



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

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN LA SATISFACCIÓN LABORAL MEDIADA POR EL
CLIMA LABORAL EN OPERARIOS DE UNA EMPRESA
PEQUEÑA EXPORTADORA DE POTA DE LIMA
METROPOLITANA, 2022**

**PRESENTADO POR
VANESSA ARLET SANCHEZ CENTTY**

**ASESOR
MARDELI ROCÍO BALDEÓN VALER**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ
2024**



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

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL MEDIADA POR EL CLIMA LABORAL
EN OPERARIOS DE UNA EMPRESA PEQUEÑA EXPORTADORA
DE POTA DE LIMA METROPOLITANA, 2022**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**PRESENTADO POR:
VANESSA ARLET SANCHEZ CENTTY**

**ASESOR:
MG. MARDELI ROCÍO BALDEÓN VALER**

LIMA – PERÚ

2024

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis motores y motivos, mis hijos... se supone que yo les di la vida, pero ustedes me la dieron a mí. Los Amo hasta el infinito y más allá. Para José María y Cristina.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todo.

A mis padres Víctor Sánchez Guembes y Marlene Centty Zúñiga, por su apoyo en todo, sin ustedes no lo hubiera logrado.

A todos los docentes de la maestría que me impartieron sus conocimientos y en especial a mi asesora por su tiempo y aporte.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Antecedentes de la investigación	6
1.2. Antecedentes nacionales	6
1.3. Antecedentes internacionales	7
1.4. Bases teóricas.....	8
1.4.1. Liderazgo	9
1.4.2. Clima laboral	27
1.4.3. Satisfacción laboral	42
CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES	57
2.1. Formulación de las hipótesis: principal y específicas	57
2.1.1. Hipótesis principal	57
2.1.2. Hipótesis específica	57
2.2. Variables y definición operacional	58
2.2.1. Variables y definiciones.....	58
2.2.2. Operacionalización de variables.....	60
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.1. Diseño metodológico.....	61
3.2. Diseño muestral	62

3.3. Técnica de recolección de datos	62
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	64
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	65
Efecto directo:.....	67
Efecto indirecto (Mediación).....	67
Modelo de medición. Validez y confiabilidad.....	68
Fiabilidad y Viabilidad de Constructo	69
Validez Discriminante	69
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	74
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	78
Fuentes de Información	79

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos demográficos	65
Tabla 2 Cuadro Fiabilidad y Validez de Constructo	68
Tabla 3 Validez Discriminante.....	69
Tabla 4 Variables y cargas factoriales.....	70
Tabla 5 Bootstrapping.....	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Rejilla de Liderazgo	15
Figura 2 Modelo de Generación del Clima,.....	35
Figura 3 Influencia de los Estilos de Dirección en el Clima Laboral	36
Figura 4 Variables que Influyen en el Clima Laboral.....	37

Figura 5 Modelo Great Place to Work.....	40
Figura 6 Modelo de investigación teórica.....	57
Figura 7 Modelo con valores de las variables del PLS.....	67

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Consistencia	86
Anexo 2 Ficha de Recoleccion de Datos	87
Anexo 3 Consentimiento Informado.....	89

RESUMEN

En la actualidad cada vez se toma más importancia a las variables de liderazgo, Clima Laboral y Satisfacción laboral, las cuales son piezas claves para la gestión, pero aún no está claro cuál es el verdadero impacto que tienen entre ellos y su efecto mediador del Clima Laboral entre el Liderazgo Transformacional y la Satisfacción Laboral.

La investigación en la que se basa esta tesis tiene como objetivo explorar la relación entre las variables de Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral, y como dicha relación es mediada por la variable del Clima Laboral. Estas variables serán analizadas en los setenta y siete (77) operadores de una planta exportadora de pota donde se buscará encontrar si realmente hay influencia del estilo de liderazgo sobre la Satisfacción Laboral.

La metodología a usarse será la recopilación de datos con el análisis cuantitativo y es de investigación No experimental, tipo transversal y descriptivo – explicativo. Para la recopilación de datos se usó una encuesta, la cual se dividió en dos (2) en la parte geográfica (datos generales) y la parte específica de las variables. Se usaron tres (3) instrumentos para esta sección: Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ, para la variable de Liderazgo Transformacional, el instrumento del Great Place To Work – GPTW, para la variable de Clima Laboral y The Employee Satisfaction Inventory - ESI para la variable de Satisfacción Laboral. La cual estará en escala de Likert para su medición.

El programa estadístico que se utilizó es el PLS – SEM así se obtuvieron los resultados, demostrando que los constructos analizados son válidos y confiables, gracias a las cargas de los indicadores, AVE y las cargas cruzadas. Obteniendo como resultado que la hipótesis principal planteada: El Liderazgo

Transformacional tiene una influencia en la Satisfacción Laboral, mediada por el Clima Laboral, en los operarios de una empresa de exportación de pota; esta hipótesis principal se da por válida puesto que las cargas que arrojan las variables son por encima del 0.500 ($H= 0,00 < 0,500$); el Clima Laboral en esta hipótesis específica se da también por válida con una carga de 0.708 ($H= 0,00 < 0,708$); para la H.E.2.: El Clima Laboral tiene una influencia sobre la Satisfacción Laboral obtiene una carga 0.519 ($H= 0,00 < 0,519$); y para la H.E.3.: El Liderazgo Transformacional tiene una influencia sobre la Satisfacción Laboral en esta variable si bien es positivo la carga no es tan robusta con un 0.285 ($H= 0,00 < 0,285$).

Se concluyó que la variable del Liderazgo Transformacional tiene influencia en las variables de Clima Laboral y Satisfacción Laboral siendo la influencia más fuerte la relación liderazgo – Clima Laboral que liderazgo – Satisfacción Laboral. Es decir, no es muy relevante dicho liderazgo en este grupo de análisis.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional, Clima Laboral, Satisfacción Laboral, pota, operarios, sector pesquero.

ABSTRACT

Nowadays, more and more importance is given to the variables of transactional leadership, Work Environment and satisfaction, which are key pieces for management, but it is still not clear what the true impact they have between them and their mediating effect Work Environment between transformational leadership and job satisfaction. The purpose of this research is to demonstrate the relationship that exists between transformational leadership and job satisfaction. The research on which this thesis is based aims to explore the relationship between the variables of transformational leadership and job satisfaction and how this relationship is mediated by the work environment variable. These variables will be analyzed in the seventy-seven (77) operators of a squid export plant. Where we will seek to find out if there is really an influence of leadership style on job satisfaction.

The methodology to be used will be data collection with quantitative analysis and is non-experimental, transversal and descriptive - explanatory research. For data collection, a survey was used, which was divided into two (2) in the geographical part (general data) and the specific part of the variables. Three (3) instruments were used for this section: Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ, for the transformational Leadership variable, the Great Place to Work instrument – GPTW, for the Work Environment variable and The Employee Satisfaction Inventory – ESI for the variable of Job Satisfaction. Which will be on a likert scale for measurement.

The statistical program that was used in the PLS – SEM and the results were obtained, demonstrating that the analyzed constructs are valid and reliable, thanks to the loadings of the indicators, AVE and cross loadings. Obtaining as a

result that from the main hypothesis proposed: Transformational leadership has a positive influence on job satisfaction, mediated by the Work Climate, in the operators of a squid export company; This main hypothesis is considered valid since the loadings shown by the variables are above 0.500 ($H = 0.00 < 0.500$); Regarding H.E.1.: Transformational leadership has a positive influence on the Work Environment in this specific hypothesis, it is also considered valid with a loading of 0.708 ($H = 0.00 < 0.708$); for H.E.2.: The Work Environment has a positive influence on Job Satisfaction obtains a loading of 0.519 ($H = 0.00 < 0.519$); and for H.E.3.: Transformational leadership has a positive influence on Job Satisfaction in this variable, although it is positive, the loading is not as robust with 0.285 ($H = 0.00 < 0.285$).

It was concluded that the transformational leadership variable has an influence on the work environment and job satisfaction variables, with the strongest influence being the leadership – work environment relationship than leadership – job satisfaction. That is to say, such leadership is not very relevant in this analysis group.

Keywords: Transformational leadership, work environment, job satisfaction, squid, workers, fishing sector.

RESUMEN DE REPORTE TURNITÍN

ESTUDIANTE: VANESSA ARLET SÁNCHEZ CENTTY (4
MARZO, 2024)

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

04.03.24 Tesis Vanessa Sánchez Centty.
docx

RECUESTO DE PALABRAS

24836 Words

RECUESTO DE CARACTERES

138674 Characters

RECUESTO DE PÁGINAS

106 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

955.6KB

FECHA DE ENTREGA

Mar 11, 2024 4:13 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 11, 2024 4:15 PM GMT-5

● 7% de similitud general

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

- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 1% 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)

REVISADO POR: DRA. BARBARA ISABEL PONCE PONCE



INTRODUCCIÓN

En la última época, las ciencias relacionadas a la gestión humana han venido ganando importancia dentro de las organizaciones, lo que ha llevado a un análisis de su papel dentro de las organizaciones. Desde la perspectiva de la gestión humana los empleados buscan primero satisfacer sus necesidades básicas y luego satisfacer sus necesidades emocionales en el lugar donde trabajan como resultado, buscan un lugar de trabajo acogedor y agradable. Poco a poco esta “sensación” va generando un valor intrínseco para los trabajadores con lo que se logra fidelizar y retener a los talentos y la productividad – la eficiencia aumenta. Es así que comienza a tomar mayor importancia el rol de los trabajadores, que sean considerados como piezas clave en la organización y así lograr un Clima Laboral propicio y por consiguiente una buena Satisfacción Laboral.

Cuando se menciona la palabra líder, nos viene a la mente aquel general de la milicia que motiva y lleva a su ejército al éxito en la batalla; de manera similar, para las industrias, los trabajadores tienen la necesidad de ser liderados por alguien para lograr los objetivos trazados, produciendo la sensación de satisfacción (Locke, 1976, p. 1297). Estos líderes deben estar conscientes de las necesidades de su equipo tanto a nivel personal como profesional, además de buscar que su equipo se sienta satisfecho y que sea trabajar contento, motivado buscando la productividad.

Esto se suma al Clima Laboral, dándole la importancia debida a medirlo, es decir obtener la “instantánea” del momento de la organización en la que se hace el diagnóstico para así poder entender a su personal, cómo se siente y como esta sensación repercute en los resultados de la empresa. Los resultados de dicho

diagnóstico nos permiten tener también la medición de Satisfacción Laboral y ver cómo estas dos variables interactúan, pero sobre todo cómo influyen entre ellas.

En este caso la Satisfacción Laboral viene del sentimiento positivo y emocional que deriva en un excelente trabajo (Locke, 1976, p. 1297) Pero ¿Que es Satisfacción Laboral? ¿Cómo los trabajadores saben si están satisfechos? La satisfacción se basa en dos factores importantes, la primera que consta de las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la higiene del sitio de trabajo y el pago, en cambio la segunda motivación contiene reconocimiento de logros, responsabilidades y Crecimiento,” Según Herzberg (1959) “Dual – Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation” (p.369). Gracias a estos dos factores es que nosotros estamos analizando las dimensiones de credibilidad, respeto e imparcialidad.

Además, en el año 1996 ya se comienza a estudiar el papel del Líder en la Satisfacción Laboral indicando que el comportamiento del Líder debe alentar y motivar a los empleados, y que tal comportamiento llega a satisfacer las necesidades de sus empleados (House, 1996, p.323). La experiencia de una persona dentro de una organización está directamente relacionada con su nivel de satisfacción laboral. La percepción del trabajador (operario) se forma a partir de esta experiencia, que termina en una parte emocional. (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009, p.2) y tiene gran incidencia en el comportamiento de los trabajadores en su ambiente laboral.

Algunas empresas creen que es suficiente contar con un buen salario, cuando hay más elementos detrás, como el líder – jefe, el área u oficina entre otros. Es aquí donde pregunto y cuestiono ¿Las organizaciones piensan que el salario es motivo suficiente para que se queden en la organización? ¿Cómo lograr que los

operarios este motivados para trabajar en la planta? ¿Cómo podemos lograr o aumentar la Satisfacción Laboral de los operarios en su trabajo?, Cuando abordamos la pregunta principal de esta investigación, esta permanece latente todo el tiempo. ¿El Liderazgo Transformacional influye en la Satisfacción Laboral y puede ser mediada por el Clima Laboral, en los operarios?

Pero por parte de los obreros ellos buscan constantemente, además de un buen sueldo, sentirse satisfechos en la planta; buscan una retribución intrínseca, que el trabajo no solamente cubra sus necesidades básicas y/o materiales mediante el salario y el valor del puesto sino también que puedan sentirse emocionalmente a gusto en su centro de trabajo, que les permita trabajar de manera eficiente. Es en este punto, donde se visualiza la importancia para las organizaciones de contar con un clima laboral positivo. Cuando la organización es consciente del Clima Laboral se genera en su interior un cambio y se adoptan medidas reflejadas en las estrategias o en los planes de acción, que apunten a mejorar los puntos débiles o deficiencias que están generando un clima inadecuado. En la medida que las condiciones y el ambiente interno de la organización expresado como el Clima Laboral sea el adecuado, será más propicio para que los trabajadores se desempeñen de la mejor manera.

Si bien tener un Clima Laboral favorable o adecuado facilita que los trabajadores tengan un desempeño óptimo, no es el único factor condicionante para lograrlo. Además del ambiente en el cual se desarrollan los trabajadores, también tendrá influencia en su desempeño el papel del líder y la manera como éste gestiona el talento humano para lograr los objetivos organizacionales.

El papel de un líder, adecuadamente gestionado, siempre será bien valorado en una organización, no sólo porque generará valor agregado

impulsando el desarrollo de su equipo, sino también porque logrará un compromiso de las personas con los objetivos de la organización. Un buen líder actúa como un conductor de un grupo para que sus esfuerzos se orienten hacia una meta en común.

La articulación que existe entre el estilo del líder y el clima laboral es crucial porque genera que al interior de la organización el personal se sienta satisfecho y pueda desarrollarse y comprometerse con los objetivos de la organización, en consecuencia, se mejoraría la eficacia y los resultados operacionales generando una mayor Satisfacción Laboral en ellos.

Con lo expuesto, objetivo general de la presente investigación es analizar cómo el liderazgo transformacional influye en la satisfacción laboral de los operarios de una planta, mediado por el clima laboral. Este análisis permitirá identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano y contribuir a la creación de estrategias efectivas para aumentar la satisfacción y retención de los empleados.

Este estudio es importante porque proporciona una comprensión profunda de las dinámicas internas que afectan la satisfacción laboral y la retención de los operarios en el sector pesquero. Además, aporta conocimientos valiosos sobre cómo el liderazgo transformacional puede mediar positivamente en el clima laboral, lo que a su vez influye en la satisfacción laboral. Los resultados de esta investigación pueden ser aplicados para mejorar las prácticas de gestión humana en la empresa y en otras organizaciones similares.

Una de las limitaciones de este estudio es que se centra en una sola planta del sector pesquero en Perú, lo que puede limitar la generalización de los resultados a otras industrias o contextos geográficos. Además, la percepción de

los empleados sobre el liderazgo y el clima laboral puede variar con el tiempo y las circunstancias, lo que podría afectar la consistencia de los hallazgos.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, pues utiliza encuestas y cuestionarios para recopilar datos sobre la percepción de los operarios respecto al liderazgo, clima laboral y satisfacción laboral. El diseño es explicativo, permitiendo explorar las relaciones entre las variables estudiadas y determinar cómo el liderazgo transformacional y el clima laboral influyen en la satisfacción laboral de los operarios.

La presente investigación está estructurada en seis capítulos. El primer capítulo ofrece una revisión detallada de la literatura existente sobre liderazgo transformacional, clima laboral y satisfacción laboral, incluyendo teorías y estudios previos relevantes. El segundo capítulo presenta las hipótesis de la investigación y las defines operacionales de las variables de estudio. El tercer capítulo describe el diseño de la investigación, la muestra, los instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis utilizados. El cuarto capítulo presenta los hallazgos de la investigación, incluyendo análisis descriptivos explicativos de los datos recopilados. El quinto capítulo interpreta los resultados en el contexto de la literatura existente, discute las implicaciones prácticas y teóricas, y ofrece recomendaciones para futuras investigaciones y para la práctica organizacional. Finalmente, se presentan las conclusiones derivadas y sugiere acciones concretas para mejorar la satisfacción laboral y la retención de empleados en la planta estudiada.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Como base de información para esta tesis se utilizó el google académico para encontrar artículos, estudios y/o tesis que puedan contener información relevante para nuestra investigación.

