr algo eliminando o debilitando a otros. En general, el conflicto es “una divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente” (Rubin Pruitt y Hee Kim, 1994, como se citó en Alzate, 1998). Además, un conflicto se considera “como algo negativo para las personas y también para las organizaciones, conviene reflexionar sobre la inevitabilidad de muchos de ellos. Para ello se requiere la aplicación sistemática de una metodología que se haya demostrado útil para resolverlos” (García-Revilla, 2006, p.121). Por ello, se puede decir que la solución de conflictos “es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (Valero-Hernández, 2012, p.63).

Con relación a la resolución de conflictos, el Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo (2000), expresa que es un proceso por el cual un conflicto de carácter interpersonal, intergrupar, interorganizacional o internacional de raíces profundas es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través, primero, del análisis e identificación de las causas subyacentes al conflicto. Para Vinyamata (2001, p.35) es “una disciplina innovadora que recoge los conocimientos con los que cuenta la humanidad para intentar hallar soluciones a uno de sus problemas ancestrales: la conflictividad”.

Según Puchol, L & Puchol, M. L (2003, p.19), la solución de conflictos “es una lucha expresa o tácita entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos”. Igualmente, expresan que en las habilidades sociales “el origen del estrés está en nuestras relaciones sociales, laborales o familiares. Si la comunicación no es fluida, la posibilidad de que surjan malentendidos aumenta, lo que da origen a muchos conflictos” (p.394). Para Whetten & Cameron (2011) las habilidades sociales como estrategia para el manejo del estrés fomentan relaciones con equipos de trabajo, por lo que solucionar conflictos en el entorno laboral, disminuye el nivel de estrés en los trabajadores.

La solución de conflictos “tendrá como objetivo principal comprender el conflicto y eso implicará conocer más que una solución a priori o a partir de un supuesto moral preestablecido, las razones que han hecho surgir el conflicto, por ejemplo, entre dos personas” (Muñoz Belmar, 2003, como se citó en París, 2003, p.321), en otras palabras, para solucionar un conflicto es pertinente conocer las causas que lo generaron, pues de ello dependerá llegar a una solución acertada.

En líneas generales se puede decir, que la solución de conflictos, a nivel organizacional, se sustenta en estrategias de negociación, así como otras intervenciones creadas, con el fin de lograr una solución pacífica a un conflicto entre dos o más personas, para evitar que pueda ir creciendo y afectar el entorno interno en la organización con consecuencias indeseables.

Para Amorós (2007, p.112), la solución de conflictos “consiste en una serie de procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación, así como otras intervenciones creadas con el fin de evitar, reducir o solucionar conflictos”.

En base a las definiciones anteriores por diversos estudiosos del tema, en esta investigación la solución de conflictos se define como “capacidad de identificar y utilizar diversos procesos y estrategias de negociación para evitar o reducir los conflictos organizacionales, satisfaciendo los requerimientos de las partes involucradas”. (Definición propia).

c) Investigaciones aplicadas de la variable solución de conflictos.

Relativo a la solución de conflictos como habilidad directiva, se tiene que Villamediana, Donado y Zerpa (2015), realizan una investigación en estudiantes venezolanos, con el fin de contrastar las relaciones entre estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. La muestra estuvo conformada por 208 participantes, estudiantes de postgrado en gerencia de una Universidad privada de Caracas, Venezuela.

La investigación se enmarcó dentro de la modalidad no experimental, se apoyó en un estudio de campo en vista del interés en buscar relaciones sistemáticas entre variables y prueba de hipótesis de carácter no experimental en el contexto humano. Para medir las variables se empleó el inventario de

estilos de manejo del conflicto (ROCI-II), el inventario de inteligencia emocional (IIESS-R) y el Test de definición de criterios morales (DIT).

La interpretación de todas las regresiones se hizo tomando en cuenta un porcentaje de confianza de 95% y un criterio de significación de $p < 0.05$.

Existe una correlación significativa y moderada ($R=0.408$) entre la mejor combinación de las variables manejo de emociones, percepción de las emociones en otras personas, percepción de las propias emociones, moral de principios y el estilo integrador; correlación significativa y baja ($R=0.229$) con el estilo dominante; hay una correlación baja ($R=0.198$) con el estilo complaciente. Se presenta una correlación significativa y moderada ($R=0.391$) con el estilo comprometido.

Entre sus conclusiones se tiene que los alumnos que manejan mejor sus emociones tienen mayor tendencia a usar los estilos integrador y comprometido, y en menor grado el estilo complaciente. Asimismo, los que tienen mejor percepción sobre sus propias emociones usan más el estilo integrador. También se encontró que las mujeres conocen mejor sus propias emociones, pero las controlan menos que los hombres.

Otra investigación referida a la solución de conflictos es la realizada por Villalobos y Pertuz (2019), en la que proponen analizar el manejo de los conflictos en el emprendimiento de empresas del sector gastronómico de Santa Marta (Colombia), se enmarca en una investigación descriptiva con un diseño no experimental, transversal de campo. La población estuvo conformada por 76

sujetos. Se elaboró un instrumento en su modalidad de cuestionario, que mide los tipos de conflictos y las estrategias para el manejo de conflicto.

En sus conclusiones expresan que la negociación como estrategia para el manejo de conflictos casi nunca la gerencia la utiliza para llegar a acuerdos, lograr objetivos, ni unifica criterios y nunca actúa como un negociador; con respecto a la mediación, se tiene que casi nunca se utiliza la mediación ni a través del apoyo a los grupos de trabajo, ni estrategias corporativas; en cuanto a la conciliación, consideran que casi nunca y nunca, los gerentes emplean la conciliación para el manejo de conflicto y su resolución, ni para aclarar las diferencias entre los empleados, ni llegar a acuerdos para mejorar el servicio y productos de la compañía.

2.3. Hipótesis específicas u operativas

Las hipótesis en una investigación indican lo que se está tratando de probar, por ello se formulan a manera de proposiciones. Al respecto Arias (2012, p.47), define que la hipótesis es “una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de investigación”. A continuación, se plantean las siguientes hipótesis operativas:

H1- El liderazgo transformacional es una habilidad directiva que influye de manera directa y significativa en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales.

H2.- La inteligencia emocional es una habilidad directiva que influye de manera directa y significativa en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales.

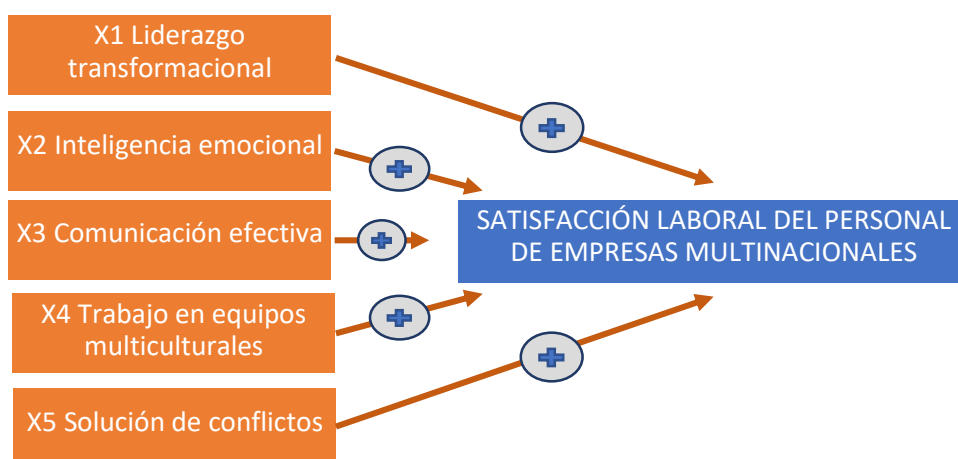
H3.- La comunicación efectiva es una habilidad directiva que influye de manera directa y significativa en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales.

H4.-. El trabajo en equipos multiculturales es una habilidad directiva que influye de manera directa y significativa en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales.

H5.- La solución de conflictos es una habilidad directiva que influye de manera directa y significativa en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales.

2.3.1. Modelo gráfico de la hipótesis

Figura 10. Modelo gráfico de las hipótesis



Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Modelo de Relaciones teóricas con las hipótesis

Tomando como base las investigaciones y artículos consultados desarrollados en los capítulos 1 y 2, se realiza la tabla 5 (Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico), donde se evidencian las relaciones entre variables independientes y la dependiente.

Tabla 5. Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico

Referencia Bibliográfica	X1 Liderazgo Transformacional	X2 Inteligencia emocional	X3 Comunicación efectiva	X4 Trabajo en equipos multiculturales	X5 Solución de conflictos	Y Satisfacción laboral
Valladares (2018)						X
Arteta (2019)						X
Omar (2011).	X					x
Barragán et al., (2018)	X					X
Alghamdi et al., (2018)	X					X
Valera (2021)	X					X
Aparco (2021)	X					X
Berrios et al.,(2006)		X				X
Moral & Ganzo (2018).		X				X
Abarca et al., (2021)		X				X
Paksoy, et al., (2017)			X			X
Roncal y Salazar (2018)			X			X
Valenzuela et al., (2020)			X			X
Oviedo (2021)			X			X
Gonzales y Heredia (2020)				X		X
Salcedo (2020)				X		X
Chiang et al., (2018).					X	X
Sureda et al., (2020)					X	X
Perilla y Gómez (2017)	X					
Hincapié et al., (2018)	X					
Almohtaseb et al., (2021)	X					
Rodríguez et al. (2017)		X				
Pereda et al., (2018)		X				
Bartra et al.,(2019)		X				
Alharbi y Alnoor. (2022)		X				
Ayala y De la Garza (2018)			X			
Fatuly et al., (2020)			X			
Swe, Hnin (2018)			X			
Guzmán (2017)				X		
Xiaowei (2020)				X		
Guzmán (2022)				X		
Villamediana, et al., (2015)					X	
Villalobos y Pertuz (2019)					X	

Fuente: Elaboración propia.

A manera de resumen del presente capítulo Marco Teórico, se desarrollan, ampliamente, las teorías y definiciones de la variable dependiente; asimismo los estudios e investigaciones aplicadas con las variables independientes. Consecutivamente, se analizaron las teorías y definiciones de cada una de las variables independientes con las investigaciones que muestran la relación con el tema objeto de estudio. Finalmente, las hipótesis operativas, su esquema y modelo gráfico, en el que se aprecia la hipótesis planteada.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Las empresas multinacionales del sector automotriz en Nuevo León son impulsoras de la economía del Estado, por lo que es de vital importancia la satisfacción laboral del personal de la mismas para el logro exitoso de sus objetivos. La presente investigación tiene como fin el determinar las habilidades directivas que influyen en la satisfacción de los colaboradores en las mencionadas empresas.

Para cumplir con este objetivo, en este capítulo se describe la metodología utilizada referida al tipo y diseño de la investigación, los métodos de recolección de datos, que incluyen la elaboración del instrumento y la operacionalización de las variables de la hipótesis. Se presenta la población, selección y tamaño de la muestra y sujetos de estudio. Finalmente, se justifica el método estadístico que se decidió utilizar.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

En este apartado se presenta el tipo y diseño de la investigación, además, se explican las razones por las cuales se conduce metodológicamente en forma cuantitativa; y por qué se elige un diseño no experimental.

3.1.1. Tipos de Investigación

La investigación científica, requiere de una metodología apropiada que permita responder al objetivo planteado por el investigador; el propósito es dar a conocer la forma como se procede a realizar el estudio, por lo tanto, responde al nivel de profundidad que se pretende alcanzar en función de las características derivadas del problema objeto de la investigación.

Considerando el objetivo planteado y las hipótesis formuladas, la presente investigación es de enfoque cuantitativo. De acuerdo a Hernández et al. (2014), en un estudio cuantitativo el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular” (p.128). Por lo que refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos de investigación, donde se sigue una serie de pasos consecutivos, comenzando con la definición del problema, seguido de una fundamentación teórica, a partir de la cual se establece la hipótesis para, posteriormente, diseñar un instrumento de medición que permite obtener datos cuantitativos, finalmente, demostrar una relación existente entre las variables y el fenómeno de estudio.

Asimismo, se puede mencionar que dentro de la metodología, existen diversos tipos de investigación, clasificándose como exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas.

Las investigaciones exploratorias, por lo general, anteceden a otras investigaciones, “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2014, p.91). Los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos desconocidos, asimismo, recabar información para realizar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis en un contexto particular, así como averiguar problemas nuevos, identificar variables, o precisar prioridades para investigaciones futuras. Basado en estos aspectos el alcance de esta investigación se considera exploratoria, aunque las habilidades directivas y la satisfacción laboral, ya han sido estudiadas en la literatura, no en el contexto de las empresas multinacionales del sector automotriz, en el Estado de Nuevo León.

En los estudios de tipo descriptivo “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p.92), es decir, se pretende recabar información de las variables de manera individual o vinculada, pero no se busca interrelación entre ellas, su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por lo tanto, esta investigación es descriptiva, ya que se presenta en el estudio la importancia de las empresas multinacionales en las economías de los países y sobre todo lo importante que es el sector automotriz en Nuevo León. Esto permitirá conocer las características generales y por tanto profundizar en el análisis de la información recolectada.

En la investigación correlacional se busca determinar la relación entre variables objeto de investigación. En este tipo de estudio, “primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (Arias, 2012, p.25). Tiene como finalidad comprobar la relación o grado de asociación entre dos o más variables dentro de un marco en particular. La presente investigación es de alcance correlacional porque se pretende observar la relación existente entre la variable dependiente satisfacción laboral con respecto a las variables independientes que son las habilidades directivas (liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipos multiculturales y solución de conflictos).

La investigación de tipo explicativa se considera como un nivel de la investigación más complejo, ya que el objetivo principal es la verificación de hipótesis causales o explicativas, al tratar de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Los estudios explicativos “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (Hernández et al., 2014, p.95). En tal sentido, la presente investigación es explicativa, ya que permite determinar las variables que realmente influyen satisfacción laboral; precisando el impacto que éstas tienen en los trabajadores.

