

# Liderazgo y satisfacción laboral en los mandos medios. Caso: Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Érika Citlali Lara Bárcenas<sup>1</sup>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez-México.  
[al178740@alumnos.uaci.mx](mailto:al178740@alumnos.uaci.mx)

Josefa Melgar Bayardo<sup>2</sup>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez-México.  
<http://orcid.org/0000-0002-1503-6132>  
[jmelgar@uaci.mx](mailto:jmelgar@uaci.mx)

Patricia Ramos Rubio<sup>3</sup>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ciudad Juárez-México.  
<http://orcid.org/0000-0003-3979-2431>  
[pramos@uaci.mx](mailto:pramos@uaci.mx)

Informe de investigación

## Leadership and job satisfaction in middle managers. Case: Maquiladora Industry of Ciudad Juárez, Chihuahua, México

The objective of this research was to analyze the relationship of leadership with job satisfaction of middle management workers in a company in the automotive sector of Ciudad Juárez, Chihuahua. The sample was 61 workers. Data were analyzed with SPSS 25 and Smart PLS 3 software. The analysis presents valid criteria in terms of R<sup>2</sup>, multicollinearity, reliability, and internal consistency. The t value was 15.89 (greater than 1.96 for a two-tailed test; Alpha of 0.05 and p value of 0.000), which proves the positive and significant relationship between the variables studied, that is, when the worker considers that his leader values their work, attends to their needs, offers incentives for the results obtained and provides feedback on their performance, increasing their level of satisfaction. Implications are highlighted mainly for decision-making, which can be a key piece in the proper business gear. It is recommended to expand the sample and extend it to other companies in the same sector, and even replicate this study in other productive sectors.

Keywords: Leadership; work satisfaction; industrial sector.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación del liderazgo con la satisfacción laboral de los trabajadores de mandos medios de una empresa del sector automotriz de Ciudad Juárez, Chihuahua. La muestra fue de 61 trabajadores. Los datos fueron analizados con los softwares SPSS 25 y Smart PLS 3. El análisis presenta criterios válidos en cuanto a R<sup>2</sup>, multicolinealidad, confiabilidad y consistencia interna. El valor t fue de 15.89 (mayor a 1.96 para una prueba de dos colas; Alpha de 0.05 y valor p de 0.000), lo que comprueba la relación positiva y significativa entre las variables estudiadas, es decir, cuando el trabajador considera que su líder valora su trabajo, atiende sus necesidades, ofrece incentivos por los resultados obtenidos y retroalimenta su desempeño, incrementa su nivel de satisfacción. Se destacan implicaciones principalmente para la toma de decisiones, que pueden ser pieza clave en el adecuado engranaje empresarial. Se recomienda ampliar la muestra y extenderla a otras empresas del mismo sector, e incluso replicar este estudio en otros sectores productivos.

**Palabras claves:** Liderazgo; satisfacción laboral; sector industrial.

**Recibido:** 16-08-22

**Revisado:** 12-10-22

**Aceptado:** 27-01-23

## ¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Lara, E., Melgar, J. y Ramos, P. (2023). Liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores de mando medios. Caso: Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Revista Visión Gerencial*, 22(1), pp. 232-243.  
<https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2023.01.02.05>

<sup>1</sup> Egresada de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

<sup>2</sup> Doctora en Economía y Organización de Empresas para la Competitividad por la Universidad de Granada. Docente de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Coordinadora de Apoyo al Desarrollo Académico en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y Reconocimiento al Perfil Prodep vigentes.

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Docente de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y Reconocimiento al Perfil Prodep vigentes.

## 1. Introducción

En México el 80% de las empresas carecen

de líderes (Estrada, 2020), a pesar de considerarse que el liderazgo tiene una relación positiva con el desempeño de las organizaciones (Haz y Fierro, 2017).

En la actualidad las organizaciones han intentado dar solución a algunos problemas relacionados con el bienestar de los trabajadores, si bien, la tecnología e innovación han hecho su parte para mejorar ciertos sistemas de operación con el propósito de hacer más eficientes a las organizaciones, el verdadero auge y raíz de todo bien o mal al interior de éstas, es creado por las personas que la operan, de tal forma que a aquellos que llevan el mando les corresponde esa gran responsabilidad de tratar y saber trabajar con y por medio de las personas, buscando un bien ideal que permita el crecimiento con visión a futuro, promoviendo el entusiasmo en sus seguidores tal como lo declara Drucker (2001).

Debido a la complejidad de cumplir con las expectativas de productividad, y de mantener un óptimo nivel de satisfacción laboral y personal en los trabajadores, el estudio del liderazgo se vuelve un factor determinante para el bienestar de los empleados (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010). En ese sentido, esta investigación pretende identificar la relación del liderazgo con la satisfacción laboral de los trabajadores de mandos medios de una empresa del sector automotriz de Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

## 2. Revisión de literatura

### 2.1. Liderazgo

En la actualidad el liderazgo se ha vuelto un factor determinante para el éxito de una organización, de ahí la importancia de su estudio tanto de manera teórica como empírica, para llevarlo a cabo de manera eficiente y correcta (Fernández y Quintero, 2017).

