



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DEL EQUIPO DEL ALMACÉN EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA.

Mariela Carolina Sac Cotí

Guatemala de la Asunción, Septiembre del 2023

## **MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

**Representante de Egresados**

## **MIEMBROS DEL CONSEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

**Docentes titulares**



Cc. Archivo

CODIPs. 1548-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)  
**Mariela Carolina Sac Coti**  
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto CUADRAGÉSIMO CUARTO (44°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

**"CUADRAGÉSIMO CUARTO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"Estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral del equipo del almacén en una empresa de alimentos de la Ciudad de Guatemala"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

**Mariela Carolina Sac Coti**

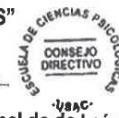
**Registro Académico: 9515584**

**CUI: 2378410610901**

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



Licenciada **Julia Alicia Ramirez Orizabal de León**  
SECRETARÍA DE ESCUELA II

*/Verna*



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206  
postgrado@psicousac.edu.gt

**D.E.P.Ps 351-2023**

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)  
**Mariela Carolina Sac Coti**  
Maestrante

Licenciada (o) Sac Coti:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral del equipo del almacén en una empresa de alimentos de la Ciudad de Guatemala"**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**M.Sc. Mariela González**  
**Director en funciones**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

c.c archivo  
Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 059-MGHOB-11-2021  
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021



Maestro Ronald Solís Zea  
Director Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante SAC COTI, MARIELA CAROLINA con carné 9515584, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral del equipo del almacén en una empresa de alimentos de la Ciudad de Guatemala".

Atentamente,

Jorge Ernesto Rodas López  
Licenciado en Psicología  
Colegiado Activo # 7980  
Especialista en Psicología Transaccional  
Maestría en Prevención y Atención  
Integral de Conductas Adictivas

**M. A. Jorge Ernesto Rodas López**

Licenciado en Psicología.  
Colegiado activo #7980

**MARIELA CAROLINA SAC COTI**  
**Licenciada en Psicología**  
**Colegiado 14,773**

## Índice

Índice de tablas .....	x
Índice de figuras .....	xi
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
Generalidades .....	3
1.1 Línea de investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Justificación.....	6
1.4 Alcances y límites.....	7
1.5 Objetivos de investigación.....	8
1.6 Definición de variables .....	8
Capítulo 2.....	10
Fundamentación teórica .....	10
2.1 Estado del arte.....	10
2.2 Marco teórico conceptual .....	16
2.2.1 Liderazgo .....	16
2.2.1.1 Características del liderazgo .....	21
2.2.1.2 Liderazgo en la administración .....	23
2.2.1.3 Liderazgo y poder .....	26
2.2.1.4 Características de un líder.....	28
2.2.1.5 Teorías de liderazgo .....	33
2.2.1.5.1 Teoría de los rasgos.....	33
2.2.1.5.2 Teoría basada en el comportamiento .....	34
2.2.1.5.3 Teorías basadas en situación o contingencia .....	36
2.2.1.5.4 Teoría contemporánea .....	36
2.2.2 Satisfacción laboral.....	38

2.2.2.1 Teorías de satisfacción laboral .....	41
2.2.2.2 Medición de la satisfacción en el trabajo .....	43
2.2.2.3 Implicaciones de la satisfacción laboral.....	44
2.2.2.4 Satisfacción y desempeño laboral .....	49
2.2.3 Industria de alimentos.....	52
Capítulo 3.....	57
Marco Metodológico .....	57
3.1 Diseño de la investigación .....	57
3.2 Sujetos .....	57
3.3 Instrumentos .....	57
3.4 Procedimiento .....	59
3.5 Diseño y metodología estadística .....	60
3.6 Árbol de categorías.....	60
Capítulo 4.....	67
Resultados del trabajo de campo .....	67
4.1 Presentación de Resultados .....	67
Capítulo 5.....	78
Conclusiones y recomendaciones.....	78
5.1 Conclusiones.....	78
5.2 Recomendaciones.....	79
Capítulo 6.....	80
Proyecto de intervención.....	80
6.1 Análisis de participantes.....	80
6.2 Análisis de problemas .....	82
6.3 Análisis contextual y diagnóstico.....	84



6.4	Análisis de objetivos.....	86
6.5	Análisis de opciones.....	87
6.6	Marco conceptual.....	89
6.7	Matriz del marco lógico.....	91
6.2	Presupuesto.....	97
6.3	Cronograma.....	101
6.9	Evaluación del proyecto.....	104
	Referencias.....	107
	Anexos.....	114

## Índice de tablas

Tabla 1 Aporte de sabios y filósofos sobre el liderazgo .....	17
Tabla 2 Matriz de ventajas y desventajas de las tácticas para ganar poder .....	27
Tabla 3 Resumen de las principales teorías de liderazgo .....	37
Tabla 4 Sujetos de investigación.....	57
Tabla 5 Antigüedad en años de los sujetos de investigación .....	67
Tabla 6 Tipo de liderazgo de los supervisores del almacén.....	68
Tabla 7 Correlación de variables.....	70
Tabla 8 Análisis comparativo de los factores con menor satisfacción por turno....	71
Tabla 9 Porcentaje de satisfacción laboral según líder .....	72
Tabla 10 Factores de satisfacción por turno según superior .....	73
Tabla 11 Análisis de participantes.....	80
Tabla 12 Evaluación de alternativas.....	89
Tabla 13 Matriz del marco lógico.....	92
Tabla 14 Recursos financieros .....	97
Tabla 15 Recursos humanos.....	99

## Índice de figuras

Figura 1. Componentes del liderazgo.....	22
Figura 2. Etapas de la gestión desde la perspectiva organizacional .....	24
Figura 3. Flujo de aire para contenedores.....	55
Figura 4. Árbol de problemas .....	83
Figura 5. Árbol de objetivos.....	87
Figura 6. Análisis de alternativas.....	88
Figura 7. Flujograma del proceso de evaluación.....	106

## Introducción

Las empresas en Guatemala son parte importante en la economía del país, porque aparte de la contribución al Producto Interno Bruto PIB generan empleos para la población y con ello aportan a combatir la pobreza, dentro de este sector se encuentra la empresa de alimentos objeto de estudio que distribuye productos lácteos en diferentes mercados y supermercados del país, debido a la naturaleza de los productos que deben tener un manejo eficiente la labor del almacén es importante para la rentabilidad de la organización, porque mediante el manejo eficiente del inventario se gestionan correctamente los productos.

Por lo que nace la necesidad de estudiar la satisfacción laboral del personal del almacén y la relación que tiene este factor con el tipo de liderazgo de los supervisores. Se analizaron tres grupos objeto de estudio, uno de ellos de turno diurno con 18 colaboradores y dos de ellos del turno nocturno con 9 y 7 colaboradores cada uno, formando una muestra de 34 personas que evaluaron a 3 supervisores. El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal y alcance correlacional cuyos instrumentos fueron el cuestionario de estilos de liderazgo Bass (1995), para la medición del liderazgo y el cuestionario de satisfacción laboral s20/23 de Meliá (1998).

Ambos instrumentos fueron utilizados para responder el objetivo general planteado que estipula el estudio debe establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal del almacén en una empresa de alimentos de la Ciudad de Guatemala, finalmente se determinó que existe una correlación baja positiva entre ambas variables, lo que demuestra no hay una relación directa. Por lo anterior se presenta la siguiente investigación que fue dividida en cinco capítulos, el primero de ellos denominado *Generalidades* brinda la línea de investigación, planteamiento del problema, justificación, alcances y límites, objetivos de la investigación y la definición de las variables del estudio.

El segunda capítulo denominado *Fundamentación Teórica* detalla la base teórica conceptual del tema que incluye ambas variables de investigación, el capítulo cuatro denominado *Marco Metodológicos* detalla el diseño de investigación, sujetos, instrumentos, procedimiento, diseño y metodología estadística, así como el árbol de categorías. El cuarto capítulo denominado resultados del trabajo de campo expone los datos obtenidos mediante la aplicación de ambos test donde se determinaron las principales conclusiones.

Entre los hallazgos se destaca que los tres supervisores a cargo tienen liderazgo liberal, transaccional y transformacional respectivamente. El mayor porcentaje de los trabajadores denotan estar muy satisfechos laboralmente con el 47.1%, seguidamente el 17.6% se demuestra algo insatisfecho, este porcentaje no tiene ninguna representación en el personal a cargo del líder transformacional, los tres líderes muestran tener el 17.6% de personal indiferente y también el 17.6% demuestra estar bastante satisfecho. Finalmente, se detalla que el coeficiente de correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral del personal de almacén de la empresa de alimentos es de 0.157780161 lo que demuestra una correlación baja positiva.

La propuesta de intervención se basa en cuatro componentes, el primero de ellos es desarrollar liderazgo en supervisores, el segundo es capacitar sobre trabajo en equipo, el tercero es crear oportunidades de promociones y desarrollo, finalmente el componente cuatro es evaluar la satisfacción laboral, cada componente contiene actividades específicas para el cumplimiento de dichos componentes.

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1 Línea de investigación**

El presente trabajo se centra en los lineamientos que rige la Guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación en postgrado (2021) y en relación con el programa Psicología del Trabajo. Este programa está formulado para que a través de la investigación se tomen en cuenta desde una perspectiva teórica metodológica el comprender al guatemalteco y el conocimiento de su realidad laboral, tomando en cuenta tendencias a la autorrealización, enajenación y mejora en la calidad de vida. Permitiendo investigar aquellos problemas que permitan un conocimiento integral de la realidad del trabajador y el medio en que se desenvuelve, de acuerdo con la concepción del mundo, de la sociedad, de los fenómenos inherentes a ésta, que tenga el investigador, y se presentan alternativas de solución que favorezcan al trabajador. Específicamente al estudio de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral, la salud mental y crecimiento personal o su enajenación.

#### **1.2 Planteamiento del problema**

La dinámica que genera la globalización en los aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos, han abierto la oportunidad de mercado a todo nivel. En consecuencia, algunas empresas buscan y establecen estrategias e innovaciones que les permitan ser competitivas y alcanzar los objetivos organizacionales. Por otra parte, un liderazgo eficiente es esencial para el desarrollo exitoso de las organizaciones y de sus miembros. Los departamentos encargados del área logística suelen tener gran importancia para las organizaciones. Puesto que, por medio del buen manejo de inventarios evita las mermas y aporta directamente al proceso para que la producción cumpla las metas requeridas.

En cuanto a que, la mayor ventaja competitiva que una organización posee es el capital humano. Es vital que el personal se encuentre satisfecho respecto a la labor que

desempeña y a los aspectos del entorno laboral, esto solo se logra con una dirección comprometida que fomente entusiasmo y confianza en los colaboradores. Estas son características de un líder que influye de manera positiva, desarrolla un sentido de pertenencia y compromiso y conduce al personal hacia el cumplimiento de los objetivos comunes. En consecuencia, se considera importante que el liderazgo de los supervisores genere satisfacción laboral en el equipo que conforma el almacén.

El liderazgo transformacional ha tomado auge en los últimos años por la asociación que tiene en las competencias del líder y la satisfacción generada en los subalternos. Este enfoque tuvo sus inicios en Estados Unidos, convirtiéndose en el tipo de liderazgo más utilizado en esa nación y ha sido de gran influencia en organizaciones mexicanas. En países europeos, entre ellos España, este tipo de liderazgo es usual. Al respecto Hermsilla, Silva y Páez (2016) detallan que el liderazgo transformacional destaca por ser adecuado para orientar a las organizaciones hacia el cambio y la innovación. Continúan señalando los autores que la importancia de este liderazgo predice la motivación a trabajar, mediante una mayor satisfacción.

Varios estudios realizados en países latinoamericanos como Chile, Perú, Bolivia, entre otros, refieren el poco uso de este tipo de liderazgo. A pesar de ello, el modelo se reconoce por su efectividad en relación con los resultados obtenidos en los trabajadores tales como satisfacción-desempeño. Por su parte, Páez, Rincón, Astudillo y Bohorquez (2014) reconocen que es un enfoque contemporáneo que resalta las bases morales y éticas del liderazgo, y que ha sido valorado en diversas culturas.

En Guatemala este liderazgo transformacional se perfila como innovador, puede aportar en la satisfacción laboral y con ello incidir en el logro de los objetivos organizacionales, como es el caso del personal encargado del almacén en las empresas de alimentos por ser un eje esencial y la labor que realizan respecto a la logística en el proceso de rotación del producto en los diferentes supermercados y tiendas del país. Sin embargo, se ha detectado que dicho personal tiene dificultad para

cumplir con las metas y esto repercute en el alcance de los bonos e incentivos, dentro de esta coyuntura se refleja una insatisfacción respecto a las labores.

Dentro de las empresas de alimentos el departamento de almacén cobra vital importancia, porque cumplen una función que garantiza el abastecimiento para los supermercados, dentro del proceso productivo juegan un rol que incide directamente en la producción y con ello en la rentabilidad. Un buen manejo en el inventario evita la pérdida del producto y el abastecimiento correcto en los distintos puntos de venta brinda al cliente la gama de productos para satisfacer la necesidad. Por lo anterior, este equipo debe desarrollar las funciones de manera oportuna y eficiente, por lo que la gestión del líder es importante para este departamento.

Koontz y Weihrich (2013) identifican el estilo de liderazgo como un comportamiento por medio del cual el líder ejerce influencia. Existen diferentes estilos de liderazgo según distintas teorías que han evolucionado en el tiempo. Entre ellos, la teoría contemporánea, considera dos tipos de líderes entre ellos los transaccionales y los transformacionales. También se ubica la teoría basada en el uso de autoridad, considera líderes autocráticos, democráticos y liberales. Mientras que la satisfacción la define Locke (1976) como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Por lo anterior, en el presente estudio se define como objetivo establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal encargado del almacén en una empresa de alimentos de la Ciudad de Guatemala. Tomando en cuenta la hipótesis que fue definida como existe una relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral del personal del almacén en una empresa de alimentos, tras plantear la interrogante ¿Qué relación tienen los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral?

La investigación se delimitó al análisis de los trabajadores del almacén de la empresa de alimentos que conforman los tres grupos objeto de estudio a cargo de tres diferentes



supervisores, estos tres grupos están conformados por 34 personas de género masculino cuyos puestos dentro del departamento son auxiliares y montacargas.

El trabajo de campo fue realizado durante los meses de octubre a noviembre del año 2020, recopilando la información necesaria para análisis mediante los instrumentos de recolección de datos, cuyo resultado fueron la base fundamental para el desarrollo del proyecto de intervención.

### **1.3 Justificación**

La importancia de estudiar el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral radica en poder demostrar la manera en que estos factores pueden aportar valor a los colaboradores y a la organización. Analizar la forma que el liderazgo de los supervisores puede incidir de manera positiva o negativa en los subalternos es un aporte para la sociedad porque evidencia la importancia que tiene para los colaboradores contar con un líder con poder auténtico que sea seguido por convicción y logren trabajar en conjunto para el beneficio personal, grupal e institucional. Así mismo, es relevante conocer la percepción que tienen los colaboradores respecto a la experiencia de su entorno laboral.

La investigación evidencia la necesidad que tienen las organizaciones guatemaltecas de realizar cambios e innovar con estrategias asociadas a la satisfacción, como es el estilo de liderazgo transformacional. Demostrando que guiar y conducir al personal positivamente es una de las mejores inversiones empresariales, por lo que deben enfocarse en contratar y desarrollar líderes que inspiren a los seguidores de manera eficiente. Por otra parte, evidenciar que la satisfacción forma parte importante dentro del desempeño y productividad.

El estudio aporta al modelo transformacional ya desarrollado como parte de la teoría contemporánea, dando a conocer la relevancia de este enfoque para las empresas guatemaltecas, a pesar de que en Latinoamérica no ha tenido el mismo auge que en

países europeos. Da a conocer la utilidad de los cuestionarios diseñados por Bass (1985) que determina el tipo de liderazgo y el cuestionario s20/23 de Meliá y Peiró (1998) para la medición de la satisfacción laboral, porque son instrumentos que pueden ser aplicados periódicamente en las organizaciones e incluso en el proceso de reclutamiento y selección, cuyos resultados pueden detectar áreas de oportunidad, llevar acciones correctivas o dar continuidad a algunas medidas como lo es el desarrollo y calidad de vida del recurso humano.

Este tipo de estudios tienen valor para el país, para la comunidad académica y para la universidad porque permiten evidenciar aspectos importantes para el crecimiento de del sector productivo y social dentro de la población.

#### **1.4 Alcances y límites**

Para detallar el alcance de la investigación se precisa el diseño que define Hernández, Fernández y Baptista (2010) por lo que se considera un estudio cuantitativo, no experimental, transversal de alcance correlacional, los límites se definen bajo los siguientes ámbitos.

- **Ámbito geográfico:** Empresa de alimentos ubicada en la ciudad de Guatemala.
- **Ámbito institucional:** Empresa de alimentos.
- **Ámbito personal:** Supervisores, auxiliares y montacargas del almacén de la empresa.
- **Ámbito temporal:** la investigación se realizó en el mes de octubre y noviembre del año 2020.
- **Ámbito temático:** el tema de estudio fue el estilo de liderazgo y la relación con la satisfacción laboral.

Dentro de las limitantes se consideró que por la pandemia denominada SARS COV 2, organizar a los sujetos de investigación en grupos no mayores de 10 personas y tener

una distancia de dos metros entre sí para realizar las pruebas y contar con el tiempo necesario y el diseño acorde a las necesidades de las empresas.

## **1.5 Objetivos de investigación**

### **Objetivo General:**

Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal del almacén en una empresa de alimentos de la Ciudad de Guatemala

### **Objetivos específicos:**

- Identificar los estilos de liderazgo que están presentes en los supervisores del almacén.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal del almacén.
- Establecer el coeficiente de correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

## **1.6 Definición de variables**

La hipótesis planteada fue definida como: “Existe una relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral del personal del almacén en una empresa de alimentos”. Se definieron las siguientes variables: estilo de liderazgo y satisfacción laboral. A continuación, se operacionalizan dichas variables.

Definición teórica

**Variable independiente:** estilo de liderazgo

Koontz y Wehrich (2013) identifican el estilo de liderazgo como un comportamiento por medio del cual el líder ejerce influencia. Existen diferentes estilos de liderazgo

según distintas teorías que han evolucionado en el tiempo, entre ellos la teoría contemporánea que señala que la administración implica desempeño de funciones administrativas de manera eficaz y eficiente, considera dos tipos de líderes entre ellos los transaccionales y los transformacionales. También ubican la teoría que se basa en el uso de autoridad y considera existen líderes autocráticos, democráticos y liberales.

**Variable dependiente:** satisfacción laboral

Locke (1976) detalla que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Definición operacional

**Variable independiente:** estilo de liderazgo

Dentro del estudio el estilo de liderazgo es la forma que ejercen influencia los líderes de grupo que son los tres supervisores de los auxiliares y montacargas del almacén de la empresa alimenticia, dicho estilo puede ser transaccionales, transformacionales y liberal.

**Variable dependiente:** satisfacción laboral

Es el estado emocional positivo o placentero que perciben los auxiliares y montacargas del almacén respecto a la experiencia laboral dentro de la empresa alimenticia.

## **Capítulo 2**

### **Fundamentación teórica**

Dentro de la fundamentación teórica se detalla el estado del arte y el marco teórico conceptual sobre el tema de la presente investigación.

#### **2.1 Estado del arte**

Chiang, Salazar y Nuñez (2016) en la investigación denominada *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*, elabora estudio para validar instrumentos para medición de variables de clima organizacional y satisfacción laboral, utiliza una muestra de 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de 6 organizaciones. El estudio aplica dos escalas, la primera de ellas mide el clima organizacional de Koys y Decottis (1991) este instrumento identifica ocho dimensiones del clima organizacional, siendo las siguientes: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, con un total de 40 ítems. La segunda escala mide la satisfacción laboral los autores utilizan el instrumento basado en el cuestionario s21/26 (1990) y s4/82 (1986) de Meliá y Peiró, con un total de 39 ítems.

La investigación concluyó que tanto la escala de clima organizacional como la de satisfacción laboral tienen una confiabilidad mayor a 0.9. Sin embargo, dentro de la escala de clima organizacional la mayoría de las subescalas entregan la confiabilidad adecuada a excepción de la subescala *Presión* donde se observa una menor fiabilidad de 0.34.

González (2016) en la investigación denominada *Satisfacción laboral y su efecto en la atención y servicio al usuario*. Desarrolla una investigación dentro del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el objetivo principal de la autora era determinar la satisfacción laboral del personal administrativo en la atención y servicio al usuario. Para el logro del

objetivo desarrolló una investigación no experimental de tipo correlacional causal. Mediante cuestionario dirigido al personal administrativo que contenía una escala tipo Likert.

La investigación logró concluir que la satisfacción laboral del personal administrativo del Centro Universitario de Occidente presenta un nivel alto, los colaboradores indican estar satisfechos con lo que hacen y se desenvuelven de manera adecuada para conservar un ambiente laboral ameno y agradable. Sin embargo, esta situación no se refleja en la satisfacción del servicio y atención, ya que, la mayoría de los usuarios indicó estar *nada de acuerdo* o *en desacuerdo* con el servicio que se les brinda; se debe resaltar que la investigación realizada no tomó un cuestionario validado previamente, sino uno diseñado que medía la percepción de los trabajadores.

Este factor puede incidir directamente en los resultados, porque aunque los trabajadores se demuestren satisfechos esta percepción no se refleja en el desempeño con que cumplen las labores, tomando en cuenta que la atención al cliente es la función principal y si esta no se desarrolla de manera eficiente y efectiva será complicado lograr los fines institucionales, dentro de este aspecto algunos autores resaltan que la distinción entre empresas públicas y privadas es un factor que incide de manera directa en la percepción y atención, en mayor medida cuando se trata de atención y servicio al cliente.

Hermosilla, Silvia y Páez (2016) en la investigación denominada *El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*, los autores distinguen al liderazgo transformacional como una forma adecuada para orientar a las organizaciones al cambio y la innovación. El objetivo del estudio es contrastar el liderazgo dentro de diferentes organizaciones y descubrir si el liderazgo transformacional está asociado de una manera más fuerte que otros estilos de liderazgo a la percepción de los seguidores hacia tres aspectos: la satisfacción con el líder, la efectividad con el líder y la motivación en el trabajo de los seguidores.

