



*Maestría en*

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**AUTOR(A):** Beatriz Plata Meza

**TUTOR (A):** Esteban Arias PhD (c)

Influencia del estilo de liderazgo organizacional sobre la satisfacción laboral en  
la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito

**TÍTULO:** Influencia del estilo de liderazgo organizacional sobre la satisfacción laboral en la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito

Por

**Beatriz Corina Plata Meza**

Abril 2022

Aprobado:

Esteban J. Arias M. Tutor

Héctor A. López P. Presidente del Tribunal

Carlos A. Manosalvas V. Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 11, 04, 2022

Esteban J. Arias M.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 11, 04, 2022

Carlos A. Manosalvas V.

\_\_\_\_\_ 11, 04, 2022

Héctor A. López P.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Beatriz Corina Plata Meza declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Titulo del trabajo de titulación es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Firma escaneada|



Beatriz Corina Plata Meza

Correo electrónico: beplatame@uide.edu.ec

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Beatriz Corina Plata Meza en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, abril de 2022

Firma escaneada

A small, square image showing a handwritten signature in blue ink. The signature is stylized and appears to be the name 'Beatriz Corina Plata Meza'.

Beatriz Corina Plata Meza

Correo electrónico: [beplatame@uide.edu.ec](mailto:beplatame@uide.edu.ec)

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo se enfocó en el estudio del liderazgo y cómo este podía influir en los trabajadores de una organización real del Ecuador, concretamente en el ámbito de la satisfacción que podían sentir en sus puestos de trabajo. Por ello, el objetivo fue el de determinar la influencia del estilo de liderazgo organizacional sobre la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito, República del Ecuador. La metodología del estudio fue de tipo cuantitativo, explicativa y transversal, tomándose al 100% de la población de la institución seleccionada (25 colaboradores y 8 directivos) para aplicarse dos cuestionarios: uno para conocer el estilo de liderazgo de los directivos y otro para indagar sobre la satisfacción laboral de los colaboradores. Se demostró a través del cálculo de correlación de Pearson que existía una vinculación positiva significativa entre las dos variables estudiadas (0,6569). Se concluyó que en la cooperativa estudiada los líderes tenían mucha influencia sobre la satisfacción que sentían los colaboradores respecto al trabajo que llevaban a cabo.

**Palabras clave:** correlación, influencia, estilo de liderazgo, Quito, satisfacción laboral.

### **Abstract**

This study focused on the analysis of leadership and how it could influence the workers of a real organization in Ecuador, specifically in the field of satisfaction they could feel in their jobs. Therefore, the objective was to determine the influence of organizational leadership style on job satisfaction in the Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. in the city of Quito, Republic of Ecuador. The methodology of the study was quantitative, explanatory and cross-sectional, taking 100% of the population of the selected institution (25 collaborators and 8 managers) to apply two questionnaires: one to know the leadership style of the managers and another to investigate on employee job satisfaction. It was demonstrated through Pearson's correlation calculation that there was a significant positive link between the two variables studied (0,6569). It was concluded that in the cooperative studied, the leaders had a lot of influence on the satisfaction felt by the collaborators regarding the work they carried out.

**Keywords:** correlation, influence, job satisfaction, leadership style, Quito

### **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios por darme la fuerza para continuar en este proceso de cumplir este gran sueño. También a mi esposo e hijos, por ser ese apoyo incondicional en mi vida, que con su paciencia, amor y esfuerzo me han permitido llegar hasta aquí, concretando con éxito la finalización de esta maestría. Finalmente quiero dedicar a mi madre, por extenderme su mano en momentos difíciles, quien me enseñó además que la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez.

## **Agradecimientos**

En el presente trabajo agradezco a Dios por acompañarme en el transcurso de mi vida, por ser mi guía, brindándome sabiduría y paciencia para alcanzar con éxito mis metas propuestas.

Quiero dar un agradecimiento muy especial a mi esposo, mis hijos y mi madre que con su dedicación y esfuerzo me ayudaron a culminar con mi maestría, y su apoyo constante para no decaer cuando todo parece complicado.

Agradezco a mi director de tesis por compartir conmigo sus experiencias y conocimientos para la realización de este artículo científico.

Culmino con un fuerte agradecimiento para todos mis docentes que en este camino con sus conocimientos y enseñanzas me motivaron para desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Internacional del Ecuador.



## Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo2

Abstract3

Dedicatoria4

Agradecimientos5

Tabla de contenidos6

Lista de Tablas9

Lista de Figuras10

Capítulo 1: Introducción1

    Antecedentes del problema2

    Enunciado del problema3

    Propósito del estudio4

        Pregunta de investigación5

    Significancia del estudio5

    Naturaleza del estudio6

    Definición de términos6

    Limitaciones7

    Delimitaciones7

    Resumen8

Capítulo 2: Revisión de la Literatura9

## Objetivos de la investigación9

Objetivo general10

Objetivos específicos10

Hipótesis10

## Marco conceptual10

Estilos de liderazgo10

Satisfacción laboral12

## Marco teórico14

Teoría de Lawler15

Teoría situacional del liderazgo15

Teoría participativa del liderazgo16

Teoría transformacional del liderazgo17

## Resumen17

## Conclusión18

## Capítulo 3: Método19

Diseño de la investigación19

Pertinencia del diseño20

Población y muestra21

Consentimiento informado22

Confidencialidad22

Localización geográfica22

Instrumentación23

Recolección y análisis de datos25

Validez y confiabilidad26

Resumen26

Capítulo 4: Resultados28

Tamaño de la muestra28

Resultados estadísticos29

Hallazgos35

Resumen37

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones39

Conclusiones39

Recomendaciones40

Contribuciones teóricas y prácticas42

Futuras investigaciones43

Referencias bibliográficas44

Apéndices52

A1. Consentimiento informado52

A2. Cuestionario de estilos de liderazgo53

A3. Cuestionario de satisfacción laboral55

A4. Puntuación de las tendencias de estilos de liderazgo58

A5. Puntuación de las tendencias de satisfacción laboral59

A6. Resultados d el Alfa de Cronbach en el cuestionario de satisfacción laboral60

A7. Resultados totales de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo62

A8. Resultados totales de la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral63

### **Lista de Tablas**

**Tabla 1.** Operacionalización de las variables de estudio.24

**Tabla 2.** Estilos de liderazgo aplicados por cada directivo de la empresa.31

**Tabla 3.** Resultados por dimensión de la variable Satisfacción Laboral.31

**Tabla 4.** Directivos asociados a cada colaborador abordado.33

**Tabla 5.** Resultado del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson.35

### **Lista de Figuras**

**Figura 1.** Variaciones de la Teoría Situacional de Liderazgo. Fuente: Amorós (2007).16

**Figura 2.** Resultados de los rasgos de liderazgo de cada directivo.30

**Figura 3.** Dimensiones promediadas de la variable de satisfacción laboral.32

**Figura 4.** Resultados finales del nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.33

## Capítulo 1: Introducción

El presente estudio hace referencia al estudio de dos variables de gran importancia dentro de las organizaciones, como lo son el liderazgo y la satisfacción laboral. El liderazgo, en sus diversos estilos de aplicación, pueden influir positiva o negativamente dentro de las empresas, por lo que su estudio es fundamental para mejorar aspectos generales dentro de ellas (Jiménez & Villanueva, 2018). De la misma forma, la satisfacción laboral resulta imprescindible en las compañías, dado que colaboradores satisfechos pueden presentar un mayor rendimiento en sus labores, entre otros beneficios directamente deseables por la empresa (Mora & Mariscal, 2019). De ahí que estas dos variables se hayan tomado como base para este trabajo.

Por supuesto, es comprensible, desde lo racional y lo empírico, que la dinámica de ambas variables será distinta por cada organización existente. La diversidad de factores únicos para cada empresa, como su cultura, misión y visión, valores, manejo comunicacional, entre otros, hace que la realidad tras ellas pueda divergir sustancialmente, con lo que la forma de entender el liderazgo y la satisfacción laboral también difiere. Esto se ha demostrado en trabajos como el de Pedraza Melo (2020), donde se denotó que la dinámica empresarial, en aspectos como el ambiente laboral, pueden diferenciarse por los factores incidentes en ellas, que serán distintos según su enfoque y ámbito de operación.

Lo mencionado consolida la pertinencia del estudio de estas variables de forma concreta y específica en cada organización, siendo esto lo que se busca en este trabajo. La idea de evaluar los estilos de liderazgo y cómo estos pueden relacionarse con la satisfacción laboral, resultó aplicable a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. de la ciudad de Quito, en la cual no se tenían datos sobre estos dos elementos. Bajo esta necesidad, se desarrolla la investigación científica que se desglosa, por secciones, a continuación.

## **Antecedentes del problema**

El estudio del estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral suele realizarse bien de manera general, desde un aspecto teórico, bien desde un punto de vista específico, desde lo práctico en una organización en concreto. Sobre este último ámbito, se presenta como antecedente internacional el trabajo realizado por Asghar y Oino (2018) quienes evaluaron la relación entre los estilos de liderazgo (específicamente el transformacional y transaccional) con la satisfacción laboral. Este trabajo fue elaborado a través de una metodología cuantitativa correlacional y descriptiva, evaluándose 270 trabajadores mediante un cuestionario en la ciudad de Slough, en Reino Unido. Los investigadores demostraron que el liderazgo transformacional generaba efectos positivos en la satisfacción laboral, mientras que el transaccional no proporcionaba efectos significativos en ese sentido. Ello permitió entender que no todos los estilos de liderazgo son efectivos en los ambientes laborales actuales. De este trabajo se rescató, para el presente estudio, el enfoque metodológico correlacional y descriptivo.

En el ámbito regional, se tomó como antecedente el trabajo desarrollado por Niño y Parra (2019) quienes evaluaron la relación del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa de seguridad privada de Cali, Colombia. El estudio fue cuantitativo, correlacional y descriptivo, aplicándose tres cuestionarios a 147 guardias de seguridad de la empresa y 36 supervisores. Los cuestionarios fueron la “ficha de datos generales del Ministerio de la Protección Social, de Satisfacción Laboral S20/23 y cuestionario multifactorial de Liderazgo (MLQ)” (p. 99). Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional, con rasgos participativos, carismáticos y empáticos, es el que mayor influencia tiene sobre la satisfacción laboral. No obstante, los investigadores concluyeron que las relaciones interpersonales también ayudaban a mejorar la satisfacción laboral. Esto último se tomó como principal elemento

discriminante para el presente estudio, por cuanto revela que, si bien puede existir correlación entre las variables mencionadas, ello no implica que no existan otros factores que puedan incidir en dicha realidad.

Como último antecedente, ya a nivel nacional y de perspectiva teórica, se tiene el trabajo de Guerrero Bejarano y otros (2018), quienes evaluaron la perspectiva relacional entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral a la luz de diferentes investigaciones. La metodología empleada fue de revisión teórica y presentada mediante un ensayo, donde se contrastó la realidad de ambas variables con la perspectiva ecuatoriana a modo de conclusión. Los investigadores revelaron que los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral están fuertemente vinculadas, por lo que mejorar el liderazgo organizacional deriva en la mejora de la satisfacción laboral. No obstante, el estudio demostró que no se debe confundir el rol del líder con el de un mesías, dado que puede causar una correlación negativa entre ambos. De este estudio se tomó el hecho de que los investigadores señalaron la importancia de evaluar con mayor profundidad ambas variables en el Ecuador, desde una perspectiva multivariada y rigurosa, siendo ello la base metodológica de este estudio.

### **Enunciado del problema**

Desde todo lo expuesto hasta ahora, se puede llegar a la enunciación del problema de investigación que se trata en este trabajo. La enunciación en sí fue basada en los preceptos literarios y de oralidad expuestos por Pérez Gil (2017), de tal forma que cumpliera con su significancia concreta y causal que dé sentido al desarrollo del trabajo, desde su exposición como bimembre. En este sentido, el problema que se aborda en este documento es el desconocimiento que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. sobre los estilos de liderazgo que aplican sus directivos y cómo estos pueden estar influyendo en la satisfacción laboral de sus



colaboradores. Este enunciado del problema parte desde la observación de quien suscribe este documento de problemas latentes dentro de esta institución en la gestión del talento humano, sobre todo en los últimos años y cuya situación se ha acentuado a raíz de la pandemia.

El desconocimiento de la caracterización de ambas variables dentro de esta empresa de la economía popular y solidaria hace que los gerentes de esta carezcan de suficiente información para tomar decisiones que remedien los problemas inherentes a esta realidad. Recuérdese que la información oportuna y veraz es vital para atender problemas por parte de la alta gerencia (2018). Este desconocimiento pasa, en cierta medida, por la carencia de sistemas de recopilación de información en dicha organización. En estudios como el de Alvarado, Acosta y Mata (2018), se señala la esencialidad de los sistemas de información para la toma de decisiones. Sin ellos, el desconocimiento de los problemas y sus orígenes hace imposible el tratamiento de estas vicisitudes que, a la larga, afectan al rendimiento organizacional.

### **Propósito del estudio**

La finalidad de este estudio, partiéndose de lo mencionado anteriormente, es proporcionar información a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. acerca de su realidad en términos de los estilos de liderazgo que emplean sus líderes y cómo ello está influyendo en la satisfacción laboral de los colaboradores de la institución. Este propósito también se vincula a la profundización científica del problema de la correlación de estas variables en contextos específicos de la economía, que en este caso atiende al ambiente complejo de las empresas del sector financiero de lo popular y solidario.