*“El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos”, por lo que resulta bastante complicado englobar en un solo concepto todo lo que compete al liderazgo, sin embargo, estudiosos del tema han intentado crear su propia definición (Zuzama, 2014).*

Para Chiavenato (2006), el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, llevada a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Por otro lado, Stogdill (1948), lo define como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. De igual forma, Davis & Newstrom (2003), lo distingue como “el proceso por el cual se logra influir sobre los demás trabajando en equipo, y con entusiasmo en el logro de sus objetivos”

Para Koontz y O’Donell (2001), el liderazgo se fundamenta en el principio de que las personas siguen o permiten la influencia de aquéllos que los ayuden a alcanzar sus metas. Dentro de las definiciones, la palabra clave parece ser “influir”, ya que de acuerdo con Chiavenato (2006), se trata de una fuerza psicológica en la que se realiza una transacción interpersonal la cual provoca que una persona modifique el comportamiento de otra. Cabe aclarar que contrario a lo que se piensa, dicha influencia no siempre es positiva, de modo, que por más inspiradores o bonitos que puedan sonar los conceptos, en ocasiones se puede llegar a ejercer de manera tal que pueda incluso, acabar con la organización, o al menos a reducir el desempeño laboral de los empleados (Kottler, 1999).

Es común que, al hacer referencia al líder, se considere como sinónimo de jefe, gerencia, autoridad, administración entre otros. En ese sentido, es necesario saber diferenciar estos conceptos y principalmente identificar las características del líder. Como principales diferencias se puede aludir al compromiso que se busca de los seguidores o en este caso específico, de los trabajadores, en donde la gerencia lo logra por medio de acuerdos contractuales a diferencia de un

líder que lo realiza con la ayuda de la capacitación y delegación de tareas (Burgos, Enríquez y Martínez, 2016).

Aunado a lo anterior, se derivan el poder y la autoridad, que en palabras de Chiavenato (2006), lo define como una potencial influencia de una persona sobre otra, pero que no obligatoriamente se ejerce. En contraste con la autoridad, mejor dicho, el poder legítimo, el cual se da a consecuencia de un nombramiento o posición estructural de la organización, lo que de cierta manera podría diferenciar al líder del jefe, de forma que la gerencia o jefe traen consigo la autoridad de manera formal para el logro de tareas, y el líder por su parte logra potenciar el poder por lo que se convierte en una autoridad informal por medio de la influencia (Sandoval, 2016). Es importante destacar que a pesar de que existe una amplia diferencia entre un jefe y un líder, la meta más grande para los primeros es siempre convertirse en líderes, contrario a estos últimos que no necesitan un título para poder lograr la influencia en las personas (Triviño, Zárate y Espín, 2016).

Leithwood, Mascall y Strauss (2009) mencionan que el líder logra una estimulación mental en la conciencia de los trabajadores por lo que aceptan la misión otorgada y la cumplen de manera eficiente, por su parte, Bass y Avolio (2006) señalan la importancia del pensamiento colectivo, sin dejar de lado la consideración individual de los seguidores, manteniéndose actualizado de sus necesidades y preocupaciones.

Stogdill (1948) enlista ciertas características que debe tener un líder, en las que se destacan: inteligencia, agudeza, intuición, responsabilidad, iniciativa, persistencia, autoconfianza y sociabilidad, por su parte Mann (1959) incluye la masculinidad, capacidad de adaptación, dominancia, extroversión y conservadurismo. Kippatrick y Locke (1991) consideran importante el mando, la integridad y la capacidad cognitiva; por su parte, Bass y Avolio (2006) incluyen la creatividad en la forma de dirigir puesto que, si espera una respuesta diferente

de sus seguidores, debe otorgar una interactividad y dirección diferente.

Existe una gran variedad de clasificaciones sobre los estilos de liderazgo aplicado de acuerdo con White y Lipitt (1939), citados por Chiavenato (2006), en donde distinguen 3 tipos: *autoritario*, *liberal* y *democrático*, cada uno de ellos fue puesto a prueba frente a un determinado grupo de niños. En el primero se destacan actitudes sin participación de los seguidores, en donde todas las decisiones son aportadas por el líder de manera que se crea un ambiente con gran distinción de un líder dominante, la reacción por parte de los seguidores se interpretó temerosa ante la situación y con cierto grado de frustración. En cuanto al liderazgo democrático, gran parte de las decisiones son tomadas de la mano de los seguidores, por lo que el líder aplica una escucha activa con el objetivo de crear un equipo basado en la democracia tal como su nombre lo indica. La reacción del seguidor es pacífica y cordial debido al entorno de confianza y comunicación creado por el líder. Por su parte, Lewin (1951), citado por Fierro y Villalba (2017), señala que el liderazgo participativo, mejor conocido como liderazgo democrático, fomenta la participación del equipo, asimismo, emplea la retroalimentación grupal de forma que permite una libre expresión de crítica constructiva. En cuanto al liderazgo liberal, más conocido como "*Laissez-Faire*", éste se especializa en delegar tareas sin ningún tipo de control, se deja actuar de forma individual de acuerdo con el criterio de cada seguidor, por lo que la participación del líder es casi nula ante el equipo. Los participantes más que actuar como equipo, se perciben en ellos un individualismo, por respeto hacia el líder, a consecuencia de su ausencia en la toma de decisiones.