Para el efecto la investigación utiliza una muestra de 47 directivos y 107 subordinados, los instrumentos fueron *Multifactor Leadership Questionnaire - Form 5X* cuyas medidas de resultados incluyen evaluaciones de efectividad, satisfacción con el líder y motivación en el trabajo. El estudio concluyó que el liderazgo transformacional se asocia con más fuerza que el transaccional a la satisfacción con el líder, la efectividad que se percibe y la motivación a trabajar en caso de los subordinados. El liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder predicen la motivación a trabajar extra, mediante una mayor satisfacción.

Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás (2016) en la investigación denominada *Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional*. El objetivo de la investigación es dar a conocer el cuestionario de satisfacción laboral S21/26 lo que detalla como un instrumento nuevo pero útil para la medición de la satisfacción laboral dentro de las organizaciones. Este cuestionario pertenece a una familia de instrumentos que han sido desarrollados con ciertos propósitos específicos e interrelacionados entre sí.

Su importancia es la peculiaridad del cuestionario que se caracteriza por presentar un formato dicotómico entre verdadero o falso para las respuestas, por lo que los autores le consideran efectivo dentro del trabajo profesional. El análisis realizado incluye seis componentes entre ellos: satisfacción con la supervisión y participación, satisfacción con las prestaciones básicas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la cantidad y ritmo de trabajo exigido, satisfacción con las prestaciones recibidas.

Finalmente, el estudio concluye que la versión S21/26 del Cuestionario de Satisfacción que es una forma reducida del cuestionario S4/82. El S21/26 está compuesto por 26 ítems, mantiene una consistencia interna apreciable (Alfa 0'90) y presenta unos niveles de validez satisfactorios con criterios externos. Además, el cuestionario presenta una validez de contenido bien fundamentada, permitiendo un diagnóstico diferencial en un

conjunto de dimensiones principales de la satisfacción laboral. La principal innovación de este cuestionario ha sido la inclusión de una escala de respuesta dicotómica, con la consiguiente economía de tiempo en la medición, cuestión siempre de interés práctico en los contextos organizacionales salvaguardando la calidad de la medición.

Oliva y Molina (2016) en la investigación denominada *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán*, el objetivo de la investigación es identificar el estilo predominante de liderazgo de los directores, esto lo hacen con el fundamento sobre la compleja y desafiante administración de recursos humanos, por lo que los directivos requieren manejar y conocer una serie de factores claves para un desempeño eficiente de la organización y de los empleados a cargo.

Mediante una investigación cuantitativa, no experimental, transversal de alcance correlacional estudia la situación, con una muestra de 179 funcionarios de diferentes hospitales. El estudio concluyó que el 38% tiene un estilo de liderazgo directivo, el 36% participativo, el 17% persuasivo y finalmente el 9% delegativo. Respecto a la satisfacción, el 52% muestra un nivel medio de satisfacción, el 44% de la muestra se encuentra en un nivel alto de satisfacción, y el 4% de ellos presenta un nivel bajo de satisfacción.

Respecto a la relación entre liderazgo y satisfacción determinó que el estilo de liderazgo influye moderada y positivamente en la percepción de satisfacción laboral total. Las correlaciones del estudio son las siguientes; estilo de liderazgo Directivo (0.558), Persuasivo (0.549) y participativo: (0.483). El estilo delegativo se correlaciona débilmente con satisfacción laboral total (0.112).

Coca (2017) en la investigación denominada *Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochamba*, el documento desarrolla un estudio empírico sobre la relación entre rasgos de liderazgo y liderazgo



transformacional, considerando como parte importante la gestión del recurso humano. Cuyo objetivo fue establecer la relación entre las variables rasgos de liderazgo y liderazgo transformacional.

Se realizó una investigación descriptiva y correlacional dentro de un estudio tipo transversal que realizó encuestas a una muestra conformada por 167 empleados financieros, mediante un cuestionario de escala tipo Likert dividido en cuatro secciones: aspectos demográficos, los cuatro pilares del liderazgo transformacional, la evaluación de los rasgos del líder y la evaluación de las prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos. El estudio concluyó mediante un análisis de correlación lineal que existe una relación de vital importancia debido a que la teoría de los rasgos del liderazgo cuenta con información que perdura a través de los siglos.

Sin embargo, es una teoría enfocada únicamente en el líder y las características o rasgos que el mismo debe poseer, esta es una teoría demasiado subjetiva, ya que no define exactamente qué tipos de rasgos son los indispensables. Uno de los aspectos más relevantes del estudio para la presente investigación es la conclusión sobre la necesidad de englobar la teoría acorde al ambiente y al contexto en el que se desarrolla el mismo. El liderazgo transformacional es una de las últimas tendencias en lo que se refiere al liderazgo y se enfoca en la relación líder – seguidor, la relación que posee con la teoría de los rasgos del liderazgo es que el líder debe poseer ciertas características para poder desarrollar una mejor relación con los seguidores. Por lo cual dentro de los resultados el seguidor busca todo esto en su supervisor.

Danet, García y March (2017) en la investigación denominada *Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica*, el estudio plantea como objetivo conocer los orígenes teóricos, estilos y modelos de liderazgo transformacional, para el logro del objetivo la investigación realizó una exploración bibliográfica desde julio del año 2013, por medio de la base de datos electrónica de las revistas Scielo, Dialnet, Uniroja, Índice Médico Español, PubMed y Ovid. La búsqueda fue realizada en fases sucesivas, definiendo una muestra de 204 documentos que

fueron estudiados mediante un análisis de contenido que incluyó objetivos, abordaje teórico, metodología, resultados y conclusiones.

Dentro de los principales hallazgos de la investigación se resalta que el origen del liderazgo transformacional dentro del contexto de una mayor competitividad, cambio e innovación organizacional marca un importante momento histórico la época de mediados del siglo XX donde surgen una variedad de perspectivas explicativas sobre estilos y modelos de liderazgo transformacional dentro de ellos destaca el liderazgo disruptivo.

Loaiza (2017) en la investigación denominada *Liderazgo organizacional y capital humano*, destaca como el liderazgo es eje fundamental para las organizaciones del futuro, reconoce que el liderazgo es un tema extenso y que ha sido abordado desde diferentes perspectivas sigue siendo incesante el desarrollar nuevas formas de liderar y conducir el talento humano en lo que la investigadora denomina un *oasis de bienestar común organizacional*, que propone como un modelo que detalla se gana más dentro de la organización construyendo un modelo ético, confiable, acompañante e inspirador, pero fundamentalmente humano y vinculado socialmente al entorno.

Mediante la presentación de un grupo de investigaciones que desarrollaron diferentes objetivos, métodos y conclusiones Loaiza (2017) destaca que la gerencia moderna estará conformada por jóvenes *millennials* que ocuparán en los próximos años un alto porcentaje de cargos en organizaciones y emprendimientos; se encuentra justamente la búsqueda de un liderazgo abierto, incluyente y transparente, orientado al tema ecológico y social desde el trabajo en equipo. Es así como, buena parte de los desafíos gerenciales se traducen en la incorporación de nuevas formas de pensar, sentir y hacer, con énfasis en acciones de trascendencia humana y social.

Marroquín (2017) en la investigación denominada *Liderazgo del personal de jefaturas y su relación con la productividad laboral del personal de vendedores de unidades comercializadoras de aparatos de línea blanca de Guatemala*. El objetivo del estudio

fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo del personal de jefaturas con la productividad laboral del personal de ventas de las unidades comercializadoras de electrodomésticos en la Ciudad de Guatemala, mediante un enfoque mixto y alcance descriptivo – explicativo recolectó información mediante el test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin, entrevista a jefes y encuesta al personal.

El estudio de la autora concluyó que el estilo de liderazgo que se ejerce por los jefes en las unidades de negocio no influye en el cumplimiento de las metas de productividad, dado que en las unidades donde se identificó mayor cumplimiento en los alcances de metas, no es por algún estilo de liderazgo en particular. Asimismo, concluye que el estilo de liderazgo democrático predomina en los jefes de unidades comercializadoras de la región central.

## **2.2 Marco teórico conceptual**

### **2.2.1 Liderazgo**

El liderazgo es una influencia que se ejerce de forma no coercitiva sobre ciertos grupos de personas para que orienten los esfuerzos sobre una meta en común hacia la que todos se deben dirigir para el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo es “el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz y Wehrich, 2013, p. 302).

Giraldo y Naranjo (2014) señalan que el liderazgo se ha evidenciado en la sociedad humana desde tiempo memorable a través de reyes, emperadores, guerreros y otras figuras que representaban poder. Esta característica se considera nación desde que el ser humano dejó de ser nómada y empezó la organización en civilizaciones, es así como nacen las estructuras jerárquicas para el gobierno de los pueblos.

La primera evidencia de este aspecto desde la perspectiva de Estrada (2008) es la civilización Sumeria en el siglo 50 y 49 a.C. porque los sacerdotes debían administrar

los bienes del pueblo, otra evidencia son las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto que fueron posibles de construir gracias al liderazgo de los capataces en el siglo 25 a.C.

Fue así como los reinos se expandieron y fortalecieron de igual manera lo hizo el liderazgo porque la forma de administrar la sociedad evolucionaba, por lo que se constituyó en un tema de estudio para filósofos y sabios de todas las épocas, que iniciaron a escribir manuales y libros sobre liderazgo que analizaban desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el militar.

**Tabla 1**

*Aporte de sabios y filósofos sobre el liderazgo*

<b>Aporte</b>	<b>Descripción</b>
Confucio en el siglo VI a.C.	Escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros
Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra	Era un tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección
En Grecia	Se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros

Fuente: Giraldo y Naranjo (2014) *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*.

En un inicio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre formas para dirigir la sociedad y analizar a los líderes de la historia para identificar características y diferencias, fue así como llegaron a la hipótesis que los líderes nacen y no se hacen. Fue hasta el siglo 20 d.C. que la hipótesis comienza a ser refutada por nuevos especialistas bajo el argumento que todos los tipos de liderazgo podían ser aprendidos, porque el liderazgo se trata de habilidades de dirección, de influenciar sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos.

El liderazgo es uno de los temas utilizados con frecuencia en distintos ámbitos de la sociedad, como temas sociales, laborales y educativos, entre otros. Es por lo que se han desarrollado distintos conceptos sobre liderazgo. Entre los cuales, De la Garza, Guzmán y Gallardo (2018) señalan los siguientes:

1. El liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (De la Garza, et al. 2018, p. 53 citando a Daft, 2006).
2. Liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que adopten esos valores en su propio comportamiento, y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y de otro tipo (De la Garza, et al., 2018, p. 53 citando a Slocum y Hellriegel, 2009, p. 262).
3. Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder (De la Garza, et al., 2018, p. 53 citando a Crosby, 1996, pág. 2).

Se puede concluir que la mayoría de los conceptos que se asocian al liderazgo tiene que ver con el proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre otra o un grupo para lograr un objetivo común. Es así como los autores Abaunza y Mejía (2012)

refieren que el liderazgo enfocado de manera positiva permite ofrecer un ambiente receptivo y amistoso que se centra en cada persona.

Un líder tiene influencia en las personas para que estas de una manera voluntaria pongan entusiasmo y confianza en el proceso y de esta forma aprovechar al máximo las capacidades que tiene cada uno para el bien de la causa común. Los líderes son previsores a futuro y con base a ello establecen la dirección para el logro de la visión, luego alinean a las personas a esta visión y las inspiran para lograr y superar los objetivos.

La presencia de un buen líder es de beneficio para las organizaciones porque motiva e incentiva a los colaboradores, el buen líder aporta al desarrollo del departamento y de la organización, alinea los objetivos del personal a cargo con los de la empresa de esta forma todo se desarrolla en un engranaje perfecto. El liderazgo es un potencial y puede ser desarrollado de diferentes formas y situaciones, pero se debe contar con la capacidad para desarrollarlo en los diferentes ámbitos ya sea en las familias, en el trabajo, en la comunidad y en los demás ambientes en que se desarrolla el ser humano.

...El liderazgo es el conjunto de habilidades, destrezas de manejo, que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o en un grupo determinado, ocasionando que estos se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento efectivo de los objetivos y metas propuestas. (Hutchinson, 2015, p. 29).

El liderazgo dentro de las organizaciones ha tenido avances a través del tiempo mediante el desarrollo de distintas teorías que dieron vida a conceptos que fueron cambiando la forma de pensar y actuar en la sociedad, por lo anterior cada puesto directivo ha representado un reto que va más allá de la simple investidura de jefatura y está relacionada con la capacidad de influencia. Hutchinson (2015) señala que el liderazgo puede presentarse de modo natural, cuando un individuo sobresale con el

papel de líder, sin necesidad de tener una categoría o un puesto de liderazgo, este tipo de liderazgo se considera informal.

Continúa citando la autora que un líder también puede ser designado o elegido por una organización o empresa, e inicia una posición de autoridad, acá ejerce un liderazgo formal. Varios enfoques, indican que el liderazgo es un comportamiento, una práctica, una actitud que se puede ejercitar, adiestrar y perfeccionar. Se debe recordar que el liderazgo tiene un principio fundamental y se define de la siguiente manera:

...Ya que las personas siguen a quienes les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cuanto más refleje esta comprensión en sus acciones, más probabilidades tendrán de ser eficaces como líderes. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 304).

Reconociendo el punto del autor se puede establecer que el conocimiento directo sobre las necesidades, intereses, metas y objetivos del personal a cargo permitirá que el líder desarrolle una habilidad para influenciar en el personal a cargo para lo que deberá identificarse de manera directa, esto le permitirá ejercer influencia y ganar poder legítimo. El líder no puede permanecer ajeno al sentir del colaborador, dentro de esta coyuntura es una relación recíproca que toma en cuenta las necesidades humanas incluyendo el reconocimiento. La manera que esta relación sea más estrecha tendrá mejores resultados para los departamentos y la organización.

Los equipos que muestran mejor funcionamiento y cumplimiento de objetivos cuentan por lo general con un excelente líder como lo detallan Koontz y Weihrich (2013) que lo identifica por cuatro elementos principales, siendo estos: (i) la capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable. (ii) la capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y las situaciones. (iii) La habilidad para inspirar y (iv) La capacidad de cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas.

Autores como Gabarro y Kotter (2008) añaden otro elemento más que hace referencia a la capacidad que deben tener los administradores eficaces para establecer una relación saludable con los jefes. Esto significa que la relación debe ser una dependencia mutua, debe existir una comprensión de metas y precisar los intereses, esto crea armonía dentro del proceso. Derivado a que todos se dirigen hacia la misma meta, trabajan en conjunto para lograr el bien de la organización, confiando en que incidirá de manera directa en el bien personal por una acción recíproca.

Contar con buenos líderes se convierte en un eje importante para las organizaciones porque aportan hacia el bien común, dirigen de una manera profesional y ejercen una influencia con poder legítimo, esto hace que sean seguidos con convicción. Tienen habilidad para influenciar, persuadir e inspirar dentro de un ambiente que desarrollan de manera agradable donde trabajar no es un esfuerzo o sacrificio, sino, parte de una actividad diaria que desarrolla satisfacción, logro y beneficio. Es importante que este líder sea dinámico, no estático. Es decir, que cambie y evolucione frente a las circunstancias para desarrollar mejoras.

### **2.2.1.1 Características del liderazgo**

El liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra la capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas para los cumplimientos específicos e incentiva a trabajar con buena actitud, disposición y entusiasmo. Aguirre, Serrano y Sotomayor (2018) señalan que para considerar un liderazgo eficaz este debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad.

Para comprender las características del liderazgo se debe conocer inicialmente la diferencia entre gestión y administración. Giraldo y Naranjo (2014) detallan que la gestión se puede definir como la acción de administrar un conjunto de elementos que hacen que las organizaciones sean eficientes, eficaces y productivas, estos elementos

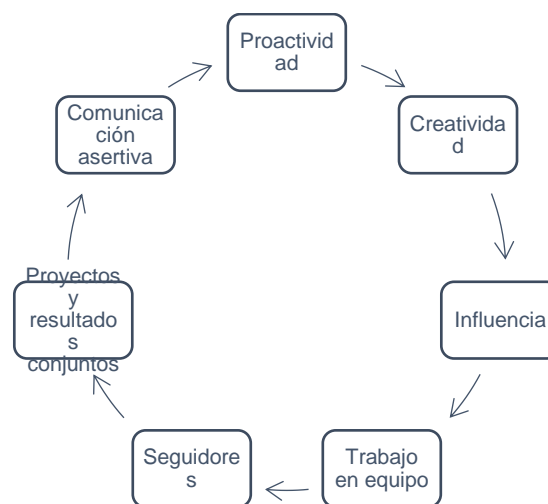


pueden ser: clima organizacional, la organización, el control, la planeación. Ahora bien, si a este conjunto de elementos se le suma la dirección, el resultado es la administración.

La gestión es el elemento global de la administración en el que existen subelementos que sirven para estructurar las diferentes tareas que se pueden presentar dentro de la organización. Mientras tanto la dirección es la actividad mediante la cual un individuo que no siempre es líder trata de administrar a un grupo de personas y de esta forma espera cumplir con las tareas de la organización.

Es entonces donde se puede comprender que el liderazgo es una cualidad de la dirección por lo que desempeña un papel importante, y surge la usual definición de liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y los seguidores, estas partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen el propósito que comparten. Los conceptos que se han desarrollado a lo largo de la historia han sido variados, pero todos tienen la misma concepción de ejercer una influencia y ser seguido, un buen líder ostenta el poder de manera real y no coercitiva porque logra ser seguido por convicción y no por obligación.

**Figura 1.** Componentes del liderazgo



Fuente: Giraldo y Naranjo (2014) *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. p. 16.

El liderazgo tiene una relación directa con el poder, ya que únicamente la persona que muestra poder será seguida y debe poseer todos los componentes del liderazgo, de lo contrario se convertirá en un jefe cuyos seguidores acatan instrucciones por la figura que representan, pero realmente no ejerce influencia. La relación entre liderazgo y poder tiene cimiento en la capacidad del líder para tener influencia en las personas que le siguen, esto implica una relación de poder, sin embargo, esta relación no significa un poder coercitivo.

El poder se puede imponer por medio del cargo o funciones, de esta forma los subordinados pueden aceptar o rechazar el poder y se tendría un flujo inverso del poder o síntomas de falta de poder, pero el líder no tiene dichos inconvenientes porque es seguido por los subordinados.

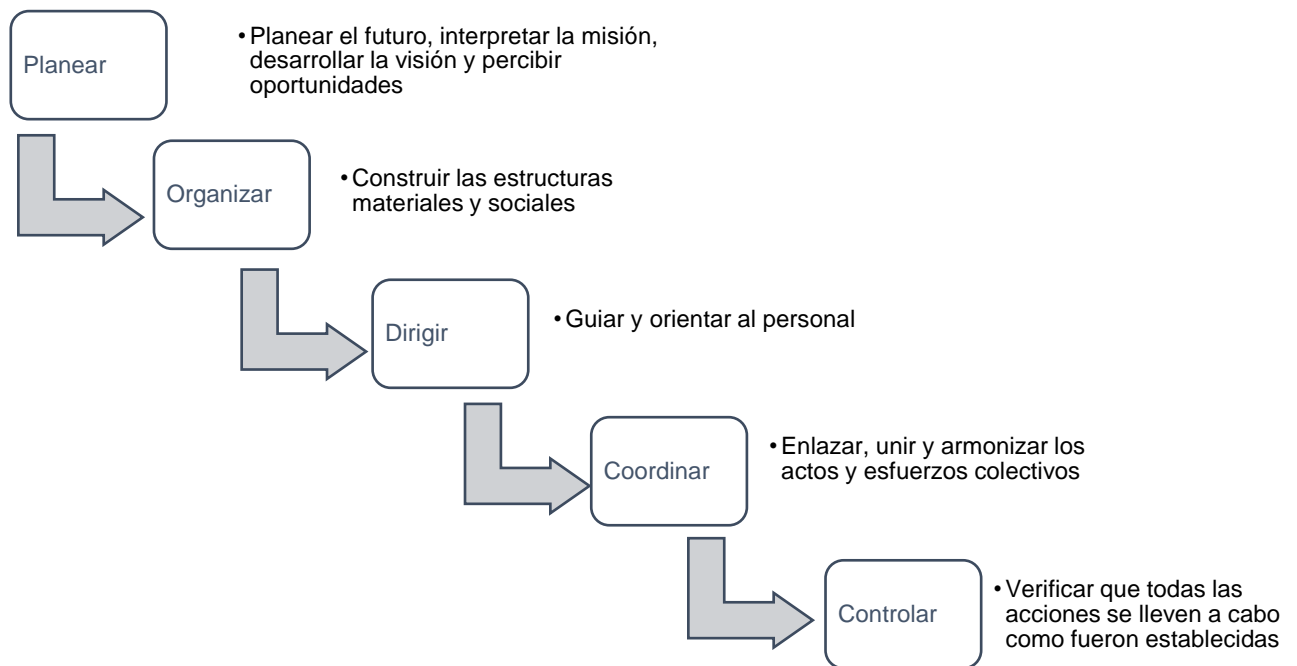
### **2.2.1.2 Liderazgo en la administración**

La administración es el arte de la gestión que proviene del vocablo moderno inglés *management*, Martínez (2002) detalla que fue una acepción formalizada por los norteamericanos como una disciplina, inicialmente fue traducida como administración proveniente del latín *administrativo*. El término *management* se derivó del latín *manus* que significa mano y posteriormente del verbo inglés *manage* que significa entrar, hacer, andar, conducir.

Posteriormente, evolucionó y se institucionalizó hasta llegar a hacer referencia a cuatro significados: como profesión, institución, teoría o conocimiento especializado y como proceso y competencias de gestión. Martínez (2002) detalla que “el *management* constituye una cultura de gestión promovida por organizaciones modernas y asociaciones industriales, educativas, financieras y de mercado” (p. 20). Es por ello, que se puede deducir que la gestión busca optimizar los recursos a manera de hacer más eficiente el sistema.

Es así, como nace la gestión que fue traducida inicialmente como administración, derivado que llevaba implícito el concepto de hacer o echar a andar, es más adelante que se utiliza la palabra gestión para hacer referencia al *management*, logrando institucionalizarse para hacer referencia al significado de gestión como institución, siendo sinónimo de una cultura. La gestión se puede comprender como un proceso, esto significa que es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, este proceso contiene etapas específicas para el logro de los objetivos. Amat (2000) detalla que la gestión, desde la perspectiva organizacional, se refiere al desarrollo de funciones básicas de administración que se definen como planear, organizar, dirigir y controlar.

**Figura 2.** Etapas de la gestión desde la perspectiva organizacional



Fuente: Adaptación a partir de Chiavenato (2007).

