



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS
NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN AMBATO.”**

**Proyecto de investigación Previo a la Obtención del Título de
Psicóloga Organizacional**

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgos Laborales

Autora:

María Belén Soria Maza

Director:

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic.MA.

Ambato- Ecuador

Julio-2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE
SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS EN AMBATO.”

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgos Laborales

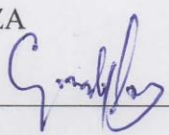


BIBLIOTECA

Autora:

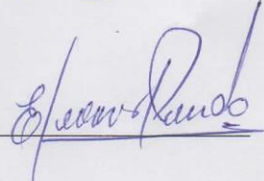
MARÍA BELÉN SORIA MAZA

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A.

f. 

CALIFICADOR

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Ps. Ind, Mg.

f. 

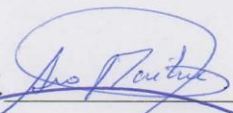
CALIFICADORA

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

f. 

CALIFICADORA

Ana del Rocío Martínez Yacelga, Dra. Mg.

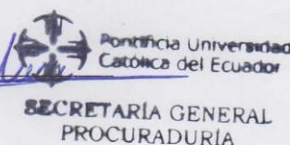
f. 

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA



Ambato- Ecuador

Julio-2018

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARIA BELÉN SORIA MAZA**, con **CC. 1104107071**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“Relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral en los empleados de una empresa de servicios en Ambato”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional** en la escuela de **PSICOLOGIA**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, julio 2018



MARIA BELÉN SORIA MAZA

CC. 110410707-1



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por ser ese apoyo y fortaleza a lo largo de mi camino y por darme la oportunidad de conocer a personas que han sido mi compañía durante todo mi periodo estudiantil.

Doy gracias a mis padres porque ellos son los principales promotores de mis sueños, por inculcarme su amor para luchar y seguir adelante sin decaer.

Un agradecimiento especial a mi tutor Gonzalo Pazmay por brindarme su ayuda y apoyo en la elaboración de la tesis, a todos mis maestros que hicieron parte de mi proyecto de formación en mi vida profesional. A mi Universidad por abrirme las puertas y darme la oportunidad de formarme como profesional.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeros y amigos con quienes he compartido grandes momentos y han sido un gran apoyo durante este proceso.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto de titulación es determinar el nivel de influencia que pueden tener los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral en los 33 empleados del área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones en Ambato. La importancia del estudio radica en establecer la relación entre las variables ante la determinación estadística de los indicadores. Para obtener los datos se aplicó dos instrumentos: El Grid Gerencial y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12; con el primer instrumento se estableció que el estilo que predomina es el liderazgo equilibrado caracterizado por ajustarse al sistema sin que exista esfuerzo por mejorar los resultados, con el segundo se obtuvieron los siguientes valores de las dimensiones evaluadas: el Ambiente físico tiene una media entre 4.3 a 5.5, supervisión con un rango ubicado en 4.4 a 4.7 y prestaciones con un nivel que se encuentra en 3.7 a 5.6. Con los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos se logró comprobar que no existe una relación clara entre las variables de estudio, esto puede darse debido a que los factores que motivan a los empleados pueden ser distintos, también de la valoración y grado de compromiso que cada empleado tenga con su lugar de trabajo, así como los objetivos que debe cumplir. Por lo tanto, se diseña un modelo teórico explicativo que fomente estilos de liderazgo efectivos que se relaciona con la satisfacción laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: satisfacción, estilos de liderazgo, motivación

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the level of influence that different leadership styles may have on the levels of job satisfaction of the 33 employees that work in the sales division at the of National Telecommunications Corporation in Ambato. The importance of this study lies in the establishment of a relationship between the variables facing the statistical determination of the indicators. To obtain the data, two instruments were applied, The Managerial Grid and the Job Satisfaction Scale S10/12. With the first instrument, it was established that the prevailing style is balanced leadership, which is characterized by adjusting to the system without any effort to improve results. With the second instrument, the following scores were obtained from the evaluated dimensions: the physical environment has an average of 4.3 to 5.5, supervision ranges from 4.4 to 4.7, and benefits with a level of 3.7 to 5.6. With the results obtained from the applied instruments, it was possible to confirm that there is no clear relationship between the studied variables. This can occur when the factors that motivate employees are different, or due to the value and the degree of commitment each employee has with their workplace, as well as the objective they have to meet. A theoretical explicative model was designed to encourage effective leadership styles that are related to job satisfaction and the fulfilment of institutional objectives.

Key words: satisfaction, leadership styles, motivation

TABLA DE CONTENIDO

Preliminares

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLA DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
TABLAS	x
GRÁFICOS	xi
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Descripción del problema	3
1.2. Justificación.....	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Pregunta de estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo.....	5
1.5. Variables	5
Variable A: Estilos de liderazgo.....	5
Variable B: Satisfacción Laboral	5

CAPITULO II	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Definiciones y conceptos	6
2.1.1. Liderazgo	6
2.1.2. Diferencia entre líder y administrador	7
2.1.3. Estilos de liderazgo	8
2.1.4 Los tres estilos de White y Lippitt	8
2.1.5 Teorías y modelos de liderazgo por contingencia.....	9
2.1.6 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	10
2.1.7 Teorías y modelos de liderazgo por comportamiento	11
2.1.7.1 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.	11
2.1.7.2. Estudios de la Universidad de Michigan.....	12
2.1.7.3 Malla gerencial (Grid gerencial)	13
2.2. Satisfacción laboral	15
2.2.1 Teoría bifactorial de Herzberg	15
2.2.2. Definición de Satisfacción Laboral.....	16
2.2.3 Importancia de la satisfacción laboral.....	17
2.2.5. Diferencia entre motivación y satisfacción laboral	19
CAPÍTULO III.....	20
METODOLOGÍA	20
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	20
3.1.1 Participantes	21
3.1.2 Procedimiento metodológico	21
3.1.3 Instrumentos.....	23
3.1.3.1 Test del Grid Gerencial	23

3.1.3.2 Cuestionario de Satisfacción S10/12.....	25
CAPÍTULO IV.....	28
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	28
4.1.1. Características socio demográficas	28
4.1.2 Interpretación resultados Grid Gerencial	30
4.1.3 Interpretación de resultados S10/12	32
4.1.3.1 Interpretación por dimensiones	32
4.1.4 Modelo Empírico Explicativo	34
CAPITULO VI.....	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37
5.1. Conclusiones	37
5.2. Recomendaciones.....	39
Bibliografía	40

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS

Tabla 2.1: Los tres estilos de liderazgo	9
Tabla 3.1: Participantes	21
Tabla 3.2: Operacionalización de variables	23
Tabla 3.3: Cinco estilos de liderazgo predominantes.....	24
Tabla 3.4: Fiabilidad	27
Tabla 4.1: Descripción del género de los participantes.....	29
Tabla 4.2: Descripción de la edad de los participantes	29
Tabla 4.3: Descripción del cargo de los participantes.....	30
Tabla 4.4: Descripción del tiempo de servicio de los participantes	30
Tabla 4.5: Descripción de las puntuaciones	31
Tabla 4.6: Resultados por agencias	31
Tabla 4.7: Dimensión Ambiente Físico.	32
Tabla 4.8: Dimensión Supervisión	33
Tabla 4.9: Dimensión Prestaciones	34
Tabla 4.10: Interpretación General.....	34

GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Características del líder y administrador.....	7
Gráfico 2.2: Comportamientos del líder.....	11
Gráfico 2.3: Malla Gerencial.....	14

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Antecedentes

Se han analizado diferentes investigaciones relacionadas a los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de las cuales se han destacado trabajos que puntualizan aspectos relevantes, donde se considera información que incluye datos para fundamentar científicamente y conceptualmente el tema de estudio.