Peralta y Besio (2007), señalan que es importante evaluar las actitudes tomadas por el líder para determinar cuáles estilos de liderazgo son funcionales para la organización, pero al mismo tiempo cómodas para los empleados.

Morán (2007) va mucho más allá, asegurando que el principal responsable del éxito o fracaso de los trabajadores es el líder, ya que su comportamiento influye de manera importante en sus seguidores. Por su parte, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) señalan que el líder es capaz de estimular la mente de los trabajadores a grado tal que logra que acepten la misión conferida y cumplan con ella de manera eficiente; el líder es también quien decide qué acciones tomar ante algunos comportamientos observados en los trabajadores, mediante la supervisión directa (Van, Houwelingen, et al., 2021).

## 2.2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido estudiada de manera reiterada, por la importancia que tiene el mantenerla en óptimo nivel, en cualquier puesto y sector empresarial, ya que ha sido relacionada con variables como productividad, compromiso, comunicación, responsabilidad social y liderazgo, etc., siendo uno de los ámbitos de la calidad de vida que ha cobrado mayor interés en las investigaciones de acuerdo con Chiang, Gómez y Salazar (2014).

Wang y Jing (2018) señalan que la satisfacción laboral representa un estado emocional placentero, en donde los individuos evalúan positivamente su trabajo. Es definida por Omar (2011) como “una actitud frente a las experiencias laborales”. Muchinsky (1994), considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados factores en su trabajo. Por lo tanto, se puede inferir que es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo. Para Peiró, Pietro y Roe (1996), la satisfacción laboral expresa el bienestar y calidad de vida laboralmente hablando; debe incluir salud física y emocional, prestigio, relaciones sociales. En otras palabras, pone a prueba la capacidad de las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus empleados, de tal forma que crea colaboradores satisfechos que cumplen de manera óptima sus metas personales y las de la empresa (Alonso, 2008).

Werther y Davis (1982), definen la satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados divisan su trabajo”. Por su parte, Salazar y Ospina (2019) sugieren que es fundamental reconocer que la satisfacción es un sentimiento que denota placer o dolor, que es diferente de los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento. Estos autores agregan que la satisfacción laboral es una actitud estudiada principalmente por tres disciplinas: la psicología, los recursos humanos y la economía. Por un lado, desde la psicología se ha intentado descubrir la causa de tener diferentes niveles de satisfacción entre los trabajadores, aun cuando realizan la misma actividad; la cuestión principal es saber lo que los empleados perciben de su desempeño. Por otro lado, los recursos humanos se han centrado específicamente en la identificación de beneficios y circunstancias para mantener a los empleados satisfechos y, en consecuencia, lograr mayores índices de productividad en las organizaciones, en el entendido de que un empleado satisfecho es más productivo. En cuanto a la economía, esta se basa en la evaluación de los factores del empleo que componen el sentido de la satisfacción.

Schneider y Snyder (1975) y Payne, Fineman y Wall (1976), concuerdan en que la satisfacción laboral se trata de una actitud que es generalizada ante el trabajo. Desde otro punto de vista, se encuentran aquellos autores que se refieren a la satisfacción laboral como un cúmulo de respuestas afectivas, estados emocionales o sentimientos (Alonso, 2008).

Robbins (1998), señala que las personas buscan un empleo en el cual puedan desarrollar e incrementar sus habilidades, aplicar sus conocimientos, en donde se sientan contentos y que se les reconozcan sus logros; esto se genera cuando se les da la oportunidad de superarse.

Según Pinilla (1982), es sumamente importante para las organizaciones investigar y conocer el nivel de satisfacción de sus

empleados, ya que si esto no se atiende, los empleados pueden llegar experimentar:

- Abandono: es el renunciar a la empresa y buscar un nuevo empleo.
- Expresión: puede darse por medio de quejas, el sugerir mejoras cuando algo no está marchando de manera adecuada.
- Negligencia: hay conductas que empeoran la situación, por ejemplo, el ausentarse, errores continuos, bajo desempeño y desinterés.

Herzberg (1959) enfatiza en dos factores atribuibles a la satisfacción: extrínsecos e intrínsecos, describiendo los primeros como aquellos otorgados por parte de la propia empresa tales como la higiene, supervisión, asignación de recursos, políticas, compensación monetaria y seguridad; por consiguiente los segundos se enfocan en la motivación laboral que directamente se relacionan con la satisfacción de modo que permitan al trabajador exponer sus capacidades, por ejemplo la responsabilidad otorgada, los logros, el reconocimiento o ascensos laborales.