En síntesis, y con el fin de sustentar por qué la investigación se clasifica como exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa, se inicia como

exploratoria, ya que, de la revisión de la literatura, no hay antecedentes de las variables dentro del contexto a estudiar. Posteriormente, es necesario recabar información de manera independiente de las variables a fin de caracterizarlas, es decir, qué aspecto o elemento se deberá indagar, por lo que es necesario precisar uno o más atributos de la variable, transformándose en una investigación descriptiva.

Considerando que el objetivo es determinar la influencia que ejercen las habilidades directivas en la satisfacción laboral, es pertinente conocer la relación o grado de asociación o correlación que existe entre la variable dependiente e independientes; es decir, cómo se comporta una ante la presencia de la otra, por lo que primero se mide cada una de ellas, después se cuantifican, y posteriormente se establece la relación.

Finalmente, es explicativa, ya que al analizar la relación de la variable dependiente e independientes se encuentra una vinculación, es oportuno realizar la verificación de hipótesis causales o explicativas, y buscar explicar el porqué de las relaciones causa-efecto y permite entender el fenómeno, en qué condiciones se manifiesta, como se relacionan las variables.

3.1.2. Diseño de la Investigación

Metodológicamente, el diseño de la investigación es un plan o una estrategia que se desarrolla para la obtención de información que se necesita en una investigación. Los diseños de investigación han sido delineados para facultar

a los investigadores de manera tal, que den respuesta a las preguntas de investigación de una manera objetiva, clara y exacta.

El diseño no experimental, según Hernández et al., (2014, p 152), se da en los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”, es decir, se trata de investigaciones en los que no se modifican las variables independientes en forma intencional, para ver su efecto sobre otras variables. En similar definición, Escobar y Bilbao (2018, p.72), expresan que es una “investigación que se realiza sin manipulación de las variables, lo que se hace es observar fenómenos tal como se dan, para después analizarlos”. En la presente investigación el diseño es no experimental, ya que se observa el fenómeno de la satisfacción laboral en las empresas multinacionales del sector automotriz, tal como se da en su contexto natural, sin manipular las variables.

Es pertinente mencionar señalar que los diseños no experimentales se pueden clasificar, de acuerdo con el tiempo, en transeccionales o transversales y longitudinales. La transeccional según Palella y Martins (2012, p.94) es cuando “se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es la describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularla”. Para Escobar y Bilbao (2018, p.72). las investigaciones transversales consisten en “la recolección de datos en un momento y un tiempo único, con el objetivo de describir variables y analizar su interrelación en un momento determinado”, por lo tanto, el investigador determina el tiempo para su ejecución. Es así, que la presente investigación es

de tipo transeccional o transversal, ya que, con el uso del instrumento de medición de percepciones, recolecta datos en un solo momento, con el propósito de describir el comportamiento de las variables independientes y su influencia en el fenómeno bajo estudio, la satisfacción laboral.

También se utiliza las técnicas de investigación documental bibliográfica y de campo. Dentro del técnica de campo; ésta última según Arias (2012, p.31) “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”. Por lo tanto, se utiliza esta técnica con la elaboración de una encuesta que será aplicada directamente al director, gerente o jefe de recursos humanos y áreas afines que labora en las empresas multinacionales del sector automotriz, localizadas en el Estado de Nuevo León.

Cabe señalar que la revisión documental y bibliográfica permite sustentar el marco teórico y consiste en una recopilación de teorías, definiciones, investigaciones aplicadas, posturas de autores en bases de datos científicos de Dialnet, Google académico, Latindex, Pro-quest, Redalyc, Scielo, Scopus, que sirven de base a la investigación.

3.2. Métodos de recolección de datos

En este apartado se presentan los métodos para realizar la recolección de datos. Para la elaboración de la encuesta se inició con la revisión de la literatura, la cual se desarrolló en el capítulo 2 de este documento, en donde diversos autores muestran resultados recurrentes de la influencia de las habilidades directivas en la satisfacción laboral. Este análisis teórico tuvo como resultado un conjunto de ítems para cada una de las variables, las cuales dieron lugar a la creación de un instrumento para recolectar datos.

La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Por lo tanto, una actividad que realiza el investigador para la creación del instrumento de medición para cada una de las variables de la investigación, a fin de obtener información sobre ellas. Es pertinente mencionar que las fuentes de información tanto primarias como secundarias se desarrollan con la finalidad de dar respuesta al problema planteado, extrayendo datos e informaciones a través del uso de revisión bibliográfica, así como técnicas específicas para recabar los datos.

Las técnicas de recolección de datos son mecanismos e instrumentos que se utilizan para reunir y medir información de forma organizada con un objetivo específico. Es decir, son las distintas formas o maneras de obtener la información que sirve de base para recabar información en los instrumentos de investigación (Ñaupás, et al. 2018). Dentro de las técnicas más utilizadas se tienen la encuesta, entrevista, observación, pruebas, entre otras.

La encuesta o instrumento consiste en una técnica destinada a conseguir datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, es aplicable a sectores amplios del universo de manera más económica que a través de entrevistas individuales; en ella se pueden registrar situaciones que requieren ser estudiadas (Palella y Martins, 2012). También se entiende como una técnica que “es exclusiva de las ciencias sociales. Parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas” (Tamayo y Tamayo, 2003, p. 110); en otras palabras, es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, utilizando como instrumento el cuestionario, con el fin de obtener respuestas por escrito, por tanto, llegar a mediciones referidas a las variables.

3.2.1. Elaboración del Instrumento

En el desarrollo de esta investigación se utiliza la encuesta como técnica para la recopilación de los datos, como instrumento para recolectar la información de las variables. El cuestionario es definido por Arias (2012, p.74), como “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. Para formular las preguntas, se considera la información contenida en las bases teóricas.

En base a lo antes descrito, se integró un cuestionario de variables de 47 preguntas dividido en tres secciones que quedó estructurado como sigue:

- La primera sección corresponde al perfil del encuestado, que permitirá conocer las características de la persona encuestada a través de cinco (5) preguntas como edad, sexo, escolaridad entre otras.
- La segunda es referente al perfil de la empresa, que contiene cuatro (4) preguntas de la que se conocerá información y datos como el año de creación, número de empleados y giro, etc. Se decidió preguntar el índice de rotación de personal, aunque se conoce que muy difícilmente las empresas en México quieren proporcionar ese dato.
- La tercera sección contiene treinta y ocho preguntas (38) referidas a las variables independientes que miden las habilidades directivas y la variable dependiente que mide satisfacción laboral. A continuación, se presenta en la tabla 6, el número de preguntas que corresponden a cada variable. (Anexo 1).

Tabla 6. Preguntas de cada variable

Preguntas que corresponden a cada variable contenidas en el cuestionario.

Variable	Preguntas
Y Satisfacción laboral	10-17
X1 Liderazgo transformacional	18-23
X2 Inteligencia emocional	24-29
X3 Comunicación efectiva	30-37
X4 Trabajo en equipos multiculturales	38-42
X5 Solución de conflictos	43-47

Fuente: Elaboración propia (2021)

Todas estas preguntas de la tercera sección cuentan con las siguientes opciones de respuesta: 1.- Nunca, 2.- Ocasionalmente, 3.- Algunas veces, 4.- Frecuentemente y 5.- Siempre, siguiendo un escalamiento Likert de frecuencia, lo cual permitirá facilitar su codificación. La escala Likert fue desarrollada por Rensis Likert, en 1932, se trata de una técnica simple que no requiere el concurso de expertos, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción de los sujetos encuestados; cada afirmación o juicio va acompañado de 3, 5 o 7 respuestas escaladas de un extremo a otro, a las que se asigna un valor de mayor a menor o viceversa (Hernández-Sampieri et al. 2014, p.238).

3.2.2. Método de evaluación de expertos

Con relación a la validez de contenido del instrumento, existe la metodología de validación de expertos que también es llamada (*face validity*), la cual se refiere “al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”. Expresa Ruiz (2013) que la validez a través del juicio de expertos, se concibe como un tipo adicional de evidencia, ya que se contempla la revisión del instrumento por expertos que deben ser especialistas tanto en contenido como en metodología, por tanto, obtener sus observaciones y opiniones, en una tabla evaluación de criterios, para lo cual se procede de la siguiente manera:

1. Se seleccionan dos o más expertos a los fines de calificar, de manera independiente, la bondad de los ítems del instrumento, en términos de la relevancia o congruencia, la claridad en la redacción y sesgo en la formulación.
2. Cada experto recibe una tabla de evaluación de criterios del instrumento en el cual se recoge la información, normalmente, contiene: suficiencia que son pertinentes para la medición, claridad en la redacción del ítem, coherencia que tiene relación con el indicador y la dimensión y relevancia que es esencial o importante. (Ver evaluación de los criterios del instrumento Anexo 2).

Para la validez de contenido, se solicitó la colaboración de cuatro expertos, tres doctores investigadores y un empresario, quienes cuentan con más de 10 años de experiencia en áreas de investigación, recursos humanos y administración de negocios. Los expertos clasificaron cada ítem y determinaron si éstos medían correctamente a cada variable acorde a su experiencia profesional.

En la primera parte del proceso de validez de contenido, los expertos analizaron la vinculación entre los ítems de acuerdo con las definiciones de cada una de las variables, de tal forma, de ratificar que cada constructo midiera correctamente lo que pretende medir, en este caso los resultados muestran que el 100% de los ítems quedaron ubicados en sus variables correspondientes.

En la segunda parte los expertos procedieron a calificar cada ítem con una puntuación del 1 al 4 cada uno, suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. Con los resultados obtenidos en la suma de las calificaciones de los expertos, se procedió a calcular un promedio como se muestra en los resultados de la validación de expertos en el Anexo 3. El criterio para modificar o eliminar los ítems corresponde a aquéllos con calificación promedio menor a tres. Bajo este criterio, el resultado de las calificaciones de los expertos permitió realizar algunas correcciones simples de redacción en los ítems P18LT1, P29IE6, P12SL3, para facilitar su entendimiento al momento de su aplicación. Los expertos evaluaron de igual manera la apariencia, estilo y contenido del cuestionario.

Esta evaluación de criterios bajo la opinión de expertos a nivel doctoral en contenido teórico y en metodología, permite que el instrumento diseñado presente una congruencia y pertinencia entre la redacción de los ítems, las bases teóricas y los objetivos planteados (Ruiz, 2013; Hernández-Sampieri, et al. 2014).

3.2.3. Operacionalización de las variables de la hipótesis

En opinión de Bavaresco (2013), el término operacionalizar implica el proceso de desagregación de las variables que contiene la hipótesis en dimensiones, indicadores e índices, es decir, se parte del análisis de las variables nominales o propiamente dichas, hasta llegar al posible manejo de la variable como referente empírico (el indicador), siendo éste, la sub-variable que permite verificar o comprobar la hipótesis. Cabe señalar que en la operacionalización se

incluyeron todos los autores que ayudaron a construir cada uno de los ítems sin ser copiados de manera literal como ítems de la encuesta en esta investigación. En el marco teórico se puede observar las escalas y resultados estadísticos de las investigaciones aplicadas de los autores mencionados, por lo que se da confiabilidad a la elaboración de este instrumento (Ver tabla 8).

Tabla 7. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Autores	Número de ítems
Y= Satisfacción laboral	“Es una percepción basada en valores y sentimientos positivos de la persona hacia su trabajo y el entorno interno de la organización, en condiciones laborales seguras y cómodas, que le permiten tener calidad de vida y desarrollo laboral” .(Definición propia en referencia a Amorós, 2007 y Robbins & Judge, 2009)	Puchol (2003). Whetten y Cameron (2005). Robbins (2006) Amorós (2007) Palomo (2010) Robbins y Coulter (2010) Robbins y Judge (2013) Vallejo (2015). Dailey (2012). Pereda (2016). Puchol, L. & Puchol, I. (2016) Lozano (2017).	Ítems 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
X1 Liderazgo transformacio nal	“La habilidad para influenciar y motivar a los colaboradores inspirándolos a hacer frente a los cambios organizacionales con creatividad e innovación”. (Definición propia).	Perilla (2015), Barragán, et al. (2018) Hincapié et al. (2018) Alghamdi et al. (2018).	Ítems 18, 19, 20, 21, 22, 23
X2 Inteligencia emocional:	“Capacidad para percibir, conocer, comprender y manejar adecuadamente los sentimientos y emociones propias y de los demás” (Definición propia).	Rodríguez et al. (2017) Soto (2018) Moral y Ganzo (2018). Pereda et al. (2018). Bartra y Torres(2019)	Ítems 24, 25, 26, 27, 28, 29
X3 Comunicación efectiva	“La habilidad para compartir información, pensamientos, mensajes o ideas de manera clara y objetiva logrando su comprensión total sin alterar su objetivo” (Definición propia).	Will-Espinosa et al. (2017). Ayala y De la Garza (2018). Roncal y Salazar (2018) Fatuly, et al. (2020). Valenzuela-Salazar et al,(2020).	Ítems 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37
X4 Trabajo en equipos multiculturales	“La capacidad para lograr la participación activa y responsable de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de diversas culturas consiguiendo su flexibilidad, adaptación y coordinación en el logro exitoso de los objetivos organizacionales” (Definición propia)	Fernández (2014). Guzmán, L. (2017); Gonzales y Heredia (2020); Xiaowei (2020)	Ítems 38, 39, 40, 41, 42
X5 Solución de conflictos:	“Capacidad de identificar y utilizar diversos procesos y estrategias de negociación para evitar o reducir los conflictos organizacionales, satisfaciendo los requerimientos de las partes involucradas” (Definición propia).	Villamediana et al. (2015), Chiang et al. (2018) Villalobos y Pertuz (2019).	Ítems 43, 44, 45, 46, 47

Fuente: Elaboración propia (2020))

3.3. Población, marco muestral y muestra

Población de estudio, según Palella y Martins (2012, p.105), “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Por su parte, para Hernández et al. (2010, p.204) la población es “el total de las unidades de estudio, que contienen las características requeridas, para ser consideradas como tales. Estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, que presentan las características requeridas para la investigación”. Los citados investigadores concuerdan en que la población en una investigación es el conjunto de unidades de observación que poseen características comunes.