Pedraja & Rodríguez (2008) investigaron acerca del impacto del liderazgo en la eficiencia de los diferentes tipos de organizaciones, la investigación se realizó en el norte de Chile y se utilizó como herramienta un cuestionario dirigido a 64 directivos de empresas públicas y 119 en empresas privadas, en los resultados se encontró que en las instituciones públicas el estilo de liderazgo transformacional conduce al éxito estratégico, y por otro lado en las empresas privadas el liderazgo transformacional afecta positivamente la eficacia (p. 7).

Omar (2011) analizó las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, se estudió una muestra de 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país, los resultados de la investigación mostraron que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades aumenta su satisfacción laboral (pp. 129 – 137).

Así mismo los autores Chiang, Gómez & Salazar (2014) relacionan la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145 docentes de instituciones de educación pública y privada en Chile. Para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de Chiang et al. (2008) para los estilos de liderazgo un cuestionario basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard también publicado en otro estudio de Chiang & Salazar (2011). Los resultados revelaron que existen correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. Se destacan las correlaciones positivas entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación.

De igual manera la autora Peñarreta (2014) quiso 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 identificar el estilo de liderazgo se utiliza el test del Grid Gerencial de Blake, Mouton, & McCane (1991) mencionan que ambos ejes muestran la forma en que los intereses interactúan para crear una sola actitud coherente en cada uno de los estilos liderazgo evaluados en el grupo de estudio de 14 directores y jefes de todos los departamentos. Los resultados evidencian que los estilos de liderazgo predominantes son el “club social, empobrecido y el equilibrado”; por lo tanto, las respuestas de satisfacción se relacionan con los tres estilos. En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes.

En conclusión, los autores antes mencionados plasman sus diferentes ideas sobre la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, recalcando que existen diferentes estilos de liderazgo, que pueden tener una influencia tanto positiva como negativa en el desempeño de los colaboradores.

1.1.1. Descripción del problema

En la actualidad, se ha suscitado el interés de investigar sobre los diferentes tipos de liderazgo, entendido por Chiavenato (1993) citado por Guerrero (2017) como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de un proceso de comunicación humana para el logro de objetivos específicos.

Escandon & Hurtado (2016) caracterizan tres estilos de liderazgo: liderazgo autocrático, liberal y democrático, los cuales podrían influir en la satisfacción, que determinan el buen desempeño de las organizaciones, por otro lado Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un estado de carácter emocional placentero o positivo de la discernimiento subjetivo de las experiencias laborales del trabajador. Es decir que la satisfacción laboral es la forma en que los empleados sienten bueno o malo su lugar de trabajo tanto físico como en los beneficios que reciben de él.

El problema surge en el área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cnt, al ser un área que tiene altas metas que cumplir durante todo el año, se genera una presión mayor en los colaboradores. Esta investigación se suscita al notar que no se estaban cumpliendo con normalidad dichas metas.

1.1.2. Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

La presencia de diferentes estilos de liderazgo dentro de la organización y específicamente dentro del área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cnt que pueden estar incidiendo en la satisfacción laboral.

¿Dónde se origina?

Se origina en los medios y altos mandos del área comercial, esta área dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se la considera como crítica debido a que se plantean metas cada mes y tienen que cumplirlas, por eso se considera el área con más presión laboral.

¿Dónde se detecta?

Se detectan en los diferentes niveles de satisfacción de una empresa de servicio en la ciudad de Ambato

1.2. Justificación

Determinar la posible relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral es de gran importancia ya que no se han realizado las suficientes investigaciones sobre el tema, el objetivo es expandir los conocimientos y la relación entre las variables propuestas. La investigación es relevante debido a que en Cnt, lugar en donde se realizó el estudio trabajan con diferentes estilos de liderazgo dependiendo de cada supervisor. Este estudio ayudo a demostrar si la satisfacción laboral depende o está influenciada por el estilo de liderazgo que se ejerce.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Relacionar los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral en los empleados de una empresa de servicios.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Efectuar una revisión bibliografía sobre estilos de liderazgo y satisfacción laboral.
2. Determinar los estilos de liderazgo dentro de la empresa de servicios
3. Medir el nivel de satisfacción en los empleados de la empresa de servicios
4. Realizar un modelo empírico explicativo entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral.

1.4. Pregunta de estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

Los diferentes estilos de liderazgo influyen en la satisfacción laboral en los empleados de una empresa de servicios en la ciudad de Ambato.

1.5. Variables

Variable A: Estilos de liderazgo

Variable B: Satisfacción Laboral

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Definiciones y conceptos

2.1.1. Liderazgo

Se entiende como líder a la persona que tiene las capacidades necesarias para influir o guiar de forma eficiente a un grupo de personas con la finalidad de alcanzar las metas u objetivos que hayan sido planteadas. Por lo tanto, es una persona que tiene la habilidad de lograr que su grupo alcance su máximo éxito en la realización de sus actividades.

No existe un concepto claro del liderazgo, muchos autores al hablar de este tema se centran en las características que debe tener un líder. Robbins & Judge (2013) definen el liderazgo como la capacidad para influencia en un grupo hacia el logro de una visión o de un conjunto de metas específicas. Lussier & Achua (2009), en cambio menciona que es un proceso en el cual los lideres influyen sobre sus seguidores, y viceversa, para conseguir los objetivos de la organización a través de la transformación, su definición incluye elementos como: lideres – seguidores, influencia, objetivos organizacionales, cambio y gente. El liderazgo es la habilidad que nace de la interacción de componentes adquiridos e innatos, que les permite a los individuos poder influir en otras personas.

2.1.2. Diferencia entre líder y administrador

Hay una diferencia entre lo que es un administrador y un líder. Administrar significa lograr objetivos o metas, adquirir responsabilidades, conducir a un grupo de personas, mientras que liderar significa influenciar, direccionar, con el objetivo de alcanzar metas establecidas. A continuación, en el gráfico 1 se mencionan algunas características.



Gráfico 2.1: Características del líder y administrador.
Fuente: Peñarreta (2014)

Realizar la diferencia entre administrar y liderar ayuda a establecer y delimitar las competencias que se relacionan con la gestión. Un administrador debe aprender a ser

un buen líder para que puedan guiar, motivar e integrar a los miembros de toda la organización para trabajar por alcanzar un objetivo en común establecido.

2.1.3. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son una composición entre: rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes deben poseer para utilizar al momento de realizar una interacción con sus partidarios. Según Chiavenato (2002), “las teorías sobre estilos de liderazgo perciben un estilo particular de conducta del líder que provoca resultados finales del tipo alta producción y satisfacción de las personas” (p. 567). Cada miembro que conforma las organizaciones tiene su propia personalidad y por tal motivo el líder debe adoptar un formato de liderazgo dependiendo de las personas con las que trabajará.

2.1.4 Los tres estilos de White y Lippitt

White y Lippitt fueron los primeros en estudiar sobre el liderazgo, ellos querían comprobar la influencia que ejecutaban los diferentes estilos en los que ellos se enfocaron, los cuales son: autocrático, liberal y democrático en el resultado de desempeño y comportamiento de las personas (White & Lippitt, 1960). Cada uno de los estilos planteados se maneja bajo características específicas como se muestra en la tabla 1.