Por su parte Misener, Haddock y Gleaton (1996) afirman que la satisfacción se trata de un constructo multidimensional, es decir, que ejemplificando algunos de ellos sería el trabajo en sí, refiriéndose a la acción realizada por el empleado de la mano de la remuneración que este recibe por dicha labor, al igual que las oportunidades y beneficios que ofrecen en conjunto con las relaciones tanto con el líder como con los compañeros, de tal forma que la satisfacción laboral conlleva a distintos aspectos; por un lado la parte psicológica emocional en donde influyen los factores personales, y por otro, el ambiente creado por la misma organización, generando así una actitud global de la persona hacia las circunstancias de su entorno laboral (Cuadra y Veloso 2007).

Las relaciones interpersonales desde luego que forman parte importante de la satisfacción laboral, de modo que muchas de las veces las personas en el caso específico del líder, de la mano de los colaboradores, crea o fomenta un clima

laboral favorable o no favorable de modo que influye de manera directa en los empleados; así fue como lo comprobaron Edwards y Cable (2009), al confirmar que la formación de relaciones interpersonales de confianza tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral.

Sin duda, las organizaciones a través del líder, pueden influir en gran medida en la satisfacción de los trabajadores con salarios justos, entrenamiento, recompensas por el trabajo bien hecho, lo cual puede permitir el incremento de la productividad, el trabajo confiable, la calidad, la responsabilidad y la disminución de costos de producción tal y como lo señalan Edwards, Bell, Arthur y Decuir (2008).

Juárez (2012), realizó una serie de encuestas a trabajadores de una fábrica en donde los resultados revelaron que la satisfacción laboral se encuentra asociada con los siguientes siete factores: Condiciones físicas o materiales, beneficios laborales o remunerativos, políticas administrativas, grado de complacencia con el incentivo económico regular o adicional, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de tareas; adicionalmente se observó una alta correlación entre los niveles de satisfacción laboral y los beneficios que tienen dentro de la empresa, y también se identificó que mientras exista un mayor nivel de organización del trabajo, mayor es la satisfacción y el clima laboral en el mismo.

### 2.3. El liderazgo y la satisfacción laboral

Durante el proceso de revisión de literatura tanto básica como aplicada, se han encontrado diversos estudios y referencias que evidencian la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral. En ese sentido, Cuadra y Veloso (2007) señalan que el liderazgo tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, así lo evidencian también Bravo, Peiró y Rodríguez (1996; p. 380), quienes afirman a través de estudios empíricos relación positiva y significativa entre estas dos variables.

### 3. Metodología

Se trata de un estudio con enfoque cuantitativo, de corte transversal, con una muestra representada por 61 trabajadores de mandos medios de una empresa del sector automotriz de Ciudad Juárez, Chih., México. Los criterios de inclusión de los participantes fueron los siguientes: trabajadores de una empresa de la Industria Maquiladora del sector automotriz de Ciudad Juárez, Chih., con un puesto en mando medio, y una antigüedad no menor a 2 años, sin distinción de sexo. No se otorgó incentivo alguno para su participación. La decisión de analizar específicamente el sector automotriz fue debido a que, se han encontrado pocos estudios dentro de la literatura que aborden esta relación en este sector en particular.

La variable de liderazgo fue medida con el *Multifactor Leadership Questionnaire* de Bass y Avolio (1995), y para medir la satisfacción se utilizó la Escala General de Satisfacción laboral (Overall Job Satisfaction), desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979); ambos con valores de cinco puntos que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. El levantamiento de datos se hizo de manera electrónica con la ayuda de la plataforma *Google Forms*. Los datos fueron recolectados durante los meses de marzo y abril de 2022, y analizados con los softwares SPSS 25 y Smart PLS 3.

### 4. Resultados y discusión

Se recolectaron 65 cuestionarios, de los cuales 61 fueron respondidos de manera completa. A partir del análisis se pudo observar que el 53% de los participantes son mujeres, 45% hombres, mientras que un 2% prefirió no mencionarlo. Más del 50% se encuentra entre los 20 y 40, y únicamente el 18% es mayor de 40 años de edad. Por otra parte, el 56% mencionó que tiene hijos. En cuanto al estado civil, el 23% es casado, el 49% es soltero y el resto vive en unión libre.

El análisis de los ítems a escala *Likert* se realizó a través de *Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM)*, una metodología del

análisis de datos a partir de modelos de regresión, modelos de ecuaciones estructurales y métodos de análisis multivariante, que permite identificar la relación entre variables y los indicadores que la componen (Backhaus, 2006; p.11).