En una investigación la población de estudio es aquella que es accesible, por tanto, se puede estudiar. La muestra es un subconjunto de la población que está definida por criterios de selección, dichos criterios han de posibilitar el cumplimiento de los objetivos del estudio y permitir generalizar los resultados. La población a estudiar en la presente investigación se definió en base al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en donde se encontraron 56 empresas multinacionales localizadas en los municipios de Apodaca, Escobedo, Guadalupe, Pesquería, San Nicolás de los Garza y Santa Catarina de la zona metropolitana de Nuevo León, considerando que en estos municipios se concentra la casi totalidad de dichas empresas.

El marco muestral en una investigación según Hernández et al. (2014, p.175), se entiende por “un subgrupo de la población. Es un subconjunto de

elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Para Ñaupas et al. (2018, p.334), es una “porción de la población que tienen las características necesarias para la investigación, lo suficientemente clara para que no haya confusión alguna”, en otras palabras, es el grupo de individuos o elementos en los que se estudiaran ciertas características (variables), la muestra o unidades muestrales debe ser representativa de la población, por cuanto, permite generar los resultados de la investigación. “Dentro de los requisitos fundamentales que dan validez a una muestra están: (a) Constituye parte de la población. (b) Es estadísticamente proporcional la población, lo que garantiza su fiabilidad. (c) Es representativa en cuanto a las características de la población” (Palella y Martins, 2012, p.106).

3.3.1. Tamaño de la muestra

Una vez definida el tipo de población finita que se utiliza en esta investigación, se identificó el marco muestral, para determinar el tamaño de la muestra de una población obtenida del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) y que es de 56 empresas. Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra, a partir del tamaño de la población y siguiendo las recomendaciones de Rositas (2014), para estudios cuantitativos con investigación de campo, al aplicar la siguiente fórmula resulta una muestra de **49** empresas multinacionales, como se muestra en la figura 11.

Figura 11. Fórmula para calcular el tamaño muestral.

Datos:							
Z (0.975)=	1.95996	95% de confianza, nivel de significancia = 5%					
Z ² =	3.841458821						
N =	56	$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$					
N-1 =	55						
P =	0.5	Reemplazando valores en la fórmula:					
Q =	0.5	n =	53.7804	=	49		
E =	0.05		1.09786				
E ² =	0.0025						

Fuente: Dr. Juan Rositas Martínez

Básicamente, las muestras se categorizan en dos grandes ramas: probabilísticas y no probabilísticas. En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo, esa probabilidad puede ser calculada matemáticamente con precisión; las muestras no probabilísticas, también llamadas accidentales, por cuotas o intencionales, la selección de una muestra se realiza a través de la técnica del muestreo. Se utiliza en esta investigación una muestra probabilística, ya que se envía a los colaboradores de las áreas de recursos humanos que laboran en las empresas que se enlistan en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Cabe señalar que cuando se envió la encuesta en línea en *forms* a los departamentos de recursos humanos, se solicitó que respondieran los colaboradores de áreas afines, por lo que se obtuvieron varias encuestas de cada empresa, incrementando casi tres veces el número deseado.

3.3.2. Sujetos de estudio:

El objeto de estudio son las empresas multinacionales del sector automotriz y los sujetos de estudio de esta investigación son los colaboradores de las áreas de recursos humanos y áreas afines dentro de las empresas multinacionales del sector automotriz que están localizadas en el estado de Nuevo León y que tienen comunicación directa, tanto con jefes inmediatos de nivel directivo (llámese CEO, Director General o Director de Recursos Humanos), como con sus subordinados, por lo que pueden manifestar la práctica de las habilidades gerenciales de sus jefes que influyen en la satisfacción laboral de sus colaboradores. Para tener un universo mayor de respuestas, se envió la encuesta a varios integrantes pertenecientes al área de recursos humanos de las 49 empresas multinacionales de la muestra. Cabe señalar que se obtuvo una respuesta muy satisfactoria y se lograron recabar 138 encuestas aplicadas a los colaboradores en estas empresas.

3.4. Métodos de Análisis

En este apartado se presentan los análisis estadísticos que ayudarán a sustentar los resultados cuantitativos de la investigación. En primera instancia, la estadística que se aplica es para determinar la validez de contenido y la confiabilidad del instrumento con el Alpha de Cronbach, que será aplicado a la prueba piloto de la población objeto de estudio, con la finalidad de tener un instrumento confiable para la aplicación final a todos los sujetos de estudio de la muestra.

Posteriormente, los métodos estadísticos para el análisis de los datos recolectados son la estadística descriptiva para los perfiles del encuestado y de la empresa en donde se usarán los porcentajes y su representación gráfica. Finalmente, se usa la estadística inferencial con la regresión lineal múltiple para la correlación de las variables, que se emplea para determinar propiedades de una población con base en la información obtenida de una muestra de ella. Los métodos estadísticos consisten en una secuencia de procedimientos para el manejo cuantitativo de la investigación y constituyen una herramienta para los investigadores que han de procesar datos y generar conclusiones, permiten comprobar hipótesis o establecer relaciones de causalidad en un determinado fenómeno (Sánchez, 2006). Dentro de los análisis paramétricos se tienen: ANOVA (análisis de varianza), análisis de correlación, análisis de regresión lineal múltiple.

Concluido este capítulo desde el punto de vista metodológico, el estudio se considera una investigación de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional y de alcance explicativo, enmarcada en un diseño no experimental. Se utiliza como técnica de campo la encuesta y como instrumento el cuestionario tomando como base la operacionalización de variables y será validado y calculada su confiabilidad. Una vez realizado esto, para recabar los datos se aplicará a los sujetos de estudio de la población seleccionada. El marco muestral fue precisado en base a la población existente. Finalmente, se describen los métodos de análisis a utilizar para procesar los datos recolectados como la estadística descriptiva e inferencial.

Por lo tanto, esta investigación se conducirá en forma cuantitativa, ya que estudia y cuantifica la relación existente entre las variables independientes de liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipos multiculturales y solución de conflictos, y la variable dependiente satisfacción laboral, a través del uso de herramientas estadísticas y matemáticas.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Prueba piloto

Se realiza la prueba piloto para medir la confiabilidad del instrumento, esto permite verificar si la información obtenida es confiable en los resultados de la investigación. Por lo tanto, el procedimiento a seguir consiste en aplicar el cuestionario a una prueba piloto “sondeo preliminar a un pequeño grupo de la muestra. Esto con la finalidad de establecer la validez, corregir cualquier falla y elaborar la versión definitiva del instrumento” (Arias, 2012, p.79), y sobre la base de los resultados, calcular el coeficiente.

En la presente investigación se realizó una prueba piloto con la recolección de datos a través de una encuesta electrónica de 47 ítems, que conforman los constructos de la variable dependiente satisfacción laboral (SL) y las variables independientes de liderazgo transformacional (LT), inteligencia emocional (IE), comunicación efectiva (CE), trabajo en equipos multiculturales (TEM) y solución de conflictos. Se elaboró en la plataforma FORMS y se aplicó a una muestra de 12 empresas multinacionales del sector automotriz del estado de Nuevo León, México.

Con los resultados se realizó el cálculo estadístico de Alfa de Cronbach, para la variable dependiente y para las variables independientes, utilizando el software IBM SPSS para validar la fiabilidad del instrumento de medición. De

acuerdo con Hair, Black, Babin, & Anderson (2010), en una prueba de Alpha de Chronbach el valor mínimo aceptable es de 0.70; si sus coeficientes se ubican entre 0.80 y 0.90 se consideran de un alcance explicativo y satisfactorio (Hernández-Sampieri, 2014). También de acuerdo con Hernández-Sampieri, los resultados que muestren una resultante superior a 0.9 implica redundancia entre los ítems, lo que determina que algunos ítems están midiendo lo mismo, por lo que, se debe reducir el instrumento. Se muestra el siguiente análisis con los resultados obtenidos.

Tabla 8. Análisis Alfa de Cronbach

Análisis de fiabilidad para la prueba piloto.

	Variable	Número De Ítems	Resultado Alfa de Cronbach
Y	Satisfacción laboral	8	0.823
X1	Liderazgo transformacional	6	0.872
X2	Inteligencia emocional	6	0.873
X3	Comunicación efectiva	8	0.887
X4	Trabajo en equipos multiculturales	5	0.821
X5	Solución de conflictos	5	0.849

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SPSS

Como se puede observar, el resultado de la prueba de fiabilidad con Alfa de Cronbach que presenta la valoración de los ítems que conforman el instrumento de medición utilizado en esta investigación fueron aceptables, ya que presentan valores que oscilan entre 0.821 y 0.887, los cuales son superiores al 0.7, mínimo considerado como aceptable. Debido a lo anterior se considera que el instrumento es confiable conservando los ítems en su totalidad,

demostrando que hay confiabilidad en el instrumento para ser utilizado en los resultados finales con la aplicación del mismo en la totalidad de la muestra (ver tabla 8).

Después de aplicar la encuesta al resto de la muestra, se presentan los resultados obtenidos de la varianza total explicada junto con los resultados del Alfa de Cronbach. El resultado de la prueba de KMO muestra la idoneidad de los datos para la validez del instrumento. En la tabla 9 se muestran los resultados de estas pruebas.

Pruebas de normalidad

Tabla 9. Fiabilidad y validez de las variables

Variable (cantidad de ítems)	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)	Peso factorial		Varianza total explicada (%)	KMO
		Mínimo	Máximo		
Y Satisfacción laboral (8)	0.848	0.493	0.796	65.84	0.829
X1 Liderazgo transformacional (6)	0.713	0.587	0.830	73.41	0.607
X2 Inteligencia emocional (6)	0.745	0.717	0.881	82.30	0.645
X3 Comunicación efectiva (8)	0.707	0.266	0.707	49.82	0.644
X4 Trabajo en equipos multiculturales (5)	0.812	0.517	0.733	62.45	0.654
X5 Solución de conflictos (5)	0.745	0.564	0.816	71.46	0.616

Fuente: elaboración propia

En los resultados obtenidos para la justificación de la normalidad de los datos se utilizaron las pruebas Kolmogórov-Smirnov, la cual se utiliza para verificar si la distribución de frecuencias de los constructos se adapta a una

distribución normal ($p > 0.05$). En la tabla 10 se muestran los resultados obtenidos en esta prueba en la que se obtiene $p < 0.05$, por lo que se considera una distribución no normal, sin embargo, en muestras con $n > 50$ como es este caso, se tiene la expectativa que de todas formas puede darse una distribución normal (Lewis-Beck, 1995, p.73)

Tabla 10. Análisis de normalidad de las variables.

Variable	Media	Desv. estándar	Asimetría	Curtosis	Sig. Normalidad Kolmogóro v-Smirnov
Y: Satisfacción laboral	3.09	0.511	0.077	-0.783	<0.001
X1: Liderazgo transformacional	2.90	0.385	0.009	-0.826	<0.001
X2: Inteligencia emocional	2.75	0.529	0.048	-0.839	<0.003
X3: Comunicación efectiva	3.15	0.334	0.099	-0.638	<0.000
X4: Trabajo en equipos multiculturales	2.89	0.500	-0.102	0.581	<0.001
X5: Solución de conflictos	3.17	0.500	0.017	-0.242	<0.000

Rango: 0-4 (0= nunca, 1= ocasionalmente, 2= algunas veces, 3= frecuentemente, 4= siempre)

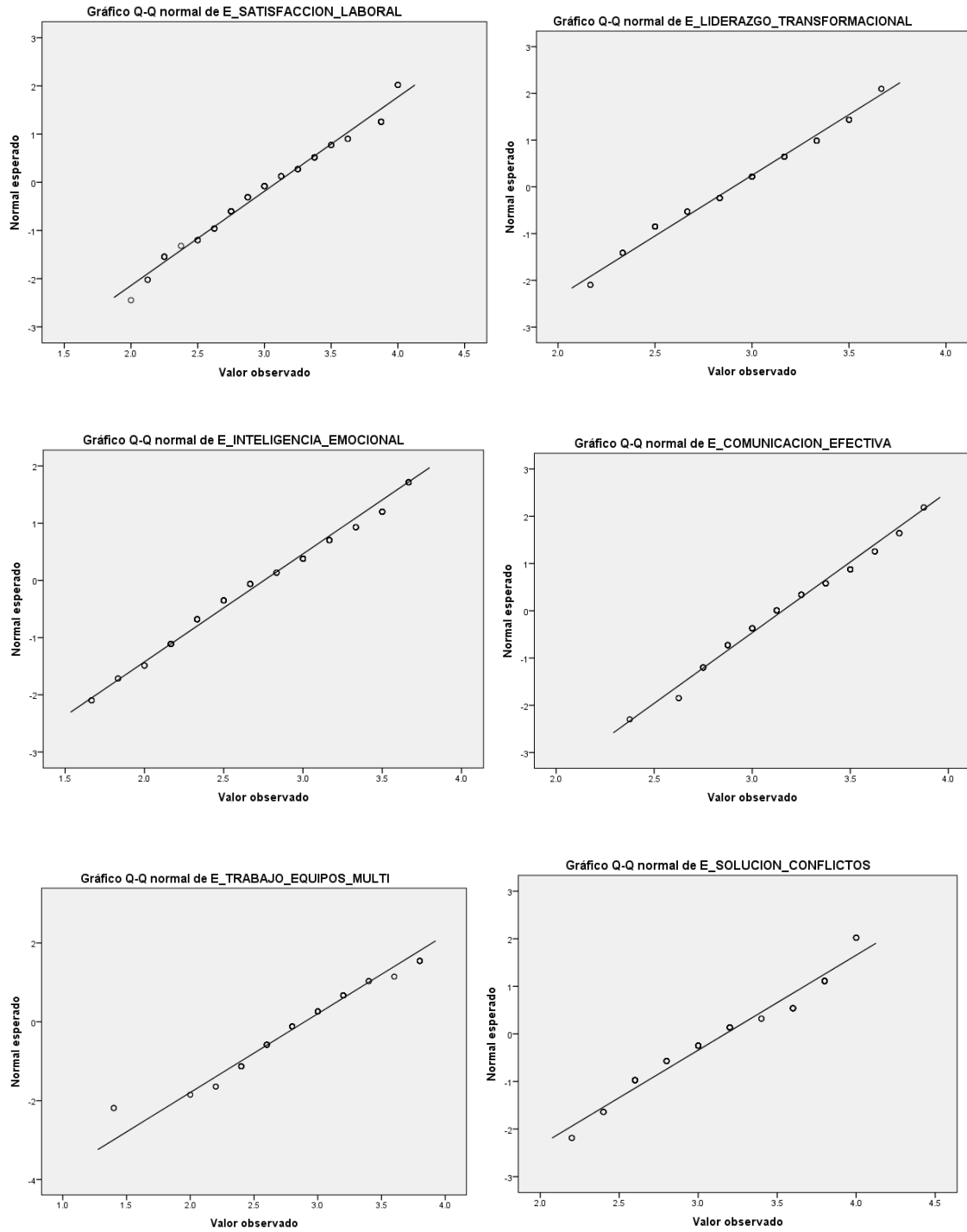
Nota. Elaboración propia.