1.2. Antecedentes nacionales

Espinoza (2019), "Tesis El liderazgo y su Influencia en la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la empresa Promart de la Región Huánuco", en este estudio se exploró la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral de los colaboradores. La hipótesis planteada afirmaba que el liderazgo tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados de Promart en esa región. El tamaño de la muestra fue determinado mediante el método de muestreo no probabilístico del tipo criterial. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento principal fue un cuestionario compuesto por 18 preguntas de medición. La prueba de correlación de Pearson se aplicó para analizar la relación entre liderazgo y satisfacción laboral. Los resultados revelaron un coeficiente de correlación de 0.692, indicando una correlación positiva significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral. En consecuencia, la hipótesis planteada fue aceptada, respaldando la idea de que el liderazgo ejerce una influencia positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Promart en la Región Huánuco durante el año 2019. Estos hallazgos sugieren que un liderazgo efectivo puede contribuir de manera importante al bienestar y satisfacción de los empleados en el entorno laboral.

En cuanto a Navarro (2018), "Estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana", el objetivo principal

fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en los trabajadores de una agencia de medios en Lima Metropolitana. Aquí se resumen los aspectos clave de la investigación: muestra de 70 personas seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, de tipo de investigación transversal, los instrumentos utilizados son: cuestionario de la efectividad y adaptabilidad del líder (CEAL) utilizado para evaluar los estilos de liderazgo y la escala multidimensional de Clima Laboral (EMCO) utilizada para medir el clima laboral. Como resultado se encontró una correlación significativa positiva entre los estilos de liderazgo y el clima laboral. Es decir, las dos variables sí se relacionan.

1.3. Antecedentes internacionales

Para Thulile y Gideon (2018), "Tesis Organisational climate, job satisfaction, and leadership style influences on organisational commitment among South African soldiers", en este estudio se tomó como muestra a 150 militares entre 24 a 64 años siendo el 41% de mujeres, los datos de la investigación fueron de recolección de manera descriptiva y usaron análisis de regresión múltiple. Revelaron los siguientes resultados que existe una relación positiva y significativa entre el Clima Laboral, la Satisfacción Laboral y el compromiso organizativo. Se observaron correlaciones positivas moderadas entre los estilos de liderazgo laissez-faire, de transformación y transaccional y el compromiso organizativo.

Para los autores Nuengrutai y Watcharapong (2019), "The Influence Of Strategic Leadership and Organizational Climate on Organizational Commitment Of Savings Cooperative Employees", en su estudio destacan que estudiar el liderazgo estratégico, el clima y el compromiso de los administradores de la cooperativa de ahorro, dio como resultado que el clima laboral se puede predecir en un 48,7% el compromiso organizacional, mostrando una influencia positiva directa en el

compromiso organizacional y que el liderazgo estratégico se puede predecir en un 43,1% el clima laboral, mostrando una influencia directa positiva en el clima laboral. Para analizar estos resultados se usó la siguiente metodología cuestionario como instrumento para la recolección de datos, y obtuvo una muestra de 93 empleados de la cooperativa de ahorros y para la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente de Cronbach. En resumen, con este estudio se destaca la importancia del liderazgo estratégico y del clima y como estos factores influyen en el compromiso organizacional de los empleados.

Ahora en el estudio de Según Teuku (2019), "El Papel del Clima de la Organización y la Motivación Laboral sobre la Satisfacción Laboral en la oficina de salud del gobierno de Aceh", se exploró el impacto del clima laboral y la motivación laboral en la satisfacción de empleados de la oficina de salud gubernamental. Para dicho estudio se usó el análisis de regresión lineal múltiple para los datos usando como muestra a 100 empleados elegidos de forma aleatoria. Lo cual arrojó los siguientes resultados que, si bien el clima y la motivación si afectan parcialmente, pero de manera significativa la satisfacción laboral.

1.4. Bases teóricas

En estas bases teóricas se examina cómo el estilo de liderazgo transformacional afecta la satisfacción laboral de los empleados de una planta exportadora de pota y cómo el clima laboral media esta relación. Según varios estudios, el clima laboral se basa en las percepciones que tienen y comparten los miembros de una organización y están relacionadas con la satisfacción laboral. La forma de liderazgo de la entidad se basa en estas percepciones de los trabajadores (en nuestro caso operadores).

1.4.1. Liderazgo

Desde el siglo XX, varios autores se dedicaron a investigar a fondo los temas de liderazgo (concepto, estilos, etc.) y cómo estos estilos de liderazgo tienen ciertas cualidades ya sean innatas o adquiridas (por voluntad) por cada individuo para intervenir adecuadamente en los procesos de liderar un equipo. Contar con un buen líder es fundamental para la organización pues esto trae más productividad y eficiencia para la empresa. Debido a esto, se tomó la decisión de investigar el liderazgo en su estilo transformacional y cómo se relaciona con la satisfacción de los operarios de la planta mediada por el clima laboral. Para este estudio se usará el estilo de liderazgo transformacional.

Según David (2013), "Administración estratégica.", en su estudio, los líderes buscan constantemente establecer relaciones positivas con su equipo de trabajo (capataz – operarios) lo que los hace ver como un buen ejemplo y una fuente de confianza. En resumen, una persona que logra llevar a su equipo a alcanzar sus objetivos y metas se le puede considerar líder. Es importante comprender el significado de la palabra para luego poder analizar su influencia sobre los operarios y como esto afectan los resultados.

Si bien la variable liderazgo tiene muchos estilos, para este estudio se analizará el liderazgo transformacional.

El liderazgo, según Cardona (2002), "Clima Laboral y Compromiso Organizacional en Docentes Universitarios", es un proceso por el cual una persona influye en un grupo. El concepto de liderazgo ha cambiado desde el siglo XX, pasando por una serie de teorías, incluidas las teorías del gran hombre, la teoría del comportamiento y la teoría de la influencia, pero todos coinciden en que el

liderazgo depende de las interacciones entre las personas, los equipos de trabajo y como se comunican entre sí.

A esta corriente se le une también Balgobind (2002), “The impact of transformational leadership on subordinate job satisfaction”, quien examina cómo los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y carismático afectan las actitudes y comportamientos de los seguidores. Para esta tesis, sólo se considerará el primero porque es el más frecuente en las investigaciones y el más querido y buscado por las organizaciones porque permite que los trabajadores hacen lo que tienen que hacer sin esperar una recompensa positiva o negativa.

Según Avolio y Bass (2010), “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership” detalla cuales son los elementos del liderazgo transformacional y del transaccional que juntos buscan la satisfacción laboral tanto personal como de grupo, logrando los objetivos de equipo con eficacia y efectividad.

Los autores Heifetz y Laurie (1997), “The Work of Leadership” (p.125) indican que el concepto de líder es la persona quien se enfrenta a desafíos todos los días de manera individual como grupal. El liderazgo de este tipo requiere una estrategia de aprendizaje.

Según Kotter (1990) “What leaders really do. Harvard Business Review” (p.111) el líder motiva e inspira a las personas a su cargo a lograr la visión de la empresa y lograr los resultados acordados apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos que a menudo se desaprovechan.

Teorías basadas en las Características. Esta teoría se centra en las características inherentes de los líderes, incluyendo tanto cualidades técnicas como rasgos de personalidad. Uno de los modelos asociados con esta teoría “Modelo de

las Cinco Grandes de la Personalidad” que identifica cinco dimensiones básicas relacionadas con el desempeño laboral:

- Extroversión. – Se refiere a personas sociables, gregarias y asertivas.
- Adaptabilidad. – Caracteriza a individuos adaptables, cooperativos, cálidos y confiados, capaces de aceptar puntos de vista diferentes.
- Meticulosidad. – Describe a alguien responsable, confiable, persistente y organizado.
- Estabilidad Emocional. – Se refiere personas que manejan la tensión de manera efectiva, son tranquilas seguras y positivas con confianza en sí mismas.
- Apertura a las experiencias. – Caracteriza a personas creativas, imaginativas, sensibles y curiosas.

Como resultado de estas teorías se concluye que: las características pueden predecir el Liderazgo, pero no son necesariamente indicadores sólidos para distinguir entre líderes eficaces e ineficaces.

Teorías Conductistas basadas en el Comportamiento Vásquez (2020),” Los diferentes enfoques conductuales del liderazgo para aplicar con los equipos” (p.2), la característica de esta teoría se basa en describir cómo cada líder realiza su trabajo. Dentro de este modelo se hicieron los siguientes estudios:

Las investigaciones se enfocan en los comportamientos que distinguen a los líderes en el esfuerzo interminable por descubrir cómo liderar de manera más efectiva cualquier situación.

El concepto de liderazgo en el 2015, “Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real”, (p.12). Indica tres formas diferentes de ser líder:

- Líder Autocrático. Es aquella persona que es autoritario, controlador y centralizador de todas las decisiones. Sólo él tiene derecho a decir que se hace y que no se hace por lo que es un liderazgo unilateral. Características: Toma de decisiones centralizada, órdenes y directrices claras, control riguroso, comunicación unidireccional, poca delegación y énfasis en la disciplina,

- Líder Liberal. Es aquel líder que opta por un liderazgo caracterizado por su permisividad y disposición a delegar responsabilidades. Características: Delegación, permisividad, iniciativa la creatividad, confianza en el equipo y no controla mucho.

- Democrático. Es aquel líder que opta por un liderazgo caracterizado por la participación activa de los miembros del grupo en la toma de decisiones y la definición de objetivos. Características: Participación en la toma de decisiones, objetivos compartidos, orientación y apoyo, control de resultados y descentralización y empoderamiento y por último colaboración.

Por lo tanto, Kurt cree que la conducta de un individuo está determinada por su contexto y entorno y cómo estos actúan para eliminar las tensiones y logran el equilibrio entre ambos.

Estudios de la Universidad de Michigan – Likert (1946), propuso los cuatro (04) estilos de liderazgo basados en los estudios realizados en la Universidad de Michigan estos buscan identificar las características del comportamiento de los líderes y su relación con el desempeño de los trabajadores.

- Orientado al empleado. Se centra en construir relaciones sólidas con los subordinados, busca comprender y satisfacer las necesidades individuales de los empleados y favorece un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo.

Tiene como características la Importancia a las relaciones interpersonales, atención a las necesidades de los subordinados, aceptación de las diferencias individuales y liderazgo de apoyo y facilitador de la interacción

- Orientado al trabajo. Enfocado en poner atención, en alcanzar las metas y objetivos organizacionales, orientado a la eficiencia y al rendimiento, el líder asume la responsabilidad de garantizar que el trabajo se realice de acuerdo con los estándares establecidos además de incluir la supervisión cercana sobre cómo llevar a cabo las tareas. Sus características son: énfasis en el cumplimiento de metas y objetivos, facilitar el trabajo para lograr los estándares, responsabilidad del líder para asegurar que el trabajo se realice según estándares y supervisar cómo hacer el trabajo.

Estudios de la Universidad de Ohio State. – Chiavenato (2009) “Teorías del comportamiento” (p.1) la importancia de este estudio es centrarse en medir la percepción de los seguidores respecto al comportamiento de los líderes, identificando dos dimensiones clave: estructuración y consideración:

- Estructuración. – Enfoque en hacer que se cumpla la tarea, el líder formula planes, asigna tareas y responsabilidades con consignas claras, da pautas y fija metas y monitorea procesos y controla resultados.

- Consideración. – Interés por las necesidades humanas del personal, relaciones de trabajo basadas en la confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados y por último el líder busca generar un ambiente adecuado.

Este estudio es importante porque demuestra por qué se debe equilibrar la atención a las tareas con atención a las necesidades humanas y a las relaciones interpersonales en el contexto del liderazgo.

Teoría de la Rejilla del Liderazgo de Blake y Mouton. - R. Blake y Mouton, (1960), "Diseño de la estructura organizativa desde el enfoque de Mintzberg" (p.2) este modelo utiliza dos dimensiones para evaluar el comportamiento de los líderes: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Estas dimensiones se representan en una tabla de doble entrada con una escala de medición del 1 al 9, creando 81 posibles combinaciones. Esta rejilla identifica cinco estilos de liderazgo:

- Empobrecido (1,1). – El líder muestra poco interés tanto por la producción como por las personas. Realiza lo mínimo necesario para mantenerse en el puesto, con poco compromiso y orientación a los logros.
- Autoridad y Obediencia (9,1). – Enfocado en la producción, pero con poco interés en las necesidades y relaciones de las personas. Los empleados ejecutan órdenes sin mucha consideración por sus inquietudes.
- Tipo Club Campestre (1,9). – Prioriza las relaciones interpersonales y el bienestar de las personas, pero muestra poco interés en la producción. Busca mantener un ambiente amigable sin poner mucho énfasis en los resultados.
- Medio Camino (5,5). - Mantiene un equilibrio entre la preocupación por la producción y por las personas. El líder se esfuerza por mantener un desempeño y una moral satisfactoria, buscando un enfoque equilibrado.
- Líder de Equipo (9,9). – Este punto se considera como el estilo de liderazgo más efectivo donde el líder demuestra un fuerte interés tanto en la producción como en las necesidades de las personas. Busca lograr altos niveles de desempeño y satisfacción de los empleados.

Figura 1

Rejilla de Liderazgo

ALTO	9	1,9							9,9
INTERÉS POR LAS PERSONAS	7								
	6								
	5				5,5				
	4								
	3								
	2	1,1							9,1
BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	BAJO	INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN							ALTO

Teorías basadas en la Contingencia. –Si bien las teorías basadas en las características o el comportamiento han sido útiles para identificar algunas dimensiones deseables del Liderazgo, la predicción del éxito de este es más complejo ya que las influencias situacionales exponen la necesidad de los líderes de cuando usar un determinado estilo. Para esto se han desarrollado diversos modelos que expliquen este enfoque, el cual sostiene que el estilo y la eficacia del liderazgo dependen de las peculiaridades de la situación. Para el análisis se examinan las teorías más relevantes basadas en la contingencia:

Modelo de contingencia de Fiedler. -Este fue el primer modelo de contingencia desarrollado por Fiedler, (1964), “Teoría de la Contingencia” (p.2) es un modelo que busca centrar la relación entre el estilo de liderazgo y las características situacionales para determinar la eficacia del liderazgo. El desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le otorga control. Dividiéndose en tres variables de contingencia:

- Relaciones líder - miembro. – Determinadas por el grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder. Este aspecto se centra en la aceptación del líder por parte de los seguidores.
- Estructura de la tarea. – Se refiere al grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto. Cuando más estructurada sea la tarea, mayor será la claridad en los roles y procesos.
- Poder del puesto del líder. – Describe el poder organizacional correspondiente al puesto que ocupa el líder, incluyendo la influencia sobre variables como contratación, disciplina, ascensos, etc.

Este modelo destaca la importancia de la adaptación del estilo del liderazgo a las circunstancias específicas de la situación para lograr la máxima eficacia

Teoría Situacional de Hersey y Blanchard. – También conocida como el modelo de liderazgo situacional o ciclo de vida propuesto por Hersey y Blanchard, (2019); se centra en la relación entre el nivel de desarrollo o madurez de los subordinados y el estilo de liderazgo más efectivo. Acá el factor crucial es qué tanto afecta el estilo de un líder en la madurez de su equipo. De esta teoría se pueden identificar cuatro (4) comportamientos específicos del líder y del seguidor:

- Seguidor incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea. - El líder en este caso necesita dar instrucciones claras y específicas, acá se debe orientar al seguidor pues carece de habilidad y no está motivado.
- Seguidor incapaz pero dispuesto a realizar la tarea. - Aquí, el líder debe dar mucha orientación en la tarea para compensar la falta de habilidad del seguidor y para que comprenda lo que el líder desea.

- Seguidor capaz y no está dispuesto, en esta situación, el líder debe utilizar un estilo participativo y de apoyo, porque si bien el seguidor si tiene la habilidad para hacer la tarea, no tiene la disposición para la misma.
- Seguidor tanto capaz como dispuesto. - Cuando el seguidor es capaz y está dispuesto, el líder no necesita intervenir, acá el líder opta un papel más participativo. Siendo está la situación ideal.

Teoría ruta-meta. – El autor de esta teoría, el Dr.- House (1996), “Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. Leadership Quarterly” en esta teoría se indica que los líderes inspiran a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo. Acá el líder tiene la responsabilidad de ayudar a sus seguidores a lograr sus objetivos y proporcionar la orientación adecuada garantizando que sean compatibles con los objetivos generales del grupo. De esta manera los líderes eficaces limitan la ruta de sus seguidores hacia el logro de sus metas de trabajo y lo hacen más fácil. Así como lo indican los autores Arbaiza (2010), “Comportamiento organizacional: bases y fundamentos” el modelo ruta - meta este autor identifica cuatro (4) comportamientos claves por parte de los líderes:

- Directivo. – En este enfoque, el líder se distingue por su claridad en las especificaciones, comunica de manera precisa las expectativas hacia sus seguidores. Además, programa el trabajo y establece estándares para garantizar una comprensión inequívoca de las metas y procedimientos.
- Apoyador. – Aquí el líder adopta un tono amistoso y muestra una genuina preocupación por el bienestar y las necesidades de los empleados. Su objetivo es crear buen ambiente de trabajo.