Tabla 2.1: Los tres estilos de liderazgo

Los tres estilos de liderazgo		
Autocrático	Democrático	Liberal
El líder establece las directrices	Las directrices se debaten y deciden en el grupo, estimulando y ayudando al líder	Existe completa libertad en las decisiones grupales o individuales; la participación del líder es mínima.
El líder toma las medidas necesarias y determina las técnicas para la ejecución de las tareas; estas se realizan una por una, a medida que se hacen necesarias, y de modo imprevisible para el grupo.	El grupo esboza las medidas y técnicas para alcanzar los objetivos, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario; éste sugiere alternativas para que el grupo escoja. En los debates surgen nuevas perspectivas.	La participación del líder en el debate es militada, presenta materiales variados al grupo y aclara que pueda suministrar información, si la necesita.
El líder determina tanto la tarea que cada uno debe ejecutar, como el compañero de trabajo	La división de las tareas queda a cargo del grupo y cada miembro tiene libertad de escoger a sus compañeros de trabajo	Tanto la división de las tareas como la elección de los compañeros están totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante y “personal” en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro	El líder trata de ser un miembro normal del grupo. El líder es “objetivo” y se limita a los “hechos” en sus críticas y elogios	El líder no intenta evaluar ni regular el curso de los acontecimientos; solo cuando se le pregunta comenta sobre las actividades de los miembros.

Fuente: Chiavenato (2001, pp. 317)

El estilo de liderazgo con más apoyo es el democrático, debido a que es un estilo que permite la participación de todos los miembros, generando un ambiente participativo, donde se puede expresar diferentes opiniones, cada uno tiene su propia voz y se hace responsable de sus actividades. Este sería el liderazgo que todas las organizaciones deberían manejar, pero dentro de la práctica la realidad es otra, los líderes utilizan un poco de cada estilo de liderazgo antes mencionado, dependiendo de las personas, la situación y las tareas que deban ser ejecutadas.

2.1.5 Teorías y modelos de liderazgo por contingencia

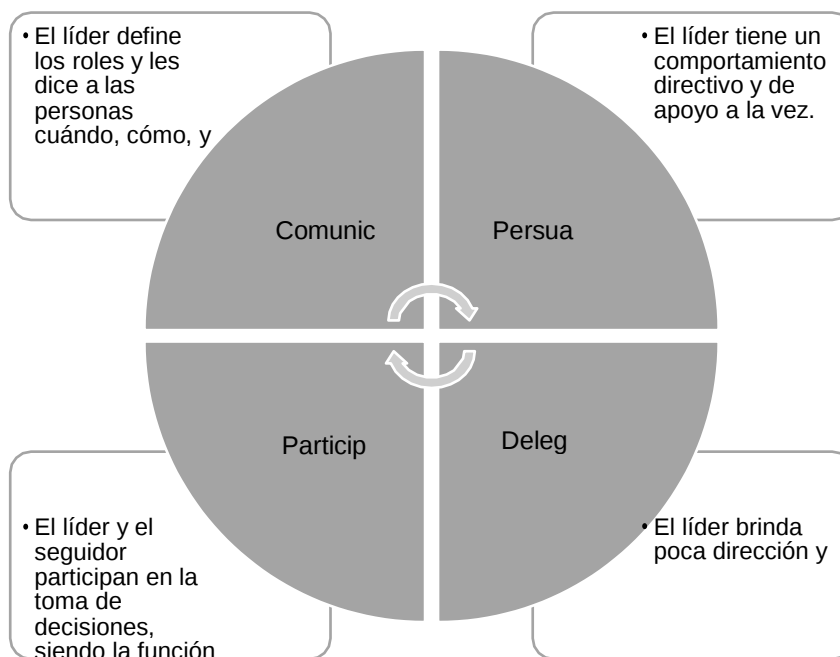
Los modelos de liderazgo por contingencia de Fred Fiedler sostienen que el éxito del liderazgo organizacional es el resultado de introducir relaciones de contingencia entre la estructura motivacional del líder y el grado de control e influencia sobre la situación, lo que significa que a medida que la situación varíe también variarán los requisitos del

liderazgo. De ahí que este modelo se emplea para determinar si el estilo de liderazgo de una persona se orienta a la tarea o a las relaciones, y si la situación corresponde al estilo del líder para maximizar el desempeño (Lussier & Achua, 2002).

2.1.6 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

El liderazgo situacional ha sido desarrollado y estudiado por el científico y empresario Paul Hersey y por el escritor y experto en management Blanchard. Esta teoría se la conoció con el nombre de “Teoría del ciclo de vida de liderazgo” pero a mediados de 1970 se cambió su nombre a “teoría de liderazgo situacional”. El liderazgo situacional se enfoca en las características de los subordinados, ya que mediante estas se determina el comportamiento de liderazgo. Martínez (2012), menciona que “el liderazgo situacional es la integración de tres conceptos: el estilo del líder, el nivel de madurez del seguidor y las bases del poder” (p. 241). Esta teoría lo que propone es que el líder varié su forma de interactuar y afrontar actividades dependiendo de las condiciones de los subordinados.

Hersey y Blanchard en su teoría hace énfasis que para el éxito del liderazgo se necesita de una buena disposición por parte de sus subordinados (Robbins & Coutler, 2005). Se requiere que las personas tengan un alto grado de predisposición, deseo de realizar las actividades que se le asignen. Esta teoría analiza los mismos aspectos que el modelo de Fiedler, pero considerando cada aspecto como alto o bajo y combinándolos cuatro comportamientos específicos del líder: comunicar, persuadir, participar y delegar, los cuales se mencionan en el grafico 2.



Fuente: Blanchard, Hersey, & Coque (1981)

Gráfico 2.2: Comportamientos del líder

Son comportamientos que cada líder debe manejar diariamente para que se forme una relación óptima entre él y los subordinados. Al combinar estos cuatro comportamientos se creará un buen líder que tenga las herramientas necesarias para direccionar a sus subordinados al éxito.

2.1.7 Teorías y modelos de liderazgo por comportamiento

Las siguientes teorías identifican los comportamientos que ayudan a identificar a los líderes eficaces de los ineficaces. Para el análisis de este enfoque se revisan algunas teorías conductistas del liderazgo.

2.1.7.1 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

Los investigadores de la universidad de Ohio a finales de la década del año 40 pretendían determinar los estilos de liderazgo que sean más eficientes, para lo cual

desarrollaron un cuestionario, en el cual inicialmente se estableció cuatro factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura (Palomo, 2013). Después se realizó una aproximación y se delimitaron a dos dimensiones que describen el comportamiento de los líderes desde el punto de vista de sus subordinados (Robbins, 2005).

- a) **Estructura de iniciación:** Se refiere al nivel en el que el líder define y estructura su rol y el rol de sus subordinados para el logro de los objetivos.
- b) **Consideración:** Es el estado en el que probablemente un líder pueda crear una relación de trabajo caracterizado por la confianza y respeto a las ideas de sus subordinados.

Las dimensiones mencionadas abarcan los comportamientos más importantes que poseen los líderes dentro de las organizaciones.

2.1.7.2. Estudios de la Universidad de Michigan.

Las investigaciones que se realizó en la universidad de Michigan y en la de Ohio compartían objetivos similares, querían establecer las características de comportamiento que poseían los líderes relacionándolos con el desempeño (Robbins, 2005). La universidad de Michigan también se planteó dos dimensiones de la conducta de liderazgo:

- a) **Orientada hacia los empleados:** Los líderes mostraban interés en las necesidades de los empleados y aceptaban sus diferencias individuales.
- b) **Orientada a la producción:** Se interesa por cumplir los objetivos planteados, por tal motivo los subordinados solo eran vistos como un instrumento para lograr aquello.

Las conductas expuestas por la universidad de Michigan junto con las de la universidad de Ohio sirvieron de base para el estudio que se realizó en el Grid gerencial.