En esta investigación se midieron cada uno de los ítems que integran los constructos de liderazgo (LID), y satisfacción laboral (SAT), para el análisis de los *paths* o caminos, a fin de validar las relaciones del modelo estructural. Se corrió el *bootstrapping* con 500 iteraciones a partir de la muestra original y se evaluaron mediante *t student*. De igual manera se evaluó la confiabilidad y la validez del modelo.

Hulland (1999) afirma que los ítems deben presentar cargas superiores a 0.7, sin embargo, un valor de 0.5 puede ser válido siempre y cuando existan otros factores en el mismo constructo que presenten cargas altas (Chin, 1998). Al correr el primer modelo en esta investigación, se identificó que dos de los ítems, para medir el liderazgo (LID2 y LID7), tenían pesos inferiores al .50 por lo que se tomó la decisión de eliminarlos, quedando 13 para medir el constructo en cuestión. En cuanto a los ítems para medir la satisfacción laboral, todos presentaron cargas superiores a .7.

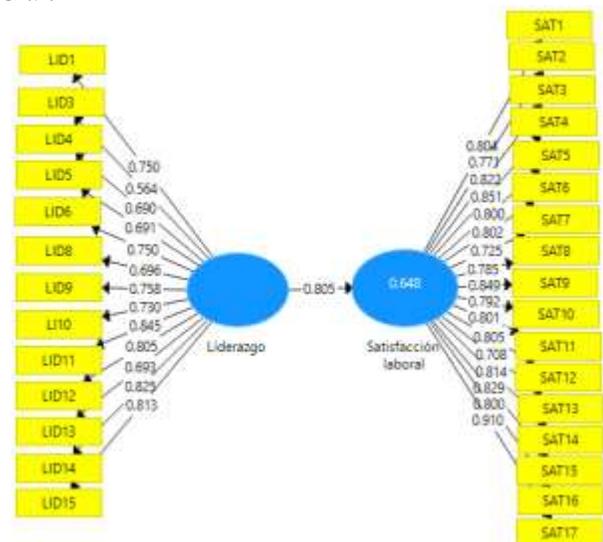


Gráfico N° 1. Modelo de investigación. Fuente: elaboración propia.

#### 4.1. Confiabilidad y coherencia o consistencia interna

Este modelo que muestra las relaciones de dependencia entre variables independientes (exógenas) y variables dependientes (endógenas), presenta altos niveles de confiabilidad y de consistencia interna ya que se obtuvieron valores mínimos de 0.931 para el *Alpha de Cronbach* y para la confiabilidad compuesta los valores estuvieron arriba de 0.94, superando los valores mínimos requeridos para ambos estadísticos (Hair, Black, Babin, Anderson, y Tatham, 2006; Hernández, Fernández y Baptista, 2010 p. 302). Mientras que los valores AVE resultaron ser superiores al 0.50, lo que indica que la varianza de los ítems explica más del 50% del constructo (Chin, 1998; Hair et al., 1999). El Cuadro N° 1 muestra la confiabilidad y la consistencia interna del modelo.

**Cuadro N° 1. Confiabilidad y consistencia interna del modelo.**

Constructo	Alfa de Cronbach	Roo de Dillon	Fiabilidad Compuesta	AVE
Liderazgo	0.931	0.935	0.941	0.552
Satisfacción laboral	0.966	0.967	0.969	0.648

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el coeficiente *path* revelado en el modelo de investigación es de 0.805 (Ver Gráfico N° 1); muy por encima del estándar mínimo de significancia (0.2), de acuerdo con Chin (1998). Adicionalmente, se obtuvo un valor *t* de 15.89 (mayor a 1.96) para una prueba de dos colas, un Alpha de 0.05 y un valor *p* de 0.000. Con lo anterior se demuestra que hay una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de mandos medios de una empresa industrial de Ciudad Juárez, es decir, que cuando se ejerce un liderazgo eficaz, es posible lograr que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores pueda verse favorecido.

#### 4.2. Análisis de la multicolinealidad

La multicolinealidad analiza la dependencia lineal que pudiera existir entre las variables predictoras, es decir, cuando algunas variables del modelo están correlacionadas con otras predictoras; revisarla ayuda a cuantificar el efecto que tiene cada variable sobre la dependiente. En PLS se verifica con el cálculo del Factor de Inflación de Varianza (VIF, por sus siglas en inglés). De acuerdo con Henseler, Ringle y Sarstedt (2014), no debe tener valores por encima de 10. En el Cuadro N° 2 se observa que, para el caso de la presente investigación, todos los valores cumplen con este criterio, por lo que se confirma que no existe multicolinealidad.