- Orientado al logro. – El líder establece expectativas elevadas para los empleados, expresándoles confianza en su capacidad para alcanzar metas desafiantes. Además, modela la conducta deseada, actuando como un ejemplo inspirador para lograr los objetivos.

- Participativo. – En esta modalidad, el líder fomenta la colaboración al consultar a sus seguidores e invitarlos a contribuir con comentarios y sugerencias en la toma de decisiones. Se busca la participación activa de todos los miembros del equipo.

Teorías Contemporáneas. – Para esta teoría Chávez (2013) “La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME”, menciona que ha habido muchos cambios en todos los sentidos: cambio geopolítico, social y económico los cuales han revolucionado haciendo que los trabajos evolucionen también haciéndolos más inciertos, competitivos y cambiantes, esto obliga a las organizaciones a transformarse. Con esta evolución constante en el entorno laboral la tendencia es que la próxima generación de líderes se cultive en pensamientos estratégicos y conceptuales para poder adaptarse de manera efectiva a los cambios y desarrollar habilidades.

Basados en esta expectativa las teorías contemporáneas están más enfocadas en que el líder inspire en ser su mejor versión de cada uno de equipo buscando siempre actuar por encima de los intereses personales basados en la confianza, compromiso, emoción, energía y entusiasmo. Es así que nacen los estilos de liderazgo.

Liderazgo Carismático. Para Weber (2001), “Liderazgo carismático y liderazgo transformacional. Viejas cuestiones y nuevas perspectivas”, Destaca a los líderes carismáticos como individuos de una fuerte confianza en sí mismos, una

visión clara del futuro y un compromiso organizacional sólido, capaces de comunicarse de manera efectiva. Estos líderes buscan influir e inspirar a sus seguidores para lograr un rendimiento óptimo en sus objetivos, siendo percibidos como visionarios por quienes los siguen,

Por lo mismo, Weber define el carisma como una cualidad de la personalidad que se mantiene en la memoria de la gente por ser tratados como poseedores de características sobrenaturales. En este contexto, ser carismático implica una forma de influencia que va más allá de las autoridades tradicionales y racionales, basándose en la percepción de los seguidores de que el líder posee dones especiales, generando así un compromiso profundo y resultados sobresalientes. Para Weber este proceso consta de cuatro (4) etapas:

- Articulación de una visión atractiva: El líder presente una visión convincente de un futuro mejor, proporcionando a los seguidores un sentido de continuidad;
- Comunicación de expectativas de alto rendimiento: Una vez establecida la visión, el líder comunica expectativas elevadas y expresa confianza en que sus seguidores las alcanzarán, mejorando así su autoestima.
- Transmisión de nuevos valores y comportamientos: El líder comunica un conjunto nuevo de valores y, a través de su propio comportamiento, sirve como ejemplo para que los seguidores lo imiten.
- Inducción de emociones y comportamiento no convencional: Aquí, el líder carismático utiliza palabras y acciones para inducir emociones, a menudo adoptando un comportamiento no convencional percibido como valentía y convicción en la visión, permitiendo que los seguidores compartan esas emociones.

En resumen, el liderazgo carismático puede generar compromiso y entrega en la consecución de resultados, también se deben considerar los posibles efectos psicológicos y de comportamiento, como la devoción, la abnegación, la obediencia y la fidelidad incondicional, que pueden crear un vínculo emocional profundo con los seguidores, permitiendo al líder utilizar este poder basado en relaciones para sus intereses personales.

Liderazgo Dimensión Transaccional. - Según Naidu y Van Der Walt (2005), "An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions" (p.10) Este estilo de liderazgo está orientado a los resultados, pero no resultados honestos o sinceros es decir que los empleados realizaran la tarea por una recompensa o para que no les den un castigo. En este mismo pensamiento está en el artículo de los autores Kajatt y Tovar (2006), "Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios" (p21-43) se discute el liderazgo transaccional, que se caracteriza por la creación de perspectivas alternas que no reflejan los verdaderos sentimientos de los seguidores. En este estilo de liderazgo, la atención se centra en los intercambios de recompensas y/o castigos como mecanismos para lograr los resultados deseados. El liderazgo transaccional se basa en un intercambio entre el líder y los seguidores, donde el líder proporciona recompensas o impone castigos según el desempeño del seguidor. Este enfoque está vinculado a la productividad y se sustenta en la idea de que los seguidores responderán positivamente a los incentivos ofrecidos por el líder. En esencia, este estilo de liderazgo implica una relación más transaccional y orientada a resultados, donde se establece un sistema un intercambio claro entre el líder y los seguidores. Los líderes transnacionales tienen a enfocarse en tareas específicas y en cómo los seguidores pueden contribuir a

alcanzar los objetivos establecidos, utilizando recompensas y castigos como herramientas motivacionales. Este enfoque contrasta con el liderazgo transformacional, que se centra en inspirar y elevar la motivación intrínseca de los seguidores.

Bass y Avolio (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, indican que el liderazgo transaccional es el estilo de liderazgo que premia a cambio de los logros y/o metas cumplidas a esto se le llama recompensa contingente; además, estos líderes suelen supervisar muy de cerca los errores de los procesos y las normas establecidas, a lo que se llama dirección por excepción. Este estilo de líder está enfocado a plazos cortos. Así como para Kanungo (2001), "Ethical values of transactional and transformational leadership" (p.262), señala que los líderes transaccionales se convierten en personas menos atractivas, se vuelven mediocres, en todo ámbito tanto profesional como personal.

Liderazgo Dimensión Transformacional. Según Cruz Ortiz, Salanova, y Martínez (2013), "Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros" (p.20), el líder transformacional se define como una persona plena que puede crecer al inspirar a sus seguidores, aumentar su madurez y motivarlos a ir más allá de sus propios intereses. Este estilo de liderazgo está orientado al cambio de la persona, como su nombre lo dice transformar a los integrantes de tal forma que no tengan la necesidad de alguna supervisión. Es decir, el Liderazgo Transformacional implica la transformación general de uno mismo. Los líderes transformacionales, demuestran a sus subordinados que le tienen confianza, y que los respetan, además tienen la capacidad de influenciar positivamente en el comportamiento de

sus subordinados de tal manera que se esfuercen y obtengan resultados positivos para la organización.

Burns (1978), "Leadership. New York: Harper y Row" Es considerado como el padre del Liderazgo Transformacional, años después este concepto fue desarrollado por Bass (1985), pero tomo importancia con Avolio y Yammarino (2002).

Para Avolio y Bass (2010), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership" (p.2) el Liderazgo Transformacional tiene más impacto en las actitudes de los representantes hacia sus puestos de trabajo en comparación con el liderazgo transaccional.

Los líderes transformacionales son líderes que motivan a los seguidores a través de la inspiración. A los seguidores se les ofrecen desafíos y apoyan el desarrollo de la personalidad. Concentración en las cualidades intangibles, tales como ideas compartidas, valores compartidos y visión en un esfuerzo por construir buenas relaciones dentro de la organización Bass (1985), "The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications." Además, Bass, fue el creador del primer método creado para evaluar tanto los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional), como la ausencia de liderazgo («laissez-faire»), el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

El Liderazgo Transformacional sirve para cambiar el statu quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Las características de los líderes transformacionales son:

- Influencia idealizada. - proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.
- Motivación inspiradora. - Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
- Estimulación intelectual. - Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- Consideración individualizada. - Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Por otro lado, algunos autores relacionan al Líder Transformacional y su forma de manejar a su equipo que logran la Satisfacción Laboral entre ellos. Yulk (2010), "Leadership in organizations" (p.374).

Liderazgo Estratégico. - Según Fierro (2012), "El Rol del Liderazgo Estratégico En Las Organizaciones", Se considera que el liderazgo transformacional y carismático es una evolución del liderazgo. El liderazgo estratégico es *"el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales."* En consecuencia, el líder estratégico debe ser capaz de desarrollar la visión y su ejecución tanto para el corto, como el mediano y largo plazo y poder vincularlos a través del siguiente proceso general:

- Desarrollar una visión, es decir, determinar cuál es el estado que la organización desea alcanzar en un escenario y en unos plazos específicos.
- Determinar cuál es el camino más corto entre el punto en donde se encuentra la organización y aquel que desea alcanzar.

- Ejecutar los cambios internos y actuar en el escenario para hacer realidad la visión. Algunas de las dimensiones que se consideran en el liderazgo estratégico son: Tener una visión holística de la situación, involucrando distintos puntos de vista y perspectivas.
- Poner en marcha el proceso de cambio, involucrando a todos sus actores y comprometiéndolos con el proceso.
- Buscar la mejor manera de lograr el compromiso de los individuos con el cambio, a través de toda la información disponible.
- Comunicar clara y entusiastamente una visión inspiradora de lo que la organización puede ser.
- Comunicar a la organización los progresos de la transformación, anunciar y celebrar los logros.
- Identificar a los participantes clave y a quienes ostentan el poder en la organización y en su entorno operativo y conseguir que respalden el cambio.
- Diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con las nuevas creencias y valores.
- Movilizar y poner en juego capacidades, voluntades y recursos para el logro de los objetivos estratégicos.
- Conformar los equipos de la organización, integrarlos según las competencias necesarias para desarrollar objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.

- Definir y establecer una organización que pueda poner en práctica la visión.
- Crear las condiciones para que el cambio sea participativo y al mismo tiempo dirigido.

Liderazgo Contemporáneo. - Hasta este punto se han cubierto algunos conceptos y las teorías más tradicionales con respecto al liderazgo, sin embargo, a continuación, se exponen algunos enfoques y dimensiones contemporáneas con respecto al liderazgo. Kotter (1990), sugiere que el liderazgo y la gestión son complementarios pero diferentes y que, en un mundo cambiante, uno no puede funcionar sin el otro. El liderazgo no tiene que ver con algo místico o con el carisma del líder, sino que debe contar con otras cualidades que puedan llevar al equipo al éxito total del equipo. Por lo tanto, el desafío de las organizaciones está en utilizar un liderazgo fuerte y una gestión sólida para equilibrar al otro; de lo contrario, un liderazgo fuerte con una gestión débil no es lo mejor y a veces puede ser peor a la inversa.

Por supuesto, la gestión se centra en la eficiencia y la organización de recursos, mientras que el liderazgo se trata de inspirar, motivar y guiar a las personas hacia un objetivo común. Es cierto que no todos tienen la combinación perfecta de habilidades para ambas funciones. La capacidad de reconocer y nutrir tanto a los gerentes eficientes como a los líderes inspiradores es esencial para el éxito de una empresa. Comprender que estas dos funciones pueden coexistir y complementarse en un equipo es clave.

Dimensiones de la variable liderazgo

Manejo de equipo. - Dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de

que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales Chiavenato (1989), “De la teoría de la dirección a la teoría del liderazgo” (p. 80). Un liderazgo requiere no solo conocimiento del sector, sino también una visión compartida con sus colaboradores, honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad de relacionarse con las personas, Kotter (1990)

El liderazgo se define como la influencia ejercida en una situación orientada al logro de un objetivo o meta.

Para Gómez Rada (2015), “Teorías y Hallazgos Relevantes “. La habilidad de persuadir a un grupo para alcanzar los objetivos comunes se denomina liderazgo. La fuente de esa influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general de la organización

Sin embargo, para López y Páez (2004). “Liderazgo: evolución y conceptualización” (p.65) es el líder quien tiene la función de hacer que las actividades programadas se logren a través de la acción de dirigir al equipo.

Motivación. – Según Chiavenato (2009), “Comportamiento Organizacional”. Esta dimensión tiene que ver con el comportamiento humano y surge de factores internos y externos. Además, este comportamiento está motivado por deseos, necesidades o impulsos. El comportamiento tiene un propósito.

Para Pozner (2000), está convencido de que la organización necesita nuevas ideas y que sus colaboradores estén informados y motivados en un clima de optimismo.

En cambio, para Kotter (1990), “What leaders really do. Harvard Business Review” (p.109) el líder motiva e inspira a las personas a su cargo para alcanzar la visión de la empresa y apela a las necesidades, emociones y valores humanos básicos que a menudo se desaprovechan.

1.4.2. Clima laboral

En los años 80 aproximadamente se empezó a tratar la definición de Clima Laboral, años en los que se empezó a tomar conocimiento y crecimiento hasta el día de hoy. A pesar de tener años de estudios de este tema aún se confunde con la cultura laboral, siendo la gran diferencia que el Clima Laboral dura menos tiempo y es cambiante, aunque compartan una connotación de continuidad. Irondo (2007), "Clima Laboral. Contexto de Gestión" (p.16).

Betzhold (2006), "Importancia de las Percepciones de la Membresía y Propuesta de Modelo Sistémico del Clima Organizacional" (p.12) encontró elementos significativos que explicaban las necesidades internas de las personas y presento la organización como el lugar donde se lleva a cabo la actividad social más importante de una persona. Estos autores se atribuyen el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados, al simple hecho de considerar a la organización como una entidad social o un hogar. Considerando como clima laboral, como el contexto y/o ambiente intrínseco que se genera por las emociones de los trabajadores de una organización y dicha emoción la relacionan con la motivación que puedan sentir los empleados. Este contexto une la parte física, emocional y mental.

El Clima Laboral es importante para la organización porque marca el estilo de trabajo es como ser la personalidad de la empresa, por la cual es reconocida por sus empleados como por la competencia. Lo más importante es que esta sensación se puede manejar de forma positiva siendo beneficioso para la organización; pero, así como hay clima positivo, lamentablemente existe también el clima negativo y éste puede llegar a afectar la productividad, así como la

Satisfacción Laboral de los empleados. Según Domínguez, Ramírez y García (2013), "El Clima Laboral como un elemento del compromiso organizacional" (p.62), las percepciones individuales de los miembros de la organización determinan el clima laboral. El cual está definido por Navarro (2006), "Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa" (p. 13), se refiere al entorno físico y humano en el que se lleva a cabo el trabajo cotidiano. Este entorno tiene un impacto en la satisfacción de los empleados y, por lo tanto, en la productividad.

Otra corriente corresponde al trato justo, que se relaciona positivamente con la satisfacción laboral del empleado. Y que los empleados de la empresa se sienten insatisfechos cuando ven que la empresa toma decisiones sobre salarios y promociones personales de forma desigual.

Pollitt (2011), afirmó que una forma de mostrar respeto por los empleados es darles la oportunidad de crecer. Bellou (2009), "Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees" (p.816), menciona que la imparcialidad, las oportunidades de crecimiento y la pasión por el trabajo aumentarán la Satisfacción Laboral de los empleados. Es esencial que los empleados desarrollen y desarrollen a sus organizaciones.

Según Palma (2004), "Escala de Clima Laboral", indica que el Clima Laboral tiene un impacto en la motivación y satisfacción de los trabajadores, lo que, por su parte, tiene un impacto en la productividad y los resultados. Para otros autores de esta corriente afirman que la satisfacción laboral aumentaría si los empleados se sienten tratados de manera justa.

Para Chiavenato y Colbs (2001), "Administración de Recursos Humanos", sostienen que el Clima Laboral es una característica del entorno de trabajo que los

empleados perciben y experimentan. Como se puede ver por todo lo antes mencionado, el clima laboral es un conjunto de sentimientos o emociones que cada miembro de la organización tiene sobre su entorno y este puede ser mejorado a beneficio de la empresa.

Dentro de la variable Clima Laboral, está la dimensión de Trato Justo, Brunet (1999), "El clima laboral", este autor introdujo por primera vez el término de Clima Laboral. Es importante para el desarrollo y crecimiento de los subordinados que se sientan estimados, que la empresa es imparcial tanto en los salarios, beneficios y en las oportunidades en general. Que sientan que ellos tienen un Trato Justo.