2.1.7.3 Malla gerencial (Grid gerencial)

La malla gerencial o rejilla de liderazgo fue creada por Blake, Mouton, & McCane (1991), en este gráfico se tomó dos variables del liderazgo: el interés por el personal y el interés por la producción (Robbins & Coutler, 2005). En la malla se propone una variedad de estilos, el líder debe examinar su propio estilo de liderazgo y descubrir en que parte de la malla gerencial se encuentra ubicado. Lo mejor sería que el líder empiece a trabajar o mejorar con el objetivo de alcanzar el estilo 9.9 que en este caso sería “la excelencia gerencial”. Ver gráfico 3

La malla gerencial tiene como objetivo combinar dos comportamientos en los que se puede orientar el líder, los cuales pueden ser:

- **Preocupación por la producción:** esta dimensión se la representa en el eje horizontal, en esta dimensión se encuentran líderes que se centran en la realización correcta de la tarea, es decir que pretenden que las actividades que se les ha asignado a los subordinados se realicen de manera eficiente.
- **Preocupación por las personas:** Se encuentra representada en el eje vertical y aquí el líder se centra en las relaciones interpersonales, en ofrecerles a sus subordinados un ambiente de trabajo digno, con respeto, confianza, buenos canales de comunicación y sobre todo condiciones óptimas para la realización de sus actividades.

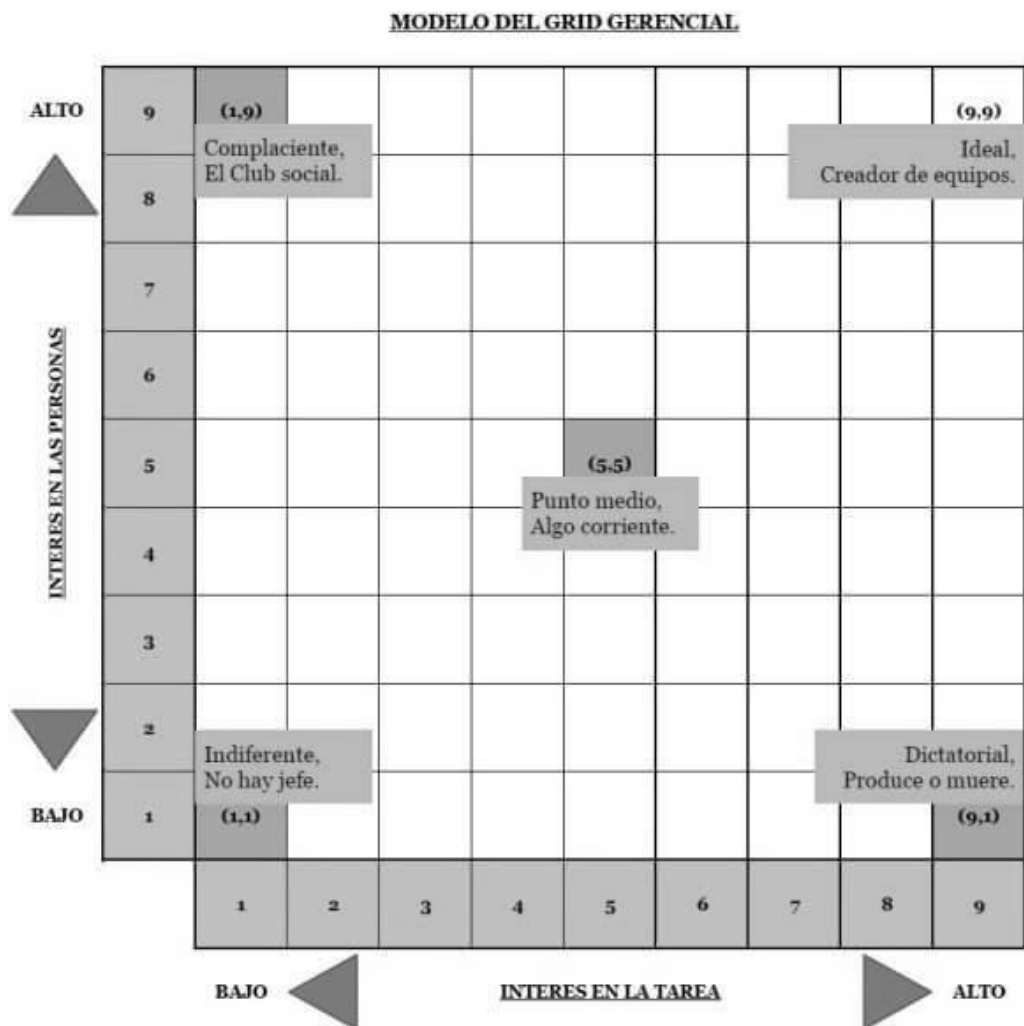


Gráfico 2.3: Malla Gerencial

Fuente: Chiavenato (2002)

A pesar que los modelos tanto de la Universidad de Michigan y de la Universidad de Ohio, son teorías del comportamiento al igual que el Grid Gerencial, estos se basan solo en dos dimensiones independientes del comportamiento del líder, estas dimensiones son las mismas utilizadas por Blake y Mount, con la diferencia que estos autores realizan una combinación de ambas dimensiones. Por lo tanto, el Grid puede emplearse para investigar cómo supervisa un jefe en su trabajo diario, ya que hay muchos puntos jefe-subordinado que pueden observarse de esa manera como: la

comunicación, órdenes de trabajo, manejo de equivocaciones o errores, manejo de quejas y cómo reacciona el jefe a los sentimientos opuestos.

2.2. Satisfacción laboral

2.2.1 Teoría bifactorial de Herzberg

Esta teoría fue una evolución de la pirámide de necesidades de Maslow. Fue creada por Frederick Herzberg en los años sesenta citado por Cruz (2014), y se basa en la clasificación de las necesidades básicas en un grupo al que llamó factores de mantenimiento, y esta categoría incluye las necesidades básicas, de seguridad y sociales de la teoría de Maslow, la siguiente categoría la llamó factores de motivación, los cuales incluyen las necesidades de estima y de autorrealización. Según Bretones & Martínez (2004), la teoría bifactorial entre dos factores que generan satisfacción o no satisfacción, llamados motivadores los que producen satisfacción y los que no producen satisfacción llamados higiénicos”. La teoría bifactorial sostiene que la motivación de una persona proviene de factores de motivación (intrínsecos), y no de mantenimiento (extrínsecos).

Los factores de motivación intrínsecos se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos.

Los factores de mantenimiento son extrínsecos porque dependen de elementos externos al trabajador. Estos factores no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica, tal como seguros médicos, sueldo, etc. Cuando se satisface la necesidad, el sujeto deja de estar insatisfecho, pero no es que esté motivado, porque al poco tiempo se acostumbrará al nuevo beneficio y de hecho gradualmente volverá a estar insatisfecho.

2.2.2. Definición de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un tema que es de gran interés dentro del campo de la psicología organizacional, es un factor que ayuda o permite determinar el grado o nivel de bienestar que posee un trabajador en su puesto de trabajo.

Se entiende por satisfacción a un estado mental que sienten las personas al momento de creer que no necesitan nada para lograr o alcanzar el bienestar tanto físico como mental. Este estado mental es subjetivo, ya que no todas las personas se sentirán satisfechas por las mismas razones. Según Luthans (2008), “la satisfacción laboral es resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que considera importante” (p. 141). De tal manera que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes que el empleado tiene hacia su lugar de trabajo, las personas que se sienten satisfechas tienen actitudes positivas, mientras que las personas que no lo estaba es todo lo contrario. Diferentes tipos de estudios han permitido definir cinco dimensiones que determinan la importancia de un empleo (Luthans, 2008), las cuales se mencionan a continuación:

- **El trabajo mismo:** Se trata de la variedad de actividades que el empleador designa a sus empleados, con el objetivo de permitirles aprender y adquirir más responsabilidad.
- **El pago:** Esta dimensión trata sobre el monto que recibe el empleado y si esta cantidad es representativa para las actividades que realiza y sobre todo es equivalente al resto de los trabajadores.
- **Las oportunidades de promoción:** La oportunidad que se les brinda a los trabajadores para crecer laboralmente dentro de la organización.
- **La supervisión:** la destreza que posee el supervisor para brindar apoyo en distintos ámbitos
- **Los compañeros:** Se refiere a la buena relación que debe existir entre los compañeros de trabajo.