**Cuadro N° 2. Análisis de los valores FIV**

Ítem	Constructo	Valor
SAT1	Estoy satisfecho con las condiciones del lugar de trabajo (espacio, higiene, ambiente, etc.).	3.355
SAT2	Tengo autonomía para elegir el modo de trabajar.	2.582
SAT3	Estoy satisfecho con el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.	4.096
SAT4	Estoy satisfecho con el reconocimiento general que recibo por mi trabajo (de usuarios, compañeros y mandos).	4.085
SAT5	Estoy satisfecho con el trato que recibo de mi supervisor inmediato.	3.653
SAT6	Estoy satisfecho con la importancia de la tarea y responsabilidad asignada.	4.546
SAT7	Considero que mi salario es adecuado.	3.115
SAT8	Tengo la posibilidad de usar mis capacidades profesionales.	3.621
SAT9	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo y supervisores.	4.197
SAT10	Tengo posibilidades de progreso o promoción.	4.284
SAT11	Estoy satisfecho con el modo en el que se gestiona mi organización.	4.466
SAT12	Estoy satisfecho con la atención que se les da a las sugerencias realizadas.	5.052
SAT13	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo.	2.860
SAT14	Disfruto la variedad de tareas que se realizan en mi trabajo.	3.869
SAT15	Percibo estabilidad en mi empleo.	4.002
SAT16	Estoy satisfecho con la formación que se me da para aprender y/o mejorar en el trabajo.	4.028
SAT17	Estoy satisfecho con mis condiciones generales en la empresa.	7.945
LID1	Mi jefe me hace saber que puedo lograr lo que quiera si trabajo conforme a lo pactado con él.	2.461
LID2	Siempre que lo juzgo necesario, puedo negociar con mi jefe la recompensa por mi trabajo.	1.923

LID3	Mi jefe me da oportunidad de saber cómo me estoy desempeñando en mi trabajo.	1.889
LID4	Mi jefe se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	2.256
LID5	Mi jefe está satisfecho con mi trabajo mientras se cumplan las normas establecidas.	2.362
LID6	Mi jefe me pide que respalde mis opiniones con argumentos sólidos.	2.232
LID7	Mi jefe evita decirme cómo tengo que hacer las cosas.	3.824
LID8	Mi jefe no me hace cambiar lo que hago mientras las cosas marchen bien.	2.958
LID9	Mi jefe evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	3.614
LID10	Las ideas de mi jefe han hecho que me replantee algunas propias que hasta ahora nunca me había cuestionado.	2.408
LID11	Mi jefe presenta las cosas con un enfoque que me estimula.	3.873
LID12	Mi jefe me proporciona razones para cambiar la forma en la que abordo los problemas.	2.832
LID13	Mi jefe me da lo que quiero a cambio de recibir mi apoyo.	2.492
LID14	Está claro lo que yo puedo hacer por mi jefe y lo que él puede hacer por mí.	3.154
LID15	Me señala lo que recibiré si hago aquello que es necesario hacer.	3.326

Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Análisis del coeficiente de determinación ( $R^2$ )

En PLS la  $R^2$  indica la calidad de predicción del modelo estructural que a su vez muestra las relaciones de dependencia entre variables (Seidel y Back, 2009). Según Chin (1998) una  $R^2$  de 0.67 es sustancial, 0.35 moderada y 0.19 se considera como débil. En el Gráfico N° 1 se puede observar que, en el modelo, la  $R^2$  es de 0.643 lo cual significa que el 64.3% de la varianza de la satisfacción laboral está explicada por el liderazgo.

## 5. Conclusiones

Con base en la literatura analizada, y las propuestas de los diferentes autores, ambas variables (Liderazgo y Satisfacción Laboral) han estado presentes desde tiempos remotos, debido a su importancia y trascendencia en una actualidad, en donde el recurso humano cada vez es tomado más en cuenta; si bien es distinguido por la capacidad de raciocinio y habilidades

técnicas e intelectuales, también cuenta con la parte emocional, sentimientos e impulsos, es ahí en donde surge y puede ser explotado todo el gran potencial humano. La satisfacción laboral tiene un cúmulo de factores tanto internos como externos.

El líder debe ser capaz de activar dicho potencial, de tal modo que pueda lograr un cambio de mentalidad y expectativas que genere una mayor satisfacción laboral en sus seguidores Bass (2007), aunque es difícil llegar a este tipo de liderazgo, dado que conlleva a grandes cambios y replanteamiento de paradigmas, ideas y acciones en la organización; requiere del empoderamiento de los trabajadores, de tal manera que se pueda favorecer su autoestima que incremente la seguridad en sí mismos, mejore su comunicación y se sientan orgullosos de su trabajo.

Los resultados de esta investigación revelan que existen una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores, es decir, un buen liderazgo puede desarrollar actitudes positivas en los trabajadores, tales como mantener una buena relación con sus compañeros, ser proactivo, adaptarse al cambio, evitar conflictos, etc., lo cual es vital para un desempeño exitoso. Con un nivel de significancia de 0.05, un estadístico  $t$  de 15.89 y un valor  $p$  de 0.000, esto pudo ser demostrado y, por otra parte, con el coeficiente *path* que fue de 0.805 (Ver Gráfico N° 1); muy por encima del estándar mínimo de significancia, de acuerdo con Chin (1998).