El propósito de este estudio también pasa por la necesidad de presentar un trabajo de cuarto nivel capaz de tratar científicamente, con criterios objetivos y atendiendo a la multivariabilidad del problema, las variables de estilos de liderazgo y satisfacción laboral,

discriminando las variables adicionales que podrían incidir en la realidad problemática de la organización. Esto también serviría de base para futuras investigaciones, de tal modo que estas no apuesten sólo por el estudio de dos variables sin atender a los demás factores incidentes, lo que derivaría en investigaciones más pertinentes y ricas en conocimiento a nivel nacional sobre el problema planteado.

### **Pregunta de investigación**

Considerándose las sugerencias de Ferrés Gurt (2017) sobre el correcto planteamiento de preguntas de investigación, se exponen como interrogantes guía las siguientes:

- ¿Existe una influencia del estilo de liderazgo organizacional en la satisfacción laboral en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., de la ciudad de Quito, República del Ecuador?
  - ¿Qué estilo de liderazgo se aplica por parte de la directiva de la cooperativa en cada uno de los departamentos de la organización?
  - ¿Cuál es el grado de percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores de la cooperativa?
  - ¿Existe una vinculación estadísticamente significativa entre las dos variables de estudio analizadas en la cooperativa?

### **Significancia del estudio**

El trabajo presentado es significativo por varias razones. La primera se relaciona al aporte que brindará la investigación a la cooperativa objeto de estudio. Los datos que se recopilen, los resultados obtenidos y las conclusiones a las que se puedan llegar, ayudarán a esta organización a tratar el problema sobre los estilos de liderazgo que aplican actualmente sus directivos y cómo ello está afectando a la satisfacción laboral. En segundo lugar, el estudio es significativo porque

propondrá un documento científico con un tratamiento más profundo de las variables de estudio, con una evaluación de las variables de confusión que puedan estar afectando a la satisfacción laboral en la empresa más allá del estilo de liderazgo, finalidad imperante en estudios de cuarto nivel que no pueden limitarse a la mera descripción y correlación de dos variables. Finalmente, el estudio es significativo porque actualizará los conocimientos sobre el impacto del estilo de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito, lo que a su vez podrá incentivar a nuevas líneas de investigación relacionadas con el tema.

### **Naturaleza del estudio**

El estudio se presenta con una naturaleza de tipo cuantitativa. La evaluación de las variables será cuantificable, apostando por la caracterización de las mismas que permita su correlación. La información sería recopilada mediante dos instrumentos de recolección de información, concretamente cuestionarios, aplicados mediante la técnica de la encuesta. Los datos serían obtenidos con un alcance transversal.

Esta naturaleza metodológica se acompañará de una naturaleza teórica basada en la conceptualización y teorización de las variables de estudio. El trabajo se cimienta desde la necesidad de evaluar las variables bajo el enfoque de la Teoría de Lawler (en el caso de la satisfacción laboral) y las Teorías de Liderazgo, concretamente la situacional, la participativa y la transformacional. Con este enfoque, se podrá comprender de manera más profunda la interacción entre las variables y los elementos influyentes en su enmarcación dentro de la organización correspondiente.

### **Definición de términos**

En base a las variables de estudio, se propone la siguiente definición de términos básicos que el lector deberá manejar para la comprensión del resto del documento. Las definiciones

fueron extraídas de manera parafraseada del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (2014):

- Colaborador: persona que labora en una organización con la finalidad de ayudar a la consecución de un objetivo empresarial a cambio de una remuneración.
- Correlación: vínculo significativo, a nivel estadístico, que existe entre dos variables cuantificables.
- Estilo de liderazgo: forma en la que se aplica el liderazgo según diferentes necesidades dentro de un contexto en particular.
- Influencia: fuerza que ejercer un elemento sobre otros, obligándole a cambiar para ajustarse al primero.
- Liderazgo: capacidad de una persona para direccionar el pensamiento y conducta de los demás hacia un objetivo en común.
- Satisfacción laboral: estado anímico positivo de las personas dentro de un ambiente laboral, que genera placer por la realización de una tarea.

### **Limitaciones**

El estudio se limita a la evaluación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., de la ciudad de Quito, República del Ecuador. No se trabajará con instituciones adicionales ni con trabajadores que no estén vinculados directamente con esta empresa.

### **Delimitaciones**

El trabajo evaluará únicamente de forma cuantitativa las variables de estudio, y se medirán algunas variables denominadas como “confusoras” para generar un análisis más rico del problema. Para garantizar la factibilidad y pertinencia del estudio, el documento se limitará a

presentar los resultados y a analizarlos, sin proponer soluciones para la empresa, ya sea mediante recomendaciones, proyectos de mejora, manuales u otros, de tal forma que se respete la autonomía institucional y el trabajo se limite a su funcionalidad descriptiva y correlacional.

### **Resumen**

En este capítulo se presentó el tema de investigación y el problema detrás de este, siendo enfocado el mismo al desconocimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. sobre el estilo de liderazgo que aplican sus directivos y cómo ello está influyendo en la satisfacción laboral de sus colaboradores. Los antecedentes expuestos mostraron la pertinencia del trabajo planteado, sobre todo en términos de evaluación de variables y propósito de la indagación. El estudio sería significativo porque aportaría nuevos conocimientos sobre el tema del estilo de liderazgo y su vínculo con la satisfacción laboral, además de servir como base para nuevas líneas de investigación e incluso para ayudar a la empresa en cuestión para obtener información sobre el problema planteado y solucionarlo de manera pertinente a raíz de los datos obtenidos. El estudio será de naturaleza cuantitativa, descriptiva y correlacional, así como atenderá a las teorías más importantes del estudio del liderazgo y la satisfacción laboral, como la Teoría de Lawler, y las Teorías situacional, la participativa y la transformacional del liderazgo. Todo ello se delimitará, aplicativamente, a la empresa mencionada y sin proponer soluciones en términos de la problemática descrita, para así respetar la autonomía de gestión de la organización evaluada.

## **Capítulo 2: Revisión de la Literatura**

El estudio de las variables de cualquier investigación requiere de un planteamiento teórico sólido desde el cual comprenderlas. Al ser este trabajo parte de una necesidad formativa para su autor, su revisión de literatura se afrontó desde una necesidad de ampliación del conocimiento, con el cual mejorar la discusión de los resultados, haciendo el trabajo más pertinente (Moreno Gómez, 2021). De ahí que el diseño de esta sección se haya afrontado de la manera más científica y objetiva, dado que desde ella se lograría consolidar los conocimientos y aportes nuevos a la comunidad investigadora.

Para lograr este enfoque para la revisión de la literatura, se decidió dividirla en cuatro secciones: objetivos de la investigación, marco conceptual y marco teórico. Aparte de estas secciones, el resumen y las conclusiones permitiría sopesar todo lo desarrollado para afianzar los conocimientos obtenidos.

En la sección de objetivos de investigación se exponen el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales parten directamente de las preguntas de investigación. El marco conceptual se encarga de definir las variables desde un punto de vista operacional, de tal forma que se puedan desprender de estas conceptualizaciones las dimensiones que se deberán considerar al momento de medirlas. Finalmente, el marco teórico cimienta los postulados para la discusión de los resultados, enfocándose en diversas teorías sobre liderazgo y satisfacción laboral que facilitarán la contrastación para el cuarto capítulo del trabajo.

### **Objetivos de la investigación**

Considerando el trabajo de Hernández, Fernández y Baptista (2014) sobre el planteamiento de los objetivos de una investigación, se generaron los siguientes objetivos para el estudio, tanto el general como los específicos.

### **Objetivo general**

Determinar la influencia del estilo de liderazgo organizacional sobre la satisfacción laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito, República del Ecuador.

### **Objetivos específicos**

1. Comprobar el estilo de liderazgo aplicado por los gerentes y líderes principales de los diferentes departamentos de la empresa con un cuestionario estandarizado.
2. Evaluar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa mediante un cuestionario de percepción con escala de Likert.
3. Analizar la vinculación e influencia de ambas variables de estudio medidas mediante estadística descriptiva y correlacional.

### **Hipótesis**

El estilo de liderazgo organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. influye directamente en la satisfacción laboral de los colaboradores. Así, mientras más democrático es de liderazgo organizacional, mayor es la satisfacción de los colaboradores.

### **Marco conceptual**

En el marco conceptual que se presenta a continuación se desarrollan los conceptos de Estilos de liderazgo, como la variable independiente del estudio, así como de Satisfacción laboral, como variable dependiente.

#### **Estilos de liderazgo**

El estilo de liderazgo puede ser entendida como una variable con definiciones muy diversas, por cuanto cada investigador puede delimitarla de maneras divergentes. Por ejemplo, García, Salas Arbeláez y Gaviria (2017) definen al estilo de liderazgo como la conducta que un

directivo de una organización toma en términos de las necesidades de manejo y estimulación de sus colaboradores, donde los rasgos pueden variar y que permiten la aparición de dichos estilos. Según estos investigadores, los estilos de liderazgo se delimitan en base a los rasgos de conducta del superior en sí mismo, lo que hace que se pueda distinguir un líder de otro, o lo que es lo mismo, el estilo de liderazgo.

Por su parte, Correa Reyes y Cuevas Martínez (2017) consideran que los estilos de liderazgo pueden destilarse de dos rasgos únicos: la dirección y la participación. El liderazgo de dirección sería aquel en donde el directivo ejerce todo el control sobre la situación limitando al mínimo la participación de los trabajadores y apostando por el autoritarismo. Por otro lado, la participación modelaría un estilo de liderazgo más democrático, donde existiría la verdadera figura del líder al frente de un grupo de trabajadores para motivarlos de cara a una meta. Por supuesto, los estilos de liderazgo no son únicos ni inequívocos más allá de la estabilidad de su utilización, por lo que es posible que se mezclen diferentes rasgos y se generen, en consecuencia, estilos de liderazgo únicos (García, Salas Arbeláez, & Gaviria, 2017).

Esto hace que sea posible dividir los estilos de liderazgo en, al menos, tres tipos. Según el Cuestionario de Estilos de Liderazgo desarrollado por la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de la Asistencia Humanitaria y publicado por la Universidad del Estado de California del Norte (2013), los estilos de liderazgo pueden ser: directivo, democrático y delegativo. Cada uno de ellos se definiría, según el mismo trabajo mencionado, de la siguiente manera:

- Directivo: estilo de liderazgo caracterizado por el autoritarismo, la dirección de los otros y la toma de decisiones sin consultas previas, donde las tareas y el inicio de las mismas es fundamental.



- Democrático: estilo de liderazgo donde la participación de los colaboradores, la discusión y socialización de los problemas y tareas, y el involucramiento del trabajador en todo el proceso directivo, son fundamentales. Es un estilo que facilita la toma de decisiones y construir consensos sobre los proyectos a manejar.
- Delegativo: es un estilo de liderazgo que permite que otros pequeños líderes emerjan, delegando labores e incluso la toma de decisiones individualizadas por cada trabajador. Este estilo difiere de los demás en que confía ampliamente en los colaboradores y sus capacidades.

Estos estilos de liderazgo pueden combinarse entre sí para, de tal forma, delimitar un estilo nuevo que no necesariamente tendría un nombre. Como ejemplo de ello, un líder puede tener un alto porcentaje de estilo democrático, pero también demostrar rasgos de liderazgo delegativo y directivo. Estas proporciones de usos de estilos de liderazgo, además, puede variar según el contexto de la empresa. Esto se asienta en lo mencionado por Neira, Cárdenas y Balseca (2018), quienes mencionan que el estilo de liderazgo puede cambiar entre personas según su personalidad y el contexto al que se enfrenten.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un concepto mucho más sencillo de comprender cuando se le compara con el de estilos de liderazgo, dado que su enfoque es más natural al estado cotidiano de una persona para con su entorno. En este sentido, Sánchez, Azuara y Flores (2020) definen la satisfacción laboral como aquella actitud que posee un colaborador para con su trabajo, demostrando positividad hacia este y estando dispuesto a cumplir agradablemente con sus responsabilidades. Es decir, cuando un trabajador se siente satisfecho con su trabajo, presentará un comportamiento más positivo hacia este, accionando de manera agradable a las necesidades

relacionadas con su puesto. Esta satisfacción, como resulta interpretable, mejoraría la salud mental del trabajador, dado que su trabajo le resulta gratificante.

De manera similar, Chiang Vega y Candía Romero (2021) aseguran que la satisfacción laboral son los sentimientos que un individuo experimenta, ya sean positivos o negativos, respecto al trabajo que realiza. Con ellos, estos autores consideran que la satisfacción laboral puede o bien ser positiva (satisfacción) o negativa (insatisfacción). Esta polaridad de posibles resultados de la satisfacción se debe a la retribución que un trabajo debe brindar a las personas por su realización. En este sentido, “el trabajo debería proporcionar, además de su función económica, un sentido de identidad, significado, auto-estima, un sentimiento de auto-valoración, relaciones sociales, respeto de otros y en general, buenas condiciones de trabajo” (Chiang Vega & Candía Romero, 2021, pág. 18). Esto quiere decir que la satisfacción laboral no se alcanza únicamente con la justa remuneración monetaria, sino que también depende de la integración de la labor con la vida personal y la autorrealización del individuo colaborador.

Para la evaluación de la satisfacción laboral, se suelen emplear cuestionarios que permitan entender dimensionalmente la forma en la que un colaborador se siente con su trabajo. Esto se debe a que no todos los factores que influyen en la satisfacción laboral poseen el mismo peso dentro del resultado final, por lo que resulta pertinente el discriminar aquellas de mayor relevancia y, además, clasificarlas correctamente (Soto, Barrios, & Molina, 2017). Considerando ello, el Cuestionario sobre Satisfacción Laboral diseñado por la National Association of County and City Health Officials (s.f.) establece cinco dimensiones para la satisfacción laboral, que se explican de la siguiente manera:

- Trabajo y lugar de trabajo: factores relacionados con la responsabilidad laboral y el clima de trabajo donde el colaborador se desempeña. Es la de mayor peso.