Estas dimensiones permiten al líder saber en dónde debe trabajar para conseguir que sus subordinados se sientan satisfechos. Aldag y Brief citado por Chiang, Núñez, & Huerta (2007) enfatizan que la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que captado mayor interés, tiene efectos sobre la accidentabilidad, ausentismo, el cambio organizacional, el abandono del puesto de trabajo.

2.2.3 Importancia de la satisfacción laboral.

La importancia de la satisfacción laboral para Carrillo et. al (2015) ha sido establecida por números autores, estos estudios señalan su relevancia en el contexto de salud laboral, también como indicador de calidad de carácter asistencial como de la organización interna, de calidad de vida laboral, llegando a destacar que logra personas

motivadas, satisfechas con su trabajo y con la organización, con el aumento del rendimiento y la calidad de los servicios que se prestan, incluso influyen en el nivel de satisfacción de los clientes de productos o servicios.

La satisfacción laboral es considerada como actitud laboral positiva que ha recibido mayor atención (Wright, 2006). Además, lo que la convierte en una variable prioritaria de mejora y evaluación en cualquier ámbito de la organización (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). La satisfacción laboral al constituirse en un conjunto de actitudes hacia la actividad laboral provoca en el personal juicios evaluativos positivos y negativos que influyen en su trabajo y su bienestar (Veloso, Cuadra, Gil, Quiroz, & Meza, 2015).

Diversos autores como López & Gallegos (2014) han revelado la importancia de la satisfacción laboral del personal para las organizaciones. Las investigaciones reconocen que tiene impacto en los resultados organizacionales, tales como: la disminución de la rotación del personal, el ausentismo, el compromiso, el bienestar psicológico de los trabajadores, siendo fundamental para las empresas consolidar este aspecto con la finalidad de tener talento humano comprometido con los objetivos y metas largo y mediano plazo.

2.4. Definición de motivación laboral

La motivación son procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, que puede ser organizacional (Robbins & Judge, 2009). La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona; el tener una intensidad elevada no necesariamente conduce a

resultados favorables en el desempeño del trabajo, al menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización, por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo hacia las metas de la organización, así como su intensidad.

La persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

2.2.5. Diferencia entre motivación y satisfacción laboral.

La motivación y la satisfacción están relacionadas, pero no se trata de conceptos similares. La motivación es una herramienta poderosa que sirve al momento de querer alcanzar logros y objetivos planteados lo que genera que las personas se sientan satisfechas. Mientras que la satisfacción laboral es el grado de conformidad y gusto que siente un empleado en su trabajo con su salario, relaciones con sus compañeros, condiciones de seguridad e higiene.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción en una empresa de servicios en Ambato; por lo cual se realizó una investigación predominantemente cuantitativa, como menciona Galeano (2004) este enfoque busca la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable. Este tipo de investigación trabaja con varias alternativas y utiliza una magnitud numérica, con las que se puede utilizar herramientas estadísticas para su desarrollo.

De igual manera la investigación es comparativa debido a que se analizarán los resultados obtenidos de cada grupo y de corte transversal debido a que la recolección de datos se la realizó en un tiempo determinado. El estudio de corte transversal se trabaja con una muestra de la población escogida y con las dos variables que en este caso son: los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral.

3.1.1 Participantes

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cnt cuenta con una población de 65 trabajadores dentro del área comercial en la provincia de Tungurahua. Para la presente investigación se trabajará con las agencias que forman parte de la ciudad de Ambato es decir con 33 trabajadores como se muestra en la tabla 2, se va a trabajar con toda la población.

Tabla 3.1: Participantes

Agencia	Numero de supervisores	Número de trabajadores
Ambato Centro	1	6
Ambato Sur	1	5
Mall de los Andes	1	8
Multiplaza	1	7
Izamba	1	2

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 22 de diciembre del 2017.

Los 33 trabajadores se encuentran distribuidos de la siguiente manera: cada agencia cuenta con un supervisor y con un aproximado de 3 a 8 trabajadores, dependiendo de la zona en que la agencia este ubicada y la demanda que tenga.

3.1.2 Procedimiento metodológico

Para alcanzar los objetivos planteados dentro del proyecto de investigación, se elaboró el siguiente proceso metodológico:

- Revisión bibliográfica sobre las variables: Se buscó material bibliográfico con el objetivo de recolectar información sobre el problema planteado, las variables de estudio y los instrumentos que se utilizaron para medir cada variable. A continuación, se realizó la redacción del marco teórico con apoyo del material bibliográfico que ya se recolectó con anterioridad.
- Elección y aplicación de herramientas de evaluación psicológica (cuestionario): Se buscaron herramientas adecuadas que permitieron evaluar las variables de estudio, para la variable 1 (estilos de liderazgo) se trabajó con el test del Grid Gerencial de Blake y Mouton y para la variable 2 (satisfacción laboral) se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral s10/12 de Meliá y Peiró.
- Aplicación de prueba piloto: se realizó la prueba piloto a un grupo de trabajadores con el fin de evaluar los aspectos técnicos y poder mejorar y corregir las deficiencias que aparecieron.
- Validación de las herramientas de evaluación psicológica: para este proceso se necesitó del apoyo de un docente de la universidad y un psicólogo externo para colaborar con la validación de las herramientas.
- Análisis e interpretación de resultados: después de la aplicación de las herramientas se procedió al análisis de los resultados a través del programa SPSS y a continuación a la interpretación de los datos obtenidos.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones: Se procedió a redactar las conclusiones con base a los datos que se pudieron obtener de las herramientas de evaluación.

3.1.3 Instrumentos

Para realizar el proceso de recolección de información se utilizaron dos instrumentos, para medir los estilos de liderazgo se utilizó el Grid Gerencial y para la satisfacción laboral se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12.

Tabla 3.2: Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Estilos de liderazgo	Empobrecido, autoritario, equilibrado, participativo, club de cambo	S: siempre F: frecuentemente O: ocasionalmente R: rara vez N: nunca	GRID GERENCIAL
Satisfacción laboral	Supervisión, ambiente físico, prestaciones	a. Muy Insatisfecho. b. Bastante Insatisfecho. c. Algo Insatisfecho. d. Indiferente. e. Algo Satisfecho. f. Bastante Satisfecho. g. Muy Satisfecho.	Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12

Fuente: Análisis de marco teórico

Elaborado por: Soria, María Belén

3.1.3.1 Test del Grid Gerencial

Para la evaluación de los líderes del área comercial se trabajó con el cuestionario del Grid Gerencial, el cual fue creado por Blake y Mouton en el que se pueden identificar cinco estilos de liderazgo predominantes que identifican una serie de conductas de los gerentes basados en las diferentes formas en las que el estilo orientado a las tareas y orientado a los empleados interactúan entre sí (Vargas, Ríos, & Carey, 2017, pág. 4). Los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3.3: Cinco estilos de liderazgo predominantes

Liderazgo empobrecido (Estilo 1.1)	Baja responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos. Existe poco interés por avanzar, Se evitan riesgos; Hay poca confianza en el personal.
Liderazgo de tareas (Estilo 9.1) au	El empleado intenta evadir las sanciones y procura garantizar las remuneraciones; Desaparece el compromiso del empleado en la empresa; Se impide que el personal sea creativo.
Liderazgo del “club de campo” (Estilo 1.9)	Se pone en peligro la continuidad de la empresa, hay poco interés por la realización de las tareas, no se consigue alcanzar los objetivos planteados.
Liderazgo de punto medio (Estilo 5.5)	El rendimiento obtenido es poco importante, se limita la creatividad del personal, se evitan todos los medios, los riesgos. Existe una planificación muy variable.
Administración participativa o de equipos (9.9)	Existe un alto grado de creatividad entre los empleados, se enfrenta a los riesgos para poder llegar a solucionarlos, se avanza de una forma imparale, se intenta satisfacer de forma conjunta las necesidades de la empresa y las personales de los trabajadores

Fuente: Gonzalez (2006, pág. 53)

Cada una de estas categorías del Grid Gerencial sirve para identificar y catalogar el estilo que poseen los administrativos o líderes.