Mediante la apreciación de los gráficos Q-Q (ver figura 12) para verificar la normalidad, se puede observar que la distribución de los datos está apegada a la línea, por lo que la dispersión es mínima; asimismo, los valores obtenidos de asimetría y curtosis ninguno es mayor a 1.

Considerando lo anterior, se realizan los análisis estadísticos de correlación de Pearson para distribución normal, así como también la de

Spearman para distribución no normal y comparar los resultados obtenidos, lo que se explica en apartado posterior.

Figura 12. Gráficos Q-Q



4.2. Resultados finales

Después de aplicada la encuesta a los sujetos de estudio se presentan los resultados finales iniciando con la estadística descriptiva del perfil del encuestado y de la empresa, para terminar con los datos obtenidos de la regresión lineal múltiple.

4.2.1. Estadística descriptiva del perfil de encuestado y empresa

En este apartado se explican los resultados descriptivos del perfil del encuestado y de la empresa. Cabe señalar que se recibieron un mayor número de encuestas, 138 en lugar de 49 que solicitaba la muestra, por lo que se utilizó la totalidad de las mismas para la base de datos. Se utilizó el software IBM SPSS para los análisis estadísticos.

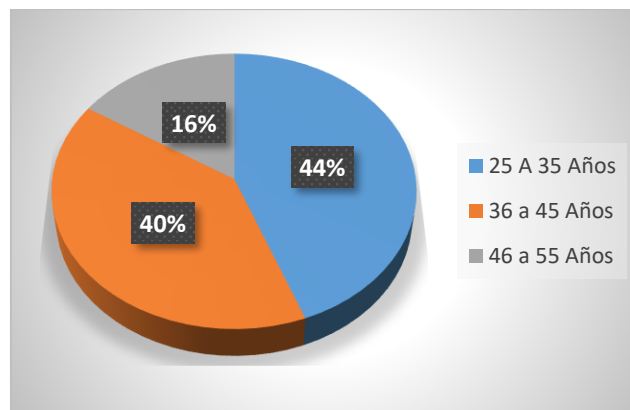
Las variables de control que se consideraron en el instrumento de medición son las relativas al perfil del sujeto de estudio (edad, sexo, escolaridad, nacionalidad, años laborando en la empresa); y las relativas al perfil de la empresa (año de creación de la empresa, número de empleados en la empresa, índice de rotación del personal, giro específico del negocio). A continuación, se describen los datos estadísticos obtenidos de cada uno de ellos.

a) Perfil del Encuestado

En la figura 13, se observa que, del total de personas encuestadas el 84% son personas entre 25 y 45 años, lo cual indica que los puestos directivos de estas empresas son ocupados por personas de mediana edad mientras que la minoría es ocupada por personas mayores de 46 años.

Figura 13.

Edad

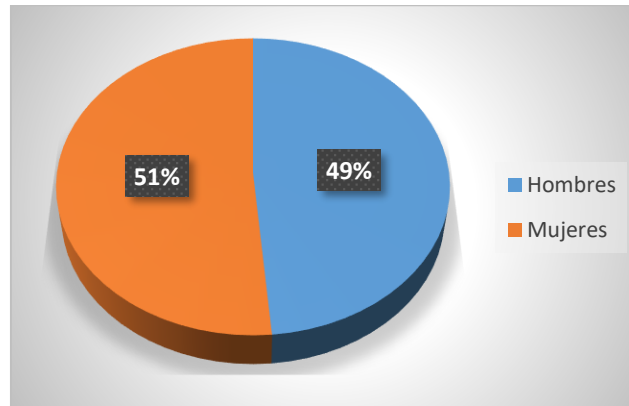


Fuente: elaboración propia

Relativo al sexo del encuestado es importante recalcar que hay equidad con relación al número de encuestados, ya que se obtuvo una ligera mayoría en el sexo femenino con 51% (figura 14). Esto denota que sí hay mujeres que lideran las áreas de recursos humanos en estas empresas, debido a la cultura de igualdad y equidad que se promueve en la sociedad mexicana.

Figura 14.

Sexo

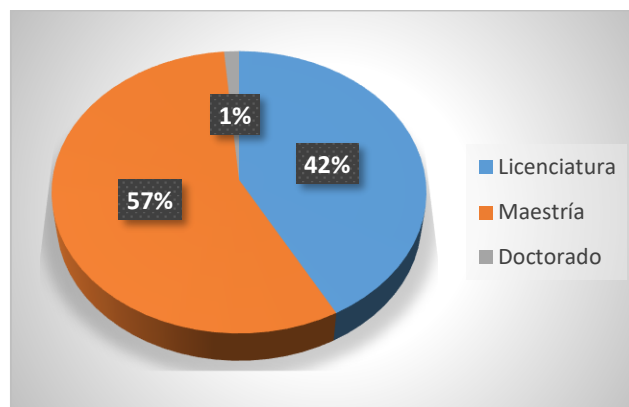


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de escolaridad (figura 15), cabe destacar que el 100% de los encuestados tienen un alto nivel educativo, sobre todo porque el 57% tiene maestría, lo que demuestra que son personas con las competencias que exige el entorno laboral actual.

Figura 15.

Escolaridad



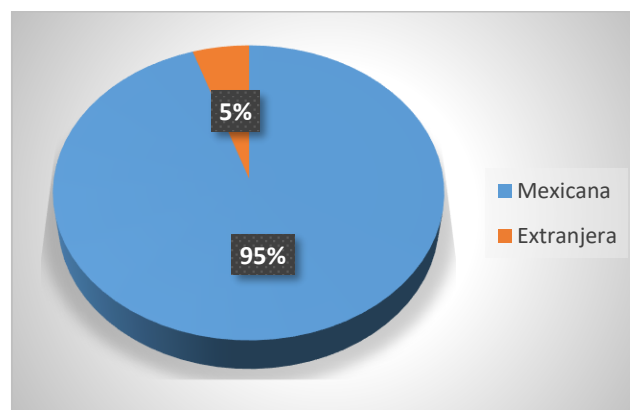
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la nacionalidad de los encuestados (figura 16) es evidente que en su casi totalidad (95%) son de nacionalidad mexicana, puesto que aún y que

son empresas multinacionales, se sitúan en territorio mexicano y requieren gente especialista en las leyes laborales mexicanas. A pesar de ello, en las empresas multinacionales coinciden en su labor diaria personas ubicadas en niveles más bajos de la jerarquía organizacional provenientes de su lugar de origen con personal de nacionalidad mexicana, por lo que los directivos deben tener la habilidad para el manejo adecuado del trabajo en esos equipos y cumplir con los objetivos trazados.

Figura 16.

Nacionalidad

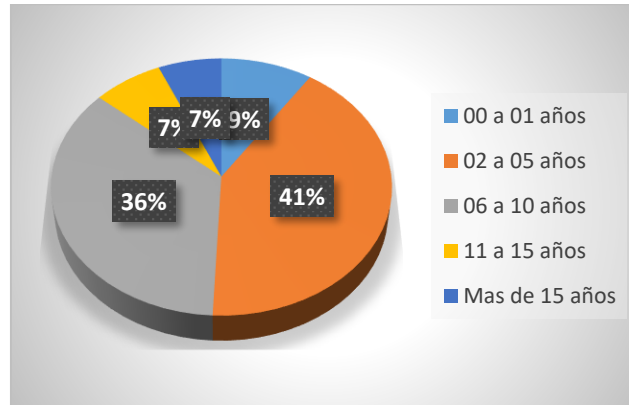


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la antigüedad laboral se obtuvo que la mayoría (77%) de los directivos encuestados han permanecido en el rango de 02 a 10 años en la empresa, reafirmando que existe una asociación congruente entre el resultado de la mediana edad y los años laborados en la empresa. (ver figura 17).

Figura 17.

Años laborados.



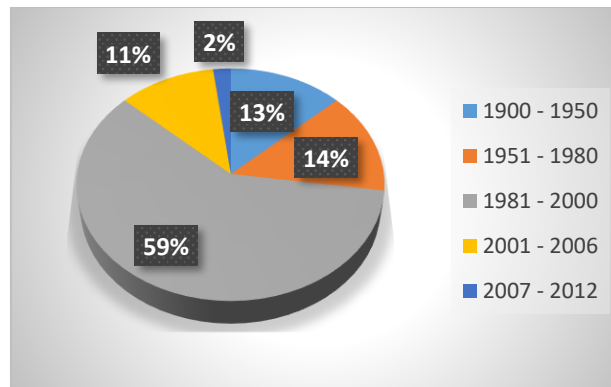
Fuente: Elaboración propia

b) Perfil de la Empresa

En segundo lugar, se presenta el perfil de la empresa que fue integrada por 4 ítems que corresponden las preguntas de la 6 al 9:

En relación al año de creación de las empresas encuestadas, los datos muestran que casi el 75% fueron creadas en entre los años 1951 y 2000, por lo que tienen más de 20 años instaladas en México lo que permite dar a los resultados un realce de empresas consolidadas en este país. (ver figura 18)

Figura 18. Año de creación

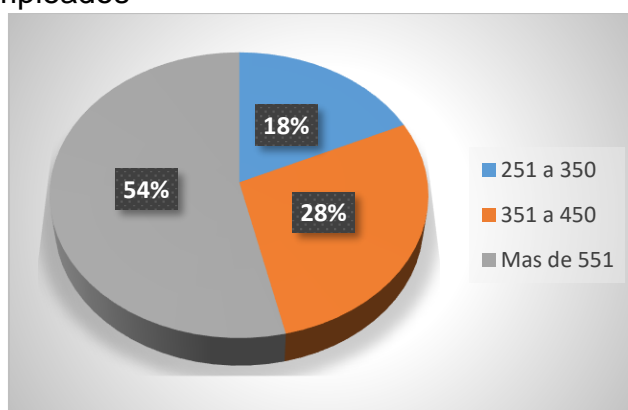


Fuente: Elaboración propia

Respecto al número de empleados de las empresas multinacionales del sector automotriz encuestadas, la mayoría son empresas grandes en cuanto a número de empleados, con una planta laboral de más de 551 trabajadores, lo que denota que son empresas con un manejo alto de personal. (ver figura 19)

Figura 19.

Número de empleados

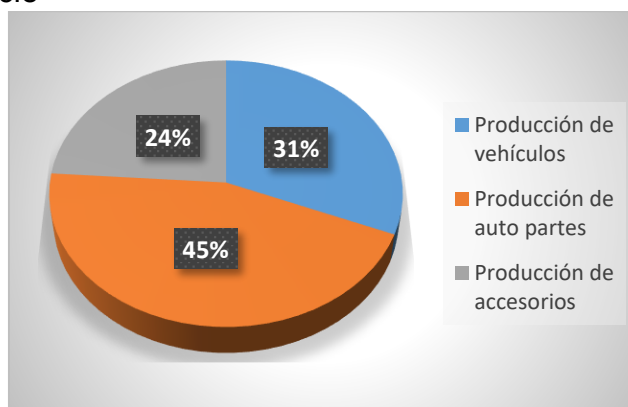


Fuente: elaboración propia

En la figura 20 se muestran los resultados del giro del negocio de las empresas multinacionales del sector automotriz en el Estado de Nuevo León. El 45% se dedica a la producción de autopartes, seguida por el 31% dedicada a la producción de vehículos y un 24% a la producción de accesorios.

Figura 20.

Giro del negocio



Fuente: elaboración propia

Un aspecto que se quiso preguntar como dato de control fue el índice de rotación del personal, aunque se sabía que ese dato es muy difícil que deseen compartirlo por cuestión de confidencialidad, por lo que casi en su totalidad no fue respondida por los directivos encuestados.

4.2.2. Análisis de correlación

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables y se relacionan estas puntuaciones recolectadas de una variable con las obtenidas de la otra variable, con los mismos participantes o casos (Hernández-Sampieri, 2010). En esta investigación para confirmar que el Análisis de ANOVA arroja un modelo significativo, se realiza el análisis de Correlación de Pearson para comprobar la significancia de las variables independientes X y su relación con la variable dependiente Y (satisfacción laboral).

Los resultados del modelo como se puede observar (tabla 11) muestran que los valores de Pearson oscilan en una correlación alta positiva, a excepción de la variable independiente comunicación efectiva, la cual presenta una correlación de 0.343 que, aunque positiva presenta una correlación baja en relación a la variable satisfacción laboral (Mayorga, L.A. 2022). La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral) lo que confirma la validez del instrumento.