- Supervisión y administración: se vincula con las prácticas en valores y éticas de los líderes de la institución, así como las políticas departamentales. Es la segunda de mayor importancia dentro de las dimensiones.
- Beneficios y recompensas: se vincula con el pago que recibe el colaborador, los beneficios que recibe, las horas trabajadas, entre otros. Es la tercera dimensión más importante.
- Reconocimiento: se basa en el aprecio que el colaborador siente que los líderes tienen hacia su trabajo, la justicia con la que se evalúa su rendimiento, entre otros. Es la cuarta dimensión más importante dentro de la satisfacción laboral.
- Comunicación: se relaciona con la capacidad que tiene el colaborador para participar en la toma de decisiones, la exposición de ideas, entre otros. Es igual de importante que el reconocimiento.

Las mencionadas dimensiones serán las que se consideren para la evaluación de la satisfacción laboral en este trabajo, partiendo directamente de la encuesta de la National Association of County and City Health Officials (s.f.) y ajustándola a las necesidades concretas que puedan surgir para su uso dentro de la institución financiera de la economía popular u solidaria objeto de estudio de este trabajo.

### **Marco teórico**

El marco teórico es una de las secciones más importantes de toda investigación, por cuanto mediante esta se ordenan las teorías con las que se discutirán los resultados de un estudio (Vargas & Díaz, 2018). Por ello, a continuación, se exponen cuatro teorías que permitirán la discusión pertinente y profunda de los resultados que se obtendrán de la aplicación metodológica de este trabajo.

### **Teoría de Lawler**

La Teoría de Lawler, también denominada como Modelo de Lawler, se enfoca en entender las expectativas que tienen un trabajador sobre su puesto de trabajo y lo que debe recibir de él. En este sentido, Gutiérrez Diez, Piñón y Sapién (2019), esta teoría explica que la “satisfacción del empleado tiene dos determinantes, la primera se basa en el valor y dimensión de la gratificación que obtiene el trabajador por la realización de su trabajo, y la segunda es lo que supone el empleado que debería conseguir” (pág. 150). De tal manera, la teoría comprende que un empleado puede tener expectativas de lo que debe obtener por su trabajo, siendo estas las que lo motivan a esforzarse para rendir lo suficiente. Además, se determina que la remuneración debe ser justa, de tal forma que el empleado comprenda que su esfuerzo es recompensado y, desde ahí, trazarse nuevas metas y nuevas expectativas que repetirán el ciclo. La aplicación de esta teoría permite modelar la satisfacción o insatisfacción que un colaborador puede tener en un contexto laboral concreto (Gutiérrez Diez, Piñón, & Sapién, 2019).

### **Teoría situacional del liderazgo**

Dentro de la amplia variedad de teorías relacionadas al liderazgo, una de las más importantes para este estudio es la Teoría Situacional del Liderazgo. Según Roza Sánchez, Flórez Garay y Gutiérrez Suárez (2019), esta teoría considera que “el liderazgo eficaz depende de las metas y conocimientos de los seguidores. Adopta dos estilos de liderazgo: orientado a la tarea y orientado hacia las personas” (pág. 65). Esta teoría, por ende, engloba a los tres estilos de liderazgo previamente explicados, como el estilo directivo, el estilo participativo o democrático, y el estilo delegativo.

Como se aprecia en la Figura 1, este estilo puede tener un modelo donde el apoyo al colaborador o la necesidad directiva están en constante pugna para imponerse.



**Figura 1.** Variaciones de la Teoría Situacional de Liderazgo. Fuente: Amorós (2007).

### Teoría participativa del liderazgo

La teoría participativa del liderazgo, a diferencia de muchas que sólo buscan exponer los estilos sin aseverar su pertinencia o beneficios, sí genera una exposición clara sobre la importancia de la misma como liderazgo más funcional y beneficioso para las organizaciones. Así, Ordóñez Coello (2018) expone que esta teoría “sostiene que el mejor liderazgo es el que toma en cuenta las sugerencias y aportes de otros, con un carácter interactivo y cooperado, produciéndose así un mayor sentido de pertenencia y un liderazgo colectivo” (pág. 15). Por esta razón, la teoría participativa del liderazgo se hilvana con la teoría situacional del liderazgo resaltando la importancia de la democratización de la dirección mediante el liderazgo empresarial.

Gracias a estudios recientes, se ha podido demostrar que, ciertamente, la participación de los colaboradores dentro del proceso de liderazgo de las organizaciones puede traer consecuencias positivas para su rendimiento y salud mental (Kumar, 2019). Esto responde, en cierta medida, a la necesidad de logro y reconocimiento que ya se mencionaron en la Teoría de

Lawler sobre la satisfacción laboral. Sin embargo, se debe acotar que como explican Geraldo, Mera y Rocha (2020), pese a que el liderazgo participativo pueda ser beneficioso, no todos los contextos empresariales y económicos permiten su aplicación, sobre todo cuando existen problemas importantes en las empresas que requieren una toma de decisiones rápida.

### **Teoría transformacional del liderazgo**

Para un estudio sobre el liderazgo resulta actualmente imprescindible el enunciar la teoría del liderazgo transformacional, dado que se perfila como una de las más importantes para el futuro (Olivera, 2020). Para Perilla Toro y Gómez Ortiz (2017) la teoría del liderazgo transformacional responde a una concepción del liderazgo en la que se busca borrar la línea divisoria entre los líderes y los colaboradores, generándose nuevos liderazgos individuales en la acción del líder principal. En este sentido, el liderazgo transformacional contempla que la influencia de un líder, cuando este delega correctamente las funciones y responsabilidades de los trabajadores, así como cuando logra estimularlos a hacerse responsables de sus labores y de su rendimiento, puede lograr que los colaboradores se transformen en líderes propios dentro de sus departamentos. Esta teoría del liderazgo ha dado muy buenos resultados en procesos operativos complejos en donde un líder individual no podría lograr ser lo suficientemente eficiente por sí solo (Martínez Ventura y otros, 2017).

### **Resumen**

Este capítulo desarrolló los marcos conceptuales y teóricos del estudio. Se definieron ampliamente las variables de estudio, donde el estilo de liderazgo fungió como variable independiente y la satisfacción laboral como la variable dependiente. Se desglosaron estas dos variables en dimensiones evaluativas, desde las cuales se facilitaría el diseño de los instrumentos que ayudarían a su evaluación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. En el

marco teórico se enunciaron las teorías relacionadas a estas dos variables, destacándose la Teoría de Lawler que se vincula con la satisfacción laboral y las Teorías de Liderazgo Situacional, Participativa y Transformacional que ayudarían a modelar una discusión bajo las premisas de los liderazgos más predominantes en la actualidad.

### **Conclusión**

Se concluye que la revisión de literatura realizada fundamenta adecuadamente las pretensiones discursivas del estudio y demuestra la relevancia del mismo en su aplicación dentro de un contexto organizacional concreto. También se concluye que existen suficientes conceptualizaciones y teorías relacionadas a los estilos de liderazgo y satisfacción laboral, como para crear nuevos conocimientos a raíz de la discusión amplia de los resultados que se puedan obtener en el estudio.

### **Capítulo 3: Método**

El diseño de una investigación es fundamental para lograr obtener el conocimiento que arroje luz sobre una situación o problema en particular. Este apartado, por ende, es esencial para conseguir las respuestas a las preguntas de investigación que se han expuesto al inicio de cualquier trabajo (Monjarás, y otros, 2019). Dada la importancia de esta sección, su estructuración se llevó a cabo mediante la utilización de referencias científicas pertinentes que cimentasen cada una de las decisiones para la recolección de los datos y el tratamiento de los mismos.

Se debe recordar que en los primeros compases de este trabajo ya se había mencionado la necesidad de diseñar el estudio bajo una metodología cuantitativa, por lo que en esta sección se pretenden enunciar todos los elementos constitutivos en base a dicho enfoque. También se dará exposición de la operacionalización de las variables, a la par del diseño de los instrumentos que permitirán su medición.

#### **Diseño de la investigación**

Partiendo desde la base de los diseños metodológicos para los trabajos de posgrado propuesto por Calderón y Alzamora (2018), el diseño de la investigación respondería a las siguientes características:

- **Tipo cuantitativo:** el estudio se realizó a través de una metodología de tipo cuantitativa. Los trabajos cuantitativos son aquellos en donde las variables se miden mediante instrumentos que permiten su cuantificación y su tratamiento estadístico, para así describir un fenómeno (Gabriel y otros, 2019). Dado que se deseaba medir ambas variables de forma cuantificable para hallar su correlación, resultó evidente y necesario enmarcar el trabajo en una metodología cuantitativa.



- Enfoque explicativo: las investigaciones de enfoque explicativo son aquellas en las que se genera el estudio de al menos dos variables con la finalidad de explicar la forma en la que estas se relacionan (Calderón & Alzamora, 2018). Estas relaciones pueden ser de asociación, causalidad o correlación. Para el presente trabajo, la explicación del vínculo entre las dos variables de estudio se evaluaría mediante correlación.
- Alcance transversal: finalmente, el estudio se diseñó considerando un método de corte o alcance transversal. Los trabajos de alcance transversal son aquellos en los que los datos son medidos en una única oportunidad en el tiempo, sin comprobaciones del estado inicial y final del problema para conocer su evolución (Rodríguez & Mendivelso, 2018). Estos trabajos, por ende, sólo ameritan de una única aplicación de los instrumentos diseñados.

### **Pertinencia del diseño**

El diseño del estudio resultó pertinente porque el mismo se ajustó perfectamente a las necesidades de estructuración y objetividad que el tipo de variables y la finalidad de su medición reclamaban. Como explican Calderón y Alzamora (2018) los estudios cuantitativos permiten la elaboración de trabajos investigativos altamente estructurados, por lo que antes de obtener cualquier dato, ya se tiene en claro la manera de analizarlos. Esto fue deseable para conseguir una descripción fiel a la realidad del problema en la empresa objeto de estudio.

El diseño explicativo también fue pertinente porque permitiría sustentar el uso de una técnica estadística para la correlación de las variables evaluadas. Como las dos variables se medirían de forma cuantitativa, la oportunidad de descubrir de manera objetiva su vinculación a través de un diseño explicativo resultaba suficiente como para justificar su escogencia. Además,

el conocimiento del investigador para el manejo de esta clase de diseños facilitaría su aplicación al momento del análisis de datos, lo que daba mayor fortaleza a su elección como enfoque pertinente de trabajo.

Finalmente, el escoger el alcance del trabajo como transversal también fue pertinente por la evidente necesidad de medir el estado del problema sin necesidad de observar su evolución. El estudio, cuando se aplica de forma transversal, resulta eficiente si el investigador no pretende intervenir sobre las variables para conocer los cambios en esta por su manipulación (Rodríguez & Mendivelso, 2018). Además, considerándose que organizaciones como la que se ha escogido para el estudio la resistencia al cambio suele impedir que se generen modificaciones sustanciales en cortos períodos de tiempo (Carrasco, 2018), fue pertinente medir las variables de forma transversal por cuanto no se espera una modificación significativa de los rasgos de las mismas a la brevedad o, incluso, durante el propio estudio.

### **Población y muestra**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. cuenta con un total de 25 colaboradores y 8 directivos, esto en su sucursal norte del Distrito Metropolitano de Quito. Dado que es una población pequeña, se decidió escoger la muestra mediante una técnica de muestreo no probabilística. Los muestreos no probabilísticos son aquellos en donde no se posee claridad sobre qué probabilidad asignar a cada elemento de una población para que pueda o no ser escogido (Benavides & Gutiérrez, 2019), dada la poca homogeneidad de dicha población. Así, como todos los colaboradores y directivos de esta organización pueden estar percibiendo el liderazgo y la satisfacción laboral de una manera diferente, no resultaba pertinente dejar al azar la inclusión de participantes al estudio, siendo preferible, en detrimento de ello, el empleo de una técnica de muestreo no probabilística.

Considerándose lo anterior, se tomó como técnica de muestreo el no probabilístico por conveniencia. Esta técnica de muestreo “se define como un procedimiento cuantitativo en que los participantes son seleccionados porque están dispuestos y disponibles para ser estudiados” (Pawlowski, 2020, pág. 150). Así, para tener la posibilidad de conocer la perspectiva sobre el problema de cada colaborador y líder de la empresa, se decidió escoger el 100% de estas poblaciones para la aplicación de los instrumentos.

### **Consentimiento informado**

Para la evaluación de las variables dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se decidió presentar un consentimiento informado al Gerente General de la organización para que, mediante su firma, autorizara el desarrollo del trabajo en la organización. El consentimiento informado se presenta en la sección de Apéndices de este documento (A1), firmado por la autoridad mencionada.

### **Confidencialidad**

Los directivos de la empresa solicitaron encarecidamente el mantenimiento de la confidencialidad de los nombres y datos personales de sus trabajadores del área operativa y directiva, así como cualquier otro tipo de información calificada como confidencial o delicada por esta empresa. No obstante, la cooperativa permitió la divulgación pública de los datos totales obtenidos de la aplicación de los instrumentos, siempre que no se colocara un desglose individual por cada sujeto de estudio de la muestra evaluada.

### **Localización geográfica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. está ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, República del Ecuador. Esta ubicación corresponde a una de las sucursales de la ciudad de Quito, específicamente localizada en la Av. 6 de diciembre N49-191.