Este cuestionario está formado por 35 preguntas, en el cual las personas encuestadas deben seleccionar la respuesta que más se asemeje a su manera de pensar y actuar frente a las situaciones planteadas.

Una vez que se obtienen las puntuaciones de las preguntas efectuadas en el cuestionario se extraen dos dimensiones: la primera que valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las tareas y la segunda valora el estilo enfocado en las personas. Finalmente ubicamos las puntuaciones de las dos dimensiones en el Grid Gerencial y obtenemos la orientación que tiene los encuestados.

3.1.3.2 Cuestionario de Satisfacción S10/12

Este cuestionario se crea a partir de los cuestionarios S4/82 y S20/23 se desarrolló la versión S10/12 con el fin de adquirir una medida global de la satisfacción profesional obteniendo una mayor rapidez en su administración y menos costos (Meliá & Peiró, 1989). Este cuestionario está compuesto por un total de 12 ítems relacionados con diversas condiciones laborales que influyen en la satisfacción del trabajador, y extraídos mediante una escala de tipo Likert que abarca de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho).

Este test mide tres factores que se mencionan a continuación:

- **Factor I (Satisfacción con la supervisión):** comprende las relaciones personales con los superiores, la forma de juzgar la tarea por los superiores, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, y la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa, por lo que hemos denominado a este primer factor Satisfacción con la Supervisión.
- **Factor II (Satisfacción con el ambiente físico):** agrupa cuatro ítems relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad y la temperatura del lugar de trabajo, tratándose, por tanto, de un factor de Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo.
- **Factor III (Satisfacción con las prestaciones):** Se refiere al grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales, y el modo en que se lleva a cabo la negociación en la empresa sobre aspectos laborales.

El test que se utilizó para evaluar a los trabajadores de la Corporación Nacional de telecomunicaciones Cnt proporciona una medida sencilla de la satisfacción laboral con un nivel propio de fiabilidad y validez. Esta versión de la herramienta cuanta 12 ítems y presenta 7 opciones de respuesta que se señalan a continuación:

- Muy Insatisfecho.
- Bastante Insatisfecho.
- Algo Insatisfecho.
- Indiferente.
- Algo Satisfecho.
- Bastante Satisfecho.
- Muy Satisfecho.

Este test se aplicó a un total de 28 trabajadores de cada agencia respectivamente, a continuación, se presentan los datos obtenidos en cada pregunta y también los resultados por cada dimensión que el test evalúa.

También se realizó un análisis estadístico descriptivo de la fiabilidad de la herramienta utilizada, de esta manera se logró determinar e interpretar que tan válido y confiable es el instrumento de evaluación aplicado. Si mide lo que dice medir, y así poder respaldar los resultados obtenidos.

Validación de Cuestionario de Satisfacción S10/12

Fiabilidad

Tabla 3.4: Fiabilidad

Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de Ítems
.837	12

Fuente: IBM SPSS Statistics 20

Como se presenta en la Tabla 5, el Cuestionario de Satisfacción Laboral cuenta con una fiabilidad alta al presentar un Alfa de Cronbach de 0.837. Es decir, de esta manera se corroboró que es un instrumento confiable con el que se pueden obtener resultados reales ya que mide lo que tiene que medir.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se analizará los resultados obtenidos en la presente investigación a través de dos instrumentos diferentes para cada segmento con el que se trabajó, por un lado, uno que iba dirigido a los supervisores y el otro a los empleados. El objetivo del primer instrumento fue identificar los estilos de liderazgo predominantes en todas las agencias de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, mientras que el segundo instrumento permitió medir los niveles de satisfacción laboral de los empleados en relación a 3 dimensiones: Dimensión Ambiente Físico, Dimensión Supervisión, Dimensión prestaciones.

También fue necesario realizar la descripción de los datos sociodemográficos en la cual consta el porcentaje y frecuencia, lo que nos permite analizar a la población con la se trabajó.

4.1.1. Características socio demográficas

Para la recolección de información se trabajó con el personal del área comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Cnt, lo que se buscó fue analizar el estilo de liderazgo que manejaba cada agencia y cuáles eran los niveles de satisfacción de sus empleados.

A su vez, las características socio demográficas que presentan los participantes del estudio permiten, en general, caracterizar el grupo de trabajo de acuerdo a los criterios de: edad, género, nivel de instrucción y tiempo de servicio. Los datos que se observan a continuación son muy detallados y puntuales, como se puede ver a continuación las siguientes tablas.

Tabla 4.1: Descripción del género de los participantes

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	17	53.6%
Femenino	16	46,4%
Total	33	100%

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 05 de enero del 2018.

En relación al género, en el grupo evaluado predomina el masculino con el 53.6% que corresponde a 17 personas, mientras que al género femenino le corresponde el 46.4% que corresponde a 16 personas.

Tabla 4.2: Descripción de la edad de los participantes

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-25	4	14.3%
25-30	5	17.9%
30-35	14	50%
35-40	5	17.9%
Total	28	100%

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 05 de enero del 2018.

En cuanto a la edad, el promedio que prevalece es entre 30-35 años, con el 50% que corresponde a 14 personas del total de la población evaluada.

Tabla 4.3: Descripción del cargo de los participantes

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
servicio al cliente	28	84,8%
supervisor	5	15,2%
Total	33	100,0%

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 05 de enero del 2018.

En la tabla 8 se señala el cargo que se utilizó para la realización de la investigación, se trabajó con el 84,8% que representa a los trabajadores de servicio al cliente, mientras que un 15,2% que representa a los supervisores.

Tabla 4.4: Descripción del tiempo de servicio de los participantes

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1-5 años	27	81,8%
5-10 años	6	18,2%
Total	33	100

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 05 de enero del 2018.

En la Tabla 9, se puede observar que el 81,8% de los participantes tiene entre 1 -5 años trabajando en la corporación, y solo un 18,2% del total de encuestados trabaja más de 5 años.

4.1.2 Interpretación resultados Grid Gerencial

Para la evaluación de los supervisores de Cnt se aplicó el cuestionario del Grid Gerencial, el cual fue creado por Blake y Mouton, quienes identificaron cinco estilos de liderazgo predominantes: estilo empobrecido (1.1), liderazgo de tarea (9.1), liderazgo del “club de campo” (1.9), liderazgo de punto medio (5.5) y administración participativa o de equipo (9.9), siendo este último el más deseable, puesto que de

acuerdo a los estudios realizados por estos autores hay evidencia que este estilo es eficaz en todas las situaciones.

Después de obtener las puntuaciones de todos los participantes de las preguntas realizadas se procede a obtener dos dimensiones: la primera que valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las tareas y la segunda valora el estilo enfocado en las personas. Finalmente ubicamos las puntuaciones de las dos dimensiones en el Grid Gerencial y obtenemos la orientación que tiene los supervisores, a continuación, en la tabla 10 se presentan los datos obtenidos.

Tabla 4.5: Descripción de las puntuaciones

Supervisores	Interés por la tarea (X)	Interés por la persona (Y)	Puntuación
Ambato Centro	9	8	3.4
Ambato Sur	8	11	3.6
Mall de los Andes	8	7	3.3
Multiplaza	6	11	2.6
Izamba	9	8	3.4

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 08 de enero del 2018.