Por lo que, se puede definir que el Clima Laboral no es tangible, sino que se basa en las relaciones entre los empleados y la forma en que la organización lleva a cabo sus actividades y políticas. Se subraya que el Clima Laboral afecta directamente a la organización y es crucial para la mejora continua. Se menciona que el estudio sistemático del comportamiento del Clima Laboral es fundamental y se considera un instrumento clave para el cambio en busca de una mayor eficacia organizacional, especialmente en un mundo caracterizado por una intensa competencia a nivel nacional e internacional. Se señala también que desde el siglo XIX se ha reconocido que el papel de los componentes físicos y sociales en el comportamiento humano, y el clima laboral influye en la percepción del trabajo, el rendimiento, la productividad y la satisfacción de los individuos. En resumen, el Clima Laboral se presenta como un factor crítico para el funcionamiento efectivo de las organizaciones, y su estudio proporciona información valiosa para implementar cambios planificados en actitudes, conductas y estructuras organizacionales.

Para efectos de esta investigación solo utilizaremos tres aspectos del Clima Laboral. Los cuales son: Credibilidad, Respeto e imparcialidad.

Características del Clima Laboral. – Es la “fotografía” del momento en que realiza el diagnóstico, y que puede mejorar o empeorar con el tiempo debido a las acciones que se llevan a cabo. Se mencionan diversas razones que pueden influir en el Clima Laboral, como los días de pago, cierre mensual, entrega de aguinaldos, incrementos o reducción de salarios, cambios de directivos, bonificaciones, reducción de personal entre otros.

Otra corriente discute que el clima laboral es externo al individuo, y puede registrarse a través de procedimientos. No obstante, para Rodríguez (2001), “Diagnóstico Organización”, menciona que el Clima Laboral se caracteriza por: ser permanente, con cierta estabilidad en las empresas y cambios graduales. Se destaca que el comportamiento de los trabajadores se ve modificado por el clima laboral, y éste tiene influencia en la identificación y compromiso de los empleados, pudiendo reflejar problemas en la organización, como rotación y ausentismo, si el clima laboral es negativo.

Teorías de Clima Laboral. Para Likert (1932), “A Technique for the Measurement of Attitudes”, identifica tres (3) tipos de variables que definen las características de una organización y afectan la percepción individual del clima laboral:

- **Variables Causales:** Estas variables se consideran independientes y están orientadas a indicar la dirección en la que una organización evoluciona y obtiene resultados. Incluyen aspectos como la estructura organizativa, la administración, las decisiones, la competencia y las actitudes., las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona, obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa, la administrativa, las decisiones, competencia, actitudes.

- Variables Intermedias: Estas variables miden el estado interno de la empresa y se reflejan en aspectos como la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones. Son esenciales ya que constituyen los procesos organizacionales propios de la organización.

- Variables Finales: Estas variables surgen como resultado del impacto de las variables causales e intermedias, y están orientadas a medir los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, las ganancias y las pérdidas.

Likert concluyó que los supervisores que muestran un mayor interés por sus subordinados en lugar de centrarse únicamente en la tarea son superiores en productividad. También observa que estas dos dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes y no excluyentes. Esto significa que es posible tener calificaciones bajas o altas en una o ambas simultáneamente, una conclusión respalda por los otros investigadores.

Por lo tanto, Likert destaca la importancia de la percepción en el comportamiento de los subordinados y clasifica diferentes variables que influyen en el clima laboral y la productividad organizacional.

Enfoque Dimensional de Clima Laboral. Aguirre, Campos y Méndez (2013), “El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional” (p.59-70). Destaca el enfoque dimensional del clima laboral, considerando que este se compone de dimensiones medibles que pueden estar más o menos entiendo al clima como una realidad compuesta por dimensiones medibles que están más o menos desarrolladas en distintas áreas de la organización. Se distinguen dos enfoques:

- Enfoques Dimensionales Genéricos. – Se centran en establecer las dimensiones de clima laboral, que basadas en medidas generales, podrán valorarse en todas las organizaciones.

- Enfoques Dimensionales Específicos. – Están dirigidos a determinar organizaciones, con dimensiones específicas para esas circunstancias particulares.

A continuación, los detalles:

El análisis revela que, aunque los conceptos y modelos de gestión de Recursos Humanos difieren, se identifican modelos dimensionales comunes en el estudio del clima laboral. Estas dimensiones, aunque pueden variar en denominación o concepto incluyen:

- Flexibilidad: Es la medida en que las personas sienten restricciones o flexibilidad en una organización.

- Responsabilidad: Es el grado en que las personas sienten que son responsables del resultado y el grado en que se les da autoridad.

- Recompensas: El grado en que las personas sienten que reciben reconocimiento y recompensa por sus buenas acciones.

- Claridad: Es el grado en que las personas perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos.

- Estándares: La percepción que tienen los empleados del énfasis que los líderes ponen en el buen desempeño del trabajo.

Algunos factores dentro de estas dimensiones incluyen la situación económica, las percepciones de riesgo, las recompensas y los conflictos, los estilos de liderazgo, las políticas organizacionales, los valores gerenciales, la estructura

organizacional y las características de los miembros, incluyendo la edad, el estilo de vestimenta y la conducta.

Tipos de Clima Laboral. - Según la propuesta de Likert (1946), “Teoría del clima organizacional de Likert”, se mencionan dos categorías principales: Clima autoritario y participativo.

Clima Autoritario:

- Sistema I - Autoritario explotador. - Se caracteriza porque la falta de confianza de dirección en sus empleados. Prevalece un clima de temor, la interacción entre superiores y sub ordinados es limitada, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

- Sistema II - Autoritarismo paternalista. - En este sistema, hay cierta confianza entre la dirección y los subordinados. Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, y la dirección juega con la necesidad social de los empleados.

Clima Participativo:

- Sistema III - Consultivo. – Caracterizado por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se satisfacen las necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y exige la delegación de responsabilidades.

- Sistema IV - Participación en grupo. – En este sistema, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones busca la integración de todos los niveles y la comunicación fluye de manera vertical, horizontal, ascendente y descendente.

Modelos de Clima Laboral. - Además de los tipos de Clima Laboral propuestos por Likert, también se mencionan dos modelos utilizados: Hay/ McBer: Un modelo reconocido para analizar el Clima Laboral y Great Place to Work: Un modelo que evalúa y clasifica a las empresas según su ambiente laboral, considerando factores como la confianza, la camaradería y la credibilidad.

Estos modelos son propuestos por empresas respetadas y confiables en el campo de clima laboral, este nos brinda herramientas para comprender y mejorar el entorno de trabajo en organizaciones.

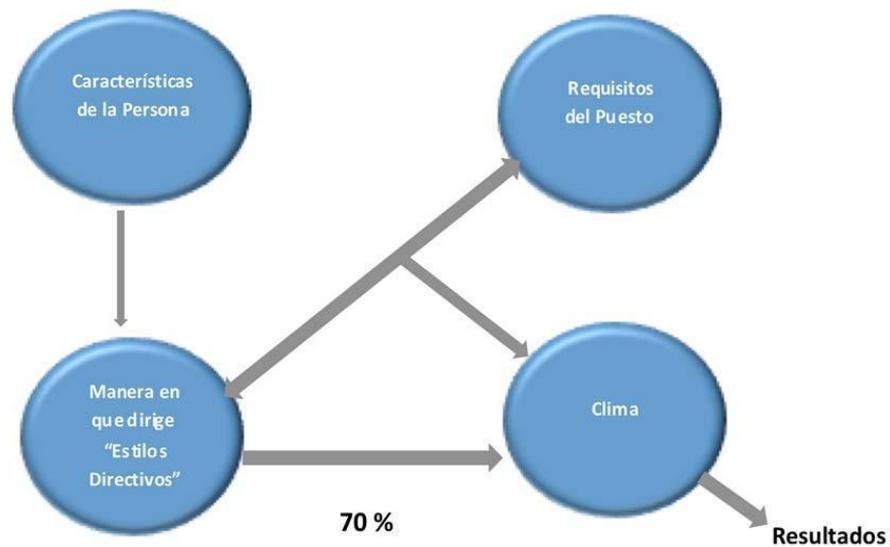
Modelo Hay/McBer. - David McClelland, un experto en motivación, fundó la empresa McBer. Desde los años 80's, el modelo está vinculado a Hay Group, un centro de investigación en Boston. Este modelo está muy relacionado con los estudios de la Universidad de Harvard a través de los cuales la empresa Hay/McBer desarrolló sus metodologías aplicadas a la empresa.

El modelo de Clima presentado por Hay/McBer, (2009) "El Equipo, en Facebook Recursos Humanos, Aranzadi & Thomson" Los resultados de este estudio han sido recogidos en "Organizational Climate: Exploration of a concept". Aquí destaca la relación entre los estilos de liderazgo, las teorías de motivación (logro, afiliación y poder) y la creación o modificación de microclimas organizacionales. Es decir, en las organizaciones existen microclimas y estas pueden modificar positivamente o negativamente va a depender del estilo de liderazgo que se esté usando en ese momento. Posteriormente, una vez creado el clima este tiene efectos importantes sobre los resultados como sobre la disposición.

Figura 2

Modelo de Generación del Clima,

Fuente: Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo. *Hay Group.*



Estos son los efectos de esta relación entre el clima laboral y los resultados de la empresa:

El comportamiento de un líder está influenciado por sus características, como lo que le gusta o le disgusta, sus rasgos de carácter y las cosas que lo hacen sentir cómodo o incómodo ante hecho o situaciones. Esto, por supuesto, influirá en su forma de dirigir, distinguiendo entre un líder afable, dialogante y flexible de uno que es impositivo, exigente y hosco.

De esta manera, este modelo indica que el macro clima de la organización puede estar influido por el clima de los equipos (microclimas) aunque no determinado exclusivamente por estos.

Figura 3

Influencia de los Estilos de Dirección en el Clima Laboral

Fuente: *Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo.*

(pag.20) Hay Group.

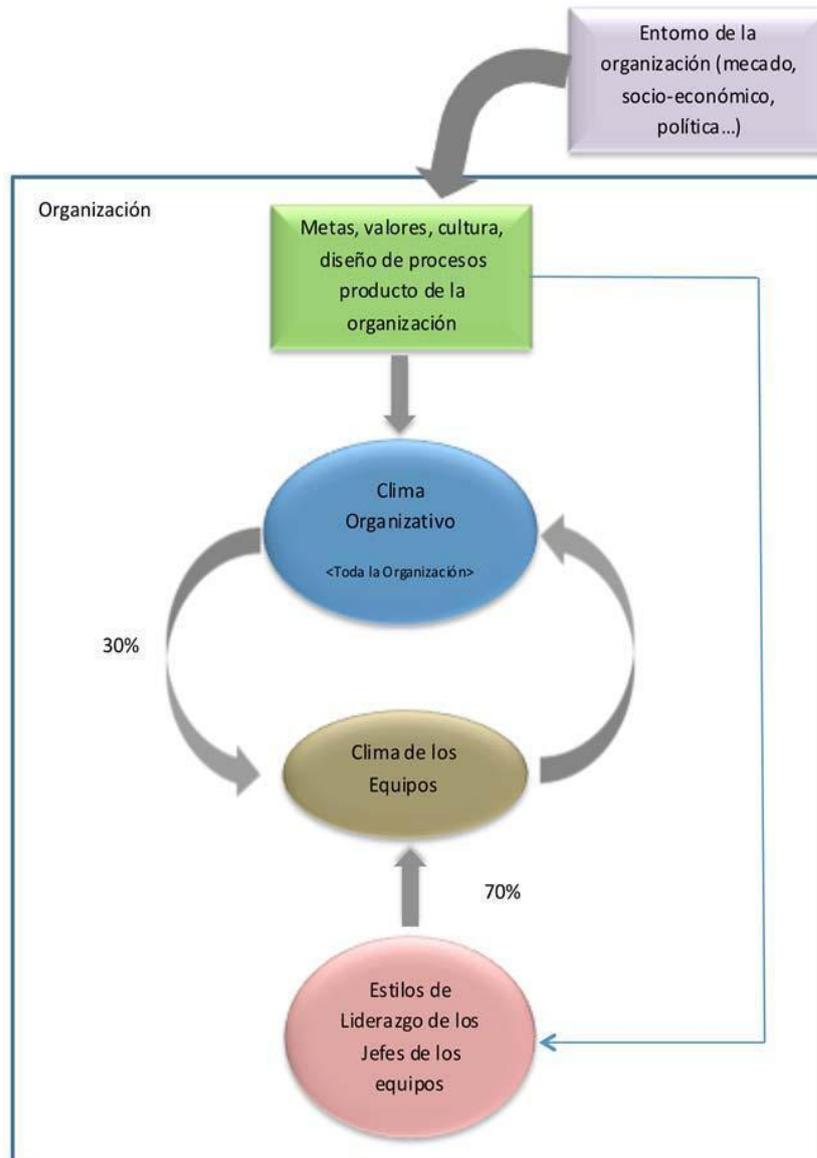
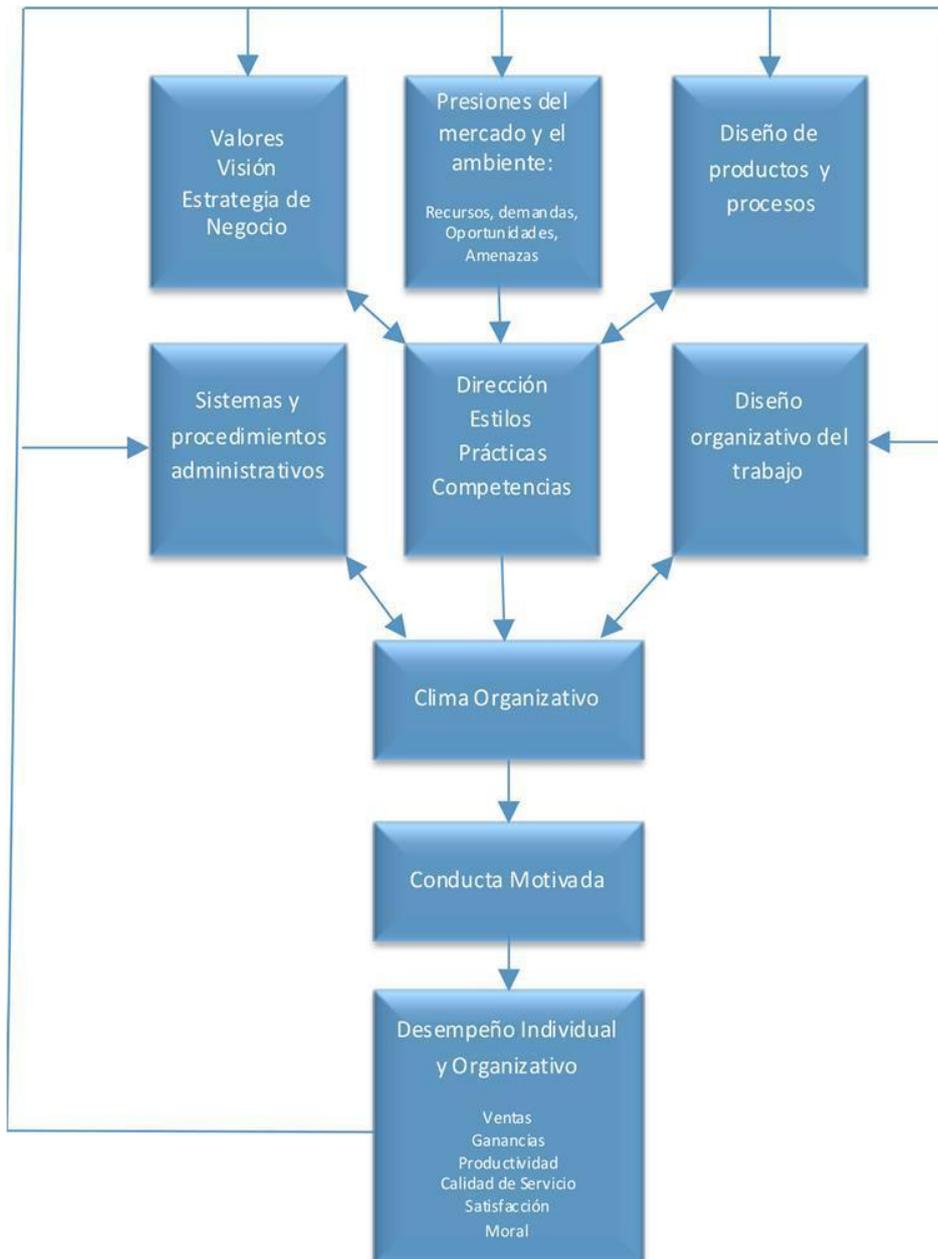


Figura 4

Variables que Influyen en el Clima Laboral

Fuente: Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo. (pág. 21). Hay Group



Las Dimensiones que propone el modelo son seis:

- Flexibilidad. - el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización; es decir hasta qué punto las reglas, políticas o procedimientos interfieren en la ejecución del trabajo y también refleja la medida que aceptan las nuevas ideas.