Al tomar la posición del autor desde una perspectiva organizacional, se puede identificar que las instituciones deben asumir la gestión como un proceso que va más allá de la planeación, sino contiene un seguimiento de pasos que incorpora el control como una forma de verificación que las acciones se estén realizando según lo estipulado previamente, de esta forma se garantiza el logro de los objetivos. El éxito empresarial es medido según García y Pérez (2018) por la eficacia y ésta es medida por diferentes indicadores que analizan la rentabilidad, utilidad, crecimiento, creación de valor, satisfacción del cliente, nuevos productos, satisfacción de mercado y logro de objetivos.

Otros autores que incluyen factores diferentes; pero claro está que el éxito empresarial no siempre será medido de forma cuantitativa, ya que comprende factores cualitativos ajenos a medición numérica; punto en el que acuerdan varios autores y suman la importancia de determinar el éxito más allá que la rentabilidad o ganancias. Pero sin lugar a duda, un elemento esencial para el logro del éxito es que las personas que demuestren poder posean habilidades de liderazgo.

El liderazgo dentro de la administración no siempre representa un poder genuino, al respecto Robbins y Judge (2013) detallan que existe una diferencia entre liderazgo y administración, porque la buena administración genera orden y consistencia porque establece planes formales y diseña estructuras rígidas para la organización que conlleva vigilar los resultados con base a los planes, mientras que el liderazgo tiene una relación directa a tratar con el cambio día a día.

...El liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los

líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. (Robbins y Judge, 2013, p. 386).

El liderazgo puede tener una influencia formal o informal, es decir, puede contar con una investidura o carecer de ella. Es por lo que para las organizaciones se considera importante que los altos mandos sean líderes innatos que sean seguidos por convicción por parte de los subalternos, esto permitirá que no existan dobles cadenas de mando cuando un líder que no goza de investidura formal por parte de la organización pueda llegar a manifestar poder y genere conflictos internos.

La anterior premisa hace referencia que no existe una relación directa entre liderazgo y poder, porque no todo líder posee un poder legítimo y en ocasiones los directivos no gozan de poder, es por lo que se considera que el líder debe contar con determinadas características para ejercer como tal. Las organizaciones brindan a los altos mandos ciertos derechos para garantizar la dirección eficiente mediante el nombramiento que le representa, sin embargo, esto no significa que pueda ser seguido legítimamente porque no tiene una relación directa en la inspiración que posee un líder.

Esto hace necesario que se analice la relación existente entre liderazgo y poder para facilitar la comprensión y diferencia entre ambos. Así como, la forma que un líder puede ganar poder de manera auténtica y lograr influenciar directamente sobre el grupo, desarrollando la capacidad de liderazgo.

### ***2.2.1.3 Liderazgo y poder***

El liderazgo es la principal característica de un líder que manifiesta poder y la utiliza para lograr los objetivos deseados, pero éste no es impositivo o coercitivo sino natural. González y Guenaga (2007) detallan que se podría ejemplificar como un gerente empresarial (poder legítimo) con carisma frente a sus compañeros (poder referencial) y una gran capacidad de influencia sobre los demás (poder experto). Pero al mismo

tiempo tiene una relación de liderazgo frente a gerentes de departamentos y a los subalternos directos.

La relación entre liderazgo y poder tiene cimiento en la capacidad del líder para tener influencia en las personas que le siguen, esto implica una relación de autoridad, sin embargo, esta relación no significa un mando coercitivo. El líder no tiene necesidad de supremacía, sino es el reflejo que inviste sobre los seguidores por la capacidad innata y positiva, que por supuesto, significa poder sobre los subordinados, pero de una forma natural sin distorsión, con capacidad de influir sobre los demás para el trabajo en común, por lo que no ejerce una relación impositiva.

El poder se puede imponer por medio del cargo o funciones, de esta forma los subordinados pueden aceptar o rechazar el poder y se tendría un flujo inverso del poder o síntomas de falta de poder, pero el líder no tiene dichos inconvenientes porque es seguido por los subordinados. Demostrando una relación entre poder y liderazgo, pero no con un deseo de influir en los demás, como una necesidad de señorío sino como una capacidad que las masas le sigan y obedezcan. El poder mal ostentado no creará adeptos ya que sólo será posible si los subalternos aceptan el poder, pero el líder es seguido sin ejercer coerción.

Existen diferentes tácticas para ganar poder que pueden ser empleadas, cada una de ellas cuenta con ventajas y desventajas que pueden ser aplicadas por los líderes.

**Tabla 2**

*Matriz de ventajas y desventajas de las tácticas para ganar poder*

<b>Táctica</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
Retribución: Obligar a otros a hacer lo que ordena	Control de recursos, control de información sobre actividades, preferencias y opiniones de los demás. Equidad interna y externa. Acción que obtiene rápidos resultados, es directa.	Demuestra inseguridad por parte del que lo ostenta, carencia de autoridad y liderazgo, actitud renuente y negativa, poca flexibilidad y libertad.

Razón: Mostrar a los demás que es razonable hacer lo que se desea	Conducta proactiva: Se convierte en convencimiento propio. Autocontrol: Cuando tiene poder interno y basado en la capacidad de ser estrictas consigo mismas. Necesita una mejor supervisión.	Requiere metas y valores comunes, poder de corto plazo.
Reciprocidad: Recompensa mediante intercambio de beneficios	Trueque a cambio de beneficios, alianzas para obtener objetivos comunes, control e intercambio de información. No requiere justificar la demanda que se hace a los subordinados	Carencia de fuerza para la toma de decisiones, resistencia al compromiso, hace pensar a las personas que los términos de las asignaciones están abiertos.

Fuente: Coutiño, A. (2015) *Poder de la razón / Poder de reciprocidad y poder de retribución*.

Mediante estas tácticas las personas que poseen liderazgo ya sea formal o informal pueden ganar autoridad mediante la influencia que ejerzan sobre el grupo. Recientemente se han desarrollado diferentes teorías sobre el liderazgo y la transformación que este concepto ha tenido a través del tiempo.

#### **2.2.1.4 Características de un líder**

El líder no tiene necesidad de poder, sino es el reflejo que le confieren sus los seguidores por la capacidad innata y positiva, que por supuesto, significa poder sobre los subordinados, pero de una forma natural sin distorsión, con capacidad de influir sobre los demás para el trabajo en común, por lo que no ejerce una relación impositiva.

Gómez (2008) señala que el líder es aquella persona que por medio de la interacción e influencia sobre un grupo de personas que usualmente se denominan seguidores, y gracias a las cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo es capaz de lograr las metas y objetivos que comparten con los seguidores.

Un líder se considera un ejemplo a seguir, es un modelo para todo el grupo de trabajo, una persona sencilla, auténtica, dispuesta a trabajar de manera colaborativa, capaz de expresar las ideas, lucha por los principios con las relaciones humanas. (Hutchinson, 2015).

También autores como Prado (2008) señalan que el término líder y liderazgo connotan diferentes significados, mientras que el liderazgo es una capacidad, el líder es un facilitador que aporta visión, misión y propósito.

Maxwell (2010) reconoce 21 características indispensables en un buen líder siendo estas: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, saber escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión.

- a) **Carácter:** El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a las personas a un propósito común y a un carácter que inspire confianza.
- b) **Carisma:** El carisma es una cualidad importante del líder, porque se debe preocupar en mayor medida para hacer que los seguidores se sientan bien consigo mismos, más que con el líder. El carisma es la habilidad de atraer a las personas hacia sí mismo, para desarrollarlo en los demás, es necesario amar la vida, darles esperanza a las personas y darse a los demás.
- c) **Compromiso:** Se debe poner fecha a las metas y objetivos, el compromiso se demuestra en todos los aspectos, por lo que los seguidores reconocerán el impacto de las acciones del líder. Todos los líderes cuentan con un gran compromiso, tanto en los pequeños detalles como del todo en conjunto para cumplir con las metas impuestas. El compromiso verdadero inspira y atrae a los demás porque muestra el nivel de convicción. El compromiso inicia en el corazón, se prueba con la acción y abre la puerta del logro.



- d) Comunicación: Se deben desarrollar excelentes habilidades de comunicación para un liderazgo efectivo, el líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas, saber transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros.
- e) Capacidad: Tener la habilidad para decir, planear y hacer las cosas de tal forma que los demás reconocen el conocimiento, a punto de buscar seguirlos por esta misma capacidad. El líder se mantiene en mejora constante, busca la excelencia y superar las expectativas.
- f) Valentía: La valentía se considera la primera de las habilidades humanas porque garantiza las demás, para autores como Osborne citado por Maxwell (2010), señala que la valentía es un factor común en los líderes porque están dispuestos a arriesgarse.
- g) Discernimiento: Los líderes inteligentes creen la mitad de lo que escuchan, mientras que los líderes con discernimiento saben que mitad escuchar. El discernimiento es la habilidad de encontrar la raíz del problema, que descansa en la intuición y en el pensamiento racional.
- h) Concentración: La concentración es trabajo en sí mismo, en las prioridades, en las áreas fuertes y un enfoque en el trabajo en equipo, acá es importante también la autodisciplina.
- i) Generosidad: Tener en cuenta y considerar a los demás es una práctica común en los líderes, sus seguidores los verán como un apoyo o ayuda idónea por sus capacidades. La generosidad no es ocasional, se debe ser empático, evitar la codicia o deseo por las posesiones, sino desarrollar el hábito de dar. Los líderes que tienen mayor impacto en los seguidores son aquellos que no recoge solo para sí, sino que brindan a los demás los frutos de todo aquello que se posee más en los grupos de trabajo donde la generosidad y empatía son vitales.

- j) **Iniciativa:** La acción es importante para todo buen líder, se pueden cometer errores, pero no se debe rendir. El líder debe ser una persona responsable de iniciar una relación con los seguidores. Además, que debe buscar las oportunidades y estar listo para la acción. Un líder no espera a ser motivado, sino que incluso es una fuente de motivación e inspiración para otros. La iniciativa en un líder hace que las cosas sucedan y no espera y busca formas de solución.
  
- k) **Escuchar:** Escuchar se considera una habilidad, por lo que debe ser una característica de un buen líder, que le permite conectar con las personas y así tener una excelente relación con los seguidores porque se interesará por ellos y las necesidades que posean.
  
- l) **Pasión:** Un factor esencial para los líderes e insustituible es la pasión, porque es el primer paso para la realización, aumenta la fuerza de voluntad, renueva y hace posible lo imposible.
  
- m) **Actitud positiva:** La actitud positiva es algo vital dentro del líder porque es el convencimiento y creer en sí mismo, se debe recordar que se atrae todo aquello en lo que se piensa. La actitud positiva es mantenerse siempre en confianza y de frente a los obstáculos, el líder tiene la capacidad de cambiar los pensamientos, para enfrentar los retos diarios. Mantener una actitud positiva determina el nivel de compromiso y el impacto en la interacción con los demás, tomando en cuenta que la actitud de las personas que nos rodean pueden ser un reflejo de nosotros mismos.
  
- n) **Solución de problemas:** Los líderes efectivos son capaces de asumir retos, ya que se anticipan a los problemas.
  
- o) **Relaciones:** Saber relacionarse es la clave del éxito, esta es una habilidad porque se debe trabajar con las personas. Algunas personas pueden tener esta

habilidad y no ser líderes, pero es imposible ser líder sin poseer esta capacidad. Para esto se necesita comprender, amar y ayudar a las personas.

- p) Responsabilidad: Es importante que el líder sepa de la responsabilidad que posee. La dirección que tome un líder será parte de las consecuencias de sus acciones.
- q) Seguridad: El líder para dirigir personas necesita tener seguridad en sí mismo para generar confianza en los demás, los líderes inseguros tienden a limitar las mejoras tanto de las personas como de la organización.
- r) Autodisciplina: El liderazgo empieza por uno mismo, tal como lo detalla Maxwell dirigirse a sí mismo es la primera tarea, porque esa se convierte en la primera y gran victoria. Tener el carácter para dirigirse a sí mismo significa que se tendrá el coraje para no ser cautivado por cualquier persona o situación. Aprender a conocerse a sí mismo y controlarse es el inicio para poder ejercer influencia sobre los demás. Parte importante de la autodisciplina son las siguientes premisas: Desarrollar y cumplir las prioridades, convertir un estilo de vida disciplinado, eliminar cualquier tendencia a dar excusas y recompensar objetivamente.
- s) Servicio: Un verdadero líder sirve a las personas, este concepto no siempre tiene relación con el puesto que se desempeña, pero el líder debe ser un servidor.
- t) Aprender: El crecimiento de un líder determina quién es, a quién atrae y el éxito de la organización. Por esta razón, para que una organización crezca, el líder debe seguir aprendiendo.
- u) Visión: Un líder posee valor para cumplir indispensablemente con la visión, porque marca la meta a donde debe llegar. La carencia de una visión provoca que el líder gire alrededor del mismo punto sin presentar avances.

### **2.2.1.5 Teorías de liderazgo**

El liderazgo ha sido un tema que a través del tiempo ha evolucionado respecto a las teorías, el concepto ha sido influenciado y abordado desde diferentes aspectos de la sociedad. Se pueden clasificar teorías de liderazgo dentro de cuatro enfoques básicos.

#### **2.2.1.5.1 Teoría de los rasgos**

Carchi (2014) detalla que a inicios del siglo XX los investigadores de liderazgo buscaban encontrar características especiales y únicas que diferenciaban a los líderes, dichas características eran la honradez, la inteligencia, la confianza en sí mismo y otras que se consideraban distintivas de los líderes. Las investigaciones giraban sobre líderes que alcanzaron cierto nivel de grandeza y por consiguiente recibieron el nombre de *teoría del gran hombre*, consideraban que los líderes nacen y no se hacen. La Teoría del Gran Hombre surge durante el siglo XIX y se le atribuye al historiador y ensayista inglés Thomas Carlyle.

En el año 1948 Stogdill identificó rasgos que consideraba universales para los líderes, entre ellos: la inteligencia, estar atento a las necesidades de los demás, iniciativa, persistencia, autoconfianza, y deseo de poder. Años más tarde Lord, De Vader y Alliger en el año 1986, señalan que los rasgos de los líderes se encontraban relacionados con la percepción que los seguidores tenían de ellos.

En la década de 1990 se organizaron características en el marco de las denominadas cinco grandes que consideraba: la extroversión, apertura a la experiencia, afabilidad, responsabilidad y neuroticismo. Estos cinco rasgos se consideraban características que identificaban a los líderes del resto de las personas, continúa Carchi (2014) señalando que Judge, Bono y Gerhard que evidenciaron que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces. La responsabilidad y la apertura a las experiencias también muestran tener una fuerte relación con los líderes, sin embargo, no es un rasgo con la misma potencia que la extroversión.

### **2.2.1.5.2 Teoría basada en el comportamiento**

A partir de 1940 los estudios se concentran en los actos o comportamiento de los líderes, Max Weber fue reconocido en gran parte por el aporte de los estudios que realizó en materia económica, sin embargo, realizó una contribución al desarrollo de las relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, identificó tres prototipos de liderazgo. El uso de esta teoría fue limitado en las ciencias sociales por desacuerdos sobre la definición y aplicación.

La investigación de Max Weber fue tomada en el ámbito industrial para los diferentes líderes, el primer enfoque señalado es el liderazgo racional, legal o burócrata, este tipo de líder se concentra en las reglas más que en los individuos o resultados, al respecto Mamani, Terrones, Tintaya, Maniñela y Salazar (2015) detallan que este tipo de líder tiene la siguiente característica:

...Ejerce liderazgo desde su departamento de trabajo, siendo imprescindible desarrollar la estructura y los procesos de la organización, además es desconsiderado con sus subalternos, dejando de lado sus opiniones y, ubicando por arriba las opiniones de los superiores, de manera que su experiencia y capacidad está por encima de los demás, causando inconvenientes en la toma de decisiones por tomar en cuenta solo su manera de pensar. (Mamani, 2015, p. 5).

El segundo enfoque es el liderazgo tradicional, este hereda el poder, puede ser entregado por costumbre o porque pertenece a un grupo familiar que ha presumido del poder a lo largo del tiempo. Desde esta perspectiva los objetivos de la organización son visualizados como una obligación y se debe promover el sometimiento necesario para conseguirlo. Carchi (2014) señala que el líder tradicional exige esfuerzos de los subalternos planteándose alternativas ambiciosas, necesita que los seguidores confíen plenamente en él y uno de los valores es saber ganarse la confianza del equipo.

Y el tercer enfoque es el liderazgo carismático, este líder obtiene autoridad mediante las cualidades propias, los seguidores piensan y confían en el líder y lo visualizan como un héroe con el que se identifican y esto le brinda facultad al líder. Álvarez (2009) citado por Mamani, et al. (2015) detalla que dentro de este enfoque el centro de atención es el individuo, este líder es capaz de transformar al personal para lograr los objetivos de la organización, dejando de lado los intereses propios, sin embargo, tiene dificultades para interactuar con personas muy motivadas.

Otro aporte dentro de esta teoría fue el realizado por Lewin, Leppitt y White y la Universidad Estatal de Iowa (1939) que reconocen como base de la investigación un liderazgo asociado a la distribución de poder. Distinguiendo tres formas, el líder autocrático, democrático y liberal. Koontz y Weihrich (2013) señalan que el Líder autocrático exige y espera cumplimiento, es dogmático, positivo y dirige aprovechando su habilidad de retener o dar recompensas y castigos. El líder democrático o participativo consulta con sus subordinados y motiva su participación y el líder liberal se limita a ejercer con poder, da a sus subordinados un alto grado de independencia.

El siguiente aporte de esta teoría fue de la Universidad Estatal de Ohio durante la década de 1950, que buscaron encontrar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes, el líder define y estructura el rol propio y el de los subordinados con la finalidad de cumplir las metas pautadas. La otra dimensión definida fue la de consideración que son las relaciones interpersonales que incluyen confianza, respeto, camaradería y agrado entre compañeros.

El último aporte dentro de esta teoría que se describe en la presente investigación es el realizado por la Universidad de Michigan en 1947, descubrieron que el comportamiento de los líderes está relacionado con las mediciones de eficacia del desempeño, determinaron dos áreas de comportamiento. La primera orientada al empleado que son las personas que se centran en las relaciones interpersonales y se preocupan por las necesidades de los subordinados respetando la individualidad. La

segunda, está orientada a la tarea y es la que se preocupa por los aspectos técnicos de los deberes o tareas.

#### **2.2.1.5.3 Teorías basadas en situación o contingencia**

Koontz y Wehrich (2013) señalan que a medida que aumentaba la desilusión con el enfoque del *gran hombre* y la teoría de los rasgos del liderazgo, la atención se dirigió al estudio de las situaciones, siguiendo la idea de que los líderes son producto de situaciones determinadas. Se han realizado muchos estudios basados en la premisa de que el liderazgo depende en gran medida de la situación que se presenta y en la que opera. Bajo esta premisa Fiedler y otros colaboradores en la Universidad de Illinois postularon la teoría de la contingencia del liderazgo, siendo que las personas se vuelven líderes no solamente debido a sus atributos de personalidad, sino también a varios factores situacionales y a las interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

La teoría situacional de Harsey y Blanchard en el año 1969 desarrolla un modelo conocido como TLS *Teoría del Liderazgo Situacional*, centrado en la disponibilidad de los seguidores. Carchi (2014) señala que dentro de esta teoría el énfasis de los seguidores en cuanto a la eficiencia del liderazgo refleja la realidad, ya que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Se define el término disponibilidad desde la perspectiva de Harsey y Blanchard como el grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestos para cumplir una tarea específica.

También se ubica la teoría del camino meta que detalla la principal función del líder es aclarar y fijar las metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor camino para conseguirlas y eliminar los obstáculos. (Koontz y Wehrich, 2013, p. 315).

#### **2.2.1.5.4 Teoría contemporánea**

Esta teoría se desarrolló en 1985 por Bernard Bass quién se basó en las ideas del liderazgo carismático de House, 1977. Determinó rasgos y conductas que

diferenciaban a los líderes de las demás personas, como tener convicciones sólidas, autoconfianza y un fuerte anhelo del poder. También se basó en las ideas de Burns, 1978 que por medio del liderazgo transformacional describe un proceso de influencia de los líderes sobre los seguidores y la diferencia del liderazgo transaccional porque los subordinados se encuentran motivados por intereses personales y no están influidos por los líderes para trascender los intereses propios por el beneficio de la empresa.

Dentro de esta teoría de Bernard Bass se encuentran los líderes transaccionales y transformacionales. Koontz y Wehrich (2013) señalan que los líderes transaccionales identifican qué es lo que necesita hacerse para alcanzar las metas, incluyendo la clarificación de los papeles y las tareas, las recompensas del desempeño y la previsión de las necesidades sociales de los seguidores. Mientras que los líderes transformacionales articulan una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional.

Estas son las teorías expuestas y se describen dentro de la siguiente tabla a manera de resumen.

**Tabla 3**

*Resumen de las principales teorías de liderazgo*

<b>Teoría</b>	<b>Representante</b>	<b>Premisa</b>
Teoría de los rasgos	Stogdill (1948) Lord, De Vader y Alliger (1968)	Los líderes nacen no se hacen Ciertas características universales de los líderes los diferencia de los que no lo son
Teoría basada en el comportamiento	Max Weber Lewin, Leppitt y White (1939) La Universidad Estatal de Ohio, 1945 Estudios de la universidad de Michigan	Ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no son líderes Esta teoría supone que se puede entrenar para ser líderes
Teorías Situacionales	Fred Fiedler en 1967 Harvey y Ken Blanchard, 1969	El liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación



	Robert House, 1970 Dansereau, Grawn y Haga, 1975	organizacional y el estilo del líder
Teorías Contemporáneas	Bass (1985, 1998)	Capacidad de influir en los seguidores para que trasciendan sus intereses propios por los de la organización (liderazgo transformacional) Obtención de resultados a través del intercambio de recompensas (liderazgo transaccional)

Fuente: Carchi, J. (2014) *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores*. p. 13.

### 2.2.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es definida por Locke (1976) como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. El conjunto de actitudes específicas forma una actitud en general que se presenta como satisfacción laboral del equipo hacia el trabajo y los factores con el relacionado. Es por lo que la satisfacción laboral es un ámbito de la calidad de vida laboral que se le ha prestado especial interés.

Para Muñoz (1990) la satisfacción laboral tiene el siguiente significado:

...El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio económicas acordes con sus expectativas. (Muñoz, 1990, p. 18).