Tabla 11. Correlación de Pearson

Análisis de Correlación de Pearson y significancia de relación entre las variables independientes con la variable dependiente.

Variables		VD	VI1	VI2	VI3	VI4	VI5
Y satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	0.608	0.685	0.343**	0.657**	0.627**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X1 liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	0.608**	1	0.502	0.332**	0.519**	0.641**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
X2 inteligencia emocional	Correlación de Pearson	0.685**	0.502	1	0.266**	0.595**	0.451**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.002	0.000	0.000
X3 comunicación efectiva	Correlación de Pearson	0.343**	0.332	0.266	1	0.358**	0.429**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.002		0.000	0.000
X4 trabajo en equipos multiculturales	Correlación de Pearson	0.657**	0.519	0.595	0.358**	1	0.642**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
X5 solución conflictos	Correlación de Pearson	0.627**	0.641	0.451	0.429**	0.642**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

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

Nota. El coeficiente de correlación tiene un rango de (-1,1) siendo más fuerte la relación entre variables cuando se aproxime a los extremos -1 y +1.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de software IBM SPSS.

Dado que en los análisis de validación los resultados de Kolmogórov-Smirnov no son favorables para la distribución normal y existe la presunción de la interpretación subjetiva de los gráficos QQ, se realizó el análisis de la correlación de Spearman (tabla 12), ya que es el indicado para distribución de datos no normales el cual arrojó resultados similares a la correlación de Pearson; se continuó con la regresión lineal múltiple.

Tabla 12. Correlación Rho de Spearman

Correlaciones no paramétricas

Variables		VD	VI1	VI2	VI3	VI4	VI5
	Correlación	1.000	0.645**	0.731**	0.343*	0.666*	0.620**
Y satisfacción laboral	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Correlación	0.645*	1.000	0.518**	0.271*	0.604*	0.633**
X1 liderazgo transformacional	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.001	0.000	0.000
	Correlación	0.731*	0.518**	1.000	0.293*	0.603*	0.431**
X2 inteligencia emocional	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	Correlación	0.343*	0.271**	0.293**	1.000	0.339*	0.417**
X3 comunicación efectiva	Sig. (bilateral)	0.000	0.001	0.002		0.000	0.000
	Correlación	0.666*	0.604**	0.603**	0.339*	1.000	0.651**
X4 trabajo en equipos multiculturales	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000

	Correlación	0.620*	0.633**	0.431**	0.417*	0.651*	1.000
X5 solución conflictos	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

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

Nota. El coeficiente de correlación tiene un rango de (-1,1) siendo más fuerte la relación entre variables cuando se aproxime a los extremos -1 y +1.

4.2.3. Análisis estadístico de regresión lineal múltiple

Para comprobar las hipótesis de investigación la recomendación es usar el método de análisis la regresión lineal múltiple, que es una técnica de estadística usada comúnmente para analizar la relación entre una variable dependiente y varias variables independientes (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

Considerando los objetivos y las hipótesis formuladas en esta investigación, los datos recabados serán procesados según este método. Se presenta, a continuación, una serie de análisis estadísticos sobre la muestra iniciando con el primer modelo que arroja el SSPS, seguido del Análisis de la Varianza (ANOVA), del Análisis de Correlación, Análisis de Regresión Lineal Múltiple y la Prueba Durbin-Watson.

a) Modelo estadístico inicial

El resultado arroja un modelo que explica el comportamiento con una R^2 al 63.4% y R^2 ajustada de 0.620, el resultado de la prueba Durbin-Watson es de 1.757, el cual es aceptable. En la tabla 13 se presenta el resultado global del

modelo que es muy positivo, ya que las variables independientes (X's) explican un 63.4% la variable dependiente (Y) la influencia que tienen las habilidades directivas en la satisfacción laboral en las empresas multinacionales del sector automotriz en el Estado de Nuevo León.

Tabla 13. Resumen del Modelo de regresión Inicial

Resumen del Modelo.

R	R Cuadrado	R cuadrada ajustada	Error estándar estimado	Durbin-Watson
0.796	0.634	0.620	0.31509	1.757

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de software IBM SPSS.

b) Análisis de la Varianza (ANOVA):

Respecto al análisis de ANOVA, es una herramienta apropiada para explotar los datos provenientes de situaciones experimentales, esta es una técnica de dependencia es diseñada para medir la influencia de una o más variables independientes no métricas que tienen sobre otra (u otras) variable(s) dependiente(s), e incluso si la actuación conjunta de variables independientes es significativa (Esteban y Molina, 2014). Por esta razón, en la prueba de ANOVA para el modelo (tabla 14), muestra una F de 45.715 con nivel de significación de 0.000, con este resultado se comprueba que la actuación conjunta de variables independientes es significativa, por lo que valida la existencia de un modelo significativo (< 0.01).

Tabla 14. ANOVA

Análisis de ANOVA.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media de cuadrados	F	Sig.
1 Regresión	22.693	5	4.539	45.715	0.000
Residual	13.105	132	0.099		
	35.799	137			

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de software IBM SPSS.

c) Análisis de Regresión Lineal Múltiple:

La Regresión lineal múltiple *consiste* en evaluar el efecto de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente, así como predecir el valor de la variable dependiente con una o más variables independientes, y estimar cuál es la independiente que mejor predice las puntuaciones de la variable dependiente. Se trata de una extensión de la regresión lineal (Hernández-Sampieri et al. 2014).

Por lo tanto, se realizó el análisis de regresión lineal múltiple para evaluar el efecto de las variables independientes sobre la variable dependiente satisfacción laboral y estimar la importancia de la influencia de cada una de las variables independientes con la variable dependiente satisfacción laboral como se observa en la tabla 15.

Los resultados de la regresión lineal múltiple del modelo muestran que las variables con puntuación significativa son cuatro, sólo una no resultó estadísticamente significativa. La variable independiente con mayor efecto en relación a la variable dependiente satisfacción laboral, es la “inteligencia

emocional” con un valor de 0.379 β y con un nivel de significancia 0.000 ($<.05$); siguiendo la variable “solución de conflictos” con valor 0.205 β y nivel de significancia 0.011 ($<.05$); “trabajo en equipos multiculturales” con .200 β y nivel de significancia 0.011 ($<.05$); “liderazgo transformacional” con 0.174 β y nivel de significancia 0.017 ($<.05$).

El supuesto de colinealidad establece que la no colinealidad se asume cuando no hay correlación entre dos variables independientes. Este supuesto está representado por el factor de inflación de la varianza (VIF, por sus siglas en inglés). Sus valores deben ser menores a 10, para indicar que las variables independientes no están relacionadas entre ellas. En la tabla 14 cada uno de los valores de VIF presenta un valor menor a 10, lo cual indica que no existe relación entre las variables independientes. Es decir, se cumple con el supuesto de la no colinealidad.

Respecto a la variable de menor influencia es la comunicación efectiva con 0.024 β , que, aunque tenga una relación positiva, tiene un nivel de significancia de $0.681 > 0.05$, por lo que resulta no ser significativa estadísticamente.

Tabla 15. Análisis de Regresión Lineal Múltiple

Influencia de las habilidades directivas en la satisfacción laboral en las empresas multinacionales del sector automotriz del estado de Nuevo León, México.

Variables independientes	Beta estándar	t	Sig.	Intervalo de confianza (95%)		VIF
				Inferior	superior	
Constante	0.043	0.150	0.881	-0.523	0.608	
Liderazgo transformacional	0.174	2.407	0.017	0.041	0.421	1.890
Inteligencia emocional	0.379	5.554	0.000	0.236	0.496	1.682
Comunicación efectiva	0.024	0.412	0.681	-0.141	0.215	1.249
Trabajo en equipos multiculturales	0.200	2.595	.011	0.049	0.360	2.148
Solución de conflictos	0.205	2.565	0.011	0.048	0.370	2.300

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de software IBM SPSS.

Satisfacción laboral = 0.043+0.174(LT)+0.379(IE)+0.024(CE)+0.200(TEM)+.0205(SC)

En base a estos resultados se presenta el modelo final (tabla 16) considerando, únicamente, el comportamiento de las cuatro variables estadísticamente significativas con una R^2 al 63.3% y R^2 ajustada de 0.622. El resultado de la prueba Durbin-Watson presenta una leve mejoría de 1.768, el cual es aceptable, y un coeficiente de Pearson R de 0.796, por lo que se considera una correlación alta (Mayorga, L.A. 2022).

Tabla 16. Resumen del modelo de regresión final

Resumen del Modelo Final.

R	R Cuadrado	R cuadrada ajustada	Error estándar estimado	Durbin-Watson
0.796	0.633	0.622	0.31411	1.768

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de software IBM SPSS.

Una vez obtenido el modelo ajustado, y después de analizar las relaciones de los datos, los valores de las relaciones del modelo que se muestran pueden comprobar que todas son refrendadas por los datos.

Asimismo, se presenta el análisis de regresión lineal múltiple ajustado con las variables significativas donde se muestran ligeros cambios en los resultados (tabla 17).

Tabla 17. Análisis de regresión lineal múltiple final

Variables Independientes	Beta estándar	t	Sig.	Intervalo de confianza (95%)		VIF
				inferior	superior	
Constante	0.120	557	0.578	-0.306	0.546	
Liderazgo transformacional	0.233	2.439	0.016	0.044	0.422	1.885
Inteligencia emocional	0.367	5.585	0.000	0.237	0.497	1.681
Trabajo en equipos multiculturales	0.207	2.649	0.009	0.053	0.362	2.132
Solución de conflictos	0.217	2.732	0.007	0.060	0.373	2.187

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de software IBM SPSS.

Con la información anterior tenemos la siguiente fórmula de regresión lineal:
 Satisfacción laboral = .120+.233(LT)+.367(IE)+.207(TEM)+.217(SC)

Se puede observar los coeficientes de las variables independientes, que representan la cantidad de incremento que aportaría a la variable dependiente si la variable independiente se incrementa en 1 unidad.

Una vez comparados el modelo inicial con el modelo final que excluye la variable no significativa (CE) se observa que el valor de $R^2=0.633$, coeficiente de Pearson $R=0.796$ y Durbin Watson de 1.768, son muy similares a los valores del modelo inicial que incluye todas las variables con una $R^2= 0.634$, coeficiente de Pearson $R=0.796$ y Durbin Watson de 1.757. Al no haber una variación significativa entre los valores de estos 2 modelos, se considera no rechazar la variable comunicación efectiva, aunque es baja la importancia que ejerce en relación a la satisfacción laboral, sí influye sobre ésta por lo que se adopta el modelo inicial.

Con todo ello se está en condiciones de diagnosticar la validez de las hipótesis formuladas, mediante el análisis de los parámetros de las relaciones en el modelo, que arrojan una relación positiva con la satisfacción laboral.

4.3. Comprobación de Hipótesis

Tabla 18. Resultados de la Hipótesis

Resultados de las hipótesis.

Hipótesis	Descripción	t	Sig.	Resultados
H1	El liderazgo transformacional es una habilidad directiva que mejora la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales	2.407	0.017	Se acepta
H2	La inteligencia emocional es una habilidad directiva que mejora la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales.	5.554	0.000	Se acepta
H3	La comunicación efectiva es una habilidad directiva que mejora la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales.	0.412	0.681	No estadísticamente significativa
H4	El trabajo en equipos multiculturales es una habilidad directiva que mejora la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales.	2.595	0.011	Se acepta

H5	La solución de conflictos es una habilidad directiva que mejora la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales	2.565	0.011	Se acepta
----	--	-------	-------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

Resumiendo lo anteriormente mencionado, la hipótesis sobre la comunicación efectiva como variable independiente es no significativa, ya que aún que muestra una correlación baja y en el análisis de regresión no presenta un nivel de significancia válido su influencia en la variable dependiente satisfacción laboral, es mínima. En contraste, las otras 4 hipótesis con las variables liderazgo transformacional, inteligencia emocional, trabajo en equipos multiculturales y solución de conflictos sí influyen de manera significativa en la variable dependiente satisfacción laboral, siendo la variable independiente inteligencia emocional la que influye en mayor grado a la satisfacción laboral presentando un nivel de significancia < 0.01 (Ver tabla 18).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión se muestra por una parte los logros que se pudieron cumplir en cada uno de los objetivos metodológicos que llevaron al objetivo general, así como los hallazgos en base al marco teórico señalado, finalmente, las interpretaciones que se hacen de los resultados finales sobre todo a las variables independientes que fueron estadísticamente significativas y la variable que no fue significativa. Por último, se señalan las limitaciones y recomendaciones.

Durante el desarrollo de la tesis se logró cumplir el objetivo general al completar cada uno de los objetivos metodológicos.

Esto permitió dar respuesta a la pregunta de investigación mediante los resultados y sobre todo, se logró la comprobación y validación de las hipótesis propuestas.

Del primer objetivo se logró mostrar los antecedentes y la importancia que tienen las empresas multinacionales en México y en el Estado de Nuevo León. Se reflejó el crecimiento de la inversión directa extranjera en Nuevo León y cómo estas empresas han generado un número importante de empleos. De igual manera se habló de las posibles causas y consecuencias que permitió plantear la pregunta de investigación, así como los objetivos generales y la hipótesis de investigación en el capítulo uno de la tesis.

Se cumplió el segundo objetivo al establecer un amplio marco teórico que permitió validar y justificar teóricamente la influencia que tienen las habilidades directivas en la satisfacción laboral. Por lo tanto, se recolectaron un número importante de teorías y definiciones y se seleccionaron investigaciones aplicadas que les dieron un sustento teórico a las habilidades directivas propuestas como variables independientes.

Para alcanzar el tercer objetivo metodológico se diseñó un instrumento/encuesta que permitió medir la influencia de las variables propuestas. Consta de 47 preguntas en tres secciones, usando en la última parte la escala Likert de respuestas. Se validó empleando el método de evaluación de expertos quienes ayudaron a mejorar la redacción y eliminación de algunos ítems, además, se utilizó el Alfa de Cronbach y la prueba KMO.