- Responsabilidad. - el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

- Estándares. - La percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo; incluye el grado en el que sienten que se establecen metas realistas pero retadoras.

- Recompensas. - el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y se relaciona con los diferentes niveles de desempeño.

- Claridad. - el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos de tal manera que todos saben lo que tienen que hacer y la relación con los objetivos organizacionales.

- Espíritu de Equipo. - el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y siente que todos están trabajando hacia un objetivo común.

La medición de estas dimensiones permite saber cómo está el clima en su conjunto y demuestra la correlación de las mismas con los estilos directivos y los resultados organizacionales.

La encuesta de clima Organizativo (OCS-Organizational Climate Survey) creada por Harvard Business School y actualizada por Hay/McBer, es el instrumento utilizado por este modelo para medir el clima laboral. El enfoque de esta encuesta se limita a los aspectos que han demostrado tener un impacto directo en el desempeño y los resultados.

Modelo Great Place to Work. - Great Place to Work, (2005), es un centro de investigación y consultoría, que funciona desde 1980 que se fundó en los Estados Unidos y se especializa en medir, evaluar e intervenir en el clima laboral y la cultura organizacional. Es reconocido a nivel mundial por su esfuerzo por hacer del entorno laboral una herramienta que fomente la capacidad de las empresas para crear valor. Esta herramienta se utiliza en más de 40 países y es el responsable de crear la lista “Las mejores empresas para trabajar”, que se ha convertido en un referente para los futuros trabajadores a donde postular y a la propia empresa para saber que tan buen ambiente de trabajo tienen.

Las mejores empresas para trabajar, tiene como definición un lugar donde los colaboradores (trabajadores) confían en los líderes para los que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y están a gusto con sus compañeros de trabajo. Por lo tanto, este modelo mide la calidad de estas tres (3) relaciones interconectadas: primera relación entre los empleados y sus jefes, segunda la relación entre los empleados y su trabajo y la empresa y por último la tercera la relación entre sí de los trabajadores. GPTW ha creado y validado un modelo global bajo el siguiente esquema:

Figura 5

Modelo Great Place to Work

Fuente: Great Place to Work, lo que hace un Great Place to Work, Dimensiones, en greatplacetowork, com



Este modelo evalúa cinco (5) dimensiones que son esenciales para medir la calidad del ambiente laboral y la confianza mutua entre empleados y empleadores.

a) Credibilidad: En esta dimensión se analizan las comunicaciones que sean abiertas y disponibles. Poseer capacidad de gestión para coordinar recursos humanos y recursos materiales. Lograr consistentemente la visión de integridad.

b) Respeto: Se basa en apoyar el desarrollo profesional, ellos participan en las decisiones que les afectan además de considerar a los empleados como individuos con intereses propios y particulares.

c) Imparcialidad: O equidad, es contar con un trato uniforme para todos, eliminar el favoritismo en los ascensos o permisos, así como la discriminación en todos los sentidos.

d) Orgullo: Que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo como individuo y del lugar donde trabajan.

e) Camaradería: Es la dimensión donde se analiza a los empleados y cómo ellos socializan con su equipo, así como con la empresa. Generando de esta forma un clima laboral satisfactorio.

Esta información se obtiene a través de los instrumentos Great Place to Work Trust Índice: Encuesta, que será respondida por los empleados, donde se podrá obtener información sobre su percepción de sus sentimientos hacia la empresa, compañeros, su trabajo, así como su lugar de trabajo.

Dimensiones del Clima Laboral. - Para diagnosticar el clima es práctico comprender las diferentes dimensiones que influyen en el clima es así que para Litwin y Stringer (1968) "*Motivation and organizational climate*", consta de seis (6) dimensiones:

- Estructura: Es la dimensión donde se ven las reglas, las políticas que se encuentran en la empresa y como los empleados las perciben.
- Responsabilidad individual: Es la sensación de independencia, sentirse como su propio jefe, liderándose en sus tareas.
- Remuneración: Es la dimensión que estudia la percepción que tiene el trabajador sobre su remuneración, si es justa y está acorde con el trabajo que hace.
- Riesgos y toma de decisiones: Es la percepción del nivel de desafíos y riesgos que se presentan en el entorno laboral.
- Apoyo: Cuando el colaborador experimenta la amistad y el apoyo en el centro laboral.

- Tolerancia al conflicto. - Es la confianza de los empleados en el clima de su organización, o en cómo perciben con seguridad las diferencias de opinión.

La Universidad de Michigan, estudio el clima laboral y lo dividió en cinco (5) grandes dimensiones:

- Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

- Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

1.4.3. Satisfacción laboral

La Satisfacción Laboral es el anhelo que todos los trabajadores tienen cuando están trabajando en una empresa, y es pieza fundamental para mejorar y/o aumentar la productividad, aunque lamentablemente algunas empresas buscan la productividad por encima de la Satisfacción Laboral consiguiendo sólo trabajadores insatisfechos, con un Clima Laboral malo y tal vez con indicadores de rotación de personal altos. Así mismo como indica Torres (2007), “Insatisfacción Laboral” (p.11)

la actitud de un empleado hacia su trabajo, que se basa en las creencias y valores que ha desarrollado sobre él y a esto se le conoce como satisfacción laboral ¿Por qué es importante investigar esta variable?

La Satisfacción Laboral ha sido un fenómeno de un grandísimo interés y ha sido investigado por varios autores por décadas. Diversos autores definen la satisfacción laboral como sentimientos positivos o respuestas agresivas; mientras que otros lo han definido como la brecha entre la ganancia esperada y la ganancia real.

La Satisfacción Laboral definida por Wicker (2011), "Job Satisfaction: Fact or Fiction: ¿Are You Satisfied with Your Job? Bloomington: Author House, Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees" es el orgullo y la satisfacción real se obtiene al realizar un trabajo determinado, además, Oluseyi y Ayo (2009), "Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. European Journal of Economics" (p.12) el liderazgo es una característica central del desempeño organizacional. Siendo esta una parte importante para las personas. De manera similar, Robbins y Judge (2009), "Comportamiento Organizacional" (p.325) donde se refiere a la disminución de la satisfacción en la medida en que una persona disfruta de su trabajo, lo que aumenta las actitudes positivas hacia determinados factores como reconocimientos, oportunidades de mejora, desarrollo, etc.

Spector (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction, considera la satisfacción del trabajo como un grupo de sentimientos evaluativos sobre el trabajo, pero en 1997 indico que la Satisfacción Laboral es lo que el individuo siente sobre su trabajo, ya sea que les

guste o no su trabajo, el gusto muestra la satisfacción o el disgusto muestra la insatisfacción de los empleados. La Satisfacción Laboral también influye en varios resultados organizacionales, como el ausentismo, la rotación y el desempeño Mirvis y Lawler (1977), "Measuring the financial impact of employee attitudes". La Satisfacción Laboral, como lo define Locke (1976), "The nature and causes of job satisfaction", es un sentimiento positivo o emocional, vino de la experiencia laboral. Por otro lado, es un estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de una persona de sus experiencias profesionales, emociones o respuestas efectivas a las circunstancias específicas de una situación profesional.

Para Spector (1997), "Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences", la Satisfacción Laboral cubre aspectos importantes relacionados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad.

La Satisfacción Laboral para Morillo (2006), en su investigación "Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento", refiere que la percepción que tiene el empleado sobre las tareas realizadas, ya sea a favor o en contra, y muestra su grado de satisfacción con su trabajo, incentivos, empatía y la actitud de su gerente. Sin embargo, para Lee y Chang (2008), "Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees" (p.737), la Satisfacción Laboral depende de las actitudes de los empleados hacia su lugar de trabajo.

Para autores reconocidos la definición de Satisfacción Laboral es: Locke (1976), "The nature and causes of job satisfaction" (p.1299), se define como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de la

experiencia laboral. No es una actitud específica, sino una actitud general resultante de varias actitudes específicas de los empleados hacia su trabajo y factores relacionados.

Para Flores (1992), "La metodología de investigación mediante grupos de discusión", la Satisfacción Laboral se refiere al sentimiento de una persona en el trabajo, Que incluye diversos aspectos como remuneración, métodos de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades laborales, ascensos, compañeros, etc.- Debido a que es una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable a responder consistentemente al trabajo que uno realiza basándose en creencias y valores

En ese sentido, los autores Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), "Satisfacción laboral" (p.345), la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la Satisfacción Laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de Satisfacción Laboral implica hablar de actitudes.

Robbins y Judge (2009), "Introducción al comportamiento organizativo", para estos autores la satisfacción laboral es un sentimiento positivo sobre el trabajo que surge de evaluar sus cualidades. Las personas con alta satisfacción laboral tienen sentimientos positivos, mientras que las personas insatisfechas tienen sentimientos negativos.

· **Concepto de Satisfacción Laboral.** - La Satisfacción Laboral tiene varios conceptos y definiciones introducidos por muchos investigadores. Existen varias definiciones que consideran la satisfacción laboral como un estado

emocional, sentimiento o respuesta emocional, y diferentes autores definen la satisfacción laboral de manera diferente. Por un lado, está la definición del estado emocional en el sentido de agrado o desagrado, la actitud que muestra una persona hacia su trabajo o sentimiento, o una respuesta efectiva ante una situación concreta en una situación laboral. Con lo que se reafirma como Davis y Newstrom (1993), "Organizational behavior: Human behavior at Work", un conjunto de sentimientos o emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo, lo mismo indica Locke (1976), estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva que tiene la persona con sus experiencias laborales.

Por lo tanto, se puede decir que la satisfacción Laboral está relacionada con el trabajo y se divide en tres componentes: el pensamiento o evaluar un objeto basándose en el conocimiento, el segundo es el sentimiento o emociones ya sean positivas o negativas y la tercera y última el comportamiento intencional asociado con un objeto.

Para Spector (1997), "Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences", la Satisfacción Laboral crea aspectos importantes relacionados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad.

Teorías sobre Satisfacción Laboral. - Este factor juega un papel importante en la percepción que tiene el individuo del clima laboral, pues mientras el empleado esté satisfecho contribuye a la mejora continua de los servicios prestados en la organización y es más consciente del ambiente que lo rodea. Un enfoque objetivo y positivo. Algunos autores han escrito sobre la satisfacción y la insatisfacción, donde afirman que los empleadores dejan en claro que esperan la máxima productividad de sus empleados en un trabajo, siendo unilateral porque no saben

lo que los empleados esperan de la empresa. Con lo que se genera un ciclo de insatisfacción, donde muchas veces las empresas no logran ver la relación entre satisfacción y productividad.

Según Márquez (2001), “Satisfacción laboral”, define la satisfacción como la actitud del empleado hacia sus tareas/ trabajo, la cual se basa en creencias y valores. Dicha actitud está determinada por una combinación de las características del puesto existente y la percepción del empleado sobre cómo debería ser la empresa o cómo la empresa trata a su empleado. Creemos que hay un buen enfoque para factores o grupos a considerar y presentamos experiencias del trabajo realizado por el equipo de investigación. Según este concepto, los grupos o factores que se considerarán están relacionados con:

- La naturaleza y el contenido de trabajo
- El trabajo en grupo y sus líderes, basado en las condiciones de trabajo
- El esfuerzo y los resultados individuales, basado en las condiciones de bienestar.

Hay diversas teorías y/o modelos que apoyan a definir mejor el concepto de satisfacción laboral, pero para esta investigación lo dividimos en dos partes: La teoría del contenido y la teoría de los procesos.

Teoría o modelo de contenido. – Esta teoría se refiere a las necesidades que deben estar presentes para lograr la satisfacción laboral, según Chiang Vega (2010), “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral” Entre ellos, los más destacados son los siguientes:

Teoría de Maslow. – (1943), “Una teoría sobre la motivación humana”, muestra que la jerarquía de necesidades humanas está dispuesta en el siguiente orden:

- Las Fisiológicas. – Aquí incluyen el hambre, la sed, el sexo y otras necesidades.
- La seguridad. – Aquí se incluye la seguridad y la protección emocional.
- El social. – En este punto se basa en la pertenencia a un grupo social, la aceptación y la amistad.
- La estima. – Es ser autónomo, tener reconocimiento y respeto por uno mismo.
- La autorrealización o autosatisfacción. - Sólo cuando las necesidades de nivel inferior estén satisfechas las personas buscarán nuevos puntos más elevados para satisfacerse.

Teoría bifactorial. – Para los autores Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), “The motivation to work. New York: John Wiley & Sons”, proponen esta teoría de la Satisfacción Laboral. Los objetivos del estudio fueron, por un lado, identificar y aislar los factores que provocan la satisfacción de los empleados y los factores de insatisfacción. Por otro lado, intentan analizar la incidencia o consecuencias de la satisfacción en relación con el desempeño laboral. Para estos autores, la satisfacción laboral consta de dos categorías:

- Factores de contenido o factores motivacionales: Justo estos factores son los que motivan al empleado para lograr sus objetivos, crecer y desarrollarse con lo que los trabajadores se sienten satisfechos con estos factores, en caso de no obtenerlos se sienten insatisfechos.
- Factores de fondo o higiene: Es la presencia de factores NO motivacionales, es la falta de incentivos específicos como los bonos, los salarios relación con los superiores y compañeros.

Teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación. – La investigación sobre las necesidades de los empleados como determinantes de la satisfacción se basa en investigaciones de varios autores, pero el más potente es el estudio de Chiang, Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido (2010), “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral” (p.177), donde indican que la motivación de una persona pueda corresponder a la búsqueda de sus necesidades para ellos son tres (3):

- La necesidad de logro: Los individuos quieren realizar tareas que los desafíen constantemente, es decir que seas tareas difíciles.
- La necesidad de afiliación: Los individuos están interesados en crear o mantener relaciones emocionales con otros.
- La necesidad de poder. – Los individuos están buscando tener poder sobre las personas no importa si es a nivel personal o profesional.

Teoría o modelos basados en procesos. – Para los autores Chiang, Vega, Martín, Rodrigo y Partido (2010), “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción labora” (p.178). Ellos miran la situación en su conjunto, características personales, sistemas de gestión, relaciones grupales, experiencias pasadas y procesos resultantes de su interacción y que afectan el proceso de motivación. Estos modelos son:

Modelo de expectativa de Vroom – En (1964) “*Work and motivation*”, concluyó que la satisfacción laboral se basa en la capacidad de las personas para lograr resultados y de la creencia del empleado de que estos logros conducirán a los logros de los demás.

Teoría del equilibrio de Lawler. – La investigación de Vroom dio lugar a varios estudios que desarrollaron el concepto de satisfacción laboral, el cual sugiere

que la satisfacción laboral es una relación y/o actitud interna que se relaciona con actitudes externas como el éxito, la autoestima, la libertad y el ambiente de trabajo, la recompensa y el empleo.

Teoría de la equidad de Stacy Adams. –Para García Sanz (2012), “La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables” (p.19), en esta teoría se basa en la comparación es decir donde empleado se compara con su compañero de trabajo para ver si recibe el mismo trato y si en su percepción no recibe el mismo trato se genera en él una frustración.

Finalidad de Locke. – El objetivo de este modelo se basa en el hecho de que los propios logros y éxitos profesionales del empleado pueden ser un objetivo en sí mismos, es decir, el empleador es consciente de a donde desea llegar. Como tales, el mismo empleado es su propia fuente de satisfacción.

Factores determinantes de la Satisfacción Laboral. – Según Sánchez y Valdés (2003), “Teoría y práctica de la orientación en la escuela”, para dichos autores no existen factores por sí solos que determinen la satisfacción laboral; Es posible que una combinación de algunos de estos factores pueda producir resultados positivos en los individuos. Algunos de ellos son:

- **Retos del trabajo:** Los trabajadores quieren un trabajo que les permita desarrollar sus habilidades y talentos, trabajar de forma independiente y autónoma y ver su desempeño reflejado en la retroalimentación del propio puesto, por lo que este desafío es satisfactorio.

- **Sistema de recompensas justas.** – Aplica al sistema de pagos de la empresa y de ascensos. El sistema debe ser justo y coherente con sus creencias.

- *Satisfacción con el salario.* – Las recompensas que reciben los empleados por su trabajo, como salario, incentivos, bonos, entre otros contribuyen a la satisfacción laboral.

- *Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.* – Cuando los trabajadores pueden conseguir ascensos o acceder a mejores puestos, se sienten motivados y por lo tanto satisfechas con su trabajo, lo que les permite crecer tanto a nivel personal como profesional.

- *Condiciones favorables de trabajo.* – Contando con un buen ambiente laboral, los trabajadores pueden lograr un buen desempeño, una buena interacción con sus compañeros de trabajo y con los superiores.

