

Universidad De Pamplona

Facultad De Salud

Programa De Psicología



Modalidad De Trabajo De Grado:
Tesis

Liderazgo Gerencial Y Satisfacción Laboral En TransPetroeros S.A.S.

Psicólogas En Formación:

Diana Marcela Fuentes Ovalles

C.C: 1.090.517.470

Sandra Milena López Meneses

C.C. 1.123.302.031

Asesor De Proyecto:

Ps. Esp. Maura Carolina Niño Barrera

C.C. 1.090.411.290

San José De Cúcuta, Colombia

2020

Agradecer a nuestras familias que fueron un constante apoyo durante este proceso y a nuestra tutora por creer en nosotras desde el inicio y por su constante apoyo.

Tabla De Ilustraciones

Ilustración 1	38
Ilustración 2	38
Ilustración 3	42

Tabla de Tablas

Tabla 1	42
Tabla 2	68
Tabla 3	71
Tabla 4	71
Tabla 5	72

Tabla de graficas

Grafica 1	63
Grafica 2	64
Grafica 3	65
Grafica 4	66
Grafica 5	66
Grafica 6	67
Grafica 7	68
Grafica 8	56
Grafica 9	57
Grafica 10	57
Grafica 11	58
Grafica 12	58
Grafica 13	59
Grafica 14	60
Grafica 15	61
Grafica 16	61
Grafica 17	62
Grafica 18	70

Contenido

Satisfacción Laboral Y Liderazgo Gerencial De Transpetroleros S.A.S.....	10
Problema De Investigación.....	11
Formulación Del Problema.....	11
Planteamiento Del Problema	11
Descripción Del Problema.....	11
Justificación	14
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Estado del Arte.....	18
Antecedentes Internacionales	18
Antecedentes Nacionales	19
Antecedentes Locales	21
Marco Teórico.....	23
Capítulo I: Psicología Organizacional	23
Capitulo II: Satisfacción Laboral.....	25
Capítulo III: Liderazgo.	35
Marco Contextual	45
Contextualización De La Institución	45
Marco Legal.....	47
Código Deontológico Del Psicólogo	47
Leyes Y Resoluciones.....	48
Metodología.....	49
Diseño A Utilizar	49
Población	49

Muestra	49
Hipótesis	51
Definición De Variables	51
Procedimiento	52
Instrumentos.....	53
Análisis De Información o De Datos.....	54
Resultados.....	56
Resultados Del Cuestionario De Satisfacción Laboral S20/23.....	63
Resultados Del Cuestionario De Liderazgo Blake Y Mouton.....	68
Resultados De Análisis De Varianza ANOVA.....	70
Discusión De Los Resultados	73
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	78
Referencias.....	79

Resumen

El presente trabajo aborda la temática de satisfacción laboral en relación con el liderazgo gerencial en las organizaciones, relación de gran importancia respecto a la actitud que tienen los empleados frente a su trabajo, este mismo tema sirvió para dar a conocer la psicología organizacional en municipio de Puerto Asís, Putumayo, zona donde no se habían realizado estas investigaciones, por lo cual se consideró oportuno investigar la influencia del liderazgo gerencial y el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa de transporte TransPetroteros S.A.S. lo cual es de gran ayuda para el gerente de la empresa ya que le permite conocer como interactúan estas variables y cómo influyen en sus funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se planteó determinar la relación del liderazgo gerencial y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa TransPetroteros S.A.S., utilizando una muestra de cincuenta y dos (52) empleados, a los cuales se les aplicó el cuestionario de satisfacción laboral s20/23 y liderazgo de Blake y Mouton, así mismo, con los resultados se realizó un análisis cuantitativo y un análisis de varianza ANOVA, posteriormente, se procedió a realizar la retroalimentación y dar lineamientos que buscan promover la satisfacción laboral y el liderazgo gerencial.

Palabras clave: Liderazgo, satisfacción, organización, gerencia.