La anterior relación tiene implicaciones principalmente para la toma de decisiones y pueden ser pieza clave en el adecuado engranaje empresarial; sin embargo, se recomienda ampliar la muestra y extenderla a otras empresas del mismo sector, e incluso replicar este estudio en otros sectores productivos.

En concreto, los resultados de esta investigación concuerdan con los hallazgos de Omar (2011), los cuales revelaron que cuando los empleados consideran que el jefe valora su trabajo, incentiva su buena

conducta y actitud laboral, se preocupa por atender sus necesidades, y lo consideran como un verdadero líder, tiene un mayor nivel de satisfacción. Igualmente, los resultados de esta investigación confirman lo expuesto por Lakshman, Bacouël-Jentjens, y Kraak (2021) y Omar (2011), quienes encontraron una fuerte relación entre el liderazgo y la actitud de los trabajadores.

Dentro de las principales limitaciones de esta investigación se encuentra que se trata de un caso de estudio, además de la muestra que fue de 61 participantes, por lo cual se sugiere ampliarla con empresas del mismo sector, e incluso replicarlo en otras regiones.

## 6. Referencias

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9(1), pp. 187-195. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a02.pdf>
- Backhaus, K. (2006). *Multivariate Analysemethoden*. Editorial Springer. p. 11
- Bass, B. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 33-52.
- Bass, B. y Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: permission set Mindgarden*, Redwood City, CA.
- Bravo, M.J., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1996) Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (eds) *Tratado de psicología del trabajo*, 1. La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394.
- Burgos, H. T., Enríquez, W. S. Z., y Martínez, J. A. E. (2016). Líder Vs jefe en las empresas. *Revista caribeña de ciencias sociales*.
- Chiang, M., Gómez, N. Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*. 52 (30). pp. 65-74.
- Chiavenato, I., de la Fuente Chávez, C. L., y Serrano, E. L. M. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Modeling. In N. J. Mahwah & E. Lawrence (Eds.), *Modern Methods for Business Research* (Issue April, pp. 295-336).
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., y Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum* (Talca), 22(2). <https://doi.org/10.4067/s0718-23762007000200004>
- Davis, K., y Newstrom, J. 2003. *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill. México.
- Drucker, P. 2001. *La productividad del trabajador del conocimiento*. *Harvard Deusto Business Review*. No. Extra. Pp. 22-33.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W. y Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: an International Review*, 57, 441-465.
- Edwards, J. R., y Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>

- Estrada, I. (2020). El 80% de las empresas mexicanas carece de líderes. Consultado el 18 de julio de 2022 en: <https://www.forbes.com.mx/el-80-de-las-empresas-mexicanas-carece-de-lideres/>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, XIII (34),343-348. [fecha de Consulta 8 de Octubre de 2021]. ISSN: 0122-1701. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>
- Fernández, M. C., y Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. *Revista venezolana de gerencia*, 22(77), 56-74.
- Fierro, I., y Villalva, M. (2017). *El liderazgo democrático: una aproximación conceptual*. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (A. Otero (Ed.); 5ta. Ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B.J. Anderson R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data Analysis*. 6ta. Edición. New Jersey. Pearson Education International.
- Haz, I. y Fierro I. (2017). Liderazgo y Satisfacción Laboral: Un Análisis de Estudios Previos. *PODIUM Edición Especial*. 1 (1). pp. 29-40. Recuperado a partir de <https://revistas.uées.edu.ec/index.php/Podium/article/view/75>
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. Editorial McGraw Hill.
- Herzberg, F.; Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20: 195-204.
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Del IMSS*, 50(3), 307-314. <http://ezproxy.concytec.gob.pe:2102/ehost/detail/detail?sid=2f13807f-d57f-4a93-a2fe->
- Koontz, H., y O'Donell, C. (2001). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill. Practice.
- Kottler, J. P. (1999a). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business Review. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia.
- Leithwood, Kenneth, Mascall, Blair, y Strauss, Tiiu (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press. EEUU
- Márquez, M. (2019). Satisfacción laboral. *boletín electrónico AEG*.
- Misener, T., Haddock, K., Gleaton, J.U. & Ajamieh, A.R.A. (1996). "Toward and international measure of job satisfaction". *Nursing Research* Vol. 45, 87-91.
- Morán, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. México. McGraw-Hill .
- Muchinsky, P. M. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Omar, A. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor*. *Liberabit*, 17(2), 129-138.
- Payne, R. L., Fineman, S., & Wall, T. D. 1976. *Organizational climate and job satisfaction: A conceptual*