La matriz de esta cooperativa se ubica en el cantón Chimbo, en la Provincia de Bolívar. Es una organización con un total de once (11) locales en diversas regiones del territorio nacional.

### **Instrumentación**

Para la recolección de la información, se tomó como instrumento pertinente el cuestionario. Un cuestionario, según Pire Rojas (2020), “se define como el procedimiento estandarizado para recopilar información de una determinada muestra de individuos relacionados con el tema de investigación” (pág. 301). El cuestionario es un instrumento que permite la recolección de datos cuantitativos, por lo que resultó pertinente en base a la necesidad de análisis estadístico que se deseaba hacer en este estudio y que será explicado en el siguiente apartado.

Las dos variables que configurarían los instrumentos fueron operacionalizadas en la Tabla 1, siendo estas el “Estilo de Liderazgo” y la “Satisfacción Laboral”. Los resultados que se obtengan de la aplicación de ambos instrumentos serán analizados según las tablas de cotejo de resultados para el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (ver Apéndice A4) y para el Cuestionario de Satisfacción Laboral (ver Apéndice A5).

**Tabla 1.**

Operacionalización de las variables de estudio.

<b>Variable</b>	<b>Definición breve</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ítem e instrumento</b>
<b>Estilos de liderazgo</b>	Forma en la que un directivo de una empresa dirige a sus colaboradores para alcanzar un objetivo organizacional (García, Salas Arbeláez, & Gaviria, 2017).	Rasgos autoritarios.	Cuestionario de estilos de liderazgo (ver Apéndice A2). Ítems 1 a 6.
		Rasgos democráticos.	Cuestionario de estilos de liderazgo (ver Apéndice A2). Ítems 1 a 6.
		Rasgos delegativos.	Cuestionario de estilos de liderazgo (ver Apéndice A2). Ítems 1 a 6.
<b>Satisfacción laboral</b>	Percepción del trabajador sobre aspectos de su entorno de trabajo que le hacen sentir más o menos cómodo con este y con el cumplimiento de sus responsabilidades (Chiang Vega & Candía Romero, 2021).	Trabajo y lugar de trabajo.	Cuestionario de satisfacción laboral (ver Apéndice A3). Ítems 1 a 21.
		Supervisión y administración.	Cuestionario de satisfacción laboral (ver Apéndice A3). Ítems 22 a 32.
		Beneficios y recompensas.	Cuestionario de satisfacción laboral (ver Apéndice A3). Ítems 33 a 37.
		Reconocimiento.	Cuestionario de satisfacción laboral (ver Apéndice A3). Ítems 38 a 41.
		Comunicación.	Cuestionario de satisfacción laboral (ver Apéndice A3). Ítems 42 a 45.

Nota. Elaboración propia.

## **Recolección y análisis de datos**

Para la recolección de los datos se decidió emplear la técnica de la encuesta. La encuesta, como explican Rodríguez y Marín (2019) “es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación” (pág. 1336). Para este estudio, la encuesta resultó la forma de recolección de datos más pertinente para obtener información objetiva, cuantificable y estadísticamente procesable, que ayudase a conocer la relación entre las variables de estudio seleccionadas.

Sobre el análisis de datos, este se decidió realizar mediante estadística correlacional. La correlación estadística puede ser comprendida como la determinación numérica del grado de vinculación, mediante las variaciones de sus estados, de dos variables cuantificables (Baladrón Zanetti, 2017). La correlación estadística se puede realizar de diversas maneras según las características de los datos obtenidos, siendo en este caso escogida la Correlación de Pearson como la más pertinente.

El Coeficiente de Relación de Pearson es un cálculo estadístico que se realiza para conocer la vinculación de dos variables a través de los cambios de sus valores, sin importar la escala con las cuales se hayan medido ambas (Roy García y otros, 2019). Dado que cada variable se mediría con un instrumento diferente y con escalas diferentes, resultó pertinente la escogencia de este coeficiente por no depender de una escala idéntica para ambos instrumentos.

Es importante señalar que los datos se presentarían en tablas y/o figuras según convenga. Para la exposición de los resultados generales de ambas variables se emplearía estadística descriptiva convencional, así como para el estudio de la confiabilidad de los resultados obtenidos (que se profundizará en el siguiente apartado). En este sentido, la estadística descriptiva

permitirá la caracterización individual de las variables, lo que facilitará el análisis de los resultados y mejorará el contraste de lo determinado mediante los instrumentos de recolección de información.

### **Validez y confiabilidad**

Dado que los dos instrumentos empleados fueron aplicados con anterioridad y, además, se desarrollaron por instituciones de gran reputación en las indagaciones científicas, la validez de los mismos se asumió por corroborada. Se debe señalar que la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de la Asistencia Humanitaria (2013), así como la National Association of County and City Health Officials (s.f.) emplean sus instrumentos para sus operaciones cotidianas, por lo que ciertamente son dos cuestionarios que efectivamente son capaces de medir la conducta de las variables en cuestión.

Para la confiabilidad de los datos obtenidos, se aplicó a los datos recopilados (ver Capítulo 4) el coeficiente denominado Alfa de Cronbach. El Alfa de Cronbach es un coeficiente que permite medir la confiabilidad de las respuestas obtenidas en la aplicación de un instrumento cuantitativo a través del cálculo de sus varianzas (Ponce, Cervantes, & Robles, 2021). Este método de análisis de confiabilidad es pertinente siempre y cuando la interpretación del mismo sea eficiente por parte del investigador (Ponce, Cervantes, & Robles, 2021), algo que se tomó en consideración al momento de emplearlo en este estudio.

### **Resumen**

La sección correspondiente al método de investigación empleado para este trabajo derivó en la descripción de un estudio cuantitativo, explicativo y transversal. El diseño concreto expuesto resultó pertinente al ajustarse perfectamente a las intenciones investigativas, a la intencionalidad de la medición de las variables y a las posibilidades de acceso a la población

objeto de estudio. La estructuración de los instrumentos a través de cuestionarios diseñados por instituciones de renombre garantizaría la eficiencia de los datos obtenidos y la validez de los mismos, además de hacer más fácil el diseño metodológico para el investigador. La forma en la que se pretende evaluar la confiabilidad, con el Alfa de Cronbach, así como el análisis de los datos, mediante estadística correlacional, permitió comprender el ajuste adecuado de la metodología de análisis de la información al diseño investigativo en sí, lo que permitirá una discusión de resultados funcional y la extracción de conocimientos pertinentes sobre el problema de estudio.



## **Capítulo 4: Resultados**

El siguiente capítulo muestra los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos diseñados para este trabajo con la finalidad de determinar la influencia del estilo de liderazgo organizacional sobre la satisfacción laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito, República del Ecuador.

Estos resultados, correspondientes a cada una de las variables analizadas (estilos de liderazgo y satisfacción laboral), permitirían el análisis estadístico de directivos y colaboradores de la cooperativa objeto de estudio, de tal manera que se pudiese conocer la relación entre el estilo de liderazgo aplicado por los directivos de la empresa con la satisfacción laboral mostrada por los colaboradores bajo su mando.

Para exponer lo anterior, se comenzará este capítulo mencionando los resultados generales de la aplicación de los instrumentos, aclarándose la muestra final participante en el estudio, así como las novedades que pudieron encontrarse durante la aplicación de los cuestionarios. Posterior a ello, se presentarán los resultados de estos cuestionarios en tablas y figuras, por dimensiones, así como por valores finales totales de las propias variables. Desde estos resultados se presentarían los hallazgos y, finalmente, el resumen de toda la sección en cuestión.

### **Tamaño de la muestra**

La aplicación de los instrumentos escogidos para este estudio (cuestionario de estilos de liderazgo, aplicado a directivos, y cuestionario de satisfacción laboral, aplicado a colaboradores) se llevó a cabo sin inconvenientes y según lo planificado. De la muestra total seleccionada (33 personas: 25 colaboradores y 8 directivos), se tuvo la participación del 100% de la misma, siendo la situación ideal considerándose la reducida población que se tenía a disposición. Ninguno de

los participantes mostró rechazo por los instrumentos ni tampoco existieron encuestados que no hayan respondido alguna de las preguntas planteadas, por lo que se logró considerar todos los cuestionarios aplicados.

### **Resultados estadísticos**

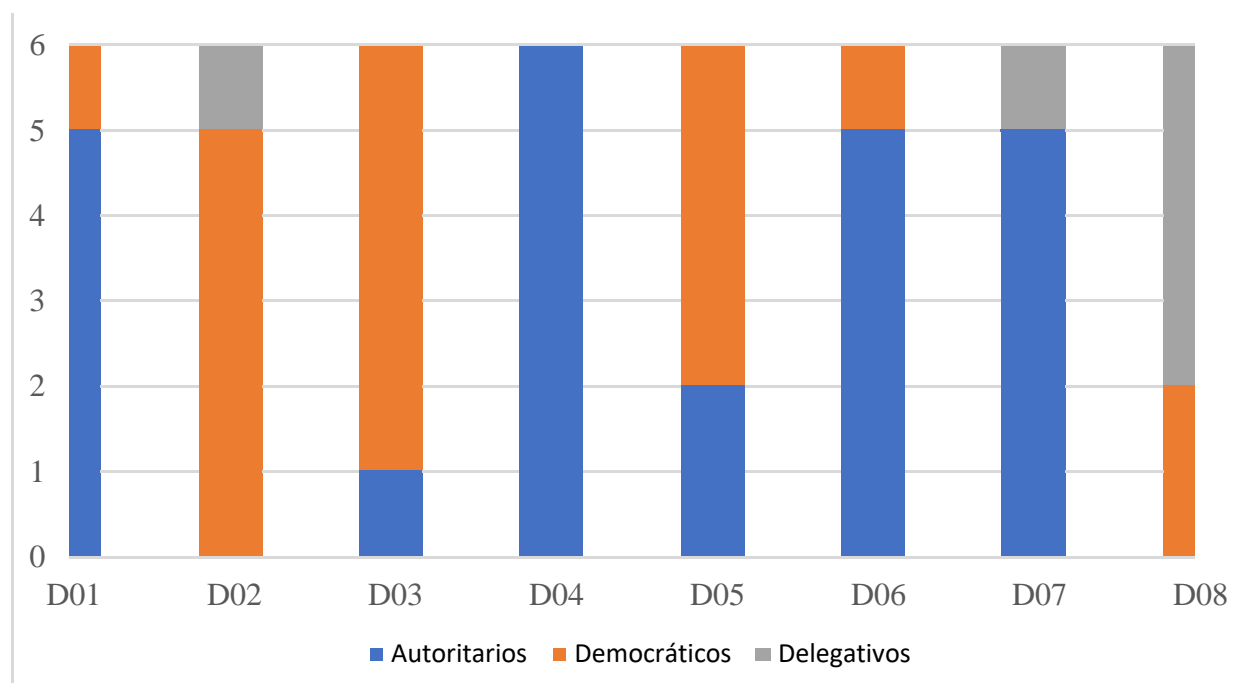
Como primer punto a destacar está el de la aplicación de los instrumentos para su validación mediante el Alfa de Cronbach. Debe recordarse que el Alfa de Cronbach, por relacionarse con la varianza de los ítems de un instrumento, resulta más o menos perceptivo en base a la sensibilidad de la propia escala utilizada. Por tal motivo, se tomó como un valor “aceptable” uno superior a 0.4 del alfa obtenida. También se debe considerar que el Alfa de Cronbach sólo fue aplicado al instrumento de “satisfacción laboral”, por cuanto era el de mayor cantidad de indicadores.

No se aplicó al cuestionario de estilos de liderazgo por ser muy breve y con una escala muy poco sensible, siendo así ineficiente la aplicación de dicho coeficiente al no ser capaz de ofrecer un resultado creíble para el tipo de instrumento en cuestión. No obstante, la validez del mismo ya se había aclarado en el apartado metodológico (Capítulo 3).

La prueba de validez se aplicó a cinco colaboradores de un mismo departamento, resultando en un Alfa de Cronbach de 0,41156 (Anexo A6). Este valor se consideró como aceptable, según el rango seleccionado para el caso, lo cual permitió la aplicación del instrumento a todos los colaboradores (25) de la cooperativa. Este instrumento se aplicó, a su vez, junto con el instrumento sobre estilos de liderazgo a los ocho directivos escogidos como la muestra de líderes de la organización.

Los resultados de la aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo se pueden detallar en la Figura 2 (los resultados completos pueden observarse en el Anexo A7 para cada uno de los

ocho directivos abordados), donde se clasifican los datos obtenidos en base a las dimensiones del instrumento y la cantidad de coincidencias del rasgo en cuestión para cada directivo. Se decidió usar un gráfico de barras por colores predominantes para una visualización más fácil y rápida del estilo de liderazgo predominante para cada uno de los directivos.



**Figura 2.** Resultados de los rasgos de liderazgo de cada directivo.

De la figura anterior se pudo determinar la presencia predominante de los rasgos autoritarios en cuatro de los ocho directivos encuestados (D01, D04, D06 y D07), así como atisbos de estos mismos rasgos en dos adicionales, para un total de 6 directivos con rasgos autoritarios. Los rasgos democráticos también pudieron determinarse en seis de los ocho directivos encuestados, pero sólo se presentaron como rasgos dominantes en tres de los ocho directivos (D02, D03 y D05). Los rasgos delegativos se hallaron en tres de los ocho directivos, siendo dominantes en sólo uno de ellos (D08).