- *Horario adecuado para laborar.* Los trabajadores se sienten más motivados cuando tienen horarios convenientes y flexibles. Además de contar con un horario que tenga las horas adecuadas con una mejor distribución del tiempo.

- *Flexible.* – Contar con un horario de entrada y salida flexibles adecuadas a las necesidades de trabajador, siempre y cuando este cumpla con los objetivos que la empresa espera de él.

- *Carga de trabajo.* – Que un trabajador tenga una carga laboral pesada, genera un estrés tanto físico como mental y esto afecta directamente al desempeño. Para evitar esta situación las empresas deben tomar medidas como:

Carga física: Si las empresas exigen que los empleados realicen diversas tareas físicas, deben brindar oportunidades todo el tiempo, por ejemplo, dar beneficios al personal que trabaja parado pues sus tareas son más agotadoras que las que son sentadas.

Carga mental: A veces el ritmo y la carga de trabajo hacen que los empleados se esfuercen más para poder conseguir resultados, sin importar la presión de tiempo, sobre carga laboral y demás inconvenientes por consecuencia se logra el resultado, pero a costo del trabajador. Es aquí que las empresas deben cuidar a sus empleados, que ciertas veces se requiera de este esfuerzo no hay problema, el problema es cuando estas acciones se vuelven habituales.

Establecer relaciones positivas con los compañeros de trabajo puede mejorar significativamente el ambiente laboral y la motivación de los empleados. Es fundamental mantener el respeto mutuo, evitando temas privados en conversaciones públicas para prevenir malentendidos y conflictos innecesarios. Fomentar la camarería y la comunicación abierta entre jefes y compañeros es esencial, lo que implica escuchar todas las opiniones y promover un ambiente de colaboración.

La relación entre los jefes y los subordinados también es crucial para un entorno laboral saludable. Los líderes deben mostrar tolerancia y consideración hacia sus empleados, disculpándose y corrigiendo errores cuando sea necesario. Controlar el temperamento y utilizar el humor de manera apropiada pueden ayudar a fortalecer el vínculo entre el equipo y su líder. En resumen, fomentar relaciones positivas y respetuosas en el entorno laboral contribuye a un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio para todos.

Dimensiones de la Satisfacción Laboral. – Las escalas de satisfacción laboral, Locke (1976), fue uno de los primeros autores en tratar de clasificar varias de estas características y agruparlas en dos categorías:

Eventos o condiciones de Satisfacción Laboral

La Satisfacción en el trabajo puede ser influida por una variedad de factores, y se pueden categorizar en diferentes dimensiones. Aquí se detalla algunas de estas dimensiones:

- Interés intrínseco del trabajo: Refleja el grado en el cual el empleado encuentra el trabajo estimulante y gratificante desde una perspectiva personal y de interés propio.
- Variedad en el trabajo: Se refiere a la diversidad de tareas y actividades que el empleado realiza en el trabajo, contribuyendo a la sensación de desafío y evitando la monotonía.
- Oportunidades de aprendizaje: Evalúa la disponibilidad de posibilidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el entorno laboral.
- Dificultad del trabajo: Representa el nivel de desafío y complejidad que implica realizar las tareas asignadas.
- Cantidad de trabajo: Se refiere a la carga de trabajo y la cantidad de tareas que el empleado debe completar en un período determinado.
- Posibilidades de éxito: Indica las oportunidades para el reconocimiento y la consecución de metas, contribuyendo a la satisfacción laboral.
- Control sobre los métodos: Evalúa el grado de autonomía y control que el empleado tiene sobre sus métodos de trabajo.

Estas dimensiones abarcan aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos del trabajo que pueden influir en la satisfacción laboral. Además, se mencionan otras áreas específicas de satisfacción, como el salario, las promociones, el

reconocimiento, los beneficios y las condiciones de trabajo, así como la importancia de agentes de satisfacción como la supervisión, los compañeros y la percepción general de la compañía y la dirección. Estos elementos conforman un conjunto complejo de factores que contribuyen a la satisfacción global en el trabajo. Las dimensiones mencionadas abordan aspectos específicos del diseño del trabajo que pueden influir en la satisfacción laboral de los empleados. Aquí se detallan:

- **Variación de habilidades:** Evalúa la diversidad de actividades requeridas para realizar el trabajo, lo que implica el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. Un mayor nivel de variedad de habilidades puede contribuir a la satisfacción al ofrecer desafíos y oportunidades para el desarrollo.

- **Identidad de la tarea:** Se refiere al grado en el cual el puesto demanda la ejecución completa de una tarea o proceso, desde su inicio hasta su conclusión, con un resultado visible. La identificación clara y tangible con el resultado final puede tener un impacto positivo en la satisfacción laboral.

- **Significación de la tarea:** Evalúa el impacto del puesto en la vida o el trabajo de otras personas, ya sea dentro de la organización inmediata o en el entorno externo. La percepción de que el trabajo tiene un propósito significativo puede aumentar la satisfacción.

- **Autonomía:** Se refiere al grado en el cual el empleado tiene libertad, independencia y discreción para programar su trabajo y utilizar las herramientas necesarias. Un mayor nivel de autonomía puede contribuir a la satisfacción al brindar control sobre el propio trabajo.

- **Retroalimentación del puesto:** Evalúa en qué medida el desempeño de las actividades proporciona al empleado información clara y directa sobre la

efectividad de su actuación. La retroalimentación efectiva puede ser un factor clave para la satisfacción laboral al permitir la mejora continua y el reconocimiento del trabajo bien hecho.

Efectos de la Satisfacción Laboral

Existen investigaciones que han abordado estudios para evaluar el impacto de la Satisfacción Laboral en sus sub dimensiones de productividad, ausentismo y rotación.

- Satisfacción y Productividad: Según Navarro (2018), “Estilos De Liderazgo Y Clima Organizacional En Trabajadores De Una Agencia De Medios De Lima Metropolitana” (p.28), en su estudio indica que existe una relación directa entre la satisfacción y la productividad. Argumenta que un empleado feliz tiende a ser más productivo. La realización de un buen trabajo, combinada con retribuciones como aumentos salariales, oportunidades de ascenso o reconocimiento verbal, contribuye a incrementar el nivel de satisfacción, generando un impacto positivo en la productividad.

- Satisfacción y ausentismo: Algunos autores sostienen que el ausentismo se refiere a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. Este fenómeno, que puede generar problemas económicos para las organizaciones, está relacionado con los niveles de satisfacción laboral. La insatisfacción puede motivar a los empleados a ausentarse del trabajo, ya sea por razones de malestar o desmotivación.

- Satisfacción y rotación: Factores como las condiciones laborales, las oportunidades de encontrar empleo mejor remunerado, cambios de profesión o la búsqueda de un equilibrio entre trabajo y familia influyen en la decisión de un empleado de dejar su trabajo actual. La Satisfacción Laboral juega un papel crucial,

ya que un ambiente laboral positivo y gratificante puede reducir la propensión a la rotación, al mejorar.

Consecuencias de la insatisfacción. - Para Arbaiza, (2010), “Comportamiento organizacional: bases y fundamentos” refieren que son cuatro las respuestas que permiten conocer los resultados de la insatisfacción de los empleados en su trabajo.

- Salida. - Es la actitud del empleado dirigido hacia la salida de una empresa, para buscar un nuevo empleo.
- Voz. - Aquí se trata de buscar las mejores condiciones laborales, donde los jefes deben de analizar los problemas.
- Lealtad. - Ocurre cuando los empleados esperan de forma pasiva que la situación de la empresa mejore y confían en ella.
- Negligencia. - Es permitir que las condiciones empeoren.

CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de las hipótesis: principal y específicas

El objetivo de esta tesis es determinar cómo la relación entre el estilo de Liderazgo Transformacional y el Clima Laboral impactan en la Satisfacción Laboral de los operarios de una planta de pota. Siendo su hipótesis principal:

2.1.1. Hipótesis principal

El Liderazgo Transformacional tiene una influencia en la Satisfacción Laboral, mediada por el Clima Laboral, en los operarios de una empresa de exportación de pota.

2.1.2. Hipótesis específica

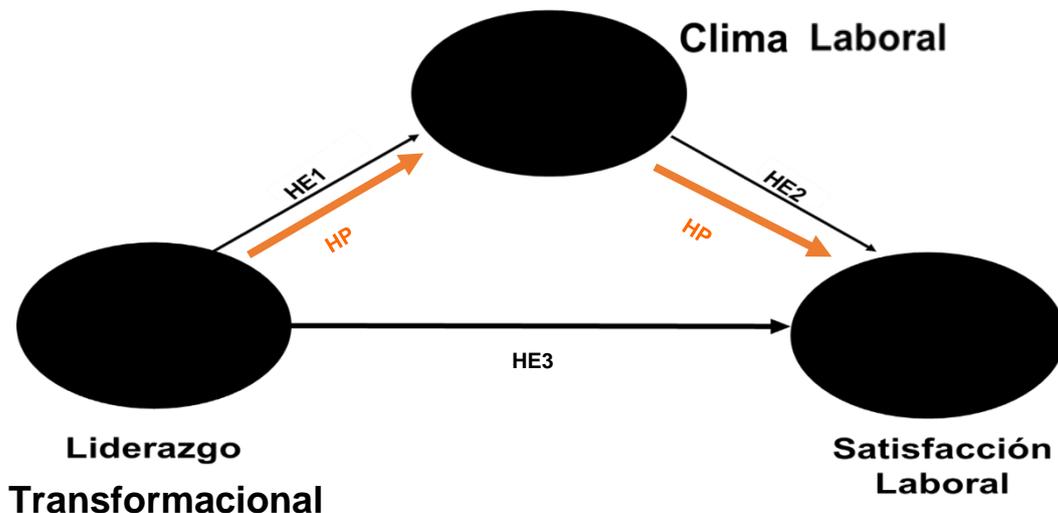
H.E.1 El Liderazgo Transformacional tiene una influencia sobre el Clima Laboral.

H.E.2 El Clima Laboral tiene una influencia sobre la Satisfacción Laboral

H.E.3 El Liderazgo Transformacional tiene una influencia sobre la Satisfacción Laboral.

Figura 6

Modelo de investigación teórica



2.2. Variables y definición operacional

2.2.1. Variables y definiciones

Variable Independiente – Estilo de Liderazgo

Para la variable independiente, Estilo de Liderazgo, sólo se considera la dimensión del Liderazgo Transformacional. Los ítems usados para el cuestionario corresponden al *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo* (MLQ 1997).

Dimensión Líder Transformacional

Indicador: Estimulación Intelectual

Ítem: Mi jefe me brinda nuevas formas de resolver

Ítem: Mi jefe destaca la importancia de tener un alto sentido de responsabilidad

Indicador: Dirección por Excepción Activa

Ítem: El problema debe ser recurrente antes que mi jefe actúe.

Ítem: Mi jefe dedica toda su atención a solucionar problemas, errores y quejas.

Indicador: Jefe Superior

Ítem: Para mi jefe soy un individuo, no parte de un grupo

Ítem: Estoy orgulloso (a) de trabajar con él (ella)

Variable Mediadora – Clima Laboral

Para la variable mediadora está el Clima Laboral, se consideran las dimensiones de Credibilidad, Respeto e Imparcialidad. Dimensiones del modelo *Great Place to Work* (GPTW 1997).

Dimensión Credibilidad

Indicador: Habilidad Gerencial

Ítem: El jefe se preocupa por el éxito de sus empleados

Indicador: Colaboración

Ítem: Las cosas mejoran cada día en la planta.

Indicador: Apoyo profesional

Ítem: Resolver las tareas diarias me brinda una oportunidad de desarrollo personal

Dimensión Respeto

Indicador: Equidad

Ítem: La planta tiene una visión, misión y valores claros

Dimensión Imparcialidad

Indicador: Ausencia de favoritismo

Ítem: Siendo que tengo un trabajo justo

Variable Dependiente – Satisfacción Laboral

Para la variable dependiente, Satisfacción Laboral se considera los ítems a Significancia de la tarea y Condiciones Laborales corresponden al cuestionario de *The Employee Satisfaction Inventory* – ESI.

Dimensión Factores Intrínsecos

Indicador: Significancia de la tarea

Ítem: Siento que las tareas que hago son tan valiosas como las que haría cualquier compañero de equipo.

Ítem: Siento que el trabajo que hago es útil

Ítem: Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo.

Ítem: Hacer bien mi trabajo me hace sentir bien

Dimensión Factores Extrínsecos

Indicador: Condiciones laborales

Ítem: Tener una buena relación con el jefe ayuda a la calidad de las tareas

Ítem: Contar con una buena distribución física del ambiente laboral facilita la realización de mis tareas.

2.2.2. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Categoría/Valor	Tipo	Escala
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	Carisma, confianza, orgullo	Bajo, Medio, Alto	Cualitativa	Ordinal
	Motivación Inspiracional	Optimismo, entusiasmo, significado	Bajo, Medio, Alto	Cualitativa	Ordinal
	Estimulación Intelectual	Creatividad, innovación, cuestionamiento	Bajo, Medio, Alto	Cualitativa	Ordinal
	Consideración Individualizada	Atención personalizada, desarrollo personal	Bajo, Medio, Alto	Cualitativa	Ordinal
Clima Laboral	Ambiente Físico	Infraestructura, equipamiento, seguridad	Desfavorable, Neutral, Favorable	Cualitativa	Ordinal
	Ambiente Social	Relaciones interpersonales, trabajo en equipo	Desfavorable, Neutral, Favorable	Cualitativa	Ordinal
	Reconocimiento	Recompensas, retroalimentación, oportunidades	Desfavorable, Neutral, Favorable	Cualitativa	Ordinal
	Desarrollo Personal	Capacitación, línea de carrera, autonomía	Desfavorable, Neutral, Favorable	Cualitativa	Ordinal
Satisfacción Laboral	Factores Intrínsecos	Logro, reconocimiento, crecimiento	Baja, Media, Alta	Cualitativa	Ordinal
	Factores Extrínsecos	Salario, beneficios, condiciones de trabajo	Baja, Media, Alta	Cualitativa	Ordinal

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), el diseño de la presente investigación se clasifica como no experimental de corte transversal. La recolección de datos se realizó sin intervenir en las condiciones existentes; es decir, sin manipulación deliberada de variables, lo cual permitió analizar y comprender los acontecimientos tal como ocurren de manera natural. Además, dicha recolección de datos llevó a cabo en un solo momento temporal y abarcó a todos los individuos de manera simultánea. El uso de este diseño proporcionó una instantánea representativa de la situación en ese momento específico.

Asimismo, el enfoque de esta investigación es cuantitativo de alcance descriptivo explicativo ya que su objetivo fue describir la relación y el comportamiento entre la variable independiente y la variable mediadora, y su impacto en la variable dependiente. Así, este estudio buscó identificar la influencia y la interacción entre el liderazgo transformacional y el clima laboral, para fomentar la satisfacción laboral en los operarios de una empresa de pota, intentando comprender y explicar el fenómeno en análisis, detallando las razones y condiciones en las que se produjo la relación entre las variables. Cabe señalar su enfoque es cuantitativo ya que se emplearon herramientas y procesos estadísticos que permitieron recoger y analizar datos obtenidos de manera objetiva mediante la aplicación de la herramienta para probar la hipótesis planteada. Los resultados se analizaron a través de la estadística descriptiva e inferencial apoyada en un análisis de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para obtener los resultados.

Es relevante mencionar que esta investigación es de tipo aplicada ya que busca utilizar el conocimiento de la investigación básica para identificar problemas y estrategias de solución.

3.2. Diseño muestral

La muestra fue seleccionada de manera no probabilística por conveniencia de tipo censal; es decir, participaron en la investigación todos los empleados disponibles y accesibles, sin seguir un proceso aleatorio ni el cumplimiento de criterios de inclusión o exclusión para participar en la presente investigación. El instrumento se aplicó al 100% de los 77 operarios que laboran en una planta de exportación de papa de Lima Metropolitana; una pyme con capital peruano-europeo que lleva más de 10 años en el mercado local y exporta papa en diversas presentaciones (anillos, nuca, tentáculos, masa y pasta) a los mercados europeo y asiático. La encuesta se realizó al inicio de la jornada laboral en los diversos ambientes de trabajo. Se consideraron válidas únicamente 71 encuestas del total de participantes, lo que representa el 92% del total, mientras que los 6 restantes fueron descartados por razones variadas.