En cuanto al cuarto objetivo se designó la población de estudio y se determinó la muestra usando la fórmula estadística, como se muestra en el capítulo tres de la tesis.

Finalmente, se logró el quinto objetivo al aplicar la encuesta a la población, lo que permitió determinar si las habilidades directivas de liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación efectiva, trabajo en equipos multiculturales y solución de conflictos influían en la satisfacción laboral del personal de las empresas multinacionales del sector automotriz localizadas en el Estado de Nuevo León. Se usaron los métodos estadísticos de regresión para validar los resultados y se mostraron en el capítulo cuatro de la tesis. Por

último, se presentan algunas recomendaciones al final de esta conclusión que permitan implementar acciones con la finalidad de mejorar la problemática planteada tomando en cuenta los resultados obtenidos.

En cuanto a la síntesis y discusión de resultados con relación a las principales aportaciones teóricas del estudio y sus relaciones con las investigaciones aplicadas existentes, así como las implicaciones prácticas en donde se señala el beneficio y utilidad de los resultados logrados para la sociedad, las empresas e individuos, se muestran a continuación un análisis de estas aportaciones teóricas.

Los resultados obtenidos en esta investigación se relacionan con lo establecido a la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual establece los factores intrínsecos que causan la satisfacción laboral, así como los extrínsecos que solo producen insatisfacción si no están presentes, por lo que se considera la importancia de la práctica de las habilidades directivas por los gerentes para lograr la satisfacción de sus colaboradores. Cada una de las habilidades consideradas en esta investigación están muy relacionadas con los factores estimulantes de la satisfacción laboral que contiene esta teoría.

Asimismo, considerando los enfoques de la satisfacción laboral, esta investigación contribuye con lo establecido en el enfoque disposicional, en el cual la personalidad del individuo incide sobre su satisfacción laboral y sus estados mentales llamados disposiciones, que determinan sus actitudes, reacciones y comportamientos; particularmente, el resultado de esta investigación que

muestra a la inteligencia emocional, siendo ésta parte de la personalidad del individuo, como la variable con mayor influencia en la satisfacción laboral, con un valor de Rho de Spearman de 0.731 significativa al nivel 0.01 (bilateral) y un valor de β 0.379 con una significancia $<.001$. Es importante destacar que el uso de la inteligencia emocional, así como de las demás habilidades directivas por parte de los gerentes y líderes de las empresas multinacionales, puede direccionar las disposiciones de sus colaboradores hacia la satisfacción laboral.

Por otra parte, en lo relativo a las variables independientes esta investigación contribuye con lo establecido en el modelo de habilidades administrativas de Whetten y Cameron en el cual se establecen un conjunto de habilidades, tanto interpersonales como personales, las cuales son coincidentes con las estudiadas en esta investigación, relacionándose con la teoría humanista donde se plantea que para el trabajo, es más importante el componente emocional que el físico, por tanto, deben crearse condiciones adecuadas para un ambiente organizacional satisfactorio y, es aquí, donde se denota la importancia que tiene el estilo de los directivos en la gestión de su personal a través del dominio y práctica de las habilidades directivas generando satisfacción laboral.

En relación a lo encontrado después de analizar las respuestas de las encuestas, se considera de importancia trascendental que las empresas multinacionales cuenten con líderes que presten la debida atención a las necesidades personales de los colaboradores, además, promuevan y apoyen su superación personal.

De igual manera, para los colaboradores de las empresas en la actualidad, es importante el manejo adecuado de las emociones de sus jefes para mejorar las relaciones interpersonales creando un mejor ambiente organizacional.

Es importante el fomentar una comunicación clara y abierta de jefes con subordinados, y evitar barreras que lo impidan.

De igual manera, en las organizaciones debe contarse con líderes que fomenten la adaptación y la colaboración de los integrantes de diversas culturas en los equipos de trabajo, disminuyendo las barreras interculturales y obteniendo los beneficios de las diferentes perspectivas de sus integrantes.

En los colaboradores de las empresas multinacionales es de gran importancia que sus superiores desarrollen habilidades que permitan identificar el origen de los conflictos que surjan y emprender acciones apropiadas hacia una solución acertada y evitar la afectación del ambiente laboral en las empresas.

Es pertinente mencionar que los resultados mostrados son muy similares a otros estudios realizados con anterioridad usando los mismos parámetros para evaluar. Una de las primeras cosas observadas es que la satisfacción laboral que prevalece en las empresas multinacionales estudiadas ratifica la continuidad de los resultados arrojados, estableciendo que existe una vinculación considerable entre las variables independientes: liderazgo transformacional,

inteligencia emocional, trabajo en equipos multiculturales, solución de conflictos y en menor grado, la comunicación efectiva, con la satisfacción laboral.

Respecto a las variables aceptadas, iniciando con la variable independiente inteligencia emocional en donde los resultados revelaron que fue la que tuvo una mayor importancia en relación a la variable satisfacción laboral. El principal hallazgo fue confirmar con otros estudios, que la inteligencia emocional, presentó una correlación de Spearman con un valor de 0.731, un β 0.366 y significancia de 0.000 evidenciándose una relación positiva con la satisfacción laboral, similar a lo encontrado en la investigación de Moral y Ganzo (2018) con hallazgo de correlación de Spearman de 0.745, altamente significativa. Lo que confirma la relación existente entre ambas variables, ratificando así la definición propuesta por Edwin Locke al precisar la satisfacción como un estado de ánimo emocional.

Otro hallazgo importante fue el de la variable independiente “trabajo en equipos multiculturales” ya que los resultados sostienen que tiene una relación moderada alta con una correlación de Spearman con valor de 0.666, un β 0.205 y significancia de 0.011(<0.05), que es similar al contenido de la investigación aplicada de González Heredia (2020), quien reflejó que el 50% de los trabajadores tienen conexión de trabajo en equipo con la satisfacción laboral, comprobando la hipótesis con el uso del Chi Cuadrado, el cual aceptó la hipótesis alternativa con un nivel de significancia <0.05 existiendo dependencia entre las variables investigadas, por lo que se puede afirmar que el trabajo en equipo sí influye de manera significativa en la satisfacción laboral.

Respecto a lo observado en la variable solución de conflictos el promedio general denota un nivel medio de satisfacción, esta correlación permite concluir que, a mayor percepción de la satisfacción laboral, aumenta también la satisfacción por el trabajo, en general, incluyendo el ambiente de trabajo, así como las oportunidades de desarrollo, con valores de correlación de Spearman 0.620, β .209 y significancia 0.011. Esto es similar a la investigación realizada por Chiang et al., (2018), en la que plantean en su investigación como objetivo analizar la relación entre el estrés laboral y la satisfacción laboral resultando un nivel medio. En general, con respecto al estrés, todos los grupos de trabajo se ubican en el cuadrante de baja tensión, baja demanda psicológica, alto control laboral y alto apoyo global.

La variable “liderazgo transformacional” presenta una correlación de Spearman 0.645, β .231 y 0.017 de significancia, lo que muestra que existe una relación entre el liderazgo transformacional que ejerce el directivo de recursos humanos en las empresas multinacionales investigadas y la satisfacción de los colaboradores, resultados que coincide con los obtenidos en la investigación aplicada de Valera (2021), en donde establece un coeficiente de correlación significativo de 0.660, indicando así que cuando el director o jefe de recursos humanos ejerce un liderazgo adecuado, la satisfacción de los colaboradores mejora, concluyendo que sí existe relación de nivel moderada a media entre liderazgo que ejerce el director y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Finalmente, la variable “comunicación efectiva” que en los resultados de esta investigación revela no ser estadísticamente significativa con una correlación baja de 0.343, β .037 y significancia en la regresión lineal >0.05 , específicamente 0.681, lo que muestra que la comunicación tiene una influencia mínima con la satisfacción laboral. Este resultado es similar al obtenido por Roncal y Salazar (2018) que arrojó un nivel de significación $p=0.876 >\alpha=0.05$ con la prueba estadística D de Somers (escalas ordinales) valor que permite afirmar con un 95% de confianza que la comunicación no influye en forma significativa en la satisfacción laboral

El resultado obtenido en esta investigación puede ser debido a que:

- Posiblemente no se lleva a cabo en forma adecuada transmitiéndose los mensajes frecuentemente en forma imprecisa e inoportuna.
- Los canales de comunicación más efectiva se vieron obstaculizados por las condiciones de trabajo a consecuencia de la pandemia COVID.
- La existencia de jerarquías y lineamientos bien definidos con estructuras verticales en las empresas.

Estos resultados se podrán utilizar en el futuro para elaborar una propuesta de modelo de habilidades directivas enfocado a mejorar la satisfacción laboral y se espera que la investigación sirva de insumo para la realización de otras investigaciones sobre el mismo tema o que estén relacionados.

Dentro de las investigaciones futuras es importante realizar este estudio para evaluar los resultados que se obtengan posterior a la pandemia COVID-19,

y analizar el comportamiento de las variables estudiadas, en especial, de no significativa. Adicionalmente, agregar una o más variables al modelo.

Asimismo, se puede realizar el estudio en otro sector empresarial de la localidad considerando que siendo Nuevo León un estado industrial, se encuentran establecidas multinacionales de diversos giros empresariales.

Es interesante también, extrapolar las habilidades directivas hacia otras empresas multinacionales, ya sea de características similares o diferentes, ubicadas en otros estados dentro del territorio mexicano, e incluso en otros países y analizar las variaciones que sufra el modelo.

En cuanto a las recomendaciones, es oportuno considerar la obligatoriedad en los programas de capacitación de las empresas, de incluir temas referentes a las habilidades directivas con la finalidad de fortalecerlas, contribuyendo a su práctica cotidiana en la realización de sus actividades gerenciales en beneficio de sus colaboradores, así como a su desarrollo profesional.

De igual manera para las empresas multinacionales es importante el conocimiento de los resultados de esta investigación por parte de sus directivos, puesto que permitirá considerar y llevar a cabo acciones en sus planes operativos con el fin de mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores contribuyendo a su competitividad en el mundo empresarial.

Limitaciones

Durante la realización de la investigación se encontraron algunas limitaciones en aspectos que están fuera del control del investigador y que dificultó el estudio de campo, ya que la recolección de los datos a través de encuestas electrónicas, se llevó a cabo cuando aún prevalecían los efectos de la pandemia COVID19, por lo que algunos centros de trabajo realizaban las actividades por home office, y se complicaba mantener los canales de comunicación y entablar un diálogo personal.

Otra limitación determinante fue que los datos de las empresas registradas en el DENUA no estaban actualizados, por lo que llevó una inversión de mayor tiempo del estimado para encontrar los datos exactos de localización de los sujetos de estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca Arias, Y. M., Apaza Pinto, Y. T., Carrillo Cusi, G. G., & Espinoza Moreno, T. M. (2021). Inteligencia emocional y satisfacción laboral en enfermeras de un Hospital Regional en Arequipa. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(1).
- Aguado Terrón, J. (2004). Introducción a las teorías de la comunicación y la información. Departamento de Información y Documentación Facultad de Comunicación y Documentación. Universidad de Murcia.
- Alghamdi, M. G., Topp, R., & AlYami, M. S. (2018). The effect of gender on transformational leadership and job satisfaction among Saudi nurses. El efecto del género en el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral entre las enfermeras sauditas. *Journal of advanced nursing*, 74(1), 119-127. <https://doi.org/10.1111/jan.13385>
- Alharbi, R. y Alnoor, A. (2022), The influence of emotional intelligence and personal styles of dealing with conflict on strategic decisions., *PSU Research Review*, <https://doi.org/10.1108/PRR-08-2021-0040>
- Almohtaseb, A., Almahameed, M., Sharari, F & Dabbouri, E. (2021). The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during Covid-19. *Management Science Letters*, 11(4), 1231-1244. DOI:10.5267/j.msl.2020.11.015
- Alzate Saéz, R. (1998). Resumen del libro: Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Bilbao: UVP. <http://multiblog.educacion.navarra.es/iibarrog/files/2011/10/An%C3%A1lisis-y-resoluci%C3%B3n-de-conflictos.-Alzate1.doc>
- Amaya, M. (2021). Gestión. Liderazgo en tiempos de crisis. *Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo*. <https://www.semana.com/management/articulo/liderazgo-en-tiempos-de-crisis/284719/>
- Amorós, E. (2007). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Editor Juan Carlos Martínez Coll. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. USAT (Perú).
- Aparco Ascue, G. P. (2021). Satisfacción laboral y liderazgo transformacional en los trabajadores de la Micro Red San Jerónimo, 2020. Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/63181?show=full>
- Arias Odón, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 6ta edición. Editorial Episteme C.A. Caracas.