Los colaboradores satisfechos dentro del ambiente laboral desarrollarán un sentido de pertenencia hacia la organización e identificarán los objetivos comunes como propios,

porque tendrán la perspectiva que ellos son importantes. Este punto es vital para que se trabaje en el desarrollo de un fin común, el sentir de los trabajadores respecto al papel que juegan dentro de las empresas. El logro de la satisfacción va más allá de un beneficio para los colaboradores, brindar todos los factores extrínsecos para que pueda desarrollar las actividades plenamente es parte de la labor de las organizaciones.

La satisfacción laboral ha presentado un alto interés para los teóricos y las organizaciones al transcurrir el tiempo, esto acompañado de otros estudios que reconocen la importancia del recurso humano como el principal activo. Weinert (1985) propone ciertos factores por los cuales debe ser estudiada la satisfacción laboral, dichos factores son los siguientes:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas de tiempo.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizacional.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Para el autor destaca que dentro de las organizaciones el aspecto psicológico es muy importante porque las reacciones y sentimientos del colaborador hacia distintas

situaciones laborales incide de manera directa en la organización. La disposición y conducta que tenga el colaborador frente a los compañeros, superiores, subalternos y situaciones es un punto clave para la organización.

Dentro de esta concepción la satisfacción laboral es una actitud que se distingue de la motivación para trabajar porque esta última se refiere a una selección de conducta, esfuerzo e intensidad frente a las labores. Mientras que la satisfacción hace referencia a sentimientos frente al trabajo y las posibles consecuencias que se deriven. Se debe considerar, como se detalló anteriormente, que la satisfacción laboral es una percepción. Robbins y Coulter (2005) señalan tres aspectos del empleado que afectan las percepciones:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales

Y denota las tres situaciones del empleado que afectan las percepciones:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en las percepciones de los trabajadores sobre el puesto actual son: condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad del empleo, oportunidades de progreso, retribución. La satisfacción o insatisfacción laboral no nace de un día a otro, sino es un acumulado conforme el colaborador conoce la organización y se relaciona en mayor medida con

ella y su entorno, por lo que se le considera dinámica no estática porque puede crecer o disminuir acorde a las circunstancias.

Por lo anterior, se debe evaluar constantemente la satisfacción laboral para determinar el nivel en que se mantiene, disminuye o incrementa. Esto permitirá a las organizaciones tomar acciones para mejorar o mantener determinadas políticas que pueden o no funcionar, cabe destacar que se debe tomar en cuenta un factor determinante, que es el diseño de las acciones para mejorar un comportamiento. Estas deben ser diseñadas tomando en cuenta factores individuales que formarán patrones de conducta. La evaluación periódica apoyará a conocer la satisfacción e identificar las oportunidades de mejora.

### ***2.2.2.1 Teorías de satisfacción laboral***

Locke, en el año 1976 fue el primer autor que consideró el nivel de satisfacción laboral, como la sumatoria ponderada de una combinación de aspectos que valora el empleado en el trabajo, por medio de este estudio se clasifican las dimensiones específicas distinguiendo entre eventos o condiciones y agentes de satisfacción laboral.

Los eventos o condiciones se incluyen aspectos asociados a la satisfacción con el interés intrínseco del trabajo, la variedad y cantidad de este, oportunidades de aprendizaje, dificultad, posibilidades de éxito, control sobre los procedimientos, la retribución cuantitativa y distribución en términos de equidad, las promociones, el reconocimiento por el cumplimiento de tareas a partir de elogios y críticas, retribución extrasalarial, condiciones de trabajo.

Los agentes son otra dimensión específica y dentro de este aspecto destaca la satisfacción con el supervisor, relaciones humanas o administrativas con los jefes, las habilidades técnicas, las relaciones personales con los compañeros que contempla la competencia de puestos, la comunicación, el apoyo, la amistad, dirección de la

empresa en general y cuestiones relacionadas a la política de retribuciones y beneficios.

Para Robbins (2004), la satisfacción laboral en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Además, encuentra otros factores asociados a la personalidad del empleado y características de la función que desempeña, lo cuales intervienen sobre la percepción que el colaborador pueda tener sobre el bienestar y la complacencia de las labores. Es por lo que el autor considera que en la medida que la personalidad de los colaboradores concuerde con la vocación elegida, la organización tendrá una mayor oportunidad de contar con trabajadores satisfechos.

Con relación al entorno laboral, Gargallo (2015) menciona que los principales aspectos extrínsecos relacionados a la satisfacción citados por Locke, Peiró, Prito y Meliá dentro de las teorías desarrolladas son los siguientes:

- Satisfacción con la retribución salarial y extrasalarial en términos absolutos y la distribución de esta en términos de equidad.
- Satisfacción con el ambiente de trabajo referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros derivadas de la competencia de estos, la comunicación, el apoyo o la amistad y el grado de comunicación organizacional.
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo, referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura y otros.

- Satisfacción con la disponibilidad de feedback y el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, las habilidades técnicas, el estilo de dirección y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y participación del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas.
- Satisfacción con las oportunidades de ascenso y promoción a partir de las posibilidades de formación u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
- Satisfacción con la información, la comunicación y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión.
- Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general con el modo de gestionar el cambio, el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente y pertenencia a una organización.

Es muy importante resaltar que estos factores son extrínsecos y en ocasiones los propios factores de los trabajadores tienen un peso superior en la percepción, lo que provoca que incidan fuertemente dentro de esta satisfacción, al punto que, en ocasiones todos estos valores extrínsecos activados positivamente no pueden lograr el bienestar del trabajador.

### ***2.2.2.2 Medición de la satisfacción en el trabajo***

Definiendo la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña, Robbins y Judge (2013) detallan que el trabajo de una persona va más allá que simplemente realizar las labores obvias de ordenar papeles, atender clientes o manejar un camión, porque los trabajos requieren interactuar con los compañeros, jefes y seguir las reglas y políticas de la organización, para poder cumplir con estándares de desempeño, por lo consiguiente evaluar la satisfacción con el trabajo se puede considerar algo complejo.

Robbins y Judge (2013) señalan que existen dos enfoques para la medición de la satisfacción laboral que se considera son utilizados con mayor frecuencia, el primero de ellos es una calificación global única y la otra es la suma de cierto número de facetas de trabajo. El primer método consiste en solicitar a los individuos que respondan una pregunta donde califican la satisfacción midiendo de 1 a 5 que tan satisfechos se muestran a la premisa. El segundo enfoque consiste en la suma de facetas del trabajo, este se considera más sofisticado, ya que identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre los sentimientos respecto de cada uno. Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Quienes responden la encuesta califican estos factores con una escala estandarizada y luego los investigadores los suman para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo.

No existe un estudio que identifique cuál de los dos enfoques brinda un mejor resultado, sin embargo, ambas mediciones son útiles para las organizaciones porque brindan un nivel para identificar la percepción de los trabajadores respecto a la complacencia que tienen dentro de la organización. La importancia de la satisfacción laboral radica en el incremento de la productividad y con ello el incremento de los índices empresariales. Por este motivo se considera importante analizar la participación de la satisfacción laboral para conocer factores incidentes.

### **2.2.2.3 Implicaciones de la satisfacción laboral**

Para Moré, Carmenate y Junco (2005), la satisfacción laboral tiene una relación directa con la experiencia de los trabajadores dentro de la organización, esta experiencia se transforma en percepción y esta culmina en un componente emocional que desemboca en la manera de actuar del individuo. Abrajan, Contreras y Montoya (2009) señalan que la satisfacción es la relación entre el individuo y el entorno, porque el individuo encuentra la experiencia y por parte del entorno una serie de variables.

...La referida satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales (Moré, Carmenate y Junco, 2005, p. 55).

El medio laboral se compone por las condiciones laborales que forman elementos importantes para los procesos donde interviene el recurso humano, existe una asociación entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo. Pozo, Morillejo, Hernández y Martos (2005) citado por Albrajan et al. (2009) señalan que existen dos tipos de elementos que afectan la satisfacción laboral, por un lado, las variables implicadas con las relaciones interpersonales y por el otro los factores de superación. Desde la perspectiva de los autores, las variables que se encuentran ligadas a las relaciones interpersonales, como conflictos con los superiores, compañeros de trabajo, apoyo social o reciprocidad, dieron origen a una amplia literatura para evidenciar el papel de la predicción, más allá de la satisfacción laboral, llegando al bienestar general de los empleados, los resultados de la organización, el desempeño de los trabajadores y la comunicación.

Respecto a las variables que se relacionan al desarrollo del trabajador Acker (2004) señala que existen mayores oportunidades de desarrollo profesional ligadas de manera significativa con elevados niveles de satisfacción laboral, un mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo.

Para Albraja et al. (2009) dentro de la satisfacción se debe incluir la motivación, que para Herzberg (1987) existe la motivación intrínseca y extrínseca que se relacionan con el trabajo hacia la satisfacción laboral dentro de estos están los logros, reconocimientos recibidos por el trabajo, las relaciones con los compañeros, las responsabilidades y el salario.



Desde la perspectiva del autor la motivación es parte vital de la satisfacción, Mankeliunas, (1958, p. 129) señala que los principales aportes de la motivación los ha proporcionado la psicobiología y el psicoanálisis, usando los siguientes procedimientos: a) observación directa de la conducta actual, b) la introspección descriptiva de los estados psíquicos del sujeto, y c) las diversas técnicas proyectivas que nos muestran los resortes del proceso motivacional.

Mankeliunas (1958) enfatiza: “el origen de la motivación es siempre una necesidad, pero no la necesidad en abstracto, sino una necesidad concreta, conforme con el nivel de conducta de cada individuo” (p.131). Dado que la motivación se vincula estrechamente con las distintas conductas del ser humano en cualquier aspecto de la vida incluyendo en su entorno laboral.

Herzberg es conocido como uno de los principales teóricos de la motivación, por este motivo Albraja et al. (2009) toman como referencia los aportes realizados como parte de la satisfacción. Herzberg indica como “una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (López, 2005, p. 26).

La teoría de Herzberg (1954) se apega al pensamiento que el comportamiento humano puede variar según necesidades, valores sociales y capacidades individuales; sin embargo, el proceso del comportamiento es el mismo para todas las personas, ya que tiene una causa interna o externa y es motivado por impulsos, deseos, necesidades, tendencias y siempre está dirigido hacia un objetivo.

Estos factores en común hacen que sea posible desarrollar una teoría que defina de qué manera el líder puede motivar al equipo de colaboradores para desarrollar mediante diferentes factores que define y califica, una motivación laboral que radicará en el éxito empresarial generando competitividad y crecimiento.

Es importante señalar que a pesar de la dinámica de medición que otorga la teoría se debe recordar que las sociedades son dinámicas, no estáticas y que el ser humano es complejo con naturaleza diferente, cada uno tiene necesidades distintas y es por ello que todo enfoque de Recursos Humanos debe ser capaz de generalizar sin olvidar que el trato personalizado es importante en los colaboradores, detalles pequeños como llamarlos por su nombre puede hacer el cambio institucional. La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (López, 2005, p. 27). Por lo que se reconoce que la satisfacción laboral implica motivación y estas variables no son ajenas, sino parte vital dentro de la administración del recurso humano.

Acorde a las investigaciones realizadas se determinan motivaciones intrínsecas y factores de higiene, señalada por Herzberg (1968, p. 7); permite definir la motivación de los colaboradores. Distribuidos de la siguiente manera:

Motivadores Intrínsecos: Dentro de los motivadores intrínsecos el autor, Herzberg (1968, p. 7) ubica los siguientes indicadores:

- Logro o realización
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Avance o Ascenso
- Crecimiento o Mejora

Factores de higiene: Dentro de los factores de higiene el autor, Herzberg (1968, p. 7) ubica los siguientes indicadores:

- Política de la empresa y administración
- Supervisión o Inspección
- Relación con el supervisor o jefe inmediato
- Condiciones de trabajo
- Salario
- Relación con los pares o compañeros de trabajo (iguales)
- Vida personal
- Relación con los subordinados

Cada uno es medido en una escala horizontal donde pueden ser buenos o malos dependiendo de la respuesta del colaborador para la medición, la cual se ubica entre satisfactorio e insatisfactorio. Por lo anterior autores como Herzberg (2003) detallan que la forma adecuada de motivar a los trabajadores usualmente no se definía en la totalidad, existían muchos factores que influían para determinar los motivos dependiendo del contexto en que se analizara la problemática. Debido a ello, estableció un método que por sus siglas en inglés *kick in the ass* se denominó KITA. El término se empleó en distintas fases o formas de aplicación.

La satisfacción laboral implica motivación por consiguiente el análisis y medición de cada uno de los factores que intervienen es vital para mantener a los trabajadores motivados y satisfechos, de esta manera se logrará mejorar el desempeño y la productividad para mejorar la rentabilidad empresarial.

...Se ha hallado que la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su capital humano; ésta a su vez, se transforma en una percepción y una carga emotiva dirigidas hacia el entorno o ambiente

organizacional. Esta interacción influye determinadamente en la manera de actuar del trabajador. (Albraja et al., 2009, p. 109).

La satisfacción con las condiciones de trabajo permite determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe ejercer una acción para mejorar el ambiente laboral y con ello las condiciones de la organización.

#### **2.2.2.4 Satisfacción y desempeño laboral**

El desempeño es la evaluación de los resultados en diferentes ámbitos de acción, es usual que se mida la eficacia, eficiencia y la calidad. Bonnefoy y Armijo (2005) detallan que la eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos planteados: “en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello” (p. 34). La eficacia es un indicador que señala únicamente el grado de cumplimiento de las metas establecidas. Comúnmente la eficacia se mide alrededor de metas y objetivos institucionales.

En este factor intervienen los recursos asignados en la institución a diferencia de la eficacia. Según señalan Bonnefoy y Armijo (2005) el concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas:

- La producción física de un bien o servicio y
- Los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

Los mismos autores citados en párrafo anterior, señalan que pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados como gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc. (Bonnefoy y Armijo, 2005,

p. 34). Dentro de la eficiencia existe la necesidad de comparar o cuantificar, más que señalar, de esta forma se debe realizar el comparativo para demostrar la mejora, respecto al logro de objetivos planteados.

La calidad se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. “La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios” (Bonney y Armijo, 2005, p. 35).

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas. De esta forma se obtiene la información para medir el desempeño tomando los indicadores que deben ser medidos mediante instrumento de recolección de datos.

Chiang y San Marín (2015) señalan que existe una relación directa entre satisfacción y desempeño laboral, comprendiendo que el desempeño es según Milkovich y Boudrem (1994) el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo o lo señalado por Chiavenato (2002) quien señala que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Se puede comprender entonces que un empleado satisfecho realizará un buen desempeño y esto mejorará la empresa.

Para que un trabajador se encuentre satisfecho se debe iniciar por tomar la definición de Locke (1976) que señala es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo. Porter y Lawler (1991) expresan que la

satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo, el grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Es acá donde cabe señalar lo expuesto en el epígrafe anterior sobre la implicación de la motivación dentro de la satisfacción, ya que al retomar lo expuesto por Porter y Lawler (1991), se necesita motivar para que el trabajador se encuentre satisfecho y con ello se logrará mejorar el desempeño e incrementar los índices de rentabilidad de las organizaciones, ya que se evidenció por parte de Chiang y San Marín (2015) la relación directa entre satisfacción y desempeño laboral.

Los incentivos mencionados por Porter y Lawler (1991) tienen como objetivo incrementar la productividad de los trabajadores, esto porque según Vargas et al. (2018) citando a Martínez (2007) los trabajadores más satisfechos son generalmente más productivos. Por este motivo la satisfacción laboral es una inversión para las organizaciones y no un gasto, por lo que debe ser considerado de esta manera por las empresas. Las empresas deben conocer la manera que las necesidades humanas actúan sobre la conducta, respecto a la satisfacción laboral se considera que:

...Es de suma importancia ya que, si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor cada una de sus funciones o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia. Logrando con ello un impacto positivo en la productividad. (Vargas et al., 2018, p. 131).

Es entonces que se puede determinar que todo colaborador debe estar motivado para poseer satisfacción laboral y con ello mejorar la productividad por medio de un buen desempeño, a fin de que la organización goce de estabilidad financiera y se mantenga en crecimiento. Se reconoce entonces que se debe invertir en la satisfacción, y que la motivación debe ser parte importante de los líderes, ya que son factores que inciden directamente dentro de las empresas, dentro de las cuales se encuentran las ubicadas

dentro de la industria de alimentos, que forma parte de un sector que tiene una fuerte presencia en el mercado y satisface una de las principales necesidades humanas.

Por lo anterior, debido que la empresa objeto de estudio se ubica dentro de esta industria, vale la pena identificar factores conceptualmente importantes para comprender el funcionamiento de las empresas y las dinámicas de sus departamentos ya que estos contribuyen a su desarrollo, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado.

### **2.2.3 Industria de alimentos**

Las organizaciones se pueden comprender como unidades sociales y dinámicas, construidas o creadas para lograr objetivos. “Las organizaciones son toda iniciativa humana que buscan reunir e integrar capital humano, recursos materiales y financieros para el logro de los objetivos y así el auto sostenimiento, por medio de las ganancias que se generan derivado a la producción y comercialización de bienes o servicios” (Hospinal, 2013, p. 76).

Los trabajadores juegan un rol esencial dentro de cualquier organización, porque se consideran el recurso más importante. Según Navarrete-Reynoso, Arredondo-Hidalgo, y González-Rosas, (2015) la industria alimentaria se puede dividir en sectores, de los cuales comprende una combinación de ingredientes primarios como vegetales, aceites o harina entre otros, y productos de valor añadido como helados, pasteles y otros. Aunque exista una gran diversidad de organizaciones realizando actividades en el sector alimentario, los procesos de fabricación se pueden clasificar en seis diferentes: manipulación de los alimentos, almacenamiento de estos y de las materias primas, la extracción de sus propiedades, la elaboración de un producto final, el envasado y la conservación de los alimentos.

...La industria alimentaria es la encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y

animal. Las materias primas de esta industria se centran en los productos de origen vegetal (agricultura) y animal (ganadería). La industria alimentaria derivado a la diversidad de productos y a la manera particular en sus métodos (Navarrete-Reynoso et al., 2015, p. 8).

Este gremio ha ganado cada vez un mayor mercado, el comercio de productos de exportación alimentaria y agrícolas no tradicionales entre países desarrollados y en desarrollo han registrado una rápida expansión en el último decenio según FAO (2007) esta expansión ha sido impulsada por los cambios en los gustos de los consumidores y el adelanto de la tecnología de producción, transporte y cadena de suministros. Y los países en desarrollo como Guatemala tienen cada año una participación mayor dentro de este comercio.

Una de las características más importantes de esta industria es que comercializa productos perecederos, esto significa que existe una alta probabilidad de pérdidas en el caso no se brinde el tratamiento adecuado. El Departamento de Agricultura de Estados Unidos (1995) señala que dentro de los factores importantes para la protección de alimentos perecederos se encuentra la refrigeración y el diseño y construcción de los contenedores.

La refrigeración de los productos alimenticios tiene como objetivo mantener la calidad y prolongar el tiempo de durabilidad antes de la venta, por medio del mantenimiento de la temperatura correcta en los productos, evitando que se pierda la cadena de frío que produce deterioro metabólico y microbiológico. El mal uso de la temperatura, aun cuando sea por periodos cortos durante la carga, transporte y descarga, puede ser un agravante para el deterioro de la calidad, provocando pérdidas,

Detalla el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (1995) que el sistema de camión refrigerado debe tener la capacidad para eliminar fuentes de calor, entre estas las detalladas a continuación:



- Calor residual: este proviene del aire dentro del contenedor, así como el calor del aislamiento y el forro interior del contenedor.
- Calor exterior: este es conducido a través del piso, paredes y techo; depende de la temperatura equivalente a la diferencia entre el aire interior y exterior, tipo y grosor del aislamiento y el área de las superficies conductoras. La radiación solar aumentará la temperatura de las superficies exteriores donde el remolcador está expuesto al sol.
- Calor de infiltración: este es el aire tibio exterior que se cuela a través de pequeños orificios, fisuras y sellos de la puerta y que incrementa los requerimientos de refrigeración.
- Calor excesivo en la mercancía: este es por encima de la temperatura de tránsito deseada.
- Calor de respiración: este se genera en el caso de transporte de frutas y vegetales frescos, el ritmo de calor de respiración se genera y varía de acuerdo con la temperatura del producto.

Para evitar el calor disminuya la calidad y produzca pérdidas existen diversos métodos de refrigeración, que apoyan a las empresas para incrementar el ciclo de vida de los productos alimenticios.

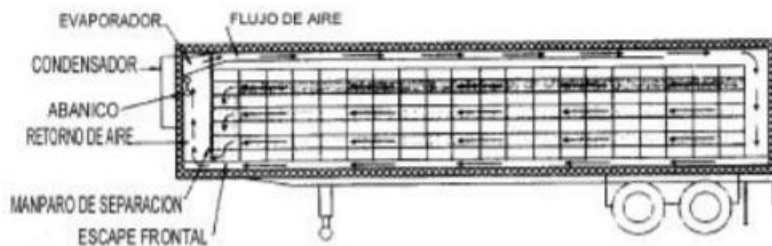
Para el diseño y construcción de contenedores se debe considerar como factor de vital importancia el aislamiento que es útil para retardar el flujo de calor a través de las paredes, sin embargo, el aislamiento de alta calidad no es de gran valor cuando existen filtraciones en los sellos de las puertas. Otro factor importante es el sistema de circulación de aire.

...Existen dos métodos principales para hacer circular el aire en los vehículos refrigerados. El método convencional es el que se realiza por la parte superior o desde arriba [*“top-air delivery”*]. El segundo método es el de la parte inferior o desde abajo [*“bottom-air delivery”*], que ha sido ampliamente utilizado durante varias décadas en los contenedores marítimos, pero de manera limitada en los

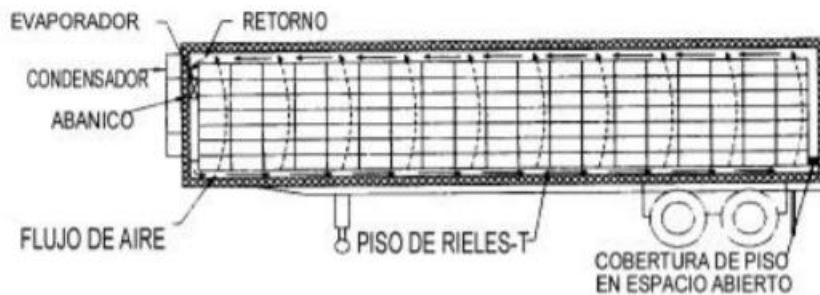
contenedores terrestres. (Departamento de Agricultura de Estados Unidos, 1995, p. 3)

Para ejemplificar de manera gráfica estos métodos, la bibliografía brinda unas imágenes que permiten visualizar la diferencia entre ambos métodos. Sea cualquiera de los dos métodos el transporte debe contar entre las principales características con ducto de distribución de aire, un espacio superior adecuado, canales de la pared, canales del piso y mamparo para retorno de aire. A continuación, se presentan ambos gráficos dentro de la siguiente figura.