3.3. Técnica de recolección de datos

La obtención de información se llevó a cabo mediante el uso de un cuestionario elaborado exclusivamente para esta investigación que permitió estandarizar y uniformizar la información. Este cuestionario está estructurado en dos partes. La primera se compone de 5 preguntas destinadas a abordar aspectos demográficos, mientras que la segunda parte consta de 17 preguntas vinculadas a las tres variables de estudio que estamos analizando (Anexo 1). Estas últimas 17 preguntas fueron medidas a través de una escala de Likert con 5 opciones, que va

desde: totalmente en desacuerdo, con una numeración de 1; en desacuerdo, con numeración de 2; ni de acuerdo ni en desacuerdo, con numeración de 3; de acuerdo, con numeración de 4; y totalmente de acuerdo, con numeración de 5. Para la elaboración de la segunda parte se usaron 03 instrumentos como base, que se detallan a continuación:

Cuestionario de liderazgo multifactorial – MLQ (1997): Para investigar el estilo de Liderazgo Transformacional, se utilizaron 06 preguntas de instrumento correspondientes a la dimensión de Liderazgo Transformacional: 1) Mi jefe me brinda nuevas formas de resolver, 2) Mi jefe destaca la importancia de tener un alto sentido de responsabilidad, 3) El problema debe ser recurrente antes que mi jefe actúe. 4) Mi jefe dedica toda su atención a solucionar problemas, errores y quejas, 5) Para mi jefe soy un individuo, no parte de un grupo, y 6) Estoy orgulloso (a) de trabajar con él (ella).

Clima Laboral - GPTW (1997). Para recoger información del Clima Laboral, se emplearon 05 preguntas correspondientes a las dimensiones de *Credibilidad*, *Respeto* e *Imparcialidad* de este instrumento: 1) El jefe se preocupa por el éxito de sus empleados, 2) Las cosas mejoran cada día en la planta, 3) Resolver las tareas diarias me brinda una oportunidad de desarrollo personal, 4) La planta tiene una visión, misión y valores claros, y 5) Siendo que tengo un trabajo justo

The Employee Satisfaction Inventory – ESI (1997). Para medir la Satisfacción Laboral, se utilizaron 06 preguntas de las dimensiones *Significancia de la tarea* y *Condiciones Laborales* este cuestionario: 1) Siento que las tareas que hago son tan valiosas como las que haría cualquier compañero de equipo, 2) Siento que el trabajo que hago es útil, 3) Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo, 4) Hacer bien mi trabajo me hace sentir bien, 5) Tener una buena relación con el jefe ayuda a la

calidad de las tareas, y 6) Contar con una buena distribución física del ambiente laboral facilita la realización de mis tareas.

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se registró toda la información recabada a través del cuestionario en una matriz de tabulación numérica en el programa Microsoft Excel. Para poder llenar dicha matriz se codificó inicialmente las preguntas y las respuestas (en escala de Likert) recogidas de cada participante. Luego, se almacenó e importó los datos al software Smart PLS 3.3.2., con la finalidad de obtener información de estadística descriptiva para un análisis global de las variables, medir los modelos de ecuaciones estructurales (covarianza y varianza), analizar la relación que tienen las variables y explorar si dicha asociación es alta o baja. Cabe señalar que el software estadístico en mención permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia entre variables independientes y dependientes, analizando medidas de tendencia central como las medias, medianas, modas, coeficientes de correlación, alfa de Cronbach, y permitiendo así examinar la relación que existen entre las variables y sus cargas.

Es importante precisar que, inicialmente, se llevó a cabo una evaluación de las características psicométricas del cuestionario, obteniendo evidencia de validez convergente y analizando la consistencia interna de las puntuaciones a través del coeficiente de fiabilidad compuesta. Este examen se realizó utilizando Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en Mínimos Cuadrados Parciales (SEM-PLS).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se mostrarán los resultados que se obtuvieron en la encuesta (anexo 2) que se realizó a los operadores de una empresa exportadora de papa de la ciudad de Lima. Se realizaron 71 encuestas en total siendo el 92% de la población, la encuesta se tomó en un solo tiempo antes de ingresar a trabajar a la planta.

La encuesta consta de dos partes la parte demográfica, y la parte estadística; dicha parte consta de diecisiete (17) preguntas donde se mezclan 03 instrumentos ya validados (MLQ, GPTW y ESI) cada instrumento valida una variable de esta tesis.

Las respuestas fueron tabuladas en el programa Excel luego convertidas a Excel con comas para luego poder ingresarlas al programa estadístico PLS SMART, programa que nos permite analizar las variables dependientes, independientes y mediadora de manera simultánea y probabilística.

En la primera parte de la encuesta es la parte demográfica donde se puede apreciar los siguientes datos

Tabla 1

Datos demográficos

Sexo	%
hombres	55
mujeres	45

Rango de edad	%
De 18 a 25 años	10
De 26 a 35 años	49
De 36 años a mas	41

Experiencia	%
Laboral	
1 a 3 años	92
4 a 8 años	7
9 a más años	1

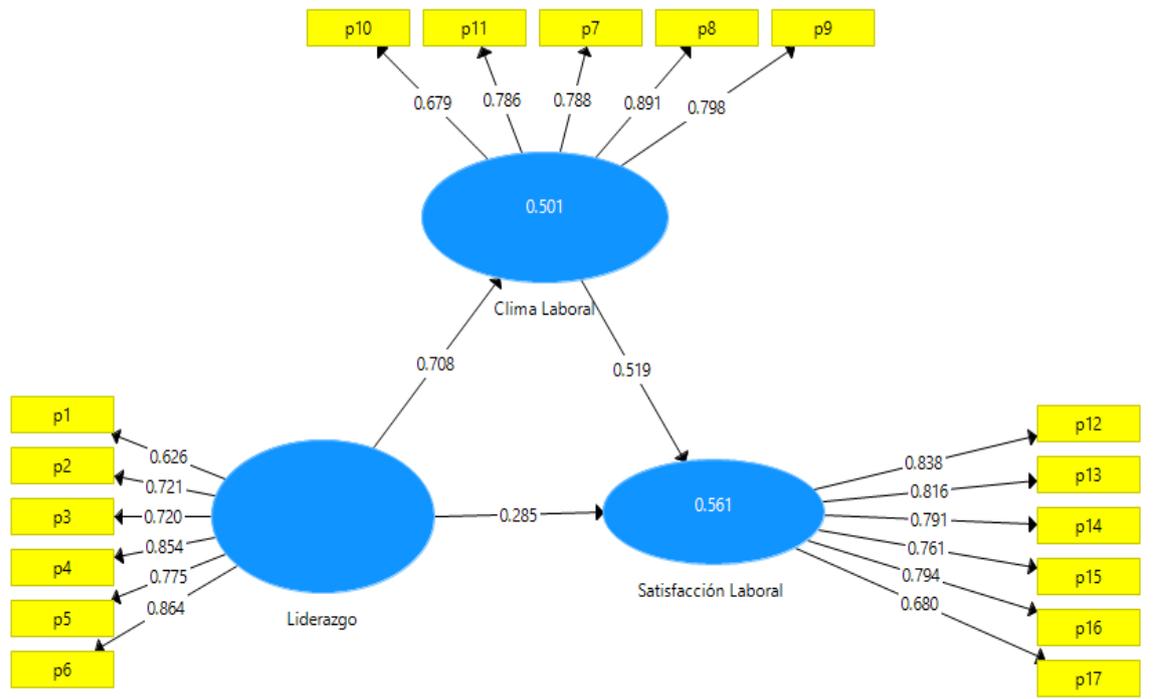
Estado civil	%
Soltero	29
Casado	18
Separado / divorciado	13
En unión libre	40

Estudios	%
Primaria incompleta	1
Primaria completa	4
Secundaria incompleta	14
Secundaria completa	81

Se ingresaron los datos obtenidos de las encuestas al modelo de estudio y el programa arrojó las siguientes cargas:

Figura 7

Modelo con valores de las variables del PLS



Efecto directo:

El Liderazgo Transformacional tiene un impacto directo en el Clima Laboral ($\beta = 0.708$; $p=0.000$) mientras que el efecto del Liderazgo Transformacional con la Satisfacción Laboral se encuentra en menor proporción, pero existe ($\beta = 0.285$; $p=0.000$).

Efecto indirecto (Mediación)

El Clima Laboral explica el impacto del Liderazgo Transformacional sobre la Satisfacción Laboral ($\beta = 0.519$; $p=0.000$). En otras palabras, el Liderazgo Transformacional impacta sobre el Clima Laboral, y este repercute en la Satisfacción Laboral.

Modelo de medición. Validez y confiabilidad

Se utilizó el AVE (varianza extraída), una validez convergente y el coeficiente alfa de Cronbach para el análisis de consistencia interna.

Analizando la Consistencia Interna

Fiabilidad

Las escalas de Clima Laboral, Liderazgo y Satisfacción Laboral presentaron coeficientes de confiabilidad (Alfa de Cronbach) más alto que el mínimo esperado 0.70. Ver tabla

Según tabla 2. Se puede denotar que las cargas factoriales de alfa de Cronbach son superiores a los 0.849 en las tres variables de estudio siendo que el Rho_A también tiene cargas parecidas superiores al 0.861 siendo en esta dos análisis la variable Clima Laboral la que obtiene este puntajes inferiores, sin embargo para los siguientes estudios la Fiabilidad compuesta y la AVE si bien en ambas las cargas están por encima de los 0.893 y 0.584 respectivamente es la variable de liderazgo las que obtiene estos puntajes.

Tabla 2

Cuadro Fiabilidad y Validez de Constructo

Modelo: Cantidades que indico el PLS

	Alfa de Cronbach	Rho_A	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída media (AVE)
Clima Laboral	0.849	0.861	0.893	0.626
Liderazgo	0.855	0.865	0.893	0.584
Satisfacción Laboral	0.872	0.874	0.904	0.611

Fiabilidad y Viabilidad de Constructo

Según el programa PLS Smart, la validez del estudio se realizó a través de la validez convergente y discriminante. Para este caso las tres variables arrojaron cargas factoriales superiores a los 0.708 teniendo en cuenta las figuras anteriores, se evaluó los objetivos trazados para la presente investigación. La influencia de la Satisfacción Laboral sobre el Clima Laboral es resaltada por el modelo.

Tabla 3

Validez Discriminante

Modelo: Cantidades que indicó el PLS

Validez Discriminante

En cuanto a la validez discriminante, utilizando el criterio de cargas cruzadas para las variables tenemos los siguientes valores:

	Clima Laboral	Liderazgo	Satisfacción Laboral
Clima Laboral	0.791		
Liderazgo	0.708	0.764	
Satisfacción Laboral	0.721	0.653	0.782

Tabla 4*Variables y cargas factoriales***Modelo:** Datos arrojados por el PLS

Variables e ítems	Carga factorial	Alfa Cronbach.		Fiabilidad. Compuesta	AVE
Estilo de Liderazgo			0.855	0.893	0.584
1. Mi jefe me brinda nuevas formas de resolver	0,626				
2. Mi jefe destaca la importancia de tener un alto sentido de responsabilidad	0,721				
3. El problema debe ser recurrente antes que mi jefe actúe	0,720				
4. Mi jefe dedica toda su atención a solucionar problemas, errores y quejas.	0,854				
5. Para mi jefe soy un individuo, no parte de un grupo	0,775				
6. Estoy orgulloso (a) de trabajar con él (ella)	0,864				

Clima Laboral			0,673	0.849	0.893	0.626
7.	El jefe se preocupa por el éxito de sus empleados	0,788				
8.	Las cosas mejoran cada día en la planta.	0,891				
9.	Resolver las tareas diarias me brinda una oportunidad de desarrollo personal	0,798				
10.	La planta tiene una visión, misión y valores claros	0,679				
11.	Siento que tengo un trabajo justo	0,786				
Satisfacción Laboral			0,706	0.872	0.904	0.611
12.	Siento que las tareas que hago son tan valiosas como las que haría cualquier compañero de equipo	0,838				
13.	Siento que el trabajo que hago es útil	0,816				
14.	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo.	0,791				
15.	Hacer bien mi trabajo me hace sentir bien	0,761				
16.	Tener una buena relación con el jefe ayuda a la calidad de las tareas	0,794				
17.	Contar con una buena distribución física del ambiente laboral facilita la realización de mis tareas.	0,680				

Cada pregunta analizada por el PLS nos da valores por encima del 0,626 (estilo de liderazgo) llegando hasta 0,891 (clima laboral) demostrando que la relación es más fuerte.

Los puntajes más altos y más bajos para liderazgo transformacional son:

Pregunta 1: “Mi jefe me brinda nuevas formas de resolver” con 0,626

Pregunta 6: “Estoy orgulloso (a) de trabajar con él (ella)” con 0,864

Los puntajes más altos y más bajos para clima laboral son:

Pregunta 10: “La planta tiene una visión, misión y valores claros” con 0,679

Pregunta 8: “Las cosas mejoran cada día en la planta” con 0,891

Los puntajes más altos y más bajos para satisfacción laboral son:

Pregunta 17: “Contar con una buena distribución física del ambiente laboral facilita la realización de mis tareas 0,680

Pregunta 12: “Siento que las tareas que hago son tan valiosas como las que haría cualquier compañero de equipo” con 0,838

El bootstrapping, sirve para probar si los coeficientes de ruta (betas) son significativos o no para la investigación, según la tabla denota que todos los valores son significativos pues todos son $p < 0.01$

Tabla 5

Bootstrapping

Modelo: Datos arrojados por el PLS

	Muestra Original	Medida de la muestra	Desviación Estándar	Estadísticos	P. Valores
Clima Laboral – Satisfacción Laboral	0.519	0.518	0.139	3.73	0.000
Liderazgo – Clima Laboral	0.708	0.719	0.061	11.662	0.000
Liderazgo – Satisfacción Laboral	0.285	0.289	0.134	2.130	0.034

Además, los resultados del bootstrapping con una muestra del 10% de la población total del estudio. Si bien los tres instrumentos usados han sido comprobados cada uno, fue importante evaluar la validez y confiabilidad de este nuevo instrumento.

Es importante porque esta permite analizar la robustez de las cargas de los indicadores y si las relaciones entre las variables son significativas.

Como se puede ver en los resultados se puede indicar que se da por valido el instrumento creado para esta investigación.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación nos permiten proporcionar evidencia empírica que fortalece la explicación sobre la influencia entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral mediada por el clima laboral en un grupo ocupacional de operadores.

Antes de usar el instrumento de recolección de datos, la encuesta, el examinador sensibilizó a los operarios y los instruyó a que respondan de forma objetiva, y se les garantizó que serán totalmente anónimas, de esta manera se estableció el rapport necesario para crear un ambiente que reduzca la tensión y favorezca un mejor desempeño de los operarios participantes (Aiken, 1996).

Los resultados señalan que exista una influencia entre el liderazgo sobre el Clima Laboral es súper significativo ($F=0,708$), así mismo la influencia entre el Clima Laboral sobre la satisfacción laboral es medianamente significativa ($F=0,519$), además la influencia entre liderazgo sobre la satisfacción laboral es poco significativa ($F=0,285$). Con ello se comprueba la primera hipótesis planteada en la investigación, dado que, si bien hay un nivel de influencia entre el Liderazgo Transformacional y la satisfacción laboral, esta asociación aumenta su significación de forma considerable, siempre que se cuente con el clima laboral como variable mediadora.

Como se muestra en la figura 7, el modelo con los valores de cada pregunta nos muestra que existe una relación de influencia entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima laboral, con más del 0.708, mientras que la variable del clima laboral tiene una influencia sobre la satisfacción laboral en un 0.519, un porcentaje positivo. Sin embargo, con un valor de 0.285, la satisfacción no está influenciada por el liderazgo, lo que significa que no hay efecto entre la variable dependiente y la variable independiente.

Esto indica que los resultados de esta investigación, se encuentran en línea con los hallados por Chan y Chan (2005) que indica que una característica del liderazgo transformacional, es

orientar a la tarea a sus equipos a través de recompensas condicionadas al desempeño, tal como salarios, premios o ascensos, impacta en el esfuerzo de los trabajadores y la satisfacción con esa figura de liderazgo.

A partir de ello, los resultados sugieren que existe una influencia entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los operarios de la empresa exportadora de pota, lo que es congruente con lo establecido por Avolio y Bass (2010), quienes relacionan el nivel de satisfacción con el estilo de liderazgo transformacional.

Además, los resultados revelan que el clima laboral media la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Esto indica que el liderazgo transformacional, por sí solo, no tiene un efecto directo en la satisfacción, además de ello influye en la percepción que tienen los operarios sobre el clima de la organización, sobre esta última variable en mayor medida que sobre la satisfacción. Según Nuengrutai y Watcharapong (2019), el clima laboral puede predecir en un 48,7% el compromiso organizacional, mostrando una influencia positiva directa. Por lo tanto, cuando los líderes transformacionales crean un clima laboral positivo, caracterizado por la confianza, la comunicación abierta y el apoyo mutuo, esto a su vez contribuye a una mayor satisfacción laboral entre los empleados.