- synthesis. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(1), 45-62. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90006-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90006-4)
- Peiró, J. Pietro, F. y Roe, R. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno cambiante. *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. 1. Pp. 15-36. Madrid, España.
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.
- Peralta, A. y Besio, C. 2007. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum* N° 22 Vol.2:40-56.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Real Academia de la Lengua Española. (2021). *Liderazgo*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 03 de octubre, 2021, de <https://dle.rae.es/liderazgo>
- Robbins, S.P. (1998) *Organisational Behavior— Concepts, Controversies, and Applications*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Salazar y Ospina. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. Ed. Universidad Pontificia Bolivariana. 1 (6). P. 49. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral\\_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sandoval, C. (2016). *De Jefe a Líder: Hacer que las cosas pasen*. Aguilar.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. 1975. Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328. <https://doi.org/10.1037/h0076756>
- Seidel, G. y Back, A. (2009). Success factor validation for global erp programmes. Paper presented at the 17th European Conference on Information Systems, Verona.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., y Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Triviño, H. Zárata, W. y Espín, J. (2016): “*Líder VS Jefe en las Empresas*”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (mayo 2016). En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/lider.html>
- Van Houwelingen, G.; Van Dijke, M.; Van Hiel, A. (2021). “Cognitive functions of impartial punitive decision making in organizations: Attribution and abstraction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 42, N° 6, p. 1-15, p. 726-740. Google Scholar <https://doi.org/10.1002/job.2480>
- Wang, Z., y Jing, X. (2018). Job satisfaction among immigrant workers: a review of determinants, <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1708-z>, *Social Indicators Research*, 139(1), 381-401.
- Warr P, Cook J, Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. 1979; 52: 129-48.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1982), *Dirección de personal y recurso humano*. México: Editorial McGraw Hill.
- Zuzama, J., (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Memoria de trabajo de fin de grado de Pedagogía. España: Universidad de las Islas Baleares.

## Anexo 1. Cuestionario

### Cuestionario para medir el liderazgo y la satisfacción laboral

Estimado participante:

Este cuestionario es realizado con el fin de obtener información para identificar la relación del liderazgo con la satisfacción laboral de los trabajadores del sector industrial. La información que usted proporcione es confidencial y únicamente se utilizará para este proyecto. Su participación es muy importante para el éxito de esta investigación.

#### Parte 1

**Instrucciones:** Seleccione la opción que corresponda.

1. Edad: 25-30  35-40  45-50
2. Sexo: M  F
3. Estado Civil: Casado  Soltero  Otro
4. Hijos: Si  No
5. Puesto: \_\_\_\_\_
6. Nivel de estudio: Preparatoria  Carrera técnica  Licenciatura  Posgrado

#### Parte 2

**Instrucciones:** Asigne un valor de entre 1 y 5, considerando 1 como totalmente en desacuerdo y 5 como totalmente en desacuerdo a las siguientes afirmaciones:

No.	Ítem	1	2	3	4	5
7	Mi jefe me hace saber que puedo lograr lo que quiera si trabajo conforme a lo pactado con él.					
8	Siempre que lo juzgo necesario, puedo negociar con mi jefe la recompensa por mi trabajo.					
9	Mi jefe me da oportunidad de saber cómo me estoy desempeñando en mi trabajo.					
10	Mi jefe se preocupa de formar a aquéllos que lo necesitan					
11	Mi jefe está satisfecho con mi trabajo mientras se cumplan las normas establecidas.					
12	Mi jefe me pide que respalde mis opiniones con argumentos sólidos.					
13	Mi jefe evita decirme cómo tengo que hacer las cosas.					
14	Mi jefe no me hace cambiar lo que hago mientras las cosas marchen bien.					

15	Mi jefe evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
16	Las ideas de mi jefe me han hecho que me replantee algunas propias que hasta ahora nunca me había cuestionado.					
17	Mi jefe presenta las cosas con un enfoque que me estimula.					
18	Mi jefe me proporciona razones para cambiar la forma en la que abordo los problemas.					
19	Mi jefe me da lo que quiero a cambio de recibir mi apoyo.					
20	Está claro lo que yo puedo hacer por él y lo que él puede hacer por mí.					
21	Me señala lo que recibiré si hago aquello que es necesario hacer.					
22	Estoy satisfecho con las condiciones del lugar de trabajo (espacio, higiene, ambiente, etc.).					
23	Tengo autonomía para elegir el modo de trabajar.					
24	Estoy satisfecho con el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.					
25	Estoy satisfecha con el reconocimiento general que recibo por mi trabajo (de usuarios, compañeros y mandos).					
26	Estoy satisfecho con el trato que recibo de mi supervisor inmediato.					
27	Estoy satisfecho con la importancia de la tarea y responsabilidad asignada.					
28	Considero que mi salario es adecuado.					
29	Tengo la posibilidad de usar propias capacidades profesionales.					
30	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajadores y supervisores.					
31	Tengo posibilidades de progreso o promoción.					
32	Estoy satisfecho con el modo el que se gestiona mi organización.					
33	Estoy satisfecho con la atención que se les da a las sugerencias realizadas.					
34	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo.					
35	Disfruto la variedad de tareas que se realizan en mi trabajo					
36	Percibo estabilidad en mi empleo.					
37	Estoy satisfecho con la formación que se me da para aprender y/o mejorar en el trabajo.					
38	Estoy satisfecho con mis condiciones generales en la empresa.					

Muchas gracias por su participación.