**Figura 3.** Flujo de aire para contenedores



Contenedor con sistema de aire con salida hacia arriba



Contenedor con sistema de aire con salida hacia abajo

Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos (1995).

Este flujo de aire es fundamental para que los productos transportados puedan ser conservados con mayor calidad y de esta manera disminuir las pérdidas de los productos. Aparte del transporte se debe tener alto cuidado con la preparación de la carga, se debe buscar un equipo idóneo, la limpieza y sanidad, brindar mantenimiento a los vehículos, pre enfriar y precalentar los vehículos, para tomar en cuenta todos los aspectos es prudente elaborar una lista de verificación antes de cargar.

Se debe tomar en cuenta que cada producto alimenticio debe tener un trato diferente acorde a las características de este, así como las normativas legales de cada país donde se comercialicen los productos. Dentro de la cadena para conservar los productos perecederos de la industria alimenticia es importante la función que desempeña cada uno de los departamentos porque aparte del transporte también se debe considerar el almacenaje de estos.

El uso inadecuado de la temperatura, las instalaciones inadecuadas o el mal manejo puede ser causa de pérdidas en el producto, por esta razón el funcionamiento adecuado de los departamentos que están inmersos dentro del manejo de los productos es importante y la gestión del recurso humano debe ser prioridad.

El Departamento de Agricultura de Estados Unidos (1995) señala como primer factor prioritario en la protección de alimentos perecederos la refrigeración, proceso donde el departamento a cargo tiene una función vital previo a la carga y transporte hacia los distintos puntos de distribución y venta.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### 3.1 Diseño de la investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo, por lo que se toma el diseño de investigación brindado por Hernández y Mendoza (2018) como un diseño no experimental porque no se manipularon variables y estas ya ocurrieron, transeccional porque midió en un único tiempo y de tipo correlacional causal porque estudió la relación causa efecto entre estas dos variables.

#### 3.2 Sujetos

Se trabajó con una muestra no probabilística, intencional y selectiva, dividida en tres grupos como objeto de estudio, e integrada por tres supervisores de almacén, treinta y un auxiliares y tres montacargas. Los sujetos oscilan entre 18 a 57 años y el grado de escolaridad es desde primaria hasta diversificado exceptuando dos auxiliares cuyo grado de escolaridad es maestría en curso, parte de un convenio de la organización con la Universidad Galileo.

**Tabla 4**

*Sujetos de investigación*

Grupo	Supervisor de almacén			Auxiliares y montacargas de bodega		
	Cantidad	Género	Turno	Cantidad	Género	Puesto
A	1	Hombre	Diurno	18	Hombres	1 montacarguista y 17 auxiliares
B	1	Hombre	Nocturno	7	Hombres	1 montacarguista y 6 auxiliares
C	1	Hombre	Nocturno	9	Hombres	1 montacarguista y 8 auxiliares
				<b>34</b>		

Fuente: elaboración propia.

#### 3.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la medición de variables los conforman:

Para la medición del estilo de liderazgo: Cuestionario de estilos de liderazgo Bass (1995), dirigido a montacargas y auxiliares. Este cuestionario permite determinar el tipo de liderazgo que poseen los jefes o supervisores de los colaboradores, se considera idóneo para la investigación porque permitirá definir si existe una relación entre el tipo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral a través de la clasificación de los supervisores.

Este instrumento está disponible electrónicamente tras realizar el pago correspondiente que brinda el derecho para aplicarlo, tiene una duración de 15 minutos y ha sido utilizado en Latinoamérica para identificar la diferencia entre los tipos de liderazgo y la relación con la motivación, clima laboral y satisfacción.

Para la medición de satisfacción laboral: Cuestionario de satisfacción laboral s20/23 de Meliá (1998), dirigido a montacargas y auxiliares. Este cuestionario permite evaluar la satisfacción de los colaboradores con aspectos extrínsecos: ambiente físico, prestaciones, participación, supervisor. La satisfacción ante estos factores permitirá demostrar la relación entre el tipo de liderazgo y la satisfacción laboral.

Este instrumento se encuentra disponible en el sitio web del autor de la Universidad de Valencia. El Profesor José L. Meliá autorizó su uso por medio de correo electrónico, señalando que está a disposición libre para uso académico y profesional, sin embargo, realizó la salvedad que debe ser citado correctamente. La duración aproximada es de 15 minutos. Este instrumento ha sido utilizado en Latinoamérica porque se acopla a la coyuntura regional y brinda de manera gratuita, toda la estructura para realizarlo y la información necesaria para la explicación.

El pilotaje se realizó con tres personas del personal de mismo departamento quienes no están incluidos en la muestra. Se dio el preámbulo de la actividad a realizar, informando que se solicitaba de su apoyo para participar en la prueba piloto de las

evaluaciones, se les brindó el consentimiento informado, posteriormente se dio un espacio para que manifestaran sus dudas o comentarios de la actividad. Nadie se pronunció estar en desacuerdo para ser parte del proyecto. Se inició con la prueba de satisfacción, el evaluador lideró la lectura de las instrucciones y enfatizó en los ejemplos de las posibles respuestas.

La prueba fue contestada en un promedio de 10 minutos. Al terminar se consultó sobre consultas, comprensión u observaciones sobre la prueba, una de las personas reportó que fue bueno que se mencionaran ejemplos que les ayudaran a responder la prueba. Posteriormente se les distribuyó la prueba de liderazgo, se leyó junto con ellos las instrucciones y procedieron a responder, el tiempo máximo de respuesta fue de 15 minutos.

### **3.4 Procedimiento**

El procedimiento para la realización de la presente investigación se detalla de la siguiente manera:

- Se identificó la problemática a tratar.
- Se presentó el tema a investigar con la respectiva planificación.
- Se indagó por diferentes medios estudios previos sobre las variables de investigación.
- Se desarrolló el estado del arte de la investigación.
- Se desarrolló el marco teórico conceptual.
- Se adaptaron los instrumentos de recolección de datos.
- Se realizó la identificación de los sujetos de investigación.

- Se realizó el análisis estadístico y se definió un censo como técnica.
- Se citó a tres personas del mismo departamento para llevar a cabo la prueba piloto.
- Se distribuyeron los instrumentos y se realizaron las pruebas.
- Se analizaron y sintetizaron los datos de la prueba piloto.
- Se programó la reunión a los auxiliares y montacargas del almacén para la prueba final con la totalidad de la población
- Se distribuyeron los instrumentos y brindó las respectivas instrucciones.
- Se recopiló la información.
- Se filtraron, analizaron y discutieron los resultados.
- Se realizó la redacción del informe final de investigación.

### **3.5 Diseño y metodología estadística**

Para el análisis de datos obtenidos de la muestra no probabilística intencional selectiva se trabajó por medio del coeficiente de correlación de Pearson, como parte de la estadística inferencial. Se alimentó la herramienta de Excel, con los datos obtenidos de la matriz será el liderazgo y el promedio de la satisfacción laboral de los colaboradores.

### **3.6 Árbol de categorías**

**Objetivo General:**

Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal del almacén en una empresa de alimentos de la Ciudad de Guatemala.

**Objetivos específicos:**

- Determinar los estilos de liderazgo que percibe el personal del almacén.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal del almacén.
- Identificar los estilos de liderazgo que están presentes en los supervisores del almacén.

**Variable independiente:** estilo de liderazgo

- Koontz y Wehrich (2013) identifican el estilo de liderazgo como un comportamiento por medio del cual el líder ejerce influencia.

**Variable dependiente:** satisfacción laboral

- Locke (1976) detalla que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.



<b>Categoría</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Estilos de liderazgo</b>	Liderazgo transformacional	Carisma-Influencia idealizada (atributos y comportamientos)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella.</li> <li>2. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella.</li> <li>3. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.</li> <li>4. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.</li> <li>5. Actúa de forma que se gana mi respeto.</li> <li>6. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.</li> <li>7. Da muestras de poder y confianza de sí mismo.</li> <li>8. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.</li> </ol>
		Estimulación intelectual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examina los supuestos cruciales para ver si son adecuados.</li> <li>2. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.</li> <li>3. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.</li> <li>4. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.</li> </ol>
		Motivación inspiradora	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habla del futuro con optimismo.</li> <li>2. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.</li> </ol>

		3. Presenta una convincente visión del futuro. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.
	Consideración individualizada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación.</li> <li>2. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo.</li> <li>3. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.</li> <li>4. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.</li> </ol>
Liderazgo transaccional	Recompensa Contingente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos.</li> <li>2. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento.</li> <li>3. Deja claro que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.</li> <li>4. Expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas.</li> </ol>
	Dirección por excepción (activo)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan.</li> <li>2. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones.</li> <li>3. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Demuestra que cree firmemente en el dicho “si no está roto, no lo arregles”.</li> <li>5. No deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.</li> <li>6. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.</li> <li>7. Lleva un registro de todos los fallos.</li> <li>8. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido.</li> </ol>
Liderazgo liberal	No liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.</li> <li>2. Está ausente cuando se le necesita.</li> <li>3. Evita tomar decisiones.</li> <li>4. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes.</li> </ol>
	Efectividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo.</li> <li>2. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior.</li> <li>3. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.</li> <li>4. El grupo que dirige es eficaz.</li> </ol>
	Satisfacción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usa métodos de liderazgo satisfactorios.</li> </ol>

			2. Trabaja conmigo de forma satisfactoria.
		Esfuerzo extra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me hace rendir más de lo que yo esperaba.</li> <li>2. Potencia mi deseo de tener éxito.</li> <li>3. Incrementa mi deseo de trabajar más.</li> </ol>
<b>Satisfacción laboral</b>	Factores extrínsecos	Satisfacción con el supervisor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las relaciones personales con sus superiores.</li> <li>2. La supervisión que ejercen sobre usted.</li> <li>3. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</li> <li>4. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</li> <li>5. Igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.</li> <li>6. El apoyo que recibe de sus superiores.</li> </ol>
		Satisfacción con el ambiente físico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</li> <li>2. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</li> <li>3. La iluminación de su lugar de trabajo.</li> <li>4. La ventilación de su lugar de trabajo.</li> <li>5. La temperatura de su local de trabajo.</li> </ol>

<p>Satisfacción con las prestaciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El salario que usted recibe.</li> <li>2. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</li> <li>3. Las oportunidades de promoción que tiene.</li> <li>4. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</li> <li>5. Forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales</li> </ol>
<p>Satisfacción intrínseca</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</li> <li>2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</li> <li>3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.</li> <li>4. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</li> </ol>
<p>Satisfacción con la participación</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</li> <li>2. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</li> <li>3. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa</li> </ol>

## Capítulo 4

### Resultados del trabajo de campo

#### 4.1 Presentación de Resultados

El test de estilo de liderazgo y de satisfacción laboral fue resuelto por el personal del almacén de la empresa de alimentos, dentro de los resultados se puede describir que en general el turno diurno con 18 colaboradores se muestra menos satisfecho que los turnos nocturnos que están conformados por 9 y 7 personas respectivamente. Dentro de este dato se puede resaltar que el turno diurno denominado grupo A, aparte de contar con el mayor porcentaje de personal es el que tiene colaboradores con mayor antigüedad dentro de la empresa, según se identifica en la siguiente tabla.

**Tabla 5**  
*Antigüedad en años de los sujetos de investigación*

Turnos	Tiempo de laborar para la empresa				Total
	Menos de 1	De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	
<b>Diurno A</b>	1	14	2	1	18
<b>Nocturno B</b>	4	3			7
<b>Nocturno C</b>	1	8			9
	6	25	2	1	<b>34</b>
	17.65%	73.53%	5.88%	2.94%	

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior permite analizar que el personal más antiguo se encuentra en el grupo A que labora en el día, se puede identificar que el 73.52% de los trabajadores tienen de 1 a 5 años de laborar para la organización, el 5.88% tiene de 6 a 10 años, el 2.94% tienen de 11 a 15 y el 17.65% tiene menos de 1 año de trabajar para la empresa. El personal más antiguo que en conjunto representa el 8.74% del personal total del almacén que son 6 personas, este porcentaje tiene entre 6 a 15 años de trabajar para

la organización y pertenecen al turno diurno A, el mayor porcentaje de este turno está conformado por personas que tienen una antigüedad de 1 a 5 años siendo el 77.78%, únicamente el 5.56% tiene menos de un año dentro de este turno.

Mientras que en los turnos nocturnos no se ubican personas con una antigüedad superior a cinco años. El grupo B que es parte del turno nocturno tiene el mayor porcentaje del personal con menos de 1 año de trabajar para la organización, el 42.86% de la totalidad del turno se ubica dentro de este rango, mientras que 57.14% tiene de 1 a 5 años. El grupo C que también pertenece al turno nocturno y tiene personal con antigüedad menor a 1 año, pero el porcentaje es menor con 11.1%, la mayor conformación de este grupo según antigüedad la tiene el personal que tiene entre 1 a 5 años de trabajar para la organización con 88.89%. Dentro de la percepción de este personal, sobre el tipo de liderazgo los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 6**  
*Tipo de liderazgo de los supervisores del almacén*

<b>Turnos</b>	<b>Tipo de liderazgo</b>
<b>Diurno A</b>	Liberal
<b>Nocturno B</b>	Transaccional
<b>Nocturno C</b>	Transformacional

Fuente: elaboración propia.

Dentro del tipo de liderazgo que tienen supervisores del almacén se puede identificar que desde la perspectiva del personal ubican a los líderes de la siguiente manera: el turno diurno con 18 personas a cargo tiene un supervisor con estilo liberal cuyas principales características son que evita intervenir hasta que los problemas se agravan, evita involucrarse cuando surge algún problema importante, está ausente cuando se le necesita, espera que las cosas vayan mal antes de actuar, demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles", deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar, evita tomar decisiones y retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes.

El supervisor del grupo B demuestra un estilo transaccional tiene 7 personas a cargo, se debe resaltar acá que este supervisor es nuevo, lleva poco tiempo en el puesto y fue ascendido de auxiliar a supervisor recientemente, por esta razón un porcentaje de los subordinados fueron compañeros de trabajo al mismo nivel jerárquico por algún tiempo. Las principales características de este líder son: Les ayuda a cambio de mis esfuerzos; presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada; señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento; deja claro lo que pueden recibir si se consiguen los objetivos; concreta toda la atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos; lleva un registro de todos los fallos y expresa satisfacción cuando cumple las expectativas.

El último líder que también pertenece al turno nocturno demuestra ser un líder transformacional del grupo C, tiene 9 personas a cargo y lleva varios años trabajando dentro de la organización y ha demostrado ser carismático y proactivo. Las principales características de este liderazgo son: reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados, busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas, comunica los valores y creencias más importantes para él, habla del futuro con optimismo, les hace sentir orgulloso de trabajar con él, habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse, hace ver la importancia de llevar a cabo lo que se proponen, dedica tiempo a la enseñanza y a la formación,

Además, va más allá del propio interés en beneficio del grupo, les trata más como persona individual que como miembro de un grupo, actúa de forma que se gana el respeto, considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones, da muestra de poder y confianza en sí mismo, presta una convincente visión del futuro, enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar, sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado, les hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes y muestra confianza en que se conseguirán los objetivos



Este personal que identificó el tipo de liderazgo de los supervisores también fue evaluado según la satisfacción laboral, en promedio la mayoría muestra un comportamiento similar, sin embargo, en el caso del turno diurno se denota una varianza en la información donde un grupo menor se muestra altamente satisfecho hacia algunos factores, sin embargo, un porcentaje mayor se muestra insatisfecho hacia los mismos criterios, es personal con el supervisor donde se identifica mayor varianza en los datos.

Según el análisis designado se pudo identificar que existe una correlación baja entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 7**  
*Correlación de variables*

	<i>Estilo de liderazgo</i>	<i>Satisfacción laboral</i>
<b>Estilo de liderazgo</b>	1	
<b>Satisfacción laboral</b>	0.157780161	1

Fuente: elaboración propia.

La correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral del personal del almacén es de 0.157780161 lo que demuestra ser una correlación baja positiva, lo que conlleva a que determinar que la variable estilo de liderazgo no tienen influencia sobre la satisfacción laboral. Sin embargo, se puede resaltar que los trabajadores a cargo del líder transformacional denotan una tendencia con mayor uniformidad y menor varianza respecto a la satisfacción laboral, los datos con mayor varianza en la satisfacción son los del líder liberal y respecto al líder transaccional el personal menos satisfecho son los que tiene menos de un año de laborar para la organización.

Respecto a la satisfacción laboral, los criterios que muestran menor grado de satisfacción son los siguientes:

Estos factores fueron los que en conjunto para los tres grupos objeto de estudio brindaron la menor nota. En conjunto se pudo identificar que el mayor porcentaje con

47.1% se encuentra muy satisfecho con las premisas incluidas en el test y el 17.6% se encuentra algo insatisfecho, el mismo porcentaje denota es indiferente y finalmente este mismo porcentaje describe estar bastante satisfecho.

Las notas más bajas respecto a la satisfacción pertenecen al turno diurno a cargo del líder liberal, donde en promedio el 27.78% se muestran insatisfechos laboralmente. El turno nocturno a cargo del líder transaccional tiene un 14.3% del personal algo insatisfecho. Por parte del turno nocturno a cargo del líder transformacional se denota no tener ningún colaborador insatisfecho a cargo, la menor calificación en promedio de este líder es indiferente. El mayor porcentaje de los líderes transformacionales y transaccionales se muestran muy satisfechos laboralmente con un porcentaje superior al 50%, mientras que el mayor porcentaje del líder liberal también denota estar muy satisfecho laboralmente pero el porcentaje es de 38.89%. Los datos según porcentajes se pueden apreciar dentro de la siguiente tabla.

**Tabla 8**

*Análisis comparativo de los factores con menor satisfacción por turno*

<b>Diurno A</b>	<b>Nocturno B</b>	<b>Nocturno C</b>
El salario que usted recibe	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo
La temperatura de su local de trabajo	La iluminación de su lugar de trabajo	La iluminación de su lugar de trabajo
Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	La ventilación de su lugar de trabajo	La ventilación de su lugar de trabajo
Las oportunidades de promoción que tiene	La temperatura de su local de trabajo	
Las relaciones personales con sus superiores	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	
La supervisión que ejercen sobre usted.	Las relaciones personales con sus superiores	
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	El apoyo que recibe de sus superiores.	

---

La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

---

El apoyo que recibe de sus superiores.

---

El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales

---

La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

---

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

**Tabla 9**

*Porcentaje de satisfacción laboral según líder*

<b>Escala de satisfacción laboral</b>	<b>Líder Liberal</b>	<b>Líder Transaccional</b>	<b>Líder transformacional</b>
	Diurno A	Nocturno B	Nocturno C
3 (Algo insatisfecho)	27.78%	14.3%	0.0%
4 (Indiferente)	16.67%	14.3%	22.2%
5 (Muy satisfecho)	38.89%	57.1%	55.6%
6 (Bastante satisfecho)	16.67%	14.3%	22.2%
	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Se denota según datos anteriores que el mayor porcentaje que se encuentra algo insatisfecho con 27.78% lo posee el líder liberal del turno diurno, mientras que el líder transaccional tiene el 14.3% de personal en este grado de satisfacción, este mismo líder tiene el mismo porcentaje de colaboradores que se muestran indiferentes, el siguiente porcentaje indiferente lo tiene el líder liberal con 16.67% y el mayor porcentaje se encuentra en el líder transformacional con el 22.2%, esto dentro de un análisis horizontal de satisfacción.

El mayor porcentaje que se encuentra muy satisfecho está a cargo del líder transaccional con 57.1%, en un porcentaje similar se ubica el personal a cargo del líder transformacional con un 55.6% mientras que el liberal posee 38.89% dentro de esta

categoría. Finalmente, dentro del análisis horizontal se puede destacar que el mayor porcentaje del personal bastante satisfecho lo posee el líder transformacional con 22.2%, seguido del líder liberal con 16.67% y por último el líder transaccional con 14.3%.

Respecto a este análisis se puede identificar que, aunque no existe una correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, si existe una variación en los porcentajes según la satisfacción del personal a cargo de cada líder. La correlación baja positiva denota que no tiene mayor incidencia, sin embargo, se denota un comportamiento más simétrico entre el líder transaccional y transformacional en comparación del líder liberal.

**Tabla 10**  
*Factores de satisfacción por turno según superior*

No.	Pregunta	Diurno A	Nocturno B	Nocturno C	Promedio
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	4.44	4.78	5.29	4.84
13	Las relaciones personales con sus superiores	4.39	5.56	4.29	4.74
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	4.44	5.00	6.00	5.15
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	4.56	4.67	5.57	4.93
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	4.11	5.56	5.14	4.94
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	3.83	4.78	4.86	4.49
18	El apoyo que recibe de sus superiores.	4.33	5.44	3.71	4.50
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	4.61	5.33	5.29	5.08
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección	4.56	5.56	5.43	5.18
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	4.50	5.22	4.57	4.76

<b>Promedio</b>	4.38	5.19	5.01	4.86
-----------------	------	------	------	------

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Según datos contenidos en tabla se puede analizar que el líder con mayor puntuación en los aspectos que la prueba evalúa y tienen relación con el liderazgo que ejerce es el del turno nocturno B que se identificó como líder transaccional, el siguiente con mayor puntuación es el otro líder del turno nocturno C, el líder transformacional. Y finalmente el liderazgo con menor puntuación es el liberar a cargo del turno diurno.

En promedio, los tres supervisores del almacén obtuvieron una mayor puntuación en los aspectos de: la supervisión que ejercen sobre usted, la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y su participación en las decisiones de su departamento o sección. Dentro de un análisis horizontal se puede reconocer que el líder liberal que tiene a cargo el turno diurno no obtuvo ninguna calificación para estos aspectos superior a 5.00, mientras que los líderes transaccional y transformacional sí lograron superar la calificación para estos aspectos.