Estos hallazgos son consistentes con estudios previos que han explorado la relación entre liderazgo, clima laboral y satisfacción laboral en diferentes contextos organizacionales. Por ejemplo, Navarro (2018) encontró una correlación significativa positiva entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en una agencia de medios en Lima Metropolitana. Asimismo, Thulile y Gideon (2018) revelaron una relación positiva y significativa entre el clima laboral, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo en una muestra de militares sudafricanos.

En resumen, los resultados de esta investigación destacan la importancia del liderazgo transformacional en la creación de un clima laboral positivo y su impacto en la satisfacción laboral de los operarios de una empresa exportadora de pota.

A partir de los hallazgos, las organizaciones, y entidades en general, podrán aplicar de forma más efectiva, el fortalecimiento de conocimientos y competencias que puedan darles herramientas para asumir un estilo de liderazgo transformacional y, a su vez, desarrollar un plan de gestión interna que impulse la cultura organizacional y el buen clima laboral.

Por otra parte, el liderazgo transformacional ha demostrado ser una herramienta que mediado por el clima puede impactar en la satisfacción de los servidores, lo que a su vez permite mejorar la productividad de los servidores, como indica Paredes (2022).

CONCLUSIONES

1. Si bien esta tesis está analizando 03 variables (liderazgo transformacional, clima laboral y satisfacción laboral) que cuenta con una amplia literatura tanto en libros, estudios y tesis donde se analizan cada una de ellas, lo que aporta al conocimiento de las ciencias administrativas es el estudio de las variables en grupo ocupacional de operarios, en el sector pesquero.
2. Al unir tres instrumentos ya validados como lo son: MQL, GPTW y ESI, el instrumento adaptado para este estudio obtuvo el 0.849 para clima laboral, 0.855 para liderazgo y 0.872 para satisfacción laboral validando este nuevo instrumento.
3. Se comprobó que la hipótesis principal “El Liderazgo Transformacional tiene una influencia en la Satisfacción Laboral, mediada por el Clima Laboral, en los operarios de una empresa de exportación de pota” es válida, con lo que se reafirma la influencia entre estas variables.
4. Sin la variable mediadora, Clima Laboral, la influencia de la variable Liderazgo Transformacional es muy baja, lo que indica que el estilo de liderazgo del líder no importa mucho en la satisfacción laboral, lo que sí importa es si ese estilo influye en el clima laboral, puesto que estas sensaciones conducirán a un nivel alto de satisfacción laboral entre los operarios de la planta.
5. Esta investigación puede ser utilizada por referencia para posibles investigaciones futuras, que busquen ahondar en las gestiones de un líder de un personal del grupo ocupacional operario para mejorar aspectos de gestión como productividad, eficiencia, eficacia, entre otros.

RECOMENDACIONES

1. Continuar con investigaciones sobre el grupo ocupacional operario en ámbitos afines al sector pesquero, con la finalidad de tener un mapeo integral de los estilos de liderazgos más eficaces para promover la satisfacción de la fuerza laboral y, a partir de ello, generar más beneficios para las empresas y sus colaboradores.
2. Considerar en futuras investigaciones el instrumento validado en la presente tesis, a fin de que pueda favorecer el recojo de datos de forma objetiva y acotada a las variables de estudio, considerando para ello que sea acorde a la definición operacional de las variables que se estudien.
3. Cuando se contrate líderes (capataces y/o supervisores) los reclutadores pueden desde un inicio analizar tanto la parte técnica como la parte de habilidades blandas para que sea más fácil liderar y lograr mayor productividad.
4. Realizar la medición de clima laboral cada 6 meses para tomar las medidas de mejoras más rápido.
5. Considerar los resultados de la presente tesis, sobre investigaciones futuras a fin de profundizar en obtener datos objetivos que favorezcan la gestión, sobre un grupo ocupacional con particularidades específicas, como es el personal operario.

Fuentes de Información

- Abrajan, Contreras, & Montoya (2009) Artículo y relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación en el sector automotriz. Revista Turismo estudios & prácticas – 2009.
- Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. Revista Nacioanal de administración, 4(1), 59-70.
- Aiken, L. R. (1996). Rating scales and checklists: Evaluating behavior, personality, and attitudes. John Wiley & Sons.
- Arbaiza, L. (2010), Comportamiento organizacional: bases y fundamentos. Cengage Learning Argentina
- Avolio B. Y Bass B. (2010). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio B. y Yammarino (2002). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. New York: Erlbaum.
- Balgobind, V. (2002). The impact of transformational leadership on subordinate job satisfaction, University of South Africa. Pag. 94-97.
- Bass, B. (1985). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Bass. 146-147.
- Bass, B., Avolio, B. y Jung, D. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207.
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. The International Journal of Human Rezurce Management, 20(4), 810-830.
- Betzhold, J. (2006). Tesis Importancia de las Percepciones de la Membresía y Propuesta de Modelo Sistémico del Clima Organizacional. Pg. 12

- Blake y Mouton (1960) Teoría de la Rejilla del Liderazgo. <https://www.aiteco.com/la-rejilla-de-direccion-blake-mouton/>
- Bravo, M., Peiró, J. y Rodríguez, I (1996). Satisfacción laboral. Tratado de psicología del trabajo,1, 343-394.
- Brunet, L. (1999). El clima laboral. México: DF, México: Trillas.
- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper y Row.
- Cardona (2002). Clima Laboral y Compromiso Organizacional en Docentes Universitarios. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf>.
- Chan, A. T., & Chan, E. H. (2005). Impact of perceived leadership styles on work outcomes: Case of building professionals. Journal of construction engineering and management, 131(4), 413-422.
- Chávez M. (2013) Tesis La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana. <http://hdl.handle.net/10644/3244>
- Chiang, M., Vega, M., Martín, M., Rodrigo, M., & Partido, A. (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas. pág. 177 – 178 - 182.
- Chiavenato (1989) “De la teoría de la dirección a la teoría de liderazgo. Puntos de encuentro en el proceso de gobernanza educacional. p.80. Teorías del comportamiento. <https://1library.co/article/teor%C3%ADas-comportamiento-teor%C3%ADas-estilos-liderazgo.qo53m65y>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional.
- Chiavenato y Colbs (2001). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Revista universidad y empresa, 15(25), 13-32.

- Lozada, M. T. C. (2007). Estudio de motivación y satisfacción laboral en la presidencia municipal de San Andrés Cholula.
- David (2013). Administración estratégica. 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993), "Organizational behavior: Human behavior at Work". McGraw-Hill.
- Domínguez, Ramírez y García (2013). El Clima Laboral como un elemento del compromiso organizacional. Revista Nacional de Administración, 4(1), 59-70.
- Fiedler, F. (1964) "Un modelo de contingencia sobre la eficacia del liderazgo". <https://www.lifeder.com/teoria-contingencia-empresarial/>
- Fierro, I (2012). El Rol del Liderazgo Estratégico En Las Organizaciones. Saber, Ciencia y Libertas, (1).
- Flores J. (1992). La metodología de investigación mediante grupos de discusión.
- García Sanz, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.
- Gómez Rada, C. (2015). Liderazgo: Conceptos. Teorías y Hallazgos Relevantes.
- González, L. Guevara, E., Morales, G., Segura, P., Luengo, C. (2013). Relación de la Satisfacción Laboral con Estilos de Liderazgo en enfermeros de Hospitales públicos, Santiago, Chile. Revista Ciencia y enfermería XIX (1) pag 11-21
- Great Place to Work., G.P.T.W. (2005). Great Place to Work. Retrieved April, 18, 2005.
- Hay Group, El Equipo, en Factbook Recursos Humanos, Aranzadi & Thomson, 2009
- Heifetz, R. y Laurie, D. (1997). The Work of Leadership. The Harvard Business Review. Brighton, vol. 75, núm. 1, p. 124-134.
- Hernández, R., Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación, 6, 2014-2015.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (2019). Qué es el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. <https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>

- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons. <https://purl.utwente.nl/essays/58895>
- Herzberg. (1959). Herzberg's Dual – Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism, pag. 369 – 387
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3) pág. 323-352.
- Irondo (2007). Clima Laboral. Contexto de Gestión.
- Kajatt, N. y Tovar, L. (2006). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. *Mercados y negocios*, (14), 21-43.
- Kanungo (2001). Ethical values of transactional and transformational leadership. (pág. 262).
- Kinncar, T. y Taylor, J, (1998). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. McGraw Hill.p.405)
- Kotter J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*. Brighton, vol. 68, p.35 y 103-111.
- Kurt L. (2015). "Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real", (p.12).
- Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2008). Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study. *International journal of Management*, 25(4), 732.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Likert, R. (1946). Teoría del clima organizacional de Likert. *Administración II*, ingeniería en Transporte.
- Litwin G. Y Stringer R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally. Pág. 1297-1343.
- López, G. y Páez, I. (2004). Liderazgo: evolución y conceptualización. *Books*,1. p.65

- Márquez, M. (2001). Satisfacción laboral. Recuperado enero,2, 2003.
- Maslow (1943). "Una teoría sobre la motivación humana"
- Mirvis P. y Lawler E. (1977). Measuring the financial impact of employee attitudes. *Journal of applied psychology*,62(1), 1.
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento. *Sapiens*, 7(1), 43-57
- Naidu, J., y Van der Walt, M. (2005). An exploration of the relationship between leadership styles and the implementation of transformation interventions. *Journal of Human Resource Management*, 3 (2), Pág. 1-10.
- Navarro (2006). Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*
- Navarro (2018), Tesis Estilos De Liderazgo Y Clima Organizacional En Trabajadores De Una Agencia De Medios De Lima Metropolitana.
- Nuengrutai, C y Watcharapong, I. (2019), en el artículo *The Influence Of Strategic Leadership and Organizational Climate on Organizational Commitment Of Savings Cooperative Employees, Thailand*, Conferencia Internacional de Investigación Académica Multidisciplinaria en Viena 2019
- Oluseyi S. y Ayo H. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16(1), 7-16.
- Palma, S. (2004). Escala de Clima Laboral CL-SPC. Manual 1era edición, Tea ediciones. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1).
- Paredes Encalada, C. R. (2022). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Sofá Café, Lima-2021.

- Pollitt, C. (2011, January). The UK-not a leader but an outlier? In Erasmus University/COCOPS event: Transforming public services: caught between efficiency and legitimacy, Date: 2011/01/22-2011/01/22, Location: Rotterdam.
- Pozner, P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Recuperado el, 15.
- Robbins S. y Judge T. (2009). Introducción al comportamiento organizativo. Madrid: Pearson; 2010.
- Robbins S. y Judge T. (2009). Los equipos de trabajo. Comportamiento Organizacional, 320-344.
- Rodríguez (2001).). Diagnóstico Organizacional. México D. F.: Editorial Alfaomega
- Sánchez, P. & Valdés, A. (2003). Teoría y práctica de la orientación en la escuela. Un enfoque psicológico. México: Manual Moderno.
- Solís (2015). Tesis La influencia de los estilos de liderazgo en la Satisfacción Laboral en la organización no gubernamental World Visión Perú en la región Ancash
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction. Survey. American Journal of Community Psychology, 13(6), 693–713.
- Spector, P. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences. Sage Publications, Inc.
- Teuku R. I. (2019). El Papel del Clima de la Organización y la Motivación Laboral sobre la Satisfacción Laboral en la oficina de salud del gobierno de Aceh. Revista de Investigación Académica en Economía (JARE). Pág. 98 – 106.
- Thulile y Gideon (2018). Tesis Organisational climate, job satisfaction, and leadership style influences on organisational commitment among South African soldiers.
- Torres (2007). Monografía. Investigación de Campo - Insatisfacción Laboral. <http://www.monografias.com/trabajos14/insatisf-laboral/insatisf-laboral.shtml>
- Vásquez, D. (2020).” Los diferentes enfoques conductuales del liderazgo para aplicar con los equipos”. <https://diegovazquezphd.com/2020/09/08/los-diferentes-enfoques-conductuales->

del-liderazgo-para-aplicar-con-sus-

equipos/#:~:text=Enfatizan%20comportamientos%20como%20escuchar%2C%20animar,l
a%20gente%20como%20seres%20humanos.

Vroom, V. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>

Weber M. (2001), "Liderazgo carismático y liderazgo transformacional. Viejas cuestiones y nuevas perspectivas" (p.2)

Wicker D. (2011). Job Satisfaction: Fact or Fiction: ¿Are You Satisfied with Your Job? Bloomington: Author House.

Yulk, G. (2010). Leadership in organizations. Prentice Hall. Pag. 373-377.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Marco Teórico	Metodología
¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral, mediada por el clima laboral, en operarios de una empresa pequeña exportadora de papa de Lima Metropolitana, 2022?	Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral, mediada por el clima laboral, en operarios de una empresa pequeña exportadora de papa de Lima Metropolitana, 2022.	El liderazgo transformacional influye en la satisfacción laboral, mediada por el clima laboral, en operarios de una empresa pequeña exportadora de papa de Lima Metropolitana, 2022.	- Liderazgo transformacional: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.	- Tipo de investigación: Aplicada, explicativa y transversal.
			- Clima laboral: Ambiente físico, ambiente social, reconocimiento y desarrollo personal.	- Diseño: No experimental
			- Satisfacción laboral: Factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la percepción del trabajador sobre su trabajo.	- Población: Operarios de una empresa pequeña exportadora de papa de Lima Metropolitana.
				- Muestra: 77 operarios. - Técnica de recolección de datos: Encuesta. - Instrumento: Cuestionario

Anexo 2 Ficha de Recolección de Datos

CUESTIONARIO

Este cuestionario ayudará a conocer qué opina usted acerca de ciertos temas de la empresa, líderes y del trabajo en sí. Por favor lea con detenimiento las preguntas y responda. No hay respuesta buena o mala. La encuesta es anónima. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial

Rango de edad 18 - 25 años 26 - 35 años 36 años a más

Experiencia Laboral 1 a 3 años 4 a 8 años 9 años a más

Estudios Primaria incompleta Primaria Completa Secundaria Incompleta Secundaria Completa Estudios Superiores

Estado Civil Soltero(a) Casado (a) Separado(a)/ Divorciado (a) Un Unión

Sexo Femenino Masculino

A continuación, sírvase responder las siguientes preguntas siendo que marque del 1 al 5 según su opinión:

<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
1	2	3	4	5

1. Mi jefe me brinda nuevas formas de resolver	1	2	3	4	5
2. Mi jefe destaca la importancia de tener un alto sentido de responsabilidad	1	2	3	4	5
3. El problema debe ser recurrente antes que mi jefe actúe	1	2	3	4	5
4. Mi jefe dedica toda su atención a solucionar problemas, errores y quejas.	1	2	3	4	5
5. Para mi jefe soy un individuo, no parte de un grupo	1	2	3	4	5
6. Estoy orgulloso (a) de trabajar con él (ella)	1	2	3	4	5

7. El jefe se preocupa por el éxito de sus empleados	1	2	3	4	5
8. Las cosas mejoran cada día en la planta.	1	2	3	4	5
9. Resolver las tareas diarias me brinda una oportunidad de desarrollo personal	1	2	3	4	5
10. La planta tiene una visión, misión y valores claros	1	2	3	4	5
11. Siendo que tengo un trabajo justo	1	2	3	4	5
12. Siendo que las tareas que hago con tan valiosas como las que haría cualquier compañero de equipo	1	2	3	4	5
13. Siendo que el trabajo que hago es útil	1	2	3	4	5
14. Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo.	1	2	3	4	5
15. Hacer bien mi trabajo me hace sentir bien	1	2	3	4	5
16. Tener una buena relación con el jefe ayuda a la calidad de las tareas	1	2	3	4	5
17. Contar con una buena distribución física del ambiente laboral facilita la realización de mis tareas.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por colaborar 😊

Anexo 3 Consentimiento Informado



Lima, junio :

CARTA N° 105-

Atencion:

Sra. Vanessa Arlet Sanchez Centy

Presente.-

Saludarla cordialmente y a la vez informarle a través de la presente, que en atención a su requerimiento en el cual solicita permiso para aplicar un cuestionario y recojo de datos para la tesis denominada "influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral mediada por el clima laboral en operarios de una empresa pequeña exportadora de pota de Lima Metropolitana, 2022", en relación a lo expuesto: **se le AUTORIZA** para que aplique una encuesta virtual y recojo de datos para el desarrollo de su investigación, previa coordinación con Raúl Bravo del departamento de Recursos Humanos de nuestra empresa.

Saludos



CLAUDIA ROMERO MARTINEZ
GERENTE GENERAL
PESCADOS Y CEFALÓPODOS DEL PERÚ