- Arteta, V. (2019). *El Efecto del Estrés Laboral en la Satisfacción Laboral del Personal de Electrosur S.A., Año 2018* [Tesis de grado. Escuela Profesional de Ingeniería Comercial. Universidad Privada de Tacna]. Perú.
- Ayala Jiménez, G. y De la Garza Carranza, M. (2018). La comunicación directiva del empresario y su relación con la organización. Un estudio en pequeñas empresas. Caso Querétaro.
https://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v1-n2/Comunicacion.pdf.
- Balmaceda, J. (2015). *Adquisición Automática de Perfiles de Usuario para Trabajo Colaborativo Soportado por Computadoras*. [Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Exactas Departamento de Computación y Sistemas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires Argentina].
<https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/21>
- Barragán, M., Vargas, M. y Gómez, K. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz. *Vinculatégica*.
http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.36.pdf
- Bartra Rivero, K. y Torres Rubiano, K. y Torres, O. (2019). *Impacto de la inteligencia emocional en el desempeño de los colaboradores en una empresa de tecnología en lima metropolitana*. [Trabajo de Investigación. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú].
<http://hdl.handle.net/10757/626180>
- Basave Kunhardt, J. (2016). IED de las empresas multinacionales mexicanas y estrategias de “catch up” tecnológico. *Economía Informa* núm. 399 julio a Agosto.
<http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/399/01BasaveKun.pdf>
- Bavaresco de Prieto, A.M. y Prieto Bavaresco, A.Y. (2013) *Proceso Metodológico en la Investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Imprenta Internacional, CA. Maracaibo. Venezuela.
- Berne, Erich (1964). *Juegos en que participamos. Psicología de las Relaciones Humanas*. Edición especial 40 aniversario. Traducción: Patricio Escalante Guerra. Editor digital. Piolín
- Berrios Martos, M. Pilar, Augusto Landa, José María, & Aguilar Luzón, María del Carmen. (2006). Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios: Un estudio exploratorio con profesionales de enfermería. *Index de Enfermería*, 15(54), 30-34

- Bounds, G. y Woods, J. (1999). Supervisión. México. International Thomson Editores.
- Canney, S. (1994). Creating a high performance international teams. Journal of Management Development. Vol. 13, No 2: 81-90.
- Carrillo, J. y Gomis, R. (2009). Corporaciones multinacionales en México: *Un primer mapeo*, México. El Colegio de la Frontera Norte, 47.p.
<http://www.colef.mx/jorgecarrillo/wp-content/uploads/2012/04/PU337.pdf>
- Carrillo, J. y Gomis, R. (2019). Empresas multinacionales en México: ¿innovación con inclusión social?
[https://www.cieplan.org/wpcontent/uploads/2019/05/Empresas multinacionales en mexicoinnovacion con inclusion social .pdf](https://www.cieplan.org/wpcontent/uploads/2019/05/Empresas_multinacionales_en_mexicoinnovacion_con_inclusion_social_.pdf)
- Castro, A. de (2015). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Serie Manuales prácticos. Universidad del Norte. Editorial VERBUM. Barranquilla. Colombia.
- Chiang, M., Riquelme, N., Rodrigo, G. & Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. Chile. Ciencia & trabajo, 20(63), 178-186.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. Mcgraw-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (2004). *La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma.
- Crespo Martínez, I., Nicolini, C. y Parodi, J. (2005). *Comunicación interna en la Administración Pública española Claves para innovar*. Colección Monografías. Composiciones RALI S.A. Ulzama.
<https://books.google.com.mx/books?isbn=8470889761>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Escuela de Negocios de Edimburgo Reino Unido.
- Del Castillo, C. (2020). Resolución de conflictos en la empresa Academic esRources for Members – CLADEA. <https://aulainteractiva.org/>
- De la Cruz Lablanca, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España.

- DuBrin, A. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. Novena edición. Pearson Educación. México.
- El Economista (20agosto2019). Nuevo León captó 1,071 millones de dólares de IED en el primer semestre de 2019. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Nuevo-Leon-capto-1071-millones-de-dolares-de-IED-en-el-primer-semestre-de-2019-20190820-0131.html>
- El Economista (08mayo2020). Pronósticos para el 2020. PIB de Nuevo León caería hasta 6.7%, el peor resultado desde 1995, por Lourdes Flores. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/PIB-de-Nuevo-Leon-caeria-hasta-6.7-el-peor-resultado-desde-1995-20200508-0011.html>
- Escobar Callejas, P. y Bilbao Ramírez, J. (2018) Guía Metodológica para la Investigación Científica: para grado y Posgrado. Primera edición Universidad Metropolitana. Universidad libre. Libro en línea.
- Esteban Talaya, A. y Molina Collado, A. (2014). Coordinadores: *Investigación de Mercados*. ESIC Editorial. Madrid. España.
- Falcón Soto, A. (2022). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de una planta de una multinacional en Peralta, Navarra.
- Fatuly Adum, S. D., León Quintuña, M. de los Ángeles, & Noboa Auz, M. L. (2020). Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Revista Científica Ecociencia*, 7(4), 15–34. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.74.371>
- Fernández Berrocal, P. y Ramos Díaz, N. (2016). *Desarrolla tu inteligencia emocional*. Primera edición digital. Editorial Kairós. Barcelona España.
- Figuroa Escudero E. (2017). Multinationales mexicanas: surgimiento y evolución de Jorge Basave. *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*. Núm. 128, mayo-agosto de 2017, pp. 213-223. www.revistas.unam.mx
- Fonseca Yerena, M. (2005). *Comunicación oral. Fundamentos y Práctica Estratégica*. Segunda edición. Pearson Educación de México S.A. de C.V. México.
- Forbes México. (2020). Inversión extranjera directa en México crece 4,2% en 2019. <https://www.forbes.com.mx/invesion-extranjera-directa-en-mexico-crece-4-2-en-2019/>
- Galeano, E. (1997). *Modelos de Comunicación*. Ediciones Macchi. Segunda edición. Buenos Aires.

- Galzerano, S. (2013). *Conflicto en Equipos Multiculturales. Análisis sobre su problemática en los mandos medios de las organizaciones*. [Tesis de grado Universidad de San Andrés. Victoria] Provincia de Buenos Aires.
- García Díez, R. (2019). Equipos de trabajo en entornos multiculturales y multidisciplinares. El proyecto Timmis. [Trabajo de grado. Facultad de Ciencias del Trabajo Autoridad UVA Universidad de Valladolid].
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/36562>
- García-Fernández, M. & Giménez-Mas, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del Profesorado* [en línea], 3(6), 43-52.
<http://www.cepcuevasolula.es/espinal>
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
- García-Revilla, L. (2006). *Técnicas y Habilidades Directivas*. Escuela de Organización Industrial.
<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20227/tecnicas-y-habilidades-directivas>
- Gobierno de Nuevo León (2019). Nuevo León es puntero nacional en IED en el primer semestre de 2019.
<http://www.nl.gob.mx/noticias/capta-nuevo-leon-398-millones-de-dolares-en-inversiones-nuevas-en-primer-semestre-de-2019>
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia Emocional*. Tercera Edición. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina.
- Gómez Gómez, B. y Herranz Sotoca, A. (2011). *La comunicación sin palabras*. Marge Books.
- González, R. (2010). Tendencias de formación. Liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder. Director de People Excellence. Capital humano 240 pp 28-30. <http://pdfs.wke.es/9/2/8/3/pd0000049283.pdf>
- González Castillo M. y Heredia Fernández, R. (2020) *Trabajo en equipo y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores en Urqu Hotel – Jaén 2019*. [Trabajo de grado. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela académico profesional de Administración Universidad señor del Sipan. Pimentel – Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7062>
- Guzmán Rodríguez, L. (2017) *Factores que influyen en el desempeño general y en la innovación de los equipos multiculturales*. [Tesis doctoral. Universidad de Deusto. España].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=250809>

- Guzmán Rodríguez, L. E., Bor Nay- Barrachina, M del M y Aizkuren – Eleta. (2022) ¿Cómo mejorar el desempeño de los equipos multiculturales? La diversidad como fuente de valor social. <https://doi.org/10.18543/bee.2228>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Halverson C. & Tirmizi, A. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Springer Science & Business Media.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* Décima Edición. Thomson. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, J. y Mosquera, A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: Estrategias de acción. Universidad Rafael Beloso Chacín. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*. Venezuela.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. Mc Graw-Hill Interamericana Editores. México.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. Mc Graw-Hill Interamericana Editores. México.
- Herreros de las Cuevas, C. (2010). *El directivo feliz: Management positivo*. Ediciones Díaz de Santos. Libro en línea.
- Hincapié-Montoya, S. Zuluaga-Correa, Y. y López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. Universidad del Zulia (LUZ) *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año. 23, No. 83, 2018, 649-664 Maracaibo, Venezuela. ISSN 1315-9984.*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028121>
- Ibarra, D. (2021) El COVID 19 en México y el mundo. Economía UNAM.
- Ibarrola, B. (2014). Dirigir y educar con Inteligencia Emocional. Ponencia del VII Congreso de Educación y Gestión.
https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4980/iegf_ernandez4.pdf
- Igwe, J.A. & Okoye, F.O (2023). Principals' use of compromising and avoiding conflict management strategies for promoting teachers' job satisfaction in public secondary schools in anambra state. UNIJERPS. *Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies VOL.15 (1); January-June, 2023. Indexing and Impact Factor URL: https://unijerps.org/index.php/unijerps/issue/view/18*

- INEGI, México. Mi país en Pequeño.
<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/nl/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=1>
- INEGI (2020). Censo de Población y Vivienda 2020.
<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI (2021). México. Mi país en Pequeño.
<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/nl/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=1>
- INEGI (2023). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Población de 15 años y más de edad. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M.T. (2011). Comportamiento Organizacional. Séptima (ed.). México. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jiménez, I. (2015). 27 empresas globales que más pesan en México.
<https://www.forbes.com.mx/27-empresas-globales-que-mas-pesan-enmexico/>
- Lara I. (2022). Llegan nuevas empresas a México.
<https://www.somosindustria.com/articulo/llegan-nuevas-empresas-a-mexico/>
- Lewis-Beck. M. (1995) Data análisis. An introduction (No. 103) Sage.
- Lozano Barriga, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público 2016*. [Trabajo de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Escuela de postgrado Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6532>
- Lussier R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidad*. Sexta edición ISBN: 978-607-522-825-9 © D.R. 2016 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México.
<http://latinoamerica.cengage.com>
- Macías Araiza, Ana Luisa. (2015). "Calidad de vida laboral : su relación con la percepción del estilo de liderazgo". (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/213362>
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Segunda edición. Mcgraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Maldonado, J. (2017). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional. Libro en línea.

- Marchant R., L. y Castro Aguilera, F. (2005). Competencias (o Habilidades) Gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. Primer seminario Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Universidad de Villa del Mar. Chile.
- Mayorga, L.A. (2022). *Manual de Metodología de la Investigación*. Cusco: Yachay.
- Medina Torneró, M. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*. Servicio de publicaciones. Universidad de Murcia, en [books.google.com.mx](https://books.google.com.mx/books) > books.
- Mendoza Cota, J. E. (2020). COVID-19 y el empleo en México: impacto inicial y pronósticos de corto plazo. Departamento de Estudios Económicos de El Colegio de la Frontera Norte, México.
https://www.researchgate.net/publication/344895377_COVID-19_y_el_empleo_en_Mexico_impacto_inicial_y_pronosticos_de_corto_plazo.
- Millán Tapia, M. (2015). Modelos y teorías de la comunicación. Bloque básico. (Compilador). Universidad de Londres.
- Mondy R., W. (2010). *Administración de Recursos humanos*. Decimoprimer edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Moral Jiménez, M. & Ganzo Salamanca, S. (2018). Influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral en trabajadores españoles. *Psicología desde el Caribe* 35(1), 18-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/>
- Morillo Moronta, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Sisso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del Departamento, en Sapiens, Revista Universitaria de Investigación vol. 7, No.1. Junio pp. 43-57. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- Ñaupas Paitán, H. Valdivia Dueñas, M. Palacios Vilela, J. y Romero Delgado, H. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis., Hugo Eusebio. 5a. Edición. Bogotá: Ediciones de la U.
- OCDE/CAF/CEPAL (2018). Perspectivas económicas de América Latina: Repensando las instituciones para el desarrollo. Éditions OCDE, París.
<http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>
- Omar, A., (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 17(2), 129-137. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú
- Ortiz Gómez N. y Méndez Tupanteve, S. (2020) Caso de estudio en empresas de Barrancabermeja, Santander: liderazgo en tiempos de Covid-19.

Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Contaduría Pública Barrancabermeja.

Oviedo Miranda, M. (2021) Comunicación organizacional y satisfacción laboral de la Agencia de Turismo Grupo X-Treme Tourbulencia, Cusco

Paksoy, M., Soyer, F. y Çalik, F. (2017). The impact of managerial communication skills on levels of job satisfaction and job commitment. El impacto de las habilidades de comunicación gerencial en los niveles de satisfacción laboral y compromiso laboral. *International Journal of Human Sciences* 14, 642-652. DOI: [10.14687/JHS.V14I1.4259](https://doi.org/10.14687/JHS.V14I1.4259)

Parella Stracuzzi, S. y Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Tercera edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL). La editorial Pedagógica de Venezuela. Caracas

Palomo Vadillo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*. Quinta edición. ESIC. Editorial. Madrid. España. Libro en línea

Palomo Vadillo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*. 5a edición, ESIC. Editorial. Madrid. España. Libro en línea

París Albert, Sonia (2003). Reseña de "Aprender del conflicto. Conflictología y Educación" de Eduard Vinyamata. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 10, núm. 33, septiembre-diciembre, 2003, pp. 315- 328. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México.

Pedraza Rendón, O. (2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para realizar investigaciones sociales. *Economía y Sociedad*. Año VI, No. 10. Octubre 2001 Número de Aniversario.

Pereda Pérez, F., López-Guzmán, T. & González Santa Cruz, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 27(53), 98-120. Epub 03 de julio de 2020. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>

Pereda, F. (2016). Análisis de las Habilidades Directivas, estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba. [Tesis doctoral. Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de La Universidad de Córdoba]. España

Perilla Toro, L. (2015) *Relación del liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder*. [Tesis Doctoral. Doctorado en Psicología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de los Andes Bogotá]. Colombia.

- Players of Life (2020). Las 50 empresas más influyentes de Nuevo León de la A a la Z (2020). En: <http://playersoflife.com/monterrey/negocios/las-50-influyentes-de-nuevo-leon/>
- Puchol, L. (2003). *Habilidades Directivas*. Tercera edición. Resumen en línea. <https://gestionderhblog.files.wordpress.com/2017/10/6-habilidades-directivas-de-luis-puchol>
- Puchol, L. y Puchol, M.L. (2003). *El Libro de las Habilidades Directivas*. Edición reimpressa. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Puchol, L. y Puchol, I. (2016). *El libro de las Habilidades Directivas*. Cuarta edición. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Libro en línea. <https://books.google.com.mx/books?id>
- Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista digital. Investigación & Negocios*, p. 24 y 25.
- Ramos Díaz, N., Enríquez Anchondo, H. y Recondo Pérez, O. (2012). *Inteligencia emocional plena: Mindfulness y la gestión eficaz de las emociones*. Editorial Kairos Barcelona. España.
- Reza Trosino, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. Primera edición. Panorama Editorial S.A. de C.V. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. Pearson Educación de México.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Pearson Educación, México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. Pearson Educación de México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. Pearson Educación de México.
- Rodríguez García, G.; López Pérez, B., Férreo Cruzado, M.; Fernández Carrascoso, E, Fernández, J. (2017). Impact of the Intensive Program of Emotional Intelligence (IPEI) on work supervisors. (Impacto del Programa Intensivo de Inteligencia Emocional (IPEI) en los supervisores de trabajo).