Los aspectos que lograron una calificación igual o superior a 5.00 del líder transaccional a quien le corresponde el turno nocturno B fueron siete y son los siguientes: Las relaciones personales con sus superiores, la supervisión que ejercen sobre usted, la forma en que sus supervisores juzgan su tarea, el apoyo que recibe de sus superiores, la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, su participación en las decisiones de su departamento o sección y su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

Por su parte el líder transformacional que tiene a cargo el turno nocturno C obtuvo una puntuación superior a 5.00 puntos en 6 aspectos, siendo los siguientes: Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar; la supervisión que ejercen sobre usted; la proximidad y frecuencia con que es supervisado; la forma en que sus supervisores juzgan su tarea; la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y su participación en las decisiones de su departamento o sección.

Este aspecto permite demostrar que, aunque la correlación entre ambos factores no sea representativa, sí existe una influencia en la recepción de los trabajadores por el líder según el tipo de liderazgo.

El estudio realizado por Peñarreta (2014) denominado *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipalidad de Loja*, tuvo como objetivo determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja, para esto tomó una muestra de 134 personas que fueron elegidas mediante el método probabilístico aleatorio y les fue aplicado el cuestionario de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall y el cuestionario de liderazgo del Grid Gerencial, el cual fue creado por Blake y Mouton. Luego del análisis el estudio de Peñarreta (2014) logró concluir que respecto a la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; eso explica la razón de las diferentes responsabilidades entre los departamentos que conllevan a que un mismo estilo de liderazgo sea valorado de distinta manera entre los empleados.

Los resultados de la autora respecto al presente estudio tienen similitud respecto a que no se logró determinar una relación fuerte entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Ambas investigaciones no lograron determinar una relación directa entre las variables, sin embargo, ambos estudios también logran identificar una relación entre la acción que ejecuta el líder sobre los trabajadores respecto a la actitud de estos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La acción que ejecuta el líder de manera directa repercute en los resultados obtenidos, esto debido que los resultados obtenidos por el turno a cargo del jefe transformacional muestran mejores indicadores en comparación de los otros supervisores, esto por el compromiso que muestran con la organización. Por lo que al igual que la investigación de Peñarreta (2014) se puede identificar que la actitud del líder incidirá en la valoración y el grado de compromiso que tengan los empleados por los objetivos de la organización anteponiéndolos a los objetivos individuales.

Olivares (2015) en la investigación denominada *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas*, cuyo objetivo fue determinar en qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Mediante un censo realiza el estudio con 34 personas, utilizando la encuesta y el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Finalmente, concluye que la correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral obtuvo un valor de significancia de 0,000 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,594, el cual significa que existe una correlación positiva media, entre la variable estilo de liderazgo y la variable satisfacción laboral.

Respecto a la investigación de Olivares (2015) y el presente estudio se determinó que ambas investigaciones concuerdan que la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral no es fuerte, pero se reconoce la necesidad de gestionar y capacitar en materia de liderazgo para mejorar las relaciones laborales.

En la investigación elaborada por Bazán (2017) denominada *Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia 2016*, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del departamento de medicina física y rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia, para lo que realizó estudio en todos los miembros del departamento utilizó una encuesta de 15 ítems de preguntas abiertas para medir la satisfacción laboral y la variable liderazgo mediante instrumento que consta de 22 ítems. Finalmente concluyó que, de acuerdo a las evidencias estadísticas, existe la relación del liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del departamento de medicina física y rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia en el 2016, ya que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0.620.

Esta investigación discrepa un tanto de los resultados obtenidos en el presente estudio, porque la relación encontrada entre el estilo de liderazgo y la satisfacción

laboral para los miembros del almacén fue de 0.157 lo que se encuentra 0.463 por debajo de los resultados obtenidos por Bazán (2017). Sin embargo, ninguno de los dos estudios denotó una correlación alta o fuerte, que logre superar el 0.90.



## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

- Los tres grupos que fueron objeto de estudio se ubicó un supervisor de turno diurno con 18 personas a cargo denominado grupo A, este líder es liberal. El siguiente grupo objeto de estudio fue el supervisor nocturno con 7 personas a cargo denominado grupo B, este líder es transaccional, Y el tercer grupo objeto de estudio denominado C está conformado por el turno nocturno con 9 personas a cargo, este líder es transformacional. Por lo que se concluye que, dentro de la empresa de alimentos en el almacén tres supervisores a cargo tienen liderazgo liberal, transaccional y transformacional respectivamente. Se distinguió una varianza entre los 18 trabajadores del turno nocturno que pone en evidencia el trato preferencial de un pequeño grupo selectivo por parte del líder.
- El mayor porcentaje de los trabajadores denotan estar muy satisfechos laboralmente con el 47.1%, seguidamente el 17.6% se demuestra algo insatisfecho, este porcentaje no tiene ninguna representación en el personal a cargo del líder transformacional, los tres líderes muestran tener el 17.6% de personal indiferente y también el 17.6% demuestra estar bastante satisfecho. Los factores con menor satisfacción fueron: la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, la iluminación de su lugar de trabajo, la ventilación de su lugar de trabajo, la temperatura de su local de trabajo, las oportunidades de formación que le ofrece la empresa y la "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

- El coeficiente de correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral del personal de almacén de la empresa de alimentos es de 0.157780161 lo que demuestra una correlación baja positiva, se puede considerar que el estilo de liderazgo no es realmente influyente dentro de la satisfacción laboral, sin embargo, se denota comportamiento de menor insatisfacción y mayor satisfacción en el personal a cargo del líder transformacional, mientras que el líder liberal tiene mayor porcentaje de insatisfacción dentro de los colaboradores a cargo.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se debe desarrollar un liderazgo en los supervisores mediante la puesta en marcha de cursos con expertos que generen un liderazgo positivo para influenciar en el personal a cargo y que le sigan por convicción y no por coacción, esto solo se logra cuando el líder ostenta un poder genuino de tal manera que logra ser seguido y puede ser fuente de mejoras para todo el personal y para la organización.
- Se debe incentivar el trabajo en equipo para que todos los colaboradores desarrollen las actividades en sintonía y sobre todo acorde a los objetivos empresariales para lograr un crecimiento, que incidirá en la mejora de condiciones para el conjunto que conformado desde los altos mandos hasta los puestos en menor jerarquía organizacional.
- Las evaluaciones de satisfacción laboral se deben desarrollar de manera periódica para tener implementadas propuestas de mejora que apoyen al incremento de la productividad, esto solo se logrará al descubrir los factores de inconformidad o insatisfacción para los colaboradores. Además, brindará la imagen en los trabajadores de una empresa responsable y comprometida con el crecimiento personal y laboral.

## Capítulo 6

### Proyecto de intervención

Proyecto para la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores del almacén de una empresa de alimentos.

#### 6.1 Análisis de participantes

El proyecto para la mejora en la satisfacción laboral del almacén de una empresa de alimentos está dirigido a supervisores, auxiliares y montacargas de bodegas en este departamento. El objetivo primordial es lograr la mejora en el nivel de satisfacción de los trabajadores para que incida de manera directa en la productividad y con ello favorezca la rentabilidad del negocio.

**Tabla 11**

*Análisis de participantes*

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos y mandatos</b>
<b>Gerencia</b>	Mejora de productividad	Desconocimiento de las necesidades de los trabajadores.	Código de Trabajo de Guatemala.
<b>Recursos humanos</b>	Mejora de la satisfacción laboral para incidir en el desempeño de los trabajadores	Carencia de asignación de recursos para desarrollar estudios de satisfacción.	El Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo IGSS.
<b>Supervisores de almacén</b>	Cumplimiento de metas y disminución de mermas	Renuencia al cambio en la forma de liderazgo y dirección hacia los trabajadores a cargo	Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional - Acdo Gubernativo 229-2014.

<b>Auxiliares y montacargas de almacén</b>	Mejoras en las condiciones laborales	Renuencia en la participación en actividades de mejora dentro del departamento y predisposición hacia los cambios.	Reformas al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional - Acuerdo Gubernativo 51-2015.  Reformas al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional - Acuerdo Gubernativo 199-2015.
--------------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Los principales actores son los que ejercen una influencia directa o indirecta en los resultados de la investigación que se realizó, por lo que se constituyen en actores directos de la propuesta de intervención debido que deben ejercer una acción para cambiar los resultados actuales y de esta forma incidir en una mejora para la organización mediante la ejecución de acciones que se desarrollan con base a la causa raíz de la problemática, para esto se dará un resumen de los principales resultados obtenidos.

El estilo de liderazgo y la satisfacción laboral tienen una relación baja positiva, lo que permite demostrar que no existe una fuerte influencia entre ambos factores. Pero se pudo evidenciar que el supervisor con estilo transformacional tiene a cargo personal que denota menor varianza en la satisfacción laboral, esto significa que el patrón es más uniforme y que la mayoría de los trabajadores muestra la misma percepción, mientras que en el caso de los otros dos supervisores muestran altibajos en las categorías, esto puede ser por distintos factores entre ellos la posibilidad que exista trato preferencial para algunos trabajadores.

Aunque no se logró establecer una alta correlación, sí se logró determinar que el supervisor de estilo liberal cuenta con colaboradores que tienen menor satisfacción laboral, mientras que el líder transformacional tiene el mayor grado de satisfacción. Tanto el líder transformacional como el líder transaccional cuentan con un porcentaje

de satisfacción superior al 50%. Por lo que, aunque la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral sea baja positiva, sí se logró evidenciar una influencia del estilo de liderazgo sobre la satisfacción que denotan los seguidores.

El trabajo en equipo es también una deficiencia detectada, donde el líder forma una parte fundamental para incentivar a los trabajadores a desarrollar las actividades de manera conjunta en beneficio del departamento y de la organización. Pero esto solo se logra detectar cuando las empresas mantienen una gestión sobre la satisfacción laboral porque se identifican factores de insatisfacción y oportunidades de mejora que son los ejes principales para desarrollar intervenciones que solucionen la problemática desde la raíz para subsanar causas y efectos, logrando sostenibilidad.

## **6.2 Análisis de problemas**

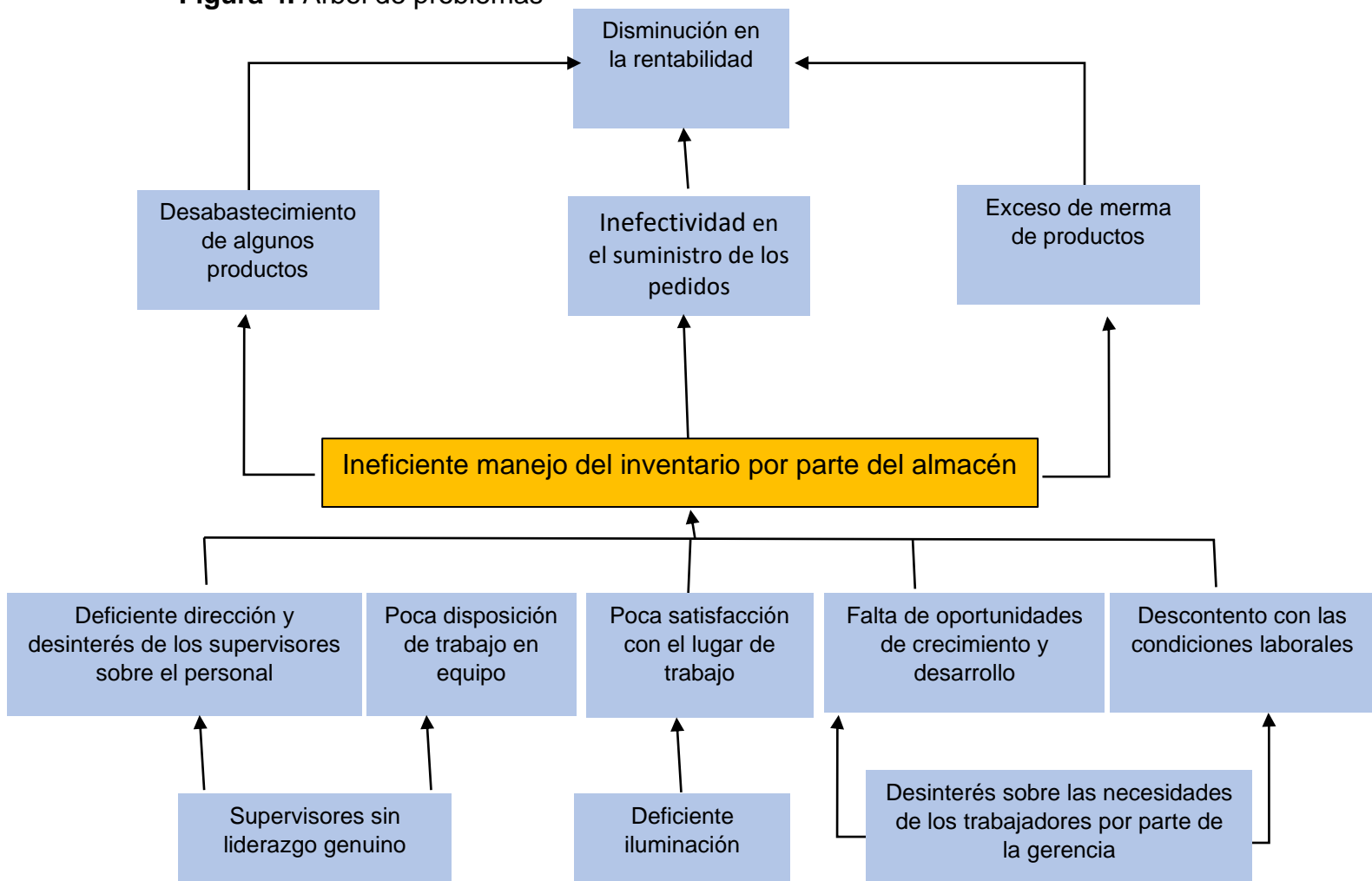
La empresa de alimentos se encarga de distribuir distintos productos lácteos en distintos mercados, supermercados, tiendas de conveniencia y otras empresas e instituciones. Se caracteriza por ser una productora que llega a los consumidores mediante un intermediario y en algunas ocasiones de manera directa. La industria alimentaria es altamente competitiva y dentro de esta intervienen varias empresas dentro del país con capital interno o extranjero. La industria alimentaria tiene como principal eje dentro del funcionamiento el manejo del inventario, porque la gestión adecuada de este activo circulante tiene un peso fuerte en las empresas.

Las actividades desarrolladas por el departamento del almacén es precisamente la gestión del inventario y este rubro es uno de los más importantes dentro de las empresas. Un manejo inadecuado puede representar problemas para la administración, lo que conlleva a generar grandes pérdidas económicas, por lo que debe ser manejado de manera eficiente. El departamento de almacén es el responsable de almacenar, distribuir y abastecer del producto terminado a los departamentos de ventas y asegurar que las entregas cumplan los estándares de calidad establecidos en los procesos internos. Para brindar un buen servicio y realizar

una entrega efectiva de los pedidos en tiempo y forma, se coordinan en turnos para tener cobertura el día y la noche.

Por tal motivo, el personal de almacén tiene una función importante y de gran impacto, los productos del portafolio cuentan con fecha corta para su caducidad, por lo que es importante llevar a cabo una rotación adecuada, realizar el buen manejo de los artículos para la operación y rentabilidad de la empresa. Con base a esto, se puede comprender la labor tan importante que realizan, en aporte para la empresa y la importancia de que los colaboradores tengan un nivel de satisfacción que favorezca su desempeño.

**Figura 4.** Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

### **6.3 Análisis contextual y diagnóstico**

Los participantes de la problemática lo conforman: la gerencia como actor que autorizará los recursos económicos, el departamento de recursos humanos encargado de la gestión de personal y el departamento de almacén como responsable del manejo del inventario y suministro de los productos en la empresa de alimentos.

En esencia, el departamento de almacén tiene una función vital para la rentabilidad de la organización porque el manejo adecuado del inventario permite al abastecimiento a las áreas a cargo de la distribución y colocación de los productos en los puntos de venta, reducción de merma y la rotación efectiva del inventario incide directamente en la productividad.

Los datos obtenidos en el estudio evidencian que el personal de este departamento se encuentra insatisfecho en aspectos como el desinterés de la empresa hacia sus necesidades, la iluminación del lugar de trabajo, la relación entre compañeros y jefes. Existe una mala comunicación, incumplimiento a procedimientos e instrucciones, surgen problemas entre turnos y el rendimiento difiere en cada uno, existe poca colaboración mayormente en fechas de mayor demanda. Las relaciones y el clima laboral no es el adecuado para fortalecer el compromiso.

El departamento de recursos humanos como socio estratégico, necesita tomar acciones que le permitan resolver la problemática que aqueja al departamento del almacén. Además del problema que genera el conflicto interno en el tema de clima laboral, por la importancia de las funciones del departamento la solución se convierte en un tema prioritario debido que afectan de manera directa la productividad.

Las consecuencias del manejo ineficiente del inventario y todo lo que genera se refleja en las cifras del margen de rentabilidad de la empresa, esto afecta de manera directa los resultados y permite evidenciar deficiencias en la gestión, es parte fundamental de la gerencia que se ve afectada de manera directa por los resultados donde las

ganancias han disminuido y una de las causas es la gestión del almacén, ya sea por la acción directa o por la omisión de acción, así mismo el personal muestra desinterés en el cumplimiento de metas.

El desarrollar un proyecto que ataque de manera directa las causas del problema, permitirá solucionar los efectos de este, por lo que se considera necesario que los supervisores ejerzan un liderazgo positivo con el fin de influir, guiar y dirigir a los miembros y que estos le sigan de forma voluntaria, mejorar las instalaciones y las relaciones entre compañeros de trabajo. En la manera que el almacén cumpla con las metas y mejore el manejo de inventarios se evitarán las mermas, se abastecerán de manera eficiente para evitar la pérdida en producto caducado o dañado.

Por medio de buenas prácticas dirigidas para atender las necesidades de los trabajadores, se mejorará la productividad del almacén. Para esto se necesita el trabajo en conjunto entre los interesados, porque además de la disposición de cambio de los integrantes del departamento del almacén, se debe contar con la acción directa del departamento de recursos humanos y la integración de la gerencia como parte esencial para que los trabajadores desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización, ya que percibirán que son un eje fundamental e importante para el funcionamiento y cumplimiento de objetivos.

El desarrollar un sentido de pertenencia en los colaboradores apoya a la gestión de las organizaciones, se considera parte fundamental para el trabajo en conjunto, porque se logra que los departamentos trabajen para el cumplimiento de objetivos comunes y con ello se logren las metas empresariales. Esto solo es posible cuando el personal percibe que las autoridades se interesan por las necesidades que poseen y estas son atendidas. El personal se sentirá parte de algo más grande que es la empresa, convertirá en propias las metas y trabajará para lograr la mejora continua de la organización, por lo que se considera esencial atender las necesidades del departamento del almacén.



## **6.4 Análisis de objetivos**

Tras la identificación de las causas y efectos de la problemática se pueden detectar los medios y objetivos para solucionar el problema, con ello se espera atacar las causas principales para convertir la situación actual negativa en una situación positiva que permita incrementar la rentabilidad de la empresa de alimentos.

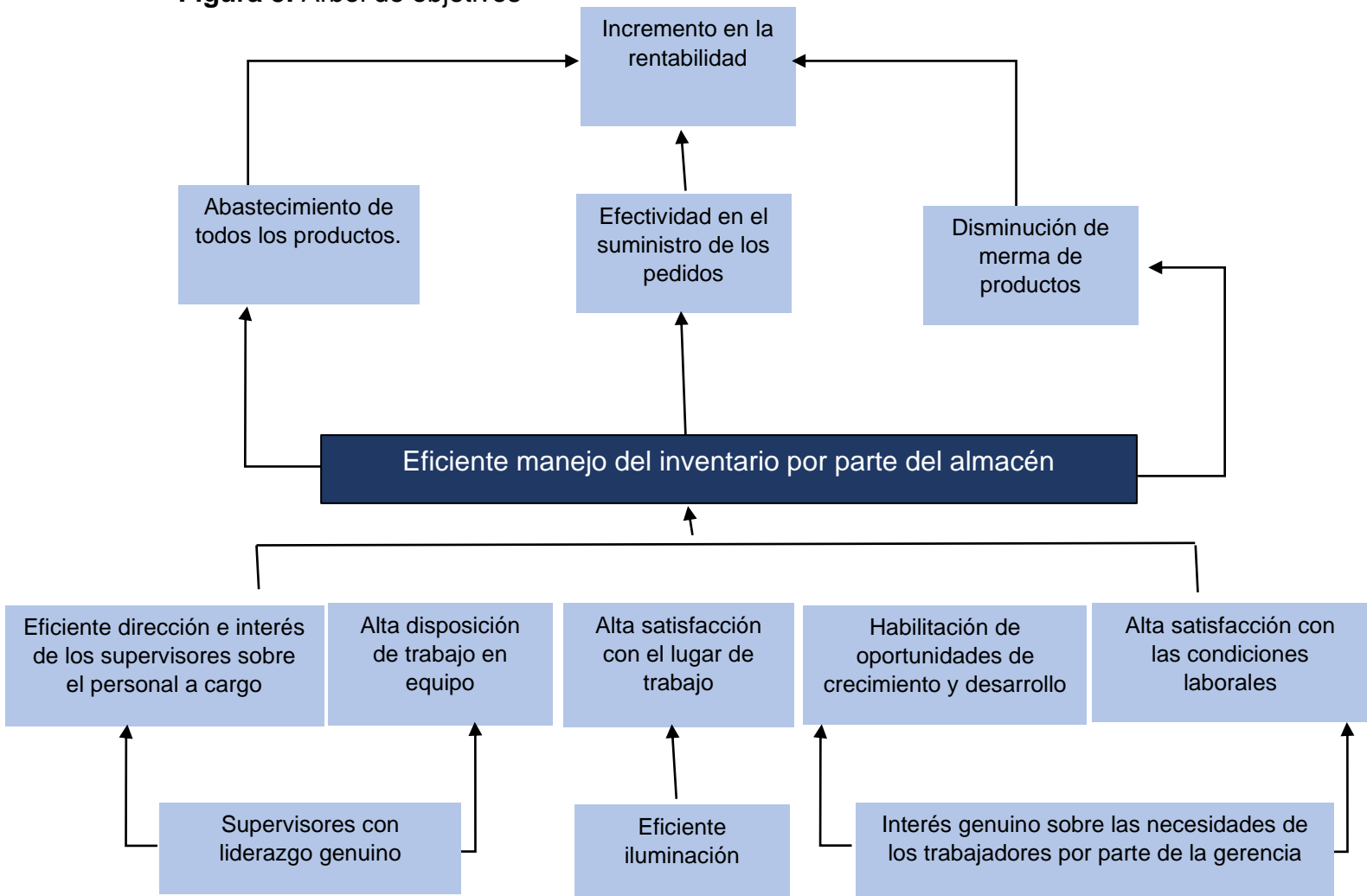
### **Objetivo general**

Manejar de manera eficiente el inventario para incrementar la rentabilidad de la organización.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollo de las habilidades en los supervisores del almacén para ejercer un liderazgo genuino.
- Incentivar el trabajo en equipo para mejorar las relaciones dentro del departamento.
- Mantener un monitoreo periódico de satisfacción laboral para determinar oportunidades de mejora.