Con estos resultados, se clasificaron a los directivos encuestados en base al estilo de liderazgo resultante según los rasgos predominantes en ellos, cuestión que puede ser observada

en la Tabla 2. La clasificación por estilo de liderazgo mostró que cuatro de los ocho directivos encuestados poseían un estilo de liderazgo Autoritario o Directivo (D01, D04, D06, D07), mientras que tres demostraron un estilo de liderazgo democrático (D02, D03 y D05). Sólo uno de los directivos pudo clasificarse como delegativo (D08).

**Tabla 2.**

Estilos de liderazgo aplicados por cada directivo de la empresa.

<b>Rasgos</b>	<b>D01</b>	<b>D02</b>	<b>D03</b>	<b>D04</b>	<b>D05</b>	<b>D06</b>	<b>D07</b>	<b>D08</b>
Autoritarios	5	0	1	6	2	5	5	0
Democráticos	1	5	5	0	4	1	0	2
Delegativos	0	1	0	0	0	0	1	4
Resultado	Direc- tivo	Demo- crático	Demo- crático	Direc- tivo	Demo- crático	Direc- tivo	Direc- tivo	Dele- gativo

Nota. Resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo.

Sobre los resultados del Cuestionario de Satisfacción Laboral, en la Tabla 3 se pueden detallar los resultados, por dimensión, de cada uno de los colaboradores (los resultados ítem por ítem para cada colaborador pueden observarse en el Anexo A8). En la Figura 3, además, se graficaron los resultados promediados de cada dimensión para los 25 colaboradores encuestados.

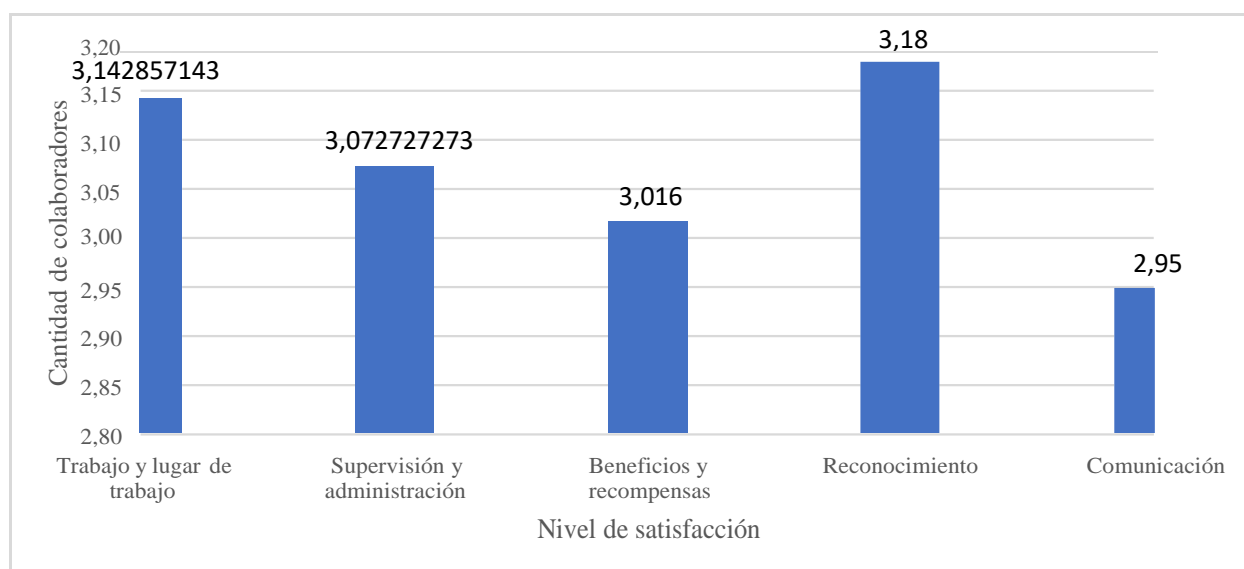
**Tabla 3.**

Resultados por dimensión de la variable Satisfacción Laboral.

<b>Promedio</b>	<b>Trabajo y lugar de trabajo</b>	<b>Supervisión y administración</b>	<b>Beneficios y recompensas</b>	<b>Recono- cimiento</b>	<b>Comu- nicación</b>
C01	3,48	3,55	3,60	4,00	4,75
C02	3,71	4,00	3,20	4,75	2,75
C03	3,90	3,55	2,80	2,25	2,75
C04	2,76	2,73	2,80	2,75	4,00
C05	3,43	3,73	3,60	4,50	2,00
C06	3,52	2,82	3,40	3,00	3,75
C07	2,57	3,09	2,40	1,75	1,50
C08	2,81	2,27	2,60	2,00	3,00
C09	3,62	3,73	3,20	4,00	3,00
C10	3,48	4,64	4,40	4,75	3,75

C11	2,05	1,55	1,80	3,00	2,25
C12	3,57	3,00	2,00	4,00	3,25
C13	3,38	3,00	5,00	3,00	2,75
C14	2,10	3,64	3,40	3,00	2,50
C15	3,76	3,36	2,40	3,00	2,25
C16	2,19	1,73	2,00	2,75	2,00
C17	2,29	2,55	2,80	1,50	1,50
C18	2,57	2,18	1,60	3,00	2,50
C19	3,76	3,09	3,40	2,25	3,50
C20	3,48	3,18	3,00	4,00	3,75
C21	3,86	3,18	3,20	4,75	3,50
C22	1,86	2,82	2,80	2,25	1,75
C23	3,57	3,09	4,00	4,00	3,50
C24	3,67	3,00	4,00	2,50	3,75
C25	3,19	3,36	2,00	2,75	3,75

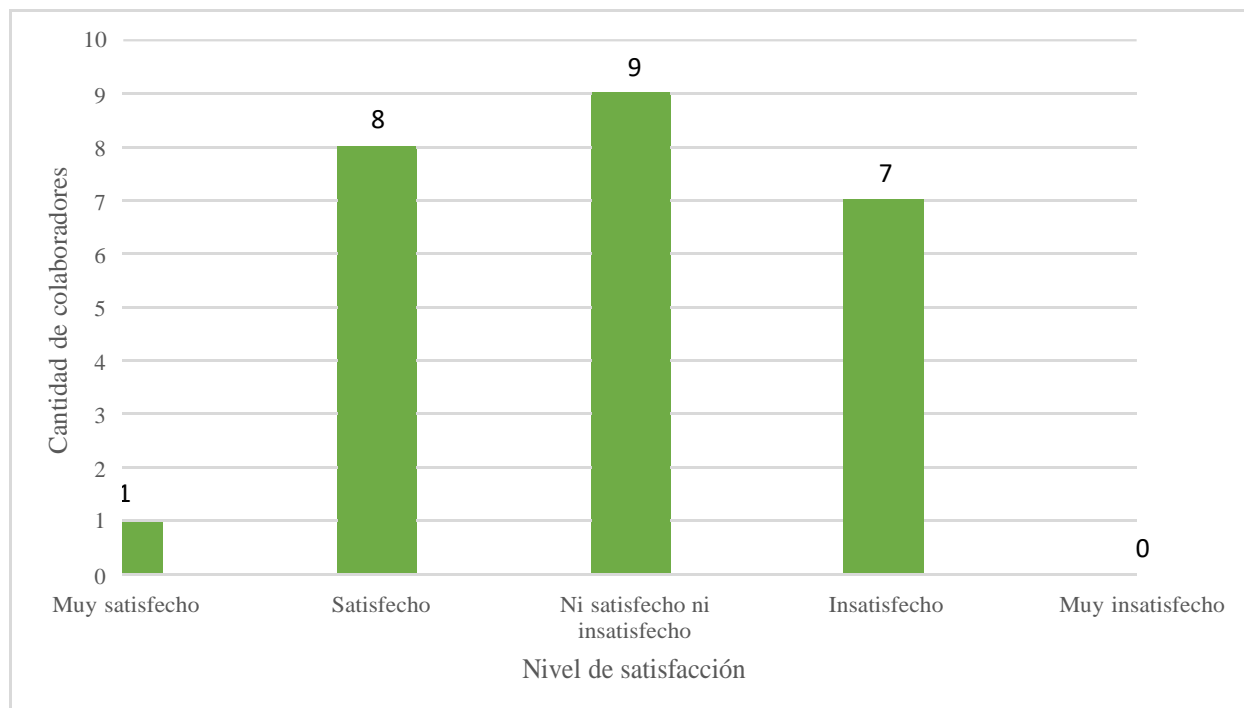
Nota. Elaborado a raíz del cuestionario de satisfacción laboral aplicado.



**Figura 3.** Dimensiones promediadas de la variable de satisfacción laboral.

A raíz del promedio de los resultados por dimensión de cada colaborador, se pudo obtener el nivel final de satisfacción laboral de los encuestados, de tal forma que se pudiese cuantificar cuántos colaboradores se encontraban satisfechos o no con el trabajo dentro de la cooperativa. Esto se muestra en la Figura 4.

Como se detalla en dicha figura, sólo un colaborador se mostró muy satisfecho con el trabajo en la cooperativa de ahorro y crédito, mientras que los demás se presentaron satisfechos con su labor (8 colaboradores), ni satisfechos ni insatisfechos con este (9 colaboradores) o directamente insatisfechos (7 colaboradores). No hubo colaboradores que se mostraran muy insatisfechos con su trabajo en la empresa abordada.



**Figura 4.** Resultados finales del nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

Una vez obtenidos los resultados estadísticos de ambas variables, se procedió a realizar una concreción de los valores obtenidos para la realización del cálculo de la correlación de Pearson. En la Tabla 4 se procedió a asociar a cada directivo con los colaboradores a su cargo, de modo tal que pudiese aplicarse la correlación de Pearson en base a la influencia de cada directivo de la empresa sobre los respectivos colaboradores.

**Tabla 4.**  
Directivos asociados a cada colaborador abordado.

Directivo		Colaborador	
D02	2	C01	3,87
D02	2	C02	3,68

D01	1	C03	3,05
D04	1	C04	3,01
D03	2	C05	3,45
D01	1	C06	3,30
D07	1	C07	2,26
D07	1	C08	2,54
D03	2	C09	3,51
D08	3	C10	4,20
D06	1	C11	2,13
D01	1	C12	3,16
D05	2	C13	3,43
D08	3	C14	2,93
D01	1	C15	2,96
D06	1	C16	2,13
D07	1	C17	2,13
D01	1	C18	2,37
D06	1	C19	3,20
D05	2	C20	3,48
D05	2	C21	3,70
D01	1	C22	2,30
D03	2	C23	3,63
D07	1	C24	3,38
D07	1	C25	3,01

Nota. El estilo de liderazgo “directivo o autoritario” equivale al valor 1, el estilo “democrático” al valor 2 y el estilo “delegativo” al valor 3.

A partir de los datos ordenados de la tabla anterior, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson (Tabla 5). El coeficiente resultante fue de 0,6569 puntos, correspondiente a un valor positivo. Este resultado se asocia a una correlación positiva (causal directa) significativa o fuerte, dado que el valor supera el coeficiente de 0.5. Tal resultado demuestra, estadísticamente, que existe una correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Así, a más libre se vuelve el estilo de liderazgo (tiende a ser más delegativo), el colaborador tiende a tener mayor satisfacción por sus labores.

**Tabla 5.**  
Resultado del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson.

<b>Coeficiente</b>	<b>Valor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Significancia</b>
Correlación de Pearson	0,6569	Positiva.	Fuerte.

Nota. Cálculo realizado a partir de los valores expuestos en la Tabla 4.

### **Hallazgos**

Para el análisis de los hallazgos se decidió exponer lo encontrado en términos de las variables y su relación. Así, se expondrá en las siguientes líneas los hallazgos para la variable “estilos de liderazgo”, los hallazgos para la variable “satisfacción laboral” y para la correlación entre ambas.

El hallazgo primordial sobre los estilos de liderazgo fue que en la cooperativa analizada el estilo más empleado es el autoritario. Lo interesante radicó en que no sólo se encontró que este estilo lo aplicaban predominantemente la mitad de los directivos, sino que, además, dos de los cuatro restantes tenían rasgos autoritarios en su estilo de dirección. Esto permitió comprender que dentro de la cooperativa se prefería un enfoque gerencial donde la supervisión y dirección de los colaboradores fuese constante, limitándose su participación. Esta clase de rasgos son comunes en los estilos autoritarios (Correa Reyes y Cuevas Martínez, 2017) siendo este bastante frecuentes en empresas de actividades financieras (Rivas Guevara y Valdés Pérez, 2021), donde las decisiones gerenciales unidireccionales son prevalentes y la participación de los colaboradores no generaría, necesariamente, una mayor productividad.

Lo último mencionado tuvo sentido a la luz de la Teoría situacional del liderazgo. Como se mencionó en el marco teórico, los líderes suelen variar su estilo de dirección según lo requiera la situación en la que se encuentren (Amorós, 2007). Al tratarse de la cooperativa estudiada una institución financiera que se encuentra embebida en un momento complicado por la pandemia de



la COVID-19, es natural que el estilo de liderazgo de sus gerentes varíe hacia uno (autoritario) que permita tomar decisiones más rápidamente, algo que no se lograría con estilos más libres y participativos.

Aparte de la predominancia del estilo autoritario, se pudo hallar una mezcla de diferentes estilos en la mayoría de los gerentes. Esto no resultó extraño por cuanto se había mencionado en el apartado teórico la potencial mezcla de estilos de liderazgo que se suelen ocurrir en las organizaciones (García, Salas Arbeláez, & Gaviria, 2017), sin que ello necesariamente implique la existencia de un nuevo estilo de liderazgo o la no predominancia de uno en particular. Esto fue lo que permitió clasificar como estilos de liderazgo democrático, directivo o delegativo a los que podían tener ciertos rasgos que no correspondían en su totalidad con el estilo predominante. La presencia de estos atisbos de estilos no predominantes en los gerentes también podría explicarse desde la propia teoría situacional del liderazgo previamente mencionada.