Después de obtener los resultados se procedió a colocar en el grid gerencial la puntuación obtenida por cada supervisor que participó en la investigación. En la tabla 11, se detallan los resultados por agencias:

Tabla 4.6: Resultados por agencias

Supervisores	Puntuaciones	Puntuación Estilo de liderazgo	Estilo de liderazgo
Ambato Centro	3.4	5.5	Equilibrado
Ambato Sur	3.6	5.5	Equilibrado

Mall de los Andes	3.3	5.5	Equilibrado
Multiplaza	2.6	5.5	Equilibrado
Izamba	3.4	5.5	Equilibrado

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 08 de enero del 2018.

Como se muestra en la tabla 11 el estilo de liderazgo predominante es el equilibrado, este estilo consiste en que jefe mantiene una visión equilibrada entre la realización de las tareas y en las personas (Figueroa, 2004). En este estilo de liderazgo el jefe realiza una presión leve con el fin de alcanzar los objetivos o resultados.

4.1.3 Interpretación de resultados S10/12

4.1.3.1 Interpretación por dimensiones.

Tabla 4.7: Dimensión Ambiente Físico.

	Media
Los objetivos, metas y tasas de producción que de alcanzar.	5,57
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	5,93
El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo	6,04
La temperatura de su local de trabajo.	5,21
Total	5,68

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 05 de enero del 2018.

Dentro de la dimensión de ambiente físico que se mide con las cuatro primeras preguntas del cuestionario, el total de la media es 5,68 lo que indica que los trabajadores de Cnt se encuentran bastantes satisfechos con su entorno físico, la limpieza, higiene y la temperatura de su puesto de trabajo. Estos son factores

importantes que permiten al trabajador sentirse bien, generando resultados positivos para la corporación.

Tabla 4.8: Dimensión Supervisión

	Media
Las relaciones personales con sus superiores.	5,21
La supervisión que ejercen sobre usted.	5,57
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	5,75
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	5,57
El apoyo que recibe de sus superiores.	5,79
La " igualdad" y " justicia" de trato que recibo de su empresa.	5,14
Total	5.54

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 05 de enero del 2018.

La siguiente tabla da una media de 5.54 en la dimensión de supervisión indicando que las personas se encuentran bastante satisfechas, pero que se podría mejorar en ciertos aspectos como la “igualdad” y “justicia” de trato dentro de la corporación o en las relaciones personales con sus superiores. Pero en general es una dimensión en la que todos se sienten bastante cómodos.

Tabla 4.9: Dimensión Prestaciones

	Media
	5,54
El grado en que su empresa cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	
	5,32
La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	
Total	5.43

Fuente: Datos recolectados de los trabajadores de Cnt Ambato, el 05 de enero del 2018.

Dentro de la dimensión de prestaciones que se evalúa con las últimas preguntas del cuestionario como resultado existe una media de 5.43 lo cual indica que los colaboradores se encuentran algo satisfechos, es decir que es una dimensión en la que hay que mejorar, realizar ajustes o cambios que ayuden a que los colaboradores se encuentren satisfechos con lo que su trabajo puede darles.

4.1.4 Modelo Empírico Explicativo

Tabla 4.10: Interpretación General

AGENCIAS CNT	GRID GERENCIAL	CUESTIONARIO DE SATISFACCION S10/12	
MULTIPLAZA	3.6 (L. EQUILIBRADO)	Ambiente físico : 5.5	
		Supervisión : 4.7	Bastante Satisfechos
		Prestaciones: 5.4	
MALL DE LOS ANDES	3.3 (L. EQUILIBRADO)	Ambiente físico: 5.5	
		Supervisión: 4.9	Bastante Satisfechos
		Prestaciones: 5.6	
		Ambiente físico: 4.3	

IZAMBA	3.4 (L. EMPOBRECIDO)	Supervisión: 4.4 Prestaciones: 3.7	Indiferentes
CENTRO	3.4 (L. EQUILIBRADO)	Ambiente físico: 4.7 Supervisión: 4.4 Prestaciones: 3.7	Bastante Satisfechos
AMBATO SUR	3.3 (L. EQUILIBRADO)	Ambiente físico: 4.9 Supervisión: 4.7 Prestaciones: 5.3	Algo Satisfechos

En la tabla 15 se puede observar los distintos estilos de liderazgo que se manejan en cada agencia de Cnt, los estilos que predominan según el Grid Gerencial son: Liderazgo equilibrado y liderazgo empobrecido. También indican los resultados obtenidos del cuestionario de satisfacción laboral s10/12, arrojando distintos resultados para cada dimensión que se analiza. Con los datos obtenidos en la tabla se puede concluir el grado de satisfacción de los trabajadores de Cnt.

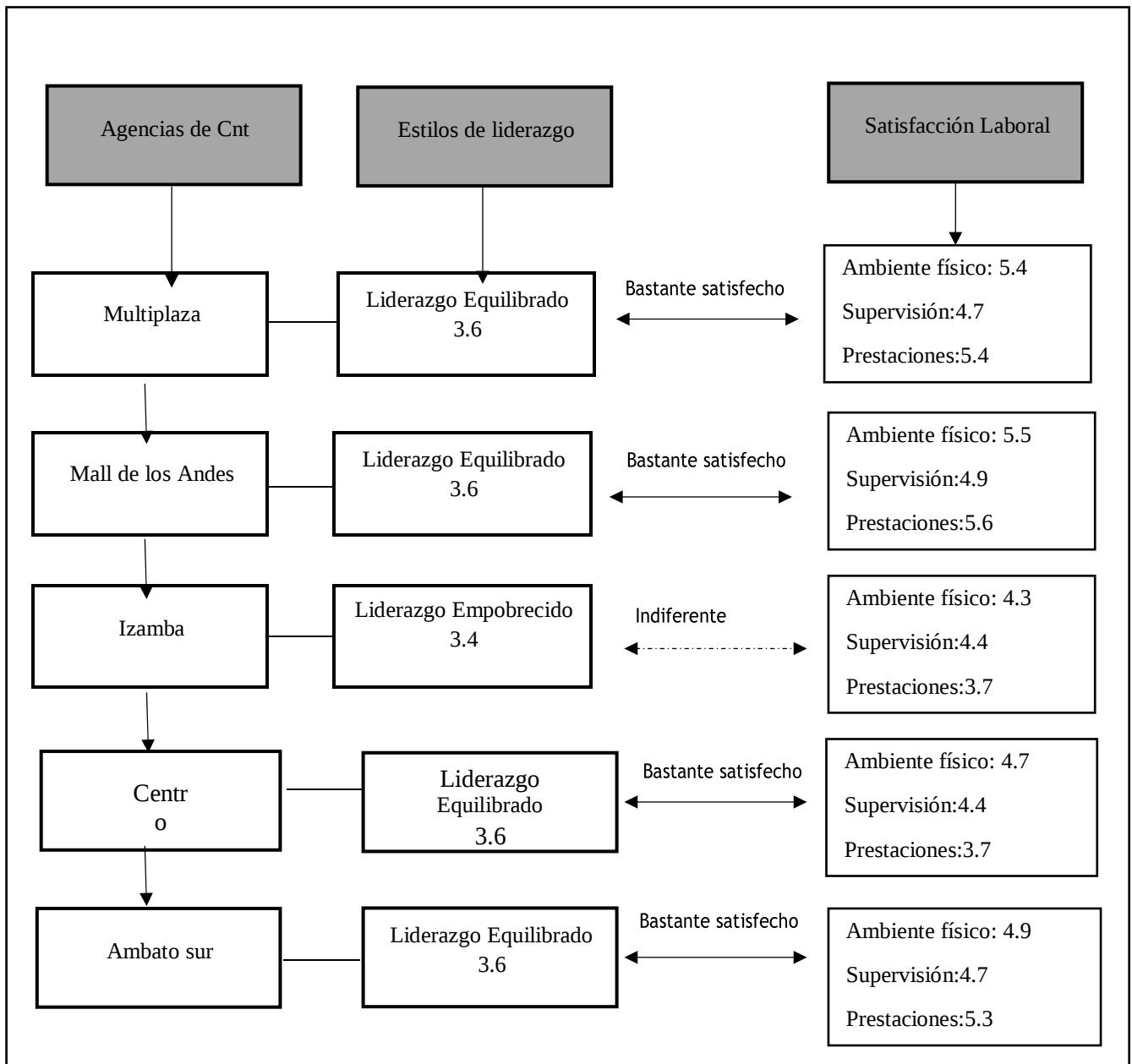


Gráfico 4 Relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Derechos de autor: María Belen Soria