**Figura 5. Árbol de objetivos**

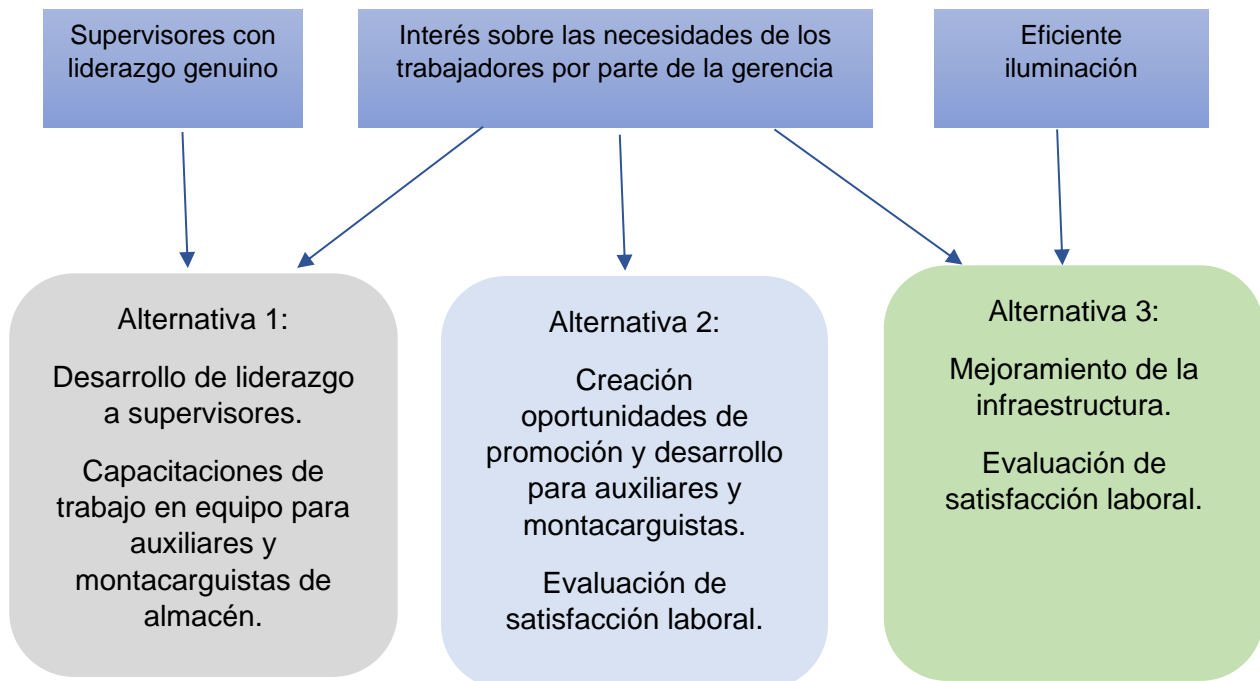


Fuente: elaboración propia

## 6.5 Análisis de opciones

Las causas de la problemática son tres, por lo que se consideran las siguientes opciones para atacar de raíz y erradicar las consecuencias, estas son: desarrollo de liderazgo de los supervisores, capacitación a montacargas y auxiliares sobre trabajo en equipo, habilitación de oportunidades de crecimiento y desarrollo, evaluación de satisfacción laboral y finalmente mejoramiento de la infraestructura para una eficiente iluminación en el almacén.

**Figura 6.** Análisis de alternativas



Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta que los recursos dentro de una empresa son escasos se toman dos opciones para cada alternativa de solución a la problemática, estas serán analizadas para poner en marcha la mejor opción y eliminar las consecuencias que al momento aquejan a la empresa de alimentos. Estas tres alternativas son:

Alternativa 1: Desarrollo del liderazgo en los supervisores de los tres turnos del almacén y realizar capacitaciones sobre trabajo en equipo dirigido a los auxiliares y montacargas del departamento del almacén. La coordinación y desarrollo de esta actividad deberá estar a cargo del departamento de recursos humanos, contar con el aval de la gerencia y la disposición de todos los miembros del departamento.

Alternativa 2: Habilidad de oportunidades de crecimiento para auxiliares y montacarguistas de almacén y evaluación de satisfacción laboral. Esta actividad deberá estar a cargo del departamento de recursos humanos, contar con el aval de la gerencia y la disposición de todos los miembros del departamento.

Alternativa 3: Mejorar la infraestructura del almacén para que sea un área con mayor iluminación y llevar a cabo evaluación de satisfacción laboral de manera periódica. Esta actividad deberá estar a cargo del departamento de recursos humanos, adquisiciones y contar con el aval de la gerencia.

**Tabla 12**

*Evaluación de alternativas*

<b>Alternativa</b>	<b>Requiere apoyo fuera de la gerencia, almacén y recursos humanos</b>	<b>Requiere suspensión de actividades</b>	<b>Soluciona la problemática para los tres turnos</b>
<b>Alternativa 1</b>	Si	No	Si
<b>Alternativa 2</b>	No	No	Si
<b>Alternativa 3</b>	Si	Si	No

Fuente: elaboración propia

La tercera alternativa requiere de la participación de una empresa ajena y fuera de los participantes, debido que se requiere realizar una remodelación a las instalaciones para tener una mejor entrada de luz. Para realizar esta mejora es necesario reorganizar las actividades en los diferentes turnos y suspender parcialmente las labores, a pesar de que el problema de iluminación principalmente está presente en la noche, la alternativa número tres queda excluida.

Por lo que, se pondrán en marcha las alternativas uno y dos que incluyen cuatro opciones, siendo estas: Desarrollo del liderazgo en supervisores, realizar capacitaciones sobre trabajo en equipo, habilitar oportunidades de crecimiento y desarrollo y evaluar la satisfacción laboral.

## **6.6 Marco conceptual**

La satisfacción laboral tiene una relación directa con el desempeño de los colaboradores, de esta manera se incrementa la productividad y el valor agregado aporta a la rentabilidad de la organización. Las mediciones permiten evidenciar los aspectos de insatisfacción y poner en marcha planes de mejora. De esta manera se incide directamente sobre el clima laboral, las relaciones, la productividad y el

desempeño. Tal como lo expresa la investigación de González (2016) dentro del apartado del estado del arte, avala que los colaboradores que se encuentran satisfechos laboralmente tienden a desenvolverse de manera adecuada para conservar un ambiente laboral ameno y agradable.

Uno de los aspectos importantes para la satisfacción laboral es el liderazgo que ejercen los superiores, tal como se determinó dentro de este estudio, los trabajadores que se encuentran a cargo del líder transformacional muestran mayor satisfacción con los aspectos relacionados a la relación con los superiores debido al poder genuino y la forma de ejercer influencia, por lo que se considera importante llevar a cabo una capacitación y desarrollar prácticas en los supervisores del almacén para mejorar este aspecto.

Hermosilla, Silvia y Páez (2016) cuyo estudio también fue analizado dentro del estado del arte señalan que el liderazgo transformacional se asocia con mayor fuerza respecto a la satisfacción con el líder, en comparación con el transaccional. Además, señalaron que el liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder predicen la motivación a trabajar extra, mediante una mayor satisfacción. Danet, García y March (2017) señalan la importancia del liderazgo transformacional para una mayor competitividad, innovación; y que, aunque es poco utilizado en países latinoamericanos, ha logrado mejoras para las organizaciones europeas y estadounidenses donde se han realizado cambios estructurales para que los líderes ejerzan un liderazgo transformacional.

Loaiza (2017) que señala dentro de la investigación como incorporar las nuevas formas de pensar, sentir y hacer son parte vital para los nuevos líderes que deben enfrentar retos globales. Por lo que, puede ser importante para la empresa de alimentos integrar este estilo de liderazgo en los líderes, tomando en cuenta que, aunque no existe mayor relación según los resultados del presente estudio entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo, sí se logró demostrar que los trabajadores que se encontraban a cargo del líder transformacional demostraron mayor nivel de percepción respecto a la satisfacción.

Al igual que las investigaciones de Marroquín (2017) quien señaló que según la investigación realizada el estilo de liderazgo no influye en el cumplimiento de las metas de productividad y la realizada por Oliva y Molina (2016) que señalaron el estilo de liderazgo influye moderada y positivamente en la percepción de satisfacción laboral, esto se debe que el cuestionario de satisfacción laboral analiza otras dimensiones que tienen valor para la percepción del trabajador porque le afectan de manera directa.

Por lo que se considera poner en marcha otras opciones dentro del proyecto para cubrir las necesidades insatisfechas encontradas y así mejorar la productividad de los trabajadores, esto porque desde la perspectiva teórica, atacando los factores que muestran insatisfacción para los colaboradores del área del almacén se lograrán mejoras dentro del departamento, tomando en cuenta que el instrumento utilizado es altamente confiable según el estudio de Chiang, Salazar y Nuñez (2016) donde realizaron el respectivo análisis del mismo.

## **6.7 Matriz del marco lógico**

La metodología del marco lógico se ha convertido en una de las más utilizadas para proyectos porque presenta de forma resumida y estructurada cualquier iniciativa de inversión, usualmente se desarrolla dentro de una matriz de cuatro por cuatro que conlleva una lógica vertical y horizontal que permitirá contar con un panorama claro de hacia dónde se dirige la organización.

**Tabla 13***Matriz del marco lógico*

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Variables Objetivamente (IVO)	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b> Contribuir a la mejora de los índices de rentabilidad de la organización.	Incremento en las ventas de los productos.	Informes mensuales de ventas.	Los trabajadores del almacén no ponen en práctica lo transferido en los cursos, capacitaciones y buenas prácticas.
<b>Propósito</b> Mejorar la productividad del departamento del almacén.	Disminución en la merma de la producción. Efectividad en el suministro de pedidos. Abastecimientos de todos los productos.	Reportes del almacén.	Los trabajadores del almacén no tienen disposición de cambio y a cumplir con procedimientos e instrucciones.
<b>Componentes:</b>			
1. Desarrollar liderazgo en supervisores.	Habilitación 100% de supervisores en competencias de liderazgo.	Certificación de competencias de liderazgo.	Renuencia de los trabajadores para participar las capacitaciones y talleres.
2. Capacitar en trabajo en equipo.	Participación del 98% del personal en capacitación de trabajo en equipo.	Reporte de sesiones mensuales de uno a uno.	Temporadas altas o requerimientos no planificados que impidan la participación del personal en las capacitaciones.
3. Crear oportunidades de promociones y desarrollo.	Cantidad de promociones o movimientos de personal a puestos clave o experiencias críticas.	Diploma de participación. Reportes de movimientos de personal.	Falta de compromiso o desinterés del personal para continuar con su desarrollo o aceptar promociones o experiencias críticas.
4. Evaluar satisfacción laboral.	Incremento de los niveles de satisfacción.	Resultado de la evaluación.	Ajustes que provoquen falta de recursos económicos.

<b>1.Desarrollo de liderazgo.</b>			
1.1	Evaluar liderazgo.		Informe de resultados de evaluación de liderazgo.
1.2	Realizar auto informe de liderazgo.	Determinar el tipo y prácticas de liderazgo que ejercen los supervisores.	Falta de interés y renuencia de los auxiliares y montacarguistas para evaluar a su supervisor.
1.3	Análisis de resultados.		Plan de capacitación y desarrollo.
1.4	Diseñar tablas de contenidos de capacitación y talleres de liderazgo.		Listados de asistencia a sesiones de capacitación y talleres.
1.5	Definir de tiempos de contenidos.	Capacitación del 100% de supervisores.	Falta de honestidad por parte de los supervisores para realizar el autoinforme.
1.6	Cotizar a empresas de consultoría en base a tabla de contenidos y perfil de capacitador.		Evaluaciones de eventos, facilitadores y servicios.
1.7	Coordinar la logística.	Cumplimiento del 100% del desarrollo de contenidos planificados en capacitaciones y talleres.	Poca disposición de los supervisores para participar en el plan de desarrollo de liderazgo.
1.8	Presentar propuesta a Gerencia para su autorización.		Evaluaciones de conocimientos y prácticas adquiridas.
1.9	Concretar la logística para la implementación.		Formato de sesión uno a uno
1.10	Ejecutar plan de capacitación.	Resultado satisfactorio en evaluación de los evento, facilitadores y servicios.	Ausencia de participación de los líderes en las sesiones por demandas de productividad no planificadas.
1.11	Evaluar conocimientos o prácticas adquiridas.		
1.12	Evaluación de contenidos y facilitador.	Adquisición de conocimientos y habilidades superiores a 90% en evaluaciones.	
1.13	Generar informe.		
1.14	Certificar a los líderes.		
1.15	Habilitación a líderes para brindar retroalimentación efectiva.	Alcance del 100% de retroalimentaciones mensuales.	



---

<p><b>2</b> Capacitación de trabajo en equipo.</p> <p>2.1 Contextualizar la situación o problema del departamento en relación con el trabajo en equipo.</p> <p>2.2 Generar informe de resultados en base a DNC.</p> <p>2.3 Cotizar a empresas la facilitación de la capacitación.</p> <p>2.4 Analizar contenidos, tiempos y perfil del capacitador en base a las necesidades.</p> <p>2.5 Diseñar programa de capacitación.</p> <p>2.6 Presentar propuesta a gerencia para su autorización.</p> <p>2.7 Concretar la logística para la implementación.</p> <p>2.8 Desarrollar la capacitación.</p> <p>2.9 Evaluar conocimientos o competencias adquiridas.</p> <p>2.10 Evaluar contenidos y facilitador.</p> <p>2.11 Elaboración de informe.</p>	<p>Indicadores de falta de trabajo en equipo.</p> <p>Alinear plan de captación con las DNC.</p> <p>Optimizar recurso financiero en adquisición de la mejor propuesta en la contratación de empresa facilitadora de la capacitación.</p> <p>Resultados favorables en práctica de competencias y habilidades superiores a 90%.</p> <p>Resultado satisfactorio en evaluación de los eventos, facilitadores y servicios.</p>	<p>Informe de situación o problemática con relación a trabajo en equipo.</p> <p>Propuestas de plan de contenidos.</p> <p>Contrato de servicios de capacitación.</p> <p>Informe de resultados de talleres.</p>	<p>Poca disposición de del personal para generar cambios y adquisición de competencias y habilidades.</p> <p>Alta productividad y demandas no planificadas que conllevan a la ausencia de los participantes.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

---

3.Crear oportunidades de promoción y desarrollo.

3.1 Identificar puestos clave y funciones críticas de impacto para la organización.	Cantidad de puestos clave.	Perfiles y descriptores con registro de actualización.	Falta de colaboración e interés de los involucrados para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.
3.2 Validar perfiles de puesto.	Registro de funciones críticas.	Registro de funciones críticas.	
3.3 Validar descriptores de puestos.	Revisión y actualización del 100% de los perfiles y descriptores de puesto.	Política y proceso de promoción y desarrollo de personal autorizada.	Cambios en los intereses personales de los participantes en el plan de desarrollo y promoción.
3.4 Establecer rutas de desarrollo y promoción.	Aprobación de política y proceso de promoción y desarrollo.	Informe de evaluación de potencial.	
3.5 Elaborar política de promoción y desarrollo de personal.	Resultados satisfactorios en evaluación de competencias, desempeño y/o pruebas técnicas.	Formato de plan individual de desarrollo.	
3.6 Solicitar autorización para la ejecución de plan de desarrollo.	Identificar y cuantificar las brechas detectadas.	Formato de retroalimentación de potencial.	
3.7 Identificar personal de alto desempeño.	Asignar funciones o experiencias críticas.	Comunicado de promociones y asignaciones de funciones o experiencias críticas	
3.8 Evaluar potencial basado en competencias y pruebas técnicas.	Comunicación del 100% de las promociones.		
3.9 Realizar entrevistas uno a uno para conocer intereses comunes.			
3.10 Identificar personal con alto potencial.			
3.11 Detectar brechas del puesto.			
3.12 Presentar informe de resultados a gerencia.			
3.13 Iniciar planes individuales de desarrollo o promoción.			
3.14 Evaluar y retroalimentar progreso.			
3.15 Asignar funciones o experiencias críticas.			
3.16 Reconocimiento y comunicación de promoción o desarrollo exitoso.			

---

---

#### **4. Evaluación de satisfacción laboral.**

4.1 Seleccionar cuestionario.

4.2 Requerir aprobación para uso de la prueba de manera gratuita.

4.3 Cotizar pruebas de satisfacción laboral.

4.4 Planificar proceso de evaluación.

4.5 Solicitar autorización a gerencia para llevar a cabo la evaluación.

4.6 Coordinar la logística.

4.7 Aplicar pruebas.

4.8 Analizar resultados.

4.9 Generar informe de resultados.

4.10 Diseñar propuestas de mejoras.

Contar con el 100% de la participación del personal en la evaluación de la satisfacción laboral.

Índice de satisfacción laboral.

Formularios de evaluación.

Informe de resultados de las evaluaciones de satisfacción.

Demandas o actividades de productividad impidan la participación de del personal según la programación.

La ausencia o licencias del personal que impidan conocer la percepción que tienen sobre las condiciones laborales.

---

Fuente: elaboración propia.

## 6.2 Presupuesto

Para el proyecto son necesarios recursos financieros, humanos y materiales por lo que se detallan a continuación.

### Recursos financieros

Los recursos financieros que se necesitan para el proyecto se detallan a continuación.

**Tabla 14**

*Recursos financieros*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
<b>4</b>	mesas	Q 400.00	Q 1,600.00
<b>20</b>	sillas	Q 50.00	Q 1,000.00
<b>1</b>	televisor	Q 1,800.00	Q 1,800.00
<b>1</b>	computadora	Q 3,800.00	Q 3,800.00
<b>1</b>	impresora	Q 1,200.00	Q 1,200.00
<b>8</b>	internet	Q 125.00	Q 1,000.00
<b>6</b>	Útiles y papelería	Q 27.00	Q 162.00
<b>6</b>	tintas negras	Q 101.00	Q 606.00
<b>6</b>	tintas de color	Q 121.00	Q 726.00
<b>30</b>	pastas	Q 2.00	Q 60.00
<b>15</b>	espirales	Q 1.00	Q 15.00
<b>1</b>	consultoría liderazgo	Q20,000.00	Q 20,300.00
<b>1</b>	consultoría trabajo en equipo	Q17,500.00	Q 17,500.00
<b>10</b>	Autoinforme de liderazgo	Q 50.00	Q 500.00
<b>30</b>	Evaluación de liderazgo	Q 50.00	Q 1,500.00
<b>30</b>	Evaluación de satisfacción laboral	Q 50.00	Q 1,500.00
<b>1</b>	Retroproyector	Q 1,500.00	Q 1,500.00
			<b>Q 54,769.00</b>

Fuente: elaboración propia.

La capacitación y talleres de liderazgo cuenta con cuatro sesiones de cuatro horas cada una con la participación de los tres supervisores de grupo, incluyendo al jefe de almacén.

Por su parte, la capacitación de trabajo en equipo se desarrollará en 3 sesiones de dos horas cada una, sin embargo, por temas de los turnos estos se deberán organizar en grupos.

- El primer grupo constará de 9 personas del turno A que tiene un total de 18 personas.
- El segundo grupo constará de 9 personas del turno A que tiene un total de 18 personas.
- El tercer grupo constará de 7 personas del turno B
- El cuarto grupo constará de 9 personas del turno C

De esta manera no se afectarán los horarios, además que se dará cumplimiento con las medidas de distanciamiento social frente a la pandemia COVID 19. Es comprensible que esto eleve el costo del curso ya que la empresa deberá desarrollar doce sesiones para todo el personal. Estas pueden ser organizadas en el mismo día para los distintos turnos o en días diferentes dependiendo de la disponibilidad de la empresa.

#### Recursos humanos

Considerando que el proyecto incluye tres componentes se considera contratar los servicios de dos empresas, la primera que imparta el curso de liderazgo y la segunda las capacitaciones sobre trabajo en equipo, se desconoce la cantidad de personas que las empresas asignarán para brindar el curso y las capacitaciones. Además, dentro del

personal interno dos coordinadores que son parte del departamento de recursos humanos serán los encargados de coordinar la aplicación de las evaluaciones de liderazgo y evaluación de satisfacción laboral y será el gerente de este departamento el encargado de elaborar los informes que se debe entregar a la gerencia general sobre los tres componentes del proyecto.

**Tabla 15**  
*Recursos humanos*

<b>Componente</b>	<b>Recurso humano</b>	<b>Cantidad de personas</b>
Curso sobre liderazgo	Empresa consultora	Desconocido
Capacitaciones sobre trabajo en equipo	Empresa consultora	Desconocido
Evaluaciones de satisfacción laboral	Coordinadores de Recursos humanos de la empresa de alimentos	2
Autoinforme de liderazgo	Coordinadores de Recursos Humanos de la empresa de alimentos	2
Evaluación de Liderazgo	Coordinadores de Recursos Humanos de la Empresa de alimentos	2

Fuente: elaboración propia.