Respecto a la variable de satisfacción laboral, el principal hallazgo estuvo relacionado con la poca satisfacción laboral de la mayoría de empleados de la organización. Más de la mitad se mostró indiferente ante su trabajo o directamente insatisfecho. Esto pudo deberse a la perspectiva de beneficios y recompensas, así como la comunicación, que resultaron ser las dimensiones con peor calificación de las cinco evaluadas. Esto concordaría con trabajos como el de Chiang Vega y Candía Romero (2021) quienes mencionaron, justamente, que la función económica y las relaciones sociales pueden jugar un rol fundamental en la satisfacción de los colaboradores. Esto sería un llamado de atención ante el estado de las condiciones de cultura laboral en la organización evaluada.

El último hallazgo, sobre la influencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los colaboradores, se descubrió, gracias a la correlación positiva estadísticamente calculada, que

los estilos de liderazgo que aplican los gerentes de la cooperativa pueden estar influyendo directa y proporcionalmente sobre la satisfacción laboral. Concretamente, se descubrió que los colaboradores dirigidos por gerentes de estilos de liderazgo autoritarios se mostraron generalmente insatisfechos o con posturas neutrales en este sentido, mientras que los colaboradores expuestos a estilos democráticos y delegativos tenían una mayor satisfacción laboral.

Esto concordó con los resultados de trabajos como el de Asghar y Oino (2018), donde se demostró que los estilos de liderazgo participativos mejoraban la satisfacción laboral, o el trabajo de Niño y Parra (2019), donde descubrieron en una compañía privada que el estilo de liderazgo participativo influía más en los colaboradores que otros. El resultado también tendría sentido cuando se le compara con trabajos como el de Rai, Budhathoki y Rai, quienes demostraron que en una empresa financiera el estilo democrático puede influir muy positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Es decir, el haberse descubierto la correlación positiva, donde a más democráticos se presentan los gerentes de la cooperativa evaluada mayor es la satisfacción de los colaboradores, tuvo sentido y pertinencia no sólo dentro del área económica evaluada, sino en términos generales a la luz de resultados de trabajos previos en diversas empresas privadas. Tal hallazgo permite comprender el valor del estilo de liderazgo democrático como una piedra angular dentro de la motivación laboral.

## **Resumen**

Los instrumentos diseñados fueron aplicados con normalidad a los 33 componentes de la muestra, quienes no mostraron incomodidad con los instrumentos ni dejaron preguntas sin responder. Los resultados obtenidos sobre la variable de estilo de liderazgo mostraron que la

mayoría de gerentes (4) aplicaba el estilo autoritario, siendo el segundo más aplicado el democrático (3) y el menos aplicado el delegativo (1). Respecto a la variable de satisfacción laboral, sólo uno de los colaboradores se mostró muy satisfecho con su trabajo, mientras que los demás sólo se encontraron satisfechos (8), insatisfechos (7) o indiferentes (9). Al calcularse la correlación de Pearson para estas dos variables resultó en una correlación significativa positiva de valor 0,6569, lo que demostró que a más participativo y liberal era el estilo de liderazgo en la cooperativa, mayor era la satisfacción de los colaboradores de esta empresa, ocurriendo lo contrario cuando el estilo era más autoritario (es decir, había menor satisfacción). Estos resultados fueron contrastados con estudios previos y aportes teóricos externos, validándose la verosimilitud de los mismos y otorgándoseles sentido dentro del sector financiero.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

A consecuencia de los resultados obtenidos se pudo cumplir con el objetivo general de la investigación, el cual se basaba en determinar la influencia del estilo de liderazgo organizacional sobre la satisfacción laboral en la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito, República del Ecuador. Concretamente, se determinó que existía una influencia estadísticamente significativa del liderazgo organizacional mostrado por los directivos de la empresa, sobre la satisfacción laboral de los colaboradores a su cargo. La influencia se estableció como de tipo correlacional positiva, siendo así que a medida que el liderazgo de los directivos de la empresa era más liberal con los colaboradores, más satisfechos se sentían estos con el trabajo que realizaban. Esto último permitió demostrar que la hipótesis propuesta era cierta.

Respecto a los objetivos específicos, estos también se lograron cumplir en el orden establecido. Sobre el primer objetivo específico, se logró comprobar que el liderazgo aplicado por los principales gerentes y líderes de esta organización fueron de tres tipos: autoritario/directivo, democrático y delegativo. El estilo predominante en la mayoría de directivos fue el autoritario, estando presente los rasgos de esta forma de liderazgo en seis de los ocho directivos evaluados y siendo predominante en cuatro de ellos. El estilo democrático fue el segundo más empleado (por tres directivos), mientras que sólo un directivo apostaba por el liderazgo delegativo. Estos resultados permitieron concluir que la cooperativa no maneja una filosofía de liderazgo homogénea, permitiendo que los directivos apliquen aquel estilo de liderazgo que deseen. También se dilucida, por este resultado, que la empresa no busca crear un entorno de relación directivo-colaborador de enfoque liberal, permitiéndose que estilos autoritarios imperen dentro de los departamentos de la cooperativa.

Acerca del segundo objetivo, se evaluó a los colaboradores de la cooperativa y se determinó que la mayoría de ellos se encontraba satisfecho (8), insatisfecho (7) o en un término medio entre estos dos criterios (9) sobre la satisfacción que les otorgaban sus respectivos puestos laborales. Apenas uno de los colaboradores se mostró muy satisfecho con su trabajo, mientras que ninguno se presentó muy insatisfecho con el mismo. El resultado de este objetivo permitió concluir que esta cooperativa, por la forma de propiciar el trabajo, el ambiente laboral, la supervisión realizada, los beneficios y recompensas que otorgan, el reconocimiento que ofrecen y la comunicación que manejan, no consigue una plena satisfacción de sus colaboradores, estando más de la mitad de ellos insatisfechos o sin una opinión clara al respecto.

Para el tercer y último objetivo específico, se llegó a dos conclusiones claras sobre este. La primera fue que el estilo de liderazgo organizacional aplicado en la cooperativa sí se vinculó con la satisfacción laboral. La segunda, vinculada con la primera, demostró que dicho vínculo se generó por influencia entre las variables, ello porque los colaboradores menos satisfechos con su trabajo estaban liderados por los directivos más autoritarios, mientras que los más satisfechos con sus trabajos coincidieron en estar vinculados con los directivos más permisivos y liberales, fuesen democráticos o delegativos. La vinculación e influencia, pues, resultó clara y evidente al encontrarse un patrón correlacional positivo entre ambas variables.

### **Recomendaciones**

A raíz del diseño metodológico, de la aplicación de los instrumentos y del análisis de los resultados, exudaron algunas recomendaciones que deberían ser consideradas para futuros trabajos, así como para la propia organización abordada.

Comenzándose con lo último mencionado, sobre las recomendaciones para la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda., resultó evidente que la empresa posee, al menos hasta la

fecha de realización de este estudio, un enfoque directivo que no está del todo ajustado a las nuevas tendencias de liderazgo en las empresas contemporáneas. Como se demostró en la sección de hallazgos, las organizaciones, actualmente, apuestan por líderes democráticos o con ideales liberales, de tal forma que los colaboradores puedan ser más independientes en sus labores y, así, sentirse más realizados con sus trabajos.

Al haber un estilo mayormente autoritario en esta cooperativa, la satisfacción laboral de los colaboradores no resultó la ideal. Por tal motivo, se recomendaría a la empresa que se realicen modificaciones en el criterio de manejo de su liderazgo organizacional, apostándose más por los estilos democráticos y delegativos. Para ello, se pueden realizar capacitaciones para los directivos y rediseñar algunas metodologías de trabajo en los departamentos, de modo que se fomente, de manera más orgánica, la democracia y la independencia en los trabajadores, influyéndose positivamente en la satisfacción laboral de ellos.

Pasándose a las recomendaciones sobre el propio trabajo realizado, se menciona, en primer lugar, las limitaciones encontradas en el uso de los instrumentos seleccionados. La poca sensibilidad de la escala de medición fue, quizás, el principal problema de estos, dado que al momento de realizarse la verificación de su confiabilidad con el Alfa de Cronbach esto resultó poco práctico y eficiente. En este sentido, se recomendaría a futuros investigadores bien utilizar otro medio de verificación de la confiabilidad de los instrumentos, o bien realizar dichos instrumentos con escalas más sensibles al uso del Alfa de Cronbach.

En segundo lugar, se hace una recomendación sobre el propio enfoque del objetivo general. Para futuros investigadores que deseen profundizar sobre la empresa abordada o alguna similar, se recomienda que se tomen más variables de estudio, en el rol de variables de confusión, para determinar no sólo cómo se vinculan el estilo de liderazgo y la satisfacción

laboral, sino también el grado de afectación que realmente posee la primera sobre la segunda. Así, la recolección de datos adicionales como el sueldo de los colaboradores, su realidad familiar, entre otros, pueden ser de gran utilidad para mejorar el análisis correlacional entre las variables estudiadas.

### **Contribuciones teóricas y prácticas**

La contribución más importante alcanzada con este trabajo tiene que ver con el uso de los instrumentos de recolección de datos. En sí, se demostró que el uso de cuestionarios no convencionales para el análisis de variables como el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral pueden ofrecer datos muy valiosos y lógicos dentro de la línea de estudio correspondiente. Así, el uso en este trabajo del Cuestionario de Estilos de Liderazgo desarrollado por la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de la Asistencia Humanitaria y publicado por la Universidad del Estado de California del Norte, así como el Cuestionario sobre Satisfacción Laboral de la National Association of County and City Health Officials, no sólo resultaron pertinentes, sino también un precedente teórico y práctico para la comunidad académica ecuatoriana y regional que no apuestan por estos instrumentos. En este sentido, se podría dejar de depender de cuestionarios como el de Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton, ampliamente utilizado en investigaciones modernas pese a ser un instrumento muy antiguo.

Para la cooperativa evaluada también se pueden destacar algunas contribuciones de importancia. La primera es que se logró proporcionar a esta institución un estado actualizado del nivel de satisfacción laboral de sus colaboradores y del estilo de liderazgo que aplicaban sus directivos, dos variables de las cuales los dueños de la empresa no tenían ningún tipo de información al respecto. Adicionalmente, se ayudó a la cooperativa a comprender cómo estaba influyendo el estilo de liderazgo que estaba siendo aplicado por los directivos sobre la

satisfacción laboral de los colaboradores. Por supuesto, esta última información deberá la empresa analizarla a la luz de más variables que podrán evaluar ellos a futuro, como su política de capacitación, salarios, beneficios, manejo de cultura empresarial y otras variables influyentes en la satisfacción laboral.

### **Futuras investigaciones**

Por último, se cierra el trabajo con la mención de algunas líneas de investigación que pueden surgir a partir de este documento. Estas nuevas investigaciones, enlistadas, serían las siguientes:

- Propuesta de intervención para la mejora del liderazgo organizacional de la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito, República del Ecuador, a través del enfoque de liderazgo democrático-delegativo.
- Determinación de las variables influyentes en el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito, República del Ecuador.
- Determinar la influencia del estilo de liderazgo organizacional sobre la productividad laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito, República del Ecuador.
- Adaptación del “Cuestionario de Estilos de Liderazgo desarrollado por la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de la Asistencia Humanitaria” al contexto empresarial-institucional del Ecuador.
- Adaptación del “Cuestionario sobre Satisfacción Laboral de la National Association of County and City Health Officials” al contexto empresarial-institucional del Ecuador.