En grafico señala que las agencias Multiplaza, Mall de los Andes, Ambato sur y centro manejan un estilo de liderazgo equilibrado lo que da como resultado que tienen relación con las dimensiones que se obtienen de la satisfacción laboral, mientras que la agencia Izamba maneja un estilo de liderazgo empobrecido lo cual señala que existe una relación indiferente con las dimensiones de la satisfacción laboral, la cual se señala en el gráfico mediante una línea segmentada.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se realizó una revisión bibliográfica relacionada a las variables de estudio, tomando en cuenta a varios autores relevantes como Chiang, Blanchard, Hersey, Coquet, Blake, Mouton, McCane y Chiavenato e investigaciones relacionadas que apoyan el incremento teórico. Cada autor aportó con su teoría, las cuales permitieron conocer más sobre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral.
- Con la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral s10/12, el cual evalúa tres dimensiones: Ambiente físico que tiene una media entre 4.3 a 5.5, supervisión con un rango ubicado en 4.4 a 4.7 y prestaciones con un nivel que se encuentra en 3.7 a 5.6, se identificó que la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos mientras que solo un mínimo porcentaje está insatisfecho el cual se lo atribuye al estilo de liderazgo que se maneja en su agencia y la decadencia de algunos beneficios.
- Se aplicó el Grid gerencial a los supervisores de cada agencia con el objetivo de evaluar el estilo de liderazgo que maneja cada uno, el estilo que predomina es el liderazgo equilibrado el cual se caracteriza por ajustarse al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; sin que exista esfuerzo por

mejorar los resultados, aun cuando estos sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar, pero también se encontró el estilo empobrecido.

- Durante la realización de la investigación se determinó que entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral no existe o no se encuentra una relación clara. Existen agencias que trabajan bajo un liderazgo empobrecido pero que se encuentran satisfechas. Por tanto, todo dependerá de la valoración y el grado de compromiso que los empleados tengan por los objetivos organizacionales antes que por objetivos individuales.
- Un modelo empírico explicativo propone la formación de líderes con mayores capacidades para dirigir una organización, en la actualidad las agencias trabajan bajo un liderazgo deficiente, no se aplican actividades de capacitación que enfaticen en los denominados estilos de liderazgo para el fortalecimiento de la administración de la organización, que fomenten la satisfacción laboral en la organización a nivel integral, que ayuden evidenciar formas distintas de gerenciar en pro del bienestar del talento humano.

5.2. Recomendaciones

- Dentro de una empresa se debe tener claro que lo más importante que poseen es el capital humano, por tal motivo es importante que se maneje una adecuada atención en el grado o nivel de satisfacción. Es necesario que se mantenga al personal motivado ya que, al momento de sentirse bien, eso se verá reflejado en las actividades laborales que realicen.
- Crear actitudes positivas que permitan realzar y asegurar la satisfacción laboral de los empleados, de esta manera la empresa se beneficiará teniendo empleados que cumplen con los objetivos planteados.
- Evaluar de manera periódica a los empleados con relación a su satisfacción en su lugar de trabajo, de esta manera si en algún momento los resultados periódicos de las evaluaciones no dan resultados positivos, buscar una manera de mejorar las falencias encontradas y así poder generar óptimo lugar de trabajo.

Bibliografía

- Alanís, D. C., & Rico, M. C. (2012). *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades. Relación entre los estilos de liderazgo de los directivos del CIIDIR Unidad Durango y la percepción de su eficacia desde el enfoque del MLRC*. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF583_Estilos_de_Liderazgo.pdf
- Blake, R., Mouton, S., & McCane, A. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Delaware: Addison- Wesley Iberoamericana.
- Blanchard, K., Hersey, P., & Coquet, A. (1981). *Estilo eficaz de dirigir*. México: IDH.
- Bretones, F., & Martínez, F. (. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona : UOC.
- Carrillo, C., Ríos, M. I., Fernández, M., Celdrán, F., Vivo, M. d., & Martínez, M. E. (2015). La satisfacción de la vida laboral de los enfermeros de las unidades móviles de emergencias de la Región de Murcia. *Enfermería Global*, 14(40). Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412015000400011&script=sci_arttext&tlng=pt
- Chiang Vega, M. M., Gómez, N. M., & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 65-74.
- Chiang, M. M., Núñez, A., & Huerta, P. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*(72). Obtenido de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/407>

- Chiang, M., & Salazar, M. (2011). La relación existente entre las creencias organizacionales y el estilo de liderazgo, en una institución pública de educación. Desarrollo y validación de un instrumento. *Ponencia ENEFA*.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 3(23), 67-86.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo* (Tercera ed.). Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
- Cruz, S. (2014). Teoría de la motivación e higiene: evolución de la pirámide de necesidades de Maslow. *Revista Que aprendemos hoy*. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/teoria-de-la-motivacion-e-higiene-evolucion-de-la-piramide-de-necesidades-d-maslow/>
- Escandon, D. M., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139). Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Club Universitario.
- Figuerola, H. R. (2004). *Administración de servicios de información*. México: Facultad de Filosofía y Letras. .
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial EAFIT.

- Gonzalez, M. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: Innovación y Cualificación S.L.
- Guerrero, M. A. (2017). Los Estilos de Liderazgo en Empresarias ecuatorianas y su influencia en el desempeño de sus colaboradores. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 151 - 161.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (. (2012). Job attitudes. *Annu. Rev. Psychol*(63), 341-367.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- López, P., & Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052014000100010&script=sci_arttext
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Leadership: Theory, Application and Skill Development*. Thomson: Mexico.
- Lussier, R., & Achua, C. (2009). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (Cuarta ed.). Mason, OH: South-Western.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (Onceava Edición ed.). México: Mcgraw-Hill Interamericana, S.A.
- Martínez, M. (2012). *Liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2012). *Liderazgo: La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Mendoza, I., Torres, J., & Ibarra, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación Administrativa*, 37(101).
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Revista de Psicología. Liberabit*, 17.
- Omar, A. L. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Revista de Psicología. Liberabit*, 17.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Octava ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
- Peñarreta, D. S. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%c3%b1arreta-La%20influencia.pdf>
- Peñarreta, S. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3872>
- Robbins, S. &. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Décima quinta ed.). Boston, MA: Pearson.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Quinceava ed.). México: Pearson .
- Segura, C. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán*. Tesis de pregrado, Universidad del Bío-Bío. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/775>
- Vargas, M., Ríos, J., & Carey, C. (2017). Educación dual, mentoring y desarrollo del liderazgo. *Revista Electrónica ANFEI Digital*, 4(7).
- Veloso, C., Cuadra, A., Gil, F., Quiroz, A., & Meza, S. (2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11).
- White, R., & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York: Harper & Bros.
- Wright, T. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the drawn of job attitude research. *J.f Manag. Hist.*(12), 262-267.