Psicothema, ISSN 0214-9915, ISSN-e 1886-144X, Vol. 29, N^o. 4, 2017, págs. 508-513. <https://doi.10.7334/psicothema2016.396>

Roncal Briones, N. y Salazar Chero, N. (2018). *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en cuatro I.E Secundarias Públicas de la ciudad de Cajamarca*. [Tesis de grado. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Cajamarca. Perú]. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/757>

Rositas Martínez, J. (2014) Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *InnOvaciOnes de NegOciOs* 11(22): 235 – 268. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración. Nuevo León. México.

Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Sánchez, R. V. G. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos De La Ciencia*, 4(8), 15–24.

<https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>

Ruiz Bolívar, C. (2013). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa. Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo para la Recolección y Análisis de Datos*. Tercera edición. DANAGA Training and Consulting Houston, Texas USA

Salcedo Rodríguez, M. N. (2020). El trabajo en equipo y la satisfacción laboral en las universidades privadas de la provincia de Huacho-Perú, propuesta actual.

Sánchez Galán, J. (2016) Análisis de escenarios. Economipedia.com.

Secretaría de Economía (SE) DATA Nuevo León. Datos económicos de Nuevo León. <http://datos.nl.gob.mx/que-es-data-nuevo-leon/>

Secretaría de Economía (SE. 2019). Flujos de IED hacia México. 18 junio 2020 <https://www.economia.gob.mx/files/gobmx/mapaflujosIEDgobmx.html>.

Simón Mirá, A. (2015). *Estudio de los roles de equipo en el sector de la auditoría contable*. [Trabajo de fin de grado. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/53309>

Sureda, E., Mancho, J. y Sesé, A. (2020). Psychosocial risk factors, organizational conflict and job satisfaction in Health professionals: A SEM model. (Factores de riesgo psicosocial, conflicto organizacional y satisfacción laboral en profesionales de la Salud: un modelo de estructuras estructurales). *Anales de psicología*. Versión en línea ISSN 1695-2294 versión impresa ISSN 0212-9728 Anal. psicol. vol.35 no.1 Murcia ene./mar. 2019 Epub 02-nov-2020 <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.35.1.297711>

- Swe, Hnin Thet (2018). The Act of Effective Communication in IT Multinational Projects. Masters thesis, Dublin, National Collage of Ireland, <https://norma.ncirl.ie/3354/>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003) El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa. México.
- Temple, I. (2007). Salario Emocional. <http://www.inestemple.com/2007/10/el-salarioemocional/>
- Torres Reina, D. (2011). Globalización, empresas multinacionales e historia. *Pensamiento & gestión, Numero 30. Enero-Junio.* pp. 165-185 Universidad del Norte, Barranquilla <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620756009>
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1471/147118178005>
- Uracahua Mamani, D. (2019). *Características personales y ocupacionales y su relación con la satisfacción laboral en el personal del hospital militar. Arequipa 2019.* [Tesis de Maestría. Universidad Católica de Santa María Escuela de Postgrado Arequipa Perú]. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/9516>
- Valenzuela-Salazar, N., Buentello-Martínez, C., Villarreal-Sánchez, V. & Ruiz-Briones, C. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 129-141. <https://doi.org/10.22579/23463910.206>
- Valera Quiroz. D. A. (2021). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores del Instituto Nacional de Innovación Agraria. Baños del inca. Cajamarca 2020 - II.* [Tesis Doctoral. Doctorado en Administración. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Perú. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1855>
- Valero-Hernández, C. (2012). *La Gerencia de la desconfianza: Un Enfoque Interpretativo Sobre La Cultura y el Comportamiento Del Latinoamericano en el Entorno Organizacional.* Libro en línea: <https://books.google.com.mx/books>
- Valladares, D. (2018). *Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral de los trabajadores de Lucha Partners del distrito de san Borja.* [Trabajo de grado de Maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Lima Perú.

- Vallejo Chávez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones. Riobamba. Ecuador.
- Villalobos, M. y Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias sociales, Humanas e Ingeniería. Universidad Oscar Ribas ISSN ISSN Versión Digital 2184-061X Vol. 5 (1) 31-57: Julio-Diciembre 2019.*
<http://publicacoes.uor.ed.ao/index.php/sapientiae/article/view/189/182>
- Villamediana, J., Donado, A., Zerpa, C.E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 73-94 JEL: A20, A22, A23 DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.339>
- Vinyamata Camp, E. (2001). *Conflictología - Teoría y Práctica en Resolución de Conflictos*. Editores Ariel. Barcelona. España.
- Whetten D. & Cameron, K (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 6ta. Edición. Pearson Educación. México.
- Xiaowei Deng (2020). Determination of the influence of motivation and job satisfaction on the job performance of Generation Y + Z employees from The RARE Company, China. "Determinación de la influencia de la motivación y la satisfacción laboral en el desempeño laboral de los empleados de la Generación Y + Z de The RARE Company, China". *ABAC ODI JOURNAL Vision. Acción. Salir Vol 7 (2) julio-diciembre 2020*

Anexo 1. Cuestionario de variables



La presente encuesta forma parte del proyecto de investigación titulado “INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DEL SECTOR AUTOMOTRIZ LOCALIZADAS EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN, MÉXICO”. La información es de carácter confidencial y con fines exclusivamente académicos y de investigación científica. Solicito que el personal de Recursos Humanos sean las persona que nos apoyen respondiendo lo siguiente:

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

1. EDAD 25 – 35 36 – 45 46 – 55 56 – 65 Mayor a 65
2. SEXO Femenino Masculino
3. ESCOLARIDAD Licenciatura Maestría Doctorado
4. NACIONALIDAD Mexicana Extranjera
5. AÑOS LABORADOS EN LA EMPRESA 00 – 01 02 - 05 06 - 10
11 – 15 Más a 15

II. PERFIL DE LA EMPRESA

6. AÑO DE CREACIÓN _____
7. NÚMERO DE EMPLEADOS 251 – 350 351 – 450 451 - 550 Mas de 551
8. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL % _____
9. GIRO ESPECIFICO DEL NEGOCIO:

PRODUCCIÓN DE VEHICULOS PRODUCCIÓN DE AUTOPARTES
PRODUCCIÓN DE ACCESORIOS PRODUCCIÓN DE REPUESTOS

III. CUESTIONARIO DE HABILIDADES

INDICACIONES. Favor de leer cuidadosamente cada una de las siguientes aseveraciones e indique, de acuerdo con su experiencia, la frecuencia en que se presenta cada una. Marque con una X la casilla correspondiente.

Satisfacción laboral					
	Nunca	Ocasional mente	Algunas veces	Frecuente mente	Siempre
10. El trabajo que realiza hace que se sienta satisfecho con su empresa.					
11. El recibir apoyo de sus superiores incrementa su satisfacción laboral.					
12. El trato amable de su jefe hacia usted incrementa su percepción de satisfacción en la organización.					
13. La comprensión de sus emociones, por parte de su superior, influye en su satisfacción en el trabajo					
14. La transmisión correcta de la información en el trabajo repercute en su satisfacción en la empresa.					
15. La existencia de posibilidades de promoción en la organización influye en su estabilidad laboral					
16. La capacitación que recibe en la empresa incrementa su crecimiento y desarrollo profesional					
17. Las medidas emprendidas por la empresa para el manejo exitoso de la pandemia repercuten en su seguridad laboral					
Liderazgo transformacional					
	Nunca	Ocasional mente	Algunas veces	Frecuente mente	Siempre
18. En la organización impulsan iniciativas que lo motivan para que alcance un mejor desempeño.					
19. Recibe atención a sus necesidades personales que le produce sentimientos positivos hacia la organización.					
20. El que se reconozca el trabajo que realiza influye en su satisfacción en el trabajo.					
21. Recibe estímulos en la organización para ser innovador y creativo.					
22. El reconocimiento de sus éxitos laborales por parte de la empresa, lo estimula y motiva para seguir mejorando.					
23. Su superior realiza acciones para ganar respeto y confianza de los empleados.					
Inteligencia emocional					
	Nunca	Ocasional mente	Algunas veces	Frecuente mente	Siempre
24. Considera que la empatía por parte de los superiores hacia los sentimientos de los empleados les produce bienestar					
25. Es satisfactorio que su superior manifieste sus emociones según diferentes situaciones que se presenten en el trabajo.					
26. Se promueve el deseo de superación personal entre los empleados y eso influye positivamente en su crecimiento.					
27. Sus superiores muestran un manejo eficaz de las emociones que contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales.					
28. Sus superiores manejan las emociones negativas generadas por la presión del trabajo y eso hace fortalecer su satisfacción.					
29. Sus superiores han prestado la debida atención a sus necesidades emocionales surgidas por la pandemia.					
Comunicación efectiva					
	Nunca	Ocasional mente	Algunas veces	Frecuente mente	Siempre
30. La organización brinda una comunicación efectiva a los empleados que incide en su satisfacción.					
31. Los comentarios o sugerencias de los empleados son escuchados y tomados en cuenta por los jefes y eso lo hace sentir satisfecho.					

32. Sus superiores comprenden a los empleados al discutir cualquier problema en el trabajo.					
33. Los directivos utilizan un lenguaje sencillo y adecuado para dirigirse a los colaboradores y eso les produce satisfacción.					
34. Los empleados reciben instrucciones de manera clara y oportuna sobre las actividades y responsabilidades laborales que les permite sentirse seguros.					
35. Su superior fomenta la comunicación abierta entre los compañeros de trabajo para compartir ideas y eso permite que se sientan satisfechos.					
36. Los directivos facilitan a los colaboradores el acceso a la información y eso incide en su satisfacción.					
37. Su superior apoya la comunicación entre los colaboradores a través de diferentes medios virtuales para que estén satisfechos.					
Trabajo en equipos multiculturales					
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
38. En la organización se promueve el trabajo con responsabilidad compartida produciendo confianza entre los empleados.					
39. El directivo fomenta la adaptación a las diferentes culturas ante los integrantes de equipo lo que repercute en el bienestar del empleado.					
40. Su director estimula la capacidad creativa y de innovación en los integrantes de equipos multiculturales para su bienestar laboral.					
41. Sus superiores buscan disminuir las barreras interculturales entre los integrantes de los equipos de trabajo logrando coordinación global que repercute en su satisfacción.					
42. Se genera un valor agregado al aprovechar las diferentes perspectivas de los integrantes del equipo multicultural.					
Solución de conflictos					
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
43. Su directivo desarrolla habilidades de negociación entre los colaboradores para evitar conflictos de trabajo					
44. Su superior conduce lo que esperan sus colaboradores hacia una solución en común para prevenir conflictos.					
45. Su superior toma en cuenta los diferentes puntos de vista de los empleados para resolver conflictos y problemas					
46. El directivo emprende acciones específicas que permitan solucionar conflictos entre colaboradores y departamentos					
47. Sus superiores identifican el origen de un conflicto para llegar a una solución acertada y evitar afectar el ambiente interno de la organización.					

participación!

¡Gracias por su

Anexo 2. Evaluación de los criterios del instrumento

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
(NOMBRE DE LA VARIABLE)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:					
Autor del Instrumento					
Variable 1: (Especificar si es variable dependiente o independiente)					
Población:					
Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Fecha:	

¡Gracias por su participación!

Anexo 3. Resultados de la validación de expertos

PROMEDIO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Ítems	EXPERTO EMPRESARIO 1				EXPERTO INVESTIGADOR 1				EXPERTO INVESTIGADOR 2				EXPERTO INVESTIGADOR 3				PROMEDIO			
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
P10SL1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.75	3.25	4.00
P11SL2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00
P12SL3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.25	3.75	4.00
P13SL4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.25	3.75	4.00
P14SL5	4	4	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3.50	3.50	3.25
P15SL6	4	4	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3.50	3.50	3.25
P16SL7	4	4	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	3	4	4	3	3.75	3.50	3.50	3.00
P17SL8	4	4	4	4	4	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3.50	3.50	3.25
P18LT1	4	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3.75	2.50	3.00	3.50
P19LT2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3.75	3.25	3.50	3.50
P20LT3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3.50	3.25	3.25	3.50
P21LT4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3.50	3.25	3.25	3.50
P22LT5	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.75	3.50	3.50	3.75
P23LT6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3.75	4.00	4.00
P24IE1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.50	3.50	4.00
P25IE2	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3.75	3.25	3.25	3.75
P26IE3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3.75	3.75	4.00
P27IE4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.75	3.75	4.00
P28IE5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3.75	3.25	3.25	3.75
P29IE6	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3.50	2.75	2.75	3.50

P30CE1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.50	3.75	4.00	
P31CE2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.50	3.50	4.00	
P32CE3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.25	3.75	4.00	
P33CE4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.50	3.50	4.00	
P34CE5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	
P35CE6	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.50	3.50	4.00	
P36CE7	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.00	3.50	3.50	4.00	
P37CE8	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3.75	3.75	4.00	
P38TEM1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3.75	4.00	4.00	
P39TEM2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	
P40TEM3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	
P41TEM4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3.50	4.00	4.00	
P42TEM5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	
P43SC1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	
P44SC2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3.75	3.50	3.50	3.75
P45SC3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	
P46SC4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3.75	4.00	4.00	
P47SC5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	