### Referencias bibliográficas

- Alvarado, R., Acosta, K., & Mata, Y. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes*, 19(39).  
doi:<http://dx.doi.org/10.15517/isucr.v19i39.34067>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/79.htm>
- Asghar, S., & Oino, I. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market forces*, 13(1), 1-13.  
Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID3197150\\_code3030022.pdf?abstractid=3197150&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3197150_code3030022.pdf?abstractid=3197150&mirid=1)
- Baladrón Zanetti, C. (2017). *Evaluación De Impactos De La Implementación De Metodologías Lean En Proyectos De Desarrollo Minero En Construcción*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Ingeniería, Santiago de Chile. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/1188701793078d695b07b8be7eb93b4e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Benavides, D., & Gutiérrez, A. (2019). Riesgo operativo en el área de fabrica de crédito en Cooperativas de Ahorro y Crédito en un departamento de Colombia. *Crece Empresarial: Journal of Management and Development*, 1(2). Obtenido de <https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/view/1857/4030>
- Calderón, J., & Alzamora, L. (2018). Diseños de investigación para tesis de posgrado. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 7(2), 71-76. Obtenido de <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/660/581>

- Carrasco, C. (2018). *Desarrollo organizacional y resistencia al cambio (D.T.)*. Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Ciencias Empresariales. Obtenido de <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC129731.pdf>
- Chiang Vega, M., & Candía Romero, F. (1 de abril de 2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA*, 8(1). Obtenido de <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/67/50>
- Correa Reyes, A., & Cuevas Martínez, M. (2017). Liderazgo docente y percepción de felicidad en estudiantes de educación superior. *Revista Especializada en Ciencias de la Salud*, 20(1), 20-26. Obtenido de <http://revistas.unam.mx/index.php/vertientes/article/download/64543/56673>
- Ferrés Gurt, C. (2017). El reto de plantear preguntas científicas investigables. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 14(2). Obtenido de <https://revistas.uca.es/index.php/eureka/article/view/3395/3114>
- Gabriel, A., Otiniano, M., Otiniano, J., & Valle, M. (2019). Desarrollo y gestión empresarial del Banco BBVA Estrategias de Competitividad. *Ciencias y Negocios*, 1(1). Obtenido de <http://200.62.226.189/CIENCIAYNEGOCIOS/article/view/1291/1116>
- García, M., Salas Arbeláez, L., & Gaviria, E. (julio-diciembre de 2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMES. *Ad Minister*, 31, 25-46. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n31/1692-0279-adter-31-00025.pdf>
- Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (17 de agosto de 2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

- Guerrero Bejarano, M., Añazco Camacho, K., Valdiviezo Salas, R., & Sánchez Córdova, O. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *Innova. Research Journal*, 3(10), 142-148. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Gutiérrez Diez, M., Piñón, L. C., & Sapién, A. (2019). Teletrabajo como estrategia de satisfacción laboral. En F. Flores, R. Alonzo, J. Flores, & K. González, *Innovación, Educación y Tecnologías Aplicadas: soporte para generar competitividad sostenible* (págs. 145-158). Ciudad de México, México: Casia Creaciones, S.A. de C.V. Obtenido de <http://ecacampusix.unach.mx/images/publicaciones/1-Innovacin-educacin-con-ISBN.pdf#page=169>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill Educación. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ibujés, J., & Franco, A. (abril-septiembre de 2019). Uso de las TIC y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17). doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.03>
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*(18), 183-195. Obtenido de [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)
- Kumar, M. (13 de marzo de 2019). Championing Equity, Empowerment, and Transformational Leadership in (Mental Health) Research Partnerships: Aligning Collaborative Work With the Global Development Agenda. *Frontier Psychiatry*. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsy.2019.00099>

- Martínez Ventura, J., Cardeño Portela, E., Ramírez Cardeño, W., & Durán, S. (diciembre de 2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Revista Desarrollo Gerencial*, 9(2).  
doi:<https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980>
- Monjarás, A., Bazán, A., Pacheco Martínez, Z., Rivera, J., Zamarripa, J., & Cuevas, C. (5 de diciembre de 2019). Diseños de investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 8(15), 119-122. doi:<https://doi.org/10.29057/icsa.v8i15.4908>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (1 de diciembre de 2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 7(Especial).  
doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1307>
- Moreno Cevallos, J., & Dueñas Holguín, B. (2018). Revista Dominio de las Ciencias. *Dominio de las Ciencias*, 4(1). Obtenido de  
<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/728/813>
- Moreno Gómez, F. (2021). La importancia de la revisión de la literatura en la investigación formativa. *Salutem Scientia Spiritus*, 7(1), 1-13. Obtenido de  
<https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/salutemscientiaspiritus/article/view/2590/3049>
- Moreno, R., & Chacón, E. (2018). Liderazgo y su relación con el moobing en los trabajadores del Hospital III ESSalud de Chimbote. *UCV-Scientia*, 9(1). Obtenido de  
<http://181.224.246.204/index.php/UCV-SCIENTIA/article/view/1536/1232>
- National Association of County and City Health Officials. (s.f.). *Job Satisfaction Survey*. Repositorio de Recursos, Washington. Obtenido de

<https://www.naccho.org/uploads/downloadable-resources/Boone-County-Employee-satisfaction-Final-general-summary.pdf>

Neira, D., Cárdenas, H., & Balseca, N. (enero-marzo de 2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-331.pdf>

Niño, L., & Parra, L. (2019). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en personal operativo en seguridad privada. Perspectiva psicosocial intralaboral. *Verba Iuris*(42), 99-111. doi:<https://doi.org/10.18041/0121-3474/verbaiuris.42.5661>

Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de la Asistencia Humanitaria. (2013). *Leadership style questionnaire*. North Carolina State University, Faculty Development, Carolina del Norte. Obtenido de [https://ofd.ncsu.edu/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Leadership\\_Style\\_Questionnaire\\_\\_Reading.pdf](https://ofd.ncsu.edu/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Leadership_Style_Questionnaire__Reading.pdf)

Olivera, W. (2020). *La importancia del liderazgo transformacional en las organizaciones multinacionales*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/37050>

Ordóñez Coello, R. (2018). *La gestión educativa universitaria en carreras de la modalidad semipresencial de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, extensión Babahoyo, Ecuador*. Tesis doctoral, Universidad de Matanzas, Matanzas. Obtenido de [http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/Tesis%20de%20Doctorado/Ciencias%20de%20la%20Educaci%C3%B3n/2018/GESTION%20EDUCATIVA%20UNIVERSITARIA%20EN%20CARRERAS%20MODALIDAD%20SEMIPRESENCIAL%20EN%20UNIANDES%20-%20EXTENSI%C3%93N%20BABAHOYO,%20ECUADOR%20\(ROSAL%20%20](http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/Tesis%20de%20Doctorado/Ciencias%20de%20la%20Educaci%C3%B3n/2018/GESTION%20EDUCATIVA%20UNIVERSITARIA%20EN%20CARRERAS%20MODALIDAD%20SEMIPRESENCIAL%20EN%20UNIANDES%20-%20EXTENSI%C3%93N%20BABAHOYO,%20ECUADOR%20(ROSAL%20%20)

- Pawlowski, J. (julio-diciembre de 2020). Test de Atención d2: Consistencia interna, estabilidad temporal y evidencias de validez. *Revista Costarricense de Psicología*, 39(2), 145-165. doi:<http://dx.doi.org/10.22544/rcps.v39i02.02>
- Pedraza Melo, N. A. (abril-junio de 2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Revista Innovar*, 30(76). doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pérez Gil, O. (2017). *Las causales en la oralidad: los enunciados con porque*. Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Perilla Toro, L., & Gómez Ortiz, V. (agosto de 2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pire Rojas, A. (noviembre-diciembre de 2020). Instrumento para evaluar la relación escuela-familia en el proceso educativo virtual provocado por la COVID-19. *Conrado. Revista Pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 16 (77), 298-306. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n77/1990-8644-rc-16-77-298.pdf>
- Ponce, H., Cervantes, D., & Robles, A. (2021). ¿Qué tan apropiadamente reportaron los autores el Coeficiente del Alfa de Cronbach? *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 5(3), 2438-2462. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.463](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.463)
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (Vigésima tercera ed.). Barcelona, España: Editorial Tricentenario.

- Rivas Guevara, L., & Valdés Pérez, D. (mayo-junio de 2021). Gerencia Integral, tipos de liderazgos y su relación: Caso de estudio en el contexto empresarial local. *Digital Publisher*, 6(3), 107-121.
- Rodríguez, A., & Marín, I. (2019). Acciones para la permanencia y retención que impulsa la Carrera Administración y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional (UTN). *Memorias del IX Congreso Latinoamericano sobre el Abandono en la Educación Superior*, (págs. 1332-1341). Obtenido de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/2781/3491>
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141-148. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321\\_Disenio\\_de\\_investigacion\\_de\\_Corte\\_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseno-de-investigacion-de-Corte-Transversal.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321_Disenio_de_investigacion_de_Corte_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseno-de-investigacion-de-Corte-Transversal.pdf)
- Roy García, I., Rivas Ruiz, R., Pérez Rodríguez, M., & Palacios Cruz, L. (julio-septiembre de 2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3). doi:<https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Rozo Sánchez, A., Flórez Garay, A., & Gutiérrez Suárez, C. (julio-diciembre de 2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67. Obtenido de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1669/1859>
- Sánchez, A., Azuara, V., & Flores, I. (2020). *La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable*. San Luis de Potosí, México: Coordinación Académica Región Altiplano Oeste Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. Obtenido de <https://www.researchgate.net/profile/Armando-Sanchez->

Macias/publication/344157805\_libro\_2020\_final\_230220pdf/data/5f568438a6fdcc9879d62411/libro-2020-final-230220.pdf#page=99

Soto, P., Barrios, S., & Molina, Y. (diciembre de 2017). Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral como predictores de calidad de la atención de enfermería hospitalaria. *Ciencia y enfermería*, 23(3). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532017000300099>

Vargas, T., & Díaz, D. (2018). *Estudio de factibilidad para implementar un lavadero ecológico en el municipio de palmira valle*. Universidad de Cundinamarca, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Cundinamarca. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1538/ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20IMPLEMENTAR%20UN%20LAVADERO%20ECOLOGICO%20EN%20EL%20MUNICIPIO%20DE%20PALMIRA%20VALL E.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



## Apéndices

### A1. Consentimiento informado

#### Consentimiento informado

Yo, \_\_\_\_\_, en calidad de \_\_\_\_\_, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. y como responsable para esta clase de solicitudes en esta organización, autorizo a la estudiante Beatriz Plata Meza, para el estudio de la “Influencia del estilo de liderazgo organizacional sobre la satisfacción laboral en la cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. en la ciudad de Quito”. Comprendo que, para lograr el objetivo, la mencionada estudiante deberá aplicar instrumentos de recolección de datos y desplazarse dentro de la organización, quedando autorizada para estos fines, siempre dentro de los límites de confidencialidad que se manejan en esta organización y que fueron anunciados a la estudiante como condición de aplicación del estudio.

Firmo como constancia de la autorización, a los XX días del mes de XX del año 2021, al final de este documento,

---

**Nombres y apellidos del autorizante**

**Cargo de la persona autorizante**

**Cédula de la persona autorizante**

## A2. Cuestionario de estilos de liderazgo

### Cuestionario de estilos de liderazgo

El siguiente cuestionario tiene la finalidad que usted, como líder, exponga la forma en la que resolvería diferentes problemas que podrían presentarse con su equipo de trabajo. Por favor, considerando lo anterior, responda a las siguientes situaciones con la solución que considere más pertinente para cada caso. Recuerde escoger sólo una de las opciones que se dan por cada pregunta planteada. Marque con una X encima de la letra de la opción que considere más oportuna.

**Problema 1.** *Su grupo tiene problemas para comenzar una tarea. Usted ha intentado que todos se sientan cómodos. Usted les proporcionó el tiempo suficiente para familiarizarse entre ellos y la tarea a realizar. Por ello, todos parecen interesados y cooperativos, pero son reacios a hablar sobre el proyecto a realizar. Usted:*

- a. Espera a que sus colaboradores estén listos para hablar al respecto.
- b. Sugiere al grupo que vote sobre qué hacer a continuación.
- c. Hace asignaciones de tareas a diferentes colaboradores y les ayuda a completarlas.

**Problema 2.** *El grupo de trabajo está funcionando bien. Los miembros del grupo se llevan bien entre ellos y discuten animadamente sobre el trabajo. Todo el mundo está contribuyendo al grupo y la tarea macro que deben completar. Usted quiere asegurarse que esto continúe así, por lo que:*

- a. Usted reduce su liderazgo y deja que los miembros del grupo sean los que dirijan las tareas tanto como esto sea posible.
- b. Usted le recuerda al grupo que, antes de continuar con cualquier labor, deben llegar a un acuerdo sobre aquello que discuten para que no hayan problemas futuros.
- c. Usted, con sus acciones, busca mantener al grupo firmemente bajo su control para que este no pierda el impulso que lleva.

**Problema 3.** *El grupo de trabajo ha sido muy productivo. Del grupo, sólo dos o tres miembros del mismo han hecho la mayor parte del trabajo y eran los que más participaban y decidían durante las discusiones. Todos los trabajadores del grupo parecen felices, pero a usted, como líder, le gustaría hacer cambios en la forma del trabajo del grupo para que más miembros se involucren. Por ello:*

- a. Usted le dice directamente al grupo qué no le está gustando de su forma de trabajo. Así, resume los cambios que aplicarán de ahora en adelante y se asegura que los pongan en marcha.
- b. Usted propone cambios al grupo de trabajo para que operen de forma distinta. Les explica al grupo por qué son necesarios y les permite decidir a su grupo si implementarlos o no.
- c. Usted no realiza ningún cambio, dado que no quiere alterar la productividad del grupo, la cual se ha mostrado muy buena.

**Problema 4.** *El grupo está funcionando bien y las relaciones que han establecido entre ellos son muy positivas. No obstante, usted, como líder, se siente algo inseguro sobre la falta de capacidad de liderazgo que usted posee sobre su grupo. A consecuencia de ello, usted decide:*

- a. No hacer nada y dejar al grupo en paz.
- b. Ser más férreo en sus órdenes y exigencias para que el grupo tenga mejor dirección.
- c. Preguntarle al grupo si desean que usted les dé más instrucciones y cumple los deseos del grupo en base a la respuesta que le den (sea afirmativa o positiva).

**Problema 5.** *Su grupo de trabajo estaba funcionando muy bien, pero ahora se está desmoronando. Los miembros del grupo han empezado a pelear entre ellos. Al grupo les resulta difícil mantenerse enfocado en sus objetivos. Uno de los miembros del grupo de trabajo acaba de sugerir que el equipo de trabajo debería disolverse y tomar un descanso sobre el trabajo grupal por un par de meses. Usted, como líder:*

- a. No se involucra en la discusión y deja que todos expresen su opinión.
- b. Participa y vota por que el grupo se disuelva y se tome un descanso de este.
- c. Propone un nuevo curso de acción para el grupo. Si nadie está totalmente en desacuerdo, hace asignaciones y verifica que se llevan a cabo.

**Problema 6.** *Su grupo de trabajo ha completado una excelente discusión sobre un tema que eligieron, pero nadie quiere tomar ninguna medida. No obstante, varias actividades que se mencionaron en la discusión serían apropiadas de aplicar, pero nadie parece estar del todo convencido. Usted, como líder:*

- a. Sugiere que el grupo pase a otro tema. Si nadie está en desacuerdo, enumere los posibles temas.
- b. Elige una actividad de las discutidas, la asigna al grupo y designa tareas individuales para cada colaborador.
- c. No participa y se queda callado hasta que su grupo pueda tomar una decisión.