### Recursos materiales

Los recursos materiales que necesita el proyecto son:

4 mesas

20 sillas

1 televisor

40 lapiceros

1 computadora

1 impresora

70 cuestionarios

6 resmas de hojas en blanco tamaño carta

6 tintas negras

6 tintas de color

30 pastas

15 espirales

1 retroproyector

### 6.3 Cronograma

El cronograma del proyecto para la realización de los tres componentes se tiene programado llevar a cabo a partir de julio del año 2021 a febrero del año 2022, lo que representa una duración de ocho meses

Actividades		Año 2021																Año 2022																			
		Mes																																			
		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
		Semanas																																			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Componente: Desarrollo de liderazgo</b>																																					
1	Presentar proyecto para autorización	■	■	■	■																																
2	Adquirir pruebas				■																																
3	Evaluar liderazgo				■	■																															
4	Realizar auto informe de liderazgo				■	■	■																														
5	Elaborar informe de resultados y DNC				■	■	■	■																													
6	Diseñar tabla de contenidos de capacitación				■	■	■	■	■																												
7	Cotizar a empresas de consultoría				■	■	■	■	■																												
8	Alinear contenidos y perfil del capacitador				■	■	■	■	■																												
9	Contar con autorización para contratar consultoría				■	■	■	■	■																												
10	Concretar logística para la implementación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Ejecutar capacitación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12	Evaluar conocimientos y habilidades				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13	Evaluar contenidos, facilitador y servicios				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
14	Certificar a líderes				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
15	Generar informe				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
16	Presentar informe				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
16	Habilitar a supervisores para retroalimentar				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Componente: Capacitación sobre trabajo en equipo</b>																																					
1	Contextualizar la situación o problemática				■	■	■	■	■																												
2	Elaborar informe de resultados y DNC				■	■	■	■	■																												
3	Cotizar a empresas de consultoría				■	■	■	■	■																												
4	Diseñar tabla de contenidos de capacitación				■	■	■	■	■																												
5	Diseñar programa de capacitación				■	■	■	■	■																												





Actividades		Año 2022																																			
		Mes																																			
		Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7	Aplicar pruebas																																				
8	Analizar resultados																																				
9	Generar informe																																				
10	Diseñar propuestas de mejora																																				
11	Repetir proceso semestralmente																																				

## **6.9 Evaluación del proyecto**

Parte del proyecto es la evaluación de la satisfacción laboral, dentro de este indicador se deberá realizar un comparativo entre los datos contenidos dentro del diagnóstico del presente documento con los datos que se obtengan en las evaluaciones del año 2022. Con esta medida se pretende que los trabajadores perciban y evidencien que existe un interés por parte de la gerencia sobre sus necesidades, además que se determinarán las áreas de mejora.

Se considera que el trabajo en equipo y relaciones con los compañeros, mayormente entre turnos, mejorará a partir de las capacitaciones. Así mismo, a partir del curso de liderazgo también contribuirá a que se tenga una mejor dirección y relación entre los supervisores y el personal a cargo. Estas implementaciones aportarán a tener mejores resultados sobre la satisfacción laboral. De no ser así se deberá realizar un nuevo análisis.

Por otra parte, se debe realizar un análisis de correlación entre los resultados de las evaluaciones de satisfacción laboral contra los resultados de las evaluaciones de satisfacción de las capacitaciones recibidas de liderazgo y trabajo en equipo. Esto para verificar que las empresas contratadas hayan facilitado un servicio adecuado a las necesidades presentadas. La evaluación deben realizarla los participantes y Recursos Humanos.

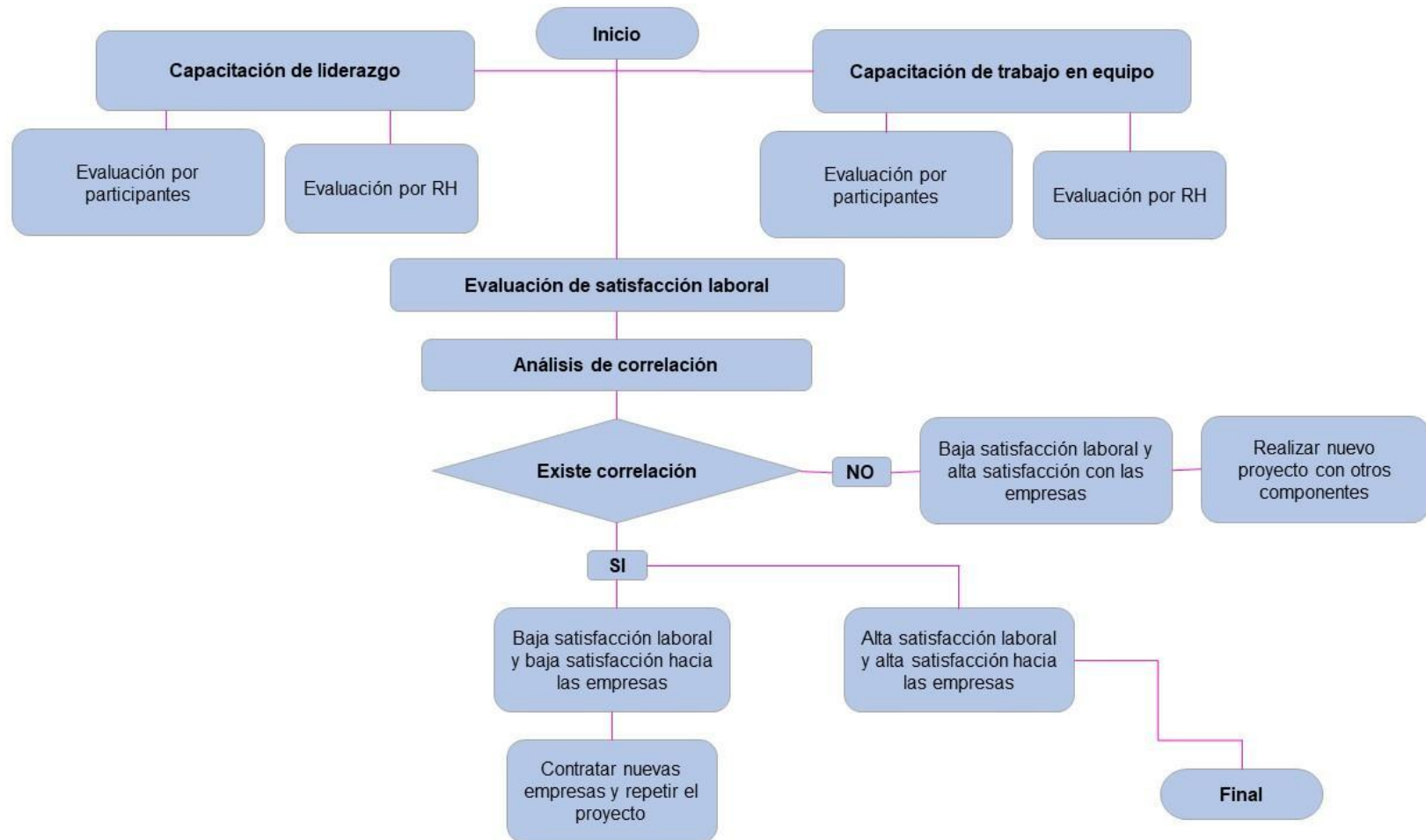
Los instrumentos para utilizar corresponden a una escala de calificación para la evaluación de satisfacción para los participantes y una rúbrica para el departamento de Recursos Humanos, los cuales servirán para determinar la funcionalidad de las acciones tomadas. De existir una correlación entre los resultados de las evaluaciones y los participantes se encuentren insatisfechos laboralmente y así como también con las empresas que brindaron las capacitaciones, se deberá contratar a otras empresas y realizar nuevamente los componentes del proyecto. Pero, en el caso que no exista

correlación y se dé una baja satisfacción laboral se debe analizar nuevamente y actuar bajo otras causas.

En el caso que se deba realizar un nuevo proyecto se considera el proceso de evaluación terminado porque se iniciará con nuevos componentes e incluir otra evaluación, se tendrá que continuar con las acciones correctivas hasta lograr una alta satisfacción laboral. Los formatos con los que se deberá evaluar a las empresas que brinden los cursos.

- Formato A: Escala de calificación para la evaluación de la satisfacción de los participantes hacia las empresas de consultoría.
- Formato B: Rúbrica para la evaluación de recursos humanos hacia las empresas de consultoría.

**Figura 7.** Flujograma del proceso de evaluación



Fuente: elaboración propia

## Referencias

- Abaunza, B. y Mejía, F. (2012) *Liderazgo y desarrollo de equipos*. IICA.
- Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2009) Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación Psicológica*. 14 (1) pp. 105 - 118
- Acker, J. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), pp. 65-73.
- Aguirre, G., Serrano, B. y Sotomayor, G. (2018) El liderazgo de los gerentes de Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*. 9 (1) pp. 187 – 195.
- Amat, J. (2000) *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. España: Ediciones 2000.
- Bass, B. y Avolio, B. (1985) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden. Recuperado de <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Bazán, M. (2017) *Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia 2016*. [Tesis de Maestría] Universidad César Vallejo. Perú.
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005) *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: CEPAL.
- Carchi, J. y Rodas, M. (2014) *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores* (Tesis de maestría) Universidad de Azuay. Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3721>

- Chiang, M., Salazar, M. y Nuñez, A. (2016) Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *En Grupo de Investigaciones FEDRA*. 3490-3507.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008) Clima y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2 (23),66-85. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=650/65027765004>
- Chiang, M. y San Marín, N. (2015) *Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*. 17 (4) pp. 159 – 165. Chile. Universidad del Bio Bio.
- Chiavenato I. (2002) *Gestión de talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma. Ed. México: McGraw Hill.
- Coca, L. (2017) Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *Perspectivas*, (40), 97 – 114. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425953614005>
- Coutiño, A. (2015) *Poder de la razón / Poder de reciprocidad y poder de retribución*. Guatemala. Universidad Galileo.
- Danet, A., García, I. y March, J. (2016) Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. *Revista de Comunicación y Salud*, 6(2), 81 –95. <https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud>.
- De la Garza, M, Guzmán, E. y Gallardo, M. (2018) El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials. *Redalyc*. 15 (2) <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i2.pp51-65>.

- Departamento de Agricultura de Estados Unidos (1995) *Método para el cuidado de alimentos perecederos*. Estados Unidos. USDA.
- Escuela de Ciencias Psicológicas (2021) *Guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación en postgrado*. Guatemala. USAC.
- Estrada, S. (2008). *Liderazgo a través de la historia*. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348
- FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2007). *Salvar la distancia entre las políticas sobre inocuidad de los alimentos y su realización*. Conferencia del 34° periodo de sesiones.
- Gabarro, J. y Kotter, J. (2007) *Managing your boss*, *Harvard Business Review* 83(1) 92-99. Recuperado de: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32345>
- García J. y Pérez, M. (2018) *Éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación*. España. Universidad Complutense de Madrid.
- Giraldo, E. y Naranjo, J. (2014) *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. [Tesis de maestría] Universidad del Rosario.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 157-194.
- González, A. (2016) *Satisfacción laboral y su efecto en la atención y servicio al usuario*. [Tesis de maestría] Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- González, M. y Guenaga, G. (2014) Poder y liderazgo en las organizaciones: conceptos, mecanismos, tácticas y resultados. *AEDEM* 2, 49. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483103>
- Greene, R. (1999) *Las 48 leyes del poder*. Estados Unidos. Océano.
- Hermosilla, D., Silvia, A. y Páez, D. (2016) El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of*



*Work and Organization Psychology* 32(4), 135 – 143.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018) *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Herzberg, F. (1954) Work of the nature of man. Cleveland: *The World of the Publishing Company*. Pp. 71 – 91.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), pp. 109-120.

Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C. *Industrial Data*. 16 (2). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Hutchinson, S. (2015) El liderazgo un desempeño efectivo. *MEP*. Recuperado el 28/09/2020 de <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013) *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: McGraw-Hill.

Locke, E. (1976) The nature and causes of job satisfaction. *Dunnette, M.D, Ed. Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand. Mc.Nally.

Loaiza, C. (2017) Liderazgo organizacional y capital humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 5–7. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29051457001>

Mamani, H., Terrones, U., Tintaya, I., Manitlla, A. y Salazar, J. (2015) *Liderazgo burocrático*. Universidad Peruana Unión. Perú.

- Mankeliunas, M. (1958) Motivación. *Revista Colombiana de Psicología*. Vol. 3 No. 1 – 2. Colombia. Universidad Nacional de Colombia.
- Marroquín, S. (2017) *Liderazgo del personal de jefaturas y su relación con la productividad laboral del personal de vendedores de unidades comercializadoras de aparatos de línea blanca de Guatemala*. [Tesis de maestría] Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Martínez, C. (2002): *Administración de Organizaciones, competitividad y complejidad en un contexto de globalización*. 3era. Ed. Universidad Nacional de Colombia. UNIBIBLOS.
- Maxwell, J. (2010) *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. 2da. edición. Maxwell Motivation Inc.
- Meliá, J. y Peiró, J. (1998) *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Universidad de Valencia. Recuperado de <https://www.uv.es/seguridadlaboral>
- Meliá, J., Pradilla, J., Martí, M., Sancerni, M., Oliver, A. y Tomás, J. (1990) Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39. Recurepado: [https://www.uv.es/~meliaj/Research/Art\\_Satisf/ArtS21\\_26.PDF](https://www.uv.es/~meliaj/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF)
- Milkovich G, y Boudreau J. (1994) *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. 6ta. ed. México, DF: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Moré L., Carmenate V. y Junco C. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. *Estudio de casos en el MITRANS*. Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente, 25(2).
- Muñoz, A. (1990) *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. [Tesis doctoral] Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

- Navarrete-Reynoso, R., Arredondo-Hidalgo, M. y González-Rosas, E. (2015) Revisión de la Evolución de la Industria Alimentaria en México. *Revista Investigación y Desarrollo*. 17 (17). México. Universidad de Guanajuato.
- Oliva, M. y Molina, S. (2016) Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile. *Revista académica y negocios*, 2 (1) 41 – 56. Recuperado: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5608/560863109005/movil/index.html>
- Olivares, R. (2015) *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015*. [Tesis de maestría] Universidad Nacional José María Arguedas. Perú.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M. y Bohorquez, S. (2014) Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 2 (76), 22-43. <https://doi.org/10.21158/01208160.n76.2014.796>.
- Peñarreta, D. (2014) *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. [Tesis de Maestría] Universidad Andina Simón Bolívar. Guatemala.
- Porter L. y Lawler, E. (1991) *Actitud empresarial y desempeño*. New York: McGrawHill.
- Prado, L. (2008) *Liderazgo y gestión de personal*. OSDE.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005), *Administración*. 8va. Ed. México: Pearson Education.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010), *Administración*. 10va. Ed. México: Pearson Education.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Vargas et al. (2018) *La satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. 9 (13) Medellín. pp. 129 – 153.

Weinert, A. (1985) *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.

## Anexos

**Formato A:** Modelo de escala de calificación para la evaluación de la satisfacción de los participantes hacia las empresas.

### Escala de calificación para facilitadores

La presente evaluación permitirá mejorar la calidad de las empresas consultoras que brindan el servicio para cursos y capacitaciones, debe llenar una evaluación por facilitador para evaluar el desempeño personal.

Nombre del curso o capacitación: \_\_\_\_\_

Fecha que tomó el curso o capacitación : \_\_\_\_\_

Horario que tomó el curso o capacitación: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del facilitador o facilitadora: \_\_\_\_\_

Marque con una "x" la calificación que se acomode según su percepción y satisfacción al aspecto evaluado.

No.	Aspecto	Satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Insatisfactorio	Deficiente
1	El facilitador logró transmitir la información de manera adecuada y comprensible				
2	El facilitador se dirigió a su persona con respecto y amabilidad				
3	El facilitador permitió su participación dentro del curso o capacitación				
4	El facilitador valoró los aportes de los participantes				
5	El facilitador utilizó material de apoyo para impartir el curso o capacitación				
6	El facilitador le brindó material de apoyo para el desarrollo de las actividades				
7	El facilitador mostró dominio del tema que impartió				
8	La intervención del facilitador fue dinámica o proactiva				

Observaciones: \_\_\_\_\_

Se agradece desde ya la participación y se reitera el único uso es para mejorar la calidad de los cursos y capacitaciones, la información brindada en ningún momento incidirá en la relación laboral.

**Espacio únicamente para el uso del departamento de Recursos Humanos:**

Para evaluación:

Satisfactorio	equivale a	5 pts.
Medianamente satisfactorio	equivale a	4 pts.
Insatisfecho	equivale a	3 pts.
Deficiente	equivale a	2 pts.

Puntuación: \_\_\_\_\_

Formato B: Modelo de rúbrica para la evaluación de recursos humanos hacia las empresas.

### Rubrica para evaluación de Recursos Humanos a facilitadores

Empresa: \_\_\_\_\_

Facilitador: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

Fecha y horario que se impartió el curso o capacitación: \_\_\_\_\_

Categorías	Necesita mejorar sus habilidades como facilitador (0 - 1)	Facilitador en proceso (1.1 - 2)	Excelente facilitador (2.1 - 3)
Participación	En su participación en el curso o capacitación no expone todos los aspectos solicitados o hace falta más de uno y expone inadecuadamente en todo momento	En su participación en el curso o capacitación le falta uno de ellos y expone inadecuadamente en algún momento	En su participación en el curso o capacitación contempla un buen análisis, expone adecuadamente y aborda todo el contenido
Manejo	Denota poco manejo del tema, muestra largas pausas en la interlocución. No maneja el material de apoyo que posee	Denota mediano manejo del tema, muestra pausas poco usuales en la interlocución. Maneja únicamente algunos materiales de apoyo que posee	Denota manejo del tema, la interlocución es fluida y ágil, maneja a la perfección el material de apoyo que posee
Material	El material utilizado muestra no es profesional, no fue elaborado para el presente curso, no desarrolló actividades atractivas para los participantes	El material utilizado denota poco profesionalismo, no fue elaborado según las necesidades del curso, desarrolló actividades atractivas únicamente para algunos participantes	El material utilizado es profesional, fue elaborado para las necesidades del curso y desarrolló actividades atractivas para todos los participantes.
Originalidad	El curso o capacitación muestra ser menos de un 30% original y no se adapta a las necesidades de la empresa.	El curso o capacitación muestra entre 70% a % de originalidad y se adapta en mediana manera a las necesidades de la empresa	El curso o capacitación muestra más del 70% de originalidad y adaptación a las necesidades de la empresa

Puntualidad	Asiste al curso o capacitación con más de 15 minutos de retraso de la hora que debe impartirlo	Asiste al curso o capacitación a la hora exacta que debe iniciar a impartirlo	Asiste al curso o capacitación como mínimo 15 minutos antes de impartirlo
Emisión	Traslada el contenido inadecuadamente, la interlocución es incomprensible por todos los participantes, maneja lenguaje inadecuado y no responde a las necesidades de aprendizaje	Traslada el contenido poco claro, la interlocución es comprensible para un porcentaje de los participantes, maneja lenguaje poco adecuado y responde de manera parcial a las necesidades de aprendizaje	Traslada el contenido de manera adecuada, la interlocución es comprensible por todos los participantes, utiliza lenguaje adecuado y acorde a las necesidades de aprendizaje
Didáctica	Brinda el curso o capacitación sin proactividad y nulo dominio del tema	Brinda el curso o capacitación proactivamente en algunos momentos y domina el tema de manera parcial	Brinda el curso o capacitación de manera proactiva todo el tiempo y domina el tema en todo momento
Relaciones	Se relaciona de manera no adecuada con los participantes, es una persona apática y tiende a faltar el respeto usualmente	Se relaciona de manera poco adecuada con los participantes, es una persona poco empática y falta el respeto a los participantes de vez en cuando	Se relaciona de manera adecuada con los participantes, es una persona empática y respeta a los participantes en todo momento
Postura	Su postura demuestra desinterés y falta de atención	Por momentos mantiene la postura adecuada	La postura es adecuada

Firma y sello: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO**

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su supervisor inmediato. Por favor responda

los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación, figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona

que está describiendo usando la siguiente escala:

<b>Nunca</b>	<b>De vez en cuando</b>	<b>A veces</b>	<b>Bastante</b>	<b>Casi siempre</b>
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

***MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO***

1	Me ayuda a cambio de mis esfuerzos	0	1	2	3	4
2	Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados	0	1	2	3	4
3	Evita intervenir hasta que los problemas se agravan	0	1	2	3	4
4	Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	0	1	2	3	4
5	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante	0	1	2	3	4
6	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él / ella	0	1	2	3	4
7	Está ausente cuando se le necesita	0	1	2	3	4
8	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	0	1	2	3	4
9	Habla del futuro con optimismo	0	1	2	3	4
10	Me hace sentir orgulloso de trabajar con el / ella	0	1	2	3	4
11	Señala de forma concreta quien es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento	0	1	2	3	4
12	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	0	1	2	3	4
13	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse	0	1	2	3	4
14	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación	0	1	2	3	4
16	Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos	0	1	2	3	4
17	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	0	1	2	3	4
18	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	0	1	2	3	4
19	Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo	0	1	2	3	4
20	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar	0	1	2	3	4
21	Actúa de forma que se gana mi respeto	0	1	2	3	4
22	Concreta toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos	0	1	2	3	4
23	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3	4
24	Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2	3	4
25	Da muestra de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3	4
26	Presta una convincente visión del futuro	0	1	2	3	4
27	Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3	4

28	Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3	4
30	Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a realizar mis capacidades	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3	4
33	Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumple las expectativas	0	1	2	3	4
36	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3	4
37	Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3	4
38	Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39	Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3	4
40	Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3	4
41	Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42	Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3	4
43	Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3	4
44	Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3	4
45	Es grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3	4



## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23 J.L. Melià y J.M. Peiró (1998)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno. En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

Apellido: .....

Nombre: .....

**Instrucciones:** A continuación se brinda una serie de aspectos sobre los cuales debe marcar con una "x" la satisfacción que muestra con cada una de las premisas.

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4	El salario que usted recibe	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
8	La iluminación de su lugar de trabajo	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
9		Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		

	La ventilación de su lugar de trabajo	Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
10	La temperatura de su local de trabajo	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
12	Las oportunidades de promoción que tiene	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
13	Las relaciones personales con sus superiores	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
18	El apoyo que recibe de sus superiores.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
19		Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		

	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>	6 <input type="text"/>	7 <input type="text"/>



### Consentimiento informado:

A través del presente documento, se solicita su participación en el estudio que lleva como título “Estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral del equipo del almacén en una empresa de alimentos de la Ciudad de Guatemala”. La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización de cuestionarios, entrevistas o reuniones grupales de diálogo será utilizada para los propósitos del estudio referido a cargo de Mariela Carolina Sac. Se garantiza el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar. Se requiere que responda a dos cuestionarios: Estilo de liderazgo y satisfacción laboral, tomando aproximadamente de 30 minutos de su tiempo.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado en su totalidad por la Mtra. Gabriela Alvarez García profesora titular del curso, colegiado 3817 y la Mtra. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570, del Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: **[marielasac@gmail.com](mailto:marielasac@gmail.com)**. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: **[maestriagho@psicousac.edu.gt](mailto:maestriagho@psicousac.edu.gt)**/ **[galvarez@psicousac.edu.gt](mailto:galvarez@psicousac.edu.gt)**

Declaración de consentimiento: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

Estoy de acuerdo en participar: \_\_\_\_\_

No estoy de acuerdo en participar: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_