Muchas gracias por su participación. La información que se recopilará mediante este cuestionario será de gran utilidad para la organización y los avances científicos-académicos del Ecuador. ¡Feliz día!

### A3. Cuestionario de satisfacción laboral

A continuación, se le presenta un cuestionario para conocer la satisfacción que usted posee por su trabajo. Cada aseveración tiene cinco opciones, que corresponden a lo siguiente:

- 5- Muy de acuerdo.
- 4- De acuerdo.
- 3- Ni acuerdo ni en desacuerdo.
- 2- En desacuerdo.
- 1- Muy en desacuerdo.

Por favor, marque con una X en una única opción de respuesta por pregunta, según sea la que mejor se ajuste a su percepción sobre el trabajo, el departamento, sus actividades, sus líderes, entre otros. Recuerde resolver el cuestionario sin dejar preguntas vacías y con la mayor sinceridad. Ninguno de los resultados individualmente obtenidos será revelado a sus supervisores, de tal forma que no se comprometa su privacidad en términos de la opinión sobre el tema abordado.

#### Trabajo y lugar de trabajo

##### N° Aseveración

##### Respuestas

5 4 3 2 1

- 01 Las reglas y procedimientos de la cooperativa son simples y entendibles.
- 02 Me gusta la gente con la que trabajo.
- 03 Me esfuerzo lo justo y necesario en mi trabajo dado que los compañeros de mi departamento y equipo no son incompetentes.
- 04 Me gusta realizar las actividades que se me piden.
- 05 No tengo demasiados deberes y responsabilidades.
- 06 La cooperativa me permite participar en capacitaciones, seminarios web, reuniones y otros.
- 07 Recibo las herramientas y recursos informativos que requiero para hacer mi trabajo eficientemente.
- 08 Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
- 09 Los líderes de mi departamento de permiten o me animan a tomar decisiones para resolver problemas en mi trabajo autónomamente.
- 10 Sé medir la calidad de mi trabajo.

- 11 Las personas con las que trabajo saben cooperar como equipo.
- 12 Tengo un lugar de trabajo cómodo y seguro.
- 13 Quiero conservar y permanecer en mi trabajo.
- 14 No consideraría dejar mi trabajo por otro con mayores beneficios.
- 15 No consideraría dejar mi trabajo por otro con mayor salario.
- 16 No consideraría dejar mi trabajo por otro con mayor capacidad de avance profesional.
- 17 Todos los empleados tienen las mismas oportunidades de continuar su educación.
- 18 Siento que mi trabajo tiene valor para la comunidad.
- 19 Quiero aprender nuevas cosas sobre mi trabajo para hacerlo mejor.
- 20 Me gustaría recibir capacitaciones en otros cargos de la empresa.
- 21 No me preocupa la posibilidad de perder mi trabajo por cambios en la directiva.

### **Supervisión y administración**

#### **N° Aseveración**

#### **Respuestas**

**5 4 3 2 1**

- 22 Mi departamento cuenta con las personas y habilidades adecuadas para que el trabajo se realice correctamente.
- 23 En mi departamento se practican labores estandarizadas y con la ética siempre presente.
- 24 Mi supervisor es bastante competente en el desempeño de su trabajo.
- 25 Mi supervisor muestra interés en mis sentimientos y reconoce mis preocupaciones.
- 26 Mi supervisor me trata con dignidad y respeto.
- 27 En mi departamento se demuestra constantemente apoyo a la fuerza de trabajo diversa.
- 28 Mi supervisor no me responsabiliza a mí, ni a mis compañeros, por los problemas que puedan surgir o los errores cometidos.
- 29 Confío en mi supervisor.
- 30 Nunca he sentido que no sé lo que está pasando con la empresa.
- 31 Siento que puedo contar con la alta gerencia para imponer reclamos cuando mi supervisor no sea capaz de escucharme.
- 32 El departamento ofrece suficientes servicios de ayuda a los colaboradores para que se sientan cómodos en el trabajo.

### **Beneficios y recompensas**

#### **N° Aseveración**

#### **Respuestas**

**5 4 3 2 1**

- 33 Siento que me pagan la cantidad justa por lo que hago en el trabajo.
- 34 Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.
- 35 Creo que actualmente trabajo las horas justas.
- 36 No considero que sea necesario un representante sindical que luche por nuestros derechos como trabajadores.

- 37 Hay recompensas suficientes en la empresa para premiar el trabajo bien realizado o la proactividad.

### **Reconocimiento**

#### **N° Aseveración**

#### **Respuestas**

**5 4 3 2 1**

- 38 Siento que se valora el trabajo que hago.
- 39 Evalúan mi desempeño para que pueda conocer cómo me he desenvuelto en la organización y cómo puedo mejorar.
- 40 Se me reconoce cuando cumpla aniversario en la empresa, felicitándome por ello.
- 41 Siento que la gerencia y los supervisores reconocen a los empleados y nos aprecian por lo que hacemos.

### **Comunicación**

#### **N° Aseveración**

#### **Respuestas**

**5 4 3 2 1**

- 42 La comunicación dentro de la empresa es buena.
- 43 Para planificar el futuro, la empresa o mi departamento piden que exprese mis ideas al respecto.
- 44 Tengo la oportunidad de opinar sobre las decisiones que afectan mi trabajo.
- 45 Sé cómo la empresa mide su éxito.

**A4. Puntuación de las tendencias de estilos de liderazgo**

<b>Problema</b>	<b>Tipo de liderazgo</b>		
	<b>Directivo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Delegativo</b>
1	C	B	A
2	C	B	A
3	A	B	C
4	B	C	A
5	C	B	A
6	B	A	C

**A5. Puntuación de las tendencias de satisfacción laboral**

Nº	Puntuación	Resultado
01	De 5 puntos a 4,2 puntos.	El colaborador está muy satisfecho con su trabajo o con la dimensión evaluada del mismo.
02	De 4,19 puntos a 3,4 puntos.	El colaborador está satisfecho con su trabajo o con la dimensión evaluada del mismo.
03	De 3,39 puntos a 2,6 puntos.	El colaborador siente que su trabajo (o dimensión evaluada) ofrece, casi a partes iguales, satisfacción e insatisfacción a la vez.
04	De 2,59 puntos a 1,8 puntos.	El colaborador está insatisfecho con su trabajo o con la dimensión evaluada del mismo.
05	De 1,79 puntos a 1 punto.	El colaborador está muy insatisfecho con su trabajo o con la dimensión evaluada del mismo.



### A6. Resultados del Alfa de Cronbach en el cuestionario de satisfacción laboral

Ítem	C01	C02	C03	C04	C05
1	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
6	3	3	3	3	3
7	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	4	4	5	4	5
11	3	3	4	3	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	3	4	3
14	4	4	4	4	4
15	3	4	4	3	4
16	4	5	4	4	4
17	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4
19	3	3	3	4	3
20	4	4	4	5	4
21	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4
23	4	4	4	3	4
24	4	4	4	4	4
25	5	5	5	4	5
26	3	3	3	4	3
27	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4
34	5	5	4	5	5
35	4	4	5	4	4
36	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	3
38	4	4	4	4	4

39	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4
41	3	3	4	3	4	4
42	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4

**A7. Resultados totales de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo**

<b>Problema planteado</b>	<b>D01</b>	<b>D02</b>	<b>D03</b>	<b>D04</b>	<b>D05</b>	<b>D06</b>	<b>D07</b>	<b>D08</b>
P1	1	2	2	1	2	1	1	3
P2	1	2	1	1	2	1	1	3
P3	2	1	2	3	2	3	3	2
P4	2	1	1	2	2	1	2	3
P5	1	2	2	1	1	1	1	2
P6	2	3	3	2	3	2	1	1

### A8. Resultados totales de la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral

Aseveración	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25
1	4	5	5	5	3	5	3	1	2	5	3	3	1	4	5	3	3	1	5	5	5	1	5	5	5
2	2	1	5	5	2	5	5	3	4	1	1	2	3	5	1	2	5	3	5	5	3	1	3	5	5
3	5	2	5	1	3	1	2	3	4	3	1	3	5	2	4	5	1	3	5	3	3	2	3	3	1
4	5	5	5	5	3	3	2	1	5	2	1	5	3	1	5	2	1	1	5	3	5	3	5	5	5
5	5	5	4	1	3	1	1	3	5	5	3	3	3	5	5	4	2	5	2	3	5	1	3	3	2
6	2	4	2	2	5	5	5	3	3	4	1	3	2	1	5	1	1	3	3	2	2	1	3	2	3
7	1	5	1	5	5	5	1	3	3	1	1	5	2	1	5	2	2	3	5	3	5	5	3	5	3
8	5	3	4	1	2	5	3	5	1	2	1	2	5	5	3	2	1	5	3	5	3	1	5	3	3
9	2	5	5	1	5	3	3	5	3	1	1	5	5	2	1	5	5	5	2	3	5	1	2	5	3
10	1	4	1	5	5	1	2	1	3	5	1	5	3	1	5	1	1	2	4	5	3	5	5	5	3
11	5	5	5	1	3	5	5	4	4	5	1	5	5	1	4	2	1	1	3	2	2	1	5	3	5
12	2	5	5	1	2	1	1	1	5	2	5	3	5	1	5	5	1	1	5	3	5	2	5	2	3
13	2	2	5	5	3	5	1	3	3	5	3	3	5	1	5	1	5	3	3	5	5	1	3	5	1
14	5	2	5	1	3	2	3	3	3	5	1	5	3	1	3	1	1	2	5	2	5	2	3	3	3
15	5	3	4	1	4	5	5	2	4	2	3	1	5	5	2	1	1	1	3	5	4	3	3	1	3
16	5	5	3	1	3	1	2	5	4	4	3	4	5	3	4	1	2	2	2	2	2	1	1	5	5
17	5	5	4	1	5	3	1	3	5	5	3	3	1	1	3	1	2	2	5	2	5	1	4	5	2
18	3	4	2	1	3	5	3	4	5	5	5	5	1	1	2	3	5	3	3	3	5	2	5	2	3
19	2	2	5	5	2	5	2	2	2	3	1	3	5	1	5	1	2	3	5	2	5	1	3	5	3
20	2	4	2	5	3	3	3	1	4	5	1	4	2	1	3	1	1	2	1	5	1	2	5	2	5
21	5	2	5	5	5	5	1	3	4	3	3	3	2	1	4	2	5	3	5	5	3	2	1	3	1
22	1	5	5	4	5	1	3	1	4	4	2	5	2	5	1	1	3	1	5	1	5	5	5	4	3
23	3	2	5	3	5	5	1	3	1	5	3	3	2	5	5	1	1	3	3	5	3	2	2	2	3
24	3	5	5	5	5	2	3	1	5	4	1	3	2	4	5	2	2	1	3	4	5	2	2	5	3

25	5	5	5	3	5	2	2	1	4	3	1	3	2	5	3	1	2	5	3	1	1	1	3	5	3
26	2	2	5	5	3	5	5	1	3	5	2	3	2	3	3	1	1	3	3	1	5	3	5	1	5
27	3	4	3	5	3	2	3	3	4	5	1	1	2	5	2	1	3	1	3	3	4	2	2	1	3
28	5	5	2	1	2	3	3	3	4	5	1	2	5	3	5	5	5	1	2	5	2	2	3	5	5
29	5	3	1	1	3	3	3	3	5	5	1	2	5	1	5	1	2	3	3	2	3	5	3	2	5
30	5	5	2	1	5	1	3	5	5	5	1	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	1	5	5	2
31	5	4	5	1	2	4	5	1	4	5	3	4	5	5	3	2	5	1	5	5	3	3	3	1	3
32	2	4	1	1	3	3	3	3	2	5	1	5	5	3	3	2	3	2	2	5	2	5	1	2	2
33	2	2	5	5	3	5	3	2	2	5	3	1	5	1	1	2	2	1	3	2	3	5	5	5	2
34	5	4	1	1	3	5	3	1	4	5	2	3	5	1	2	3	1	4	5	4	2	5	5	5	1
35	1	3	2	2	5	5	3	4	2	5	1	3	5	5	3	1	1	1	1	5	3	1	3	5	3
36	5	5	5	1	5	1	2	3	4	5	2	1	5	5	3	2	5	1	3	2	5	1	5	3	2
37	5	2	1	5	2	1	1	3	4	2	1	2	5	5	3	2	5	1	5	2	3	2	2	2	2
38	4	5	1	5	5	5	1	3	4	5	5	1	1	1	5	2	2	1	3	5	5	5	5	2	2
39	5	5	5	1	5	1	1	3	4	5	5	5	2	5	3	3	1	5	1	3	5	2	4	1	3
40	4	4	1	4	3	5	2	1	5	5	1	5	4	1	2	3	1	5	2	3	5	1	4	5	3
41	3	5	2	1	5	1	3	1	3	4	1	5	5	5	2	3	2	1	3	5	4	1	3	2	3
42	4	5	1	5	2	3	3	3	1	5	1	4	3	2	3	1	2	1	2	3	4	3	5	3	5
43	5	2	3	5	3	2	1	1	4	5	3	3	5	1	1	1	1	5	4	5	3	1	1	5	3
44	5	2	2	5	2	5	1	4	5	1	3	3	2	2	1	1	1	3	3	2	2	2	5	5	4
45	5	2	5	1	1	5	1	4	2	4	2	3	1	5	4	5	2	1	5	5	5	1	3	2	3