Abstract

This work addresses the issue of job satisfaction in relation to managerial leadership in organizations, a relationship of great importance regarding the attitude that employees have towards their work, this same topic served to publicize organizational psychology in the municipality of Puerto Asís, Putumayo, an area where these investigations had not been carried out, for which reason it was considered appropriate to investigate the influence of managerial leadership and the level of job satisfaction of employees of the transport company TransPetroteros SAS which is of great help to the manager of the company since it allows him to know how these variables interact and how they influence their functions.

Taking into account the above, it was proposed to determine the relationship of managerial leadership and job satisfaction in the workers of the company TransPetroteros SAS, using a sample of fifty-two (52) employees, to whom the job satisfaction questionnaire was applied. s20 / 23 and leadership of Blake and Mouton, likewise, with the results, a quantitative analysis and an ANOVA analysis of variance were carried out, subsequently, the feedback was carried out and guidelines were given that seek to promote job satisfaction and managerial leadership.

Key words: Leadership, satisfaction, organization, management.

Satisfacción Laboral Y Liderazgo Gerencial De Transpetroleros S.A.S

En la actualidad la satisfacción laboral es fundamental para el bienestar integral de los trabajadores, los cuales hoy se reconocen como pilar principal de una organización, la satisfacción es la actitud que un trabajador tiene hacia su trabajo y puede contribuir en el rendimiento y compromiso en su puesto de trabajo. Por lo que se desarrolló el presente trabajo investigativo, con los trabajadores de la empresa TransPetroeros S.A.S., con el fin de conocer la influencia del liderazgo gerencial y la satisfacción laboral, identificando dimensiones de los temas mencionados en los colaboradores, para así tener en cuenta los programas de seguridad y salud en el trabajo de la organización.

Así mismo y en dirección con el objetivo general, este trabajo se orientó hacia una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo, utilizando de esta forma una muestra aleatoria para la aplicación de los cuestionarios de satisfacción laboral s20/23 y liderazgo gerencial Blake y Mouton, obteniendo resultados estadísticos y realizando, analizando análisis cualitativos, como se correspondiente varianza de ANOVA.

Por último, cabe mencionar que el marco teórico se encuentra dividido de la siguiente manera; el primer capítulo cuenta con la temática de psicología organizacional ya que esta es el área en la cual se desarrolló el proyecto, el segundo capítulo, abarca la satisfacción laboral, desde su significado, hasta múltiples teorías que contribuyen a su comprensión, el tercer capítulo fue destinado al liderazgo, el cual contiene definiciones correspondientes al liderazgo gerencial, sus beneficios y de igual manera teorías y estilos que promueven la formación de un líder ejemplar, así mismo, se encuentra el análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones, con el fin de que la investigación sea de gran utilidad en la organización.

Problema De Investigación

Formulación Del Problema

¿Influye el liderazgo gerencial en el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa de transporte TransPetroleros S.A.S.?

Planteamiento Del Problema

La forma en la que se lidera una organización desde la gerencia es significativa al afectar la percepción de los trabajadores sobre esta, involucrando factores emocionales que se han comprobado, guardan relación con la productividad, pero sobre todo con el nivel de satisfacción, es decir, la sensación de bienestar que la empresa les provee. Dicho esto, es necesario conocer la relación que guarda el liderazgo gerencial con los niveles de satisfacción laboral de todos aquellos que hacen parte de la empresa TransPetroleros S.A.S., para generar acciones dirigidas que contribuyan a implementar mejores prácticas de liderazgo y promuevan la satisfacción en todos los niveles de la organización.

Descripción Del Problema

La satisfacción laboral es la actitud del empleado frente a las condiciones de su trabajo, esto depende de factores como; el entorno, el puesto de trabajo y las instrucciones que recibe. Sánchez & García (2017), aluden a una de esas tantas variables cuando señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente” y que estas interacciones repercuten en el trabajador en su estado de salud y su estado emocional.

Teniendo en cuenta lo anterior, un importante factor dentro del ambiente laboral, que influye a su vez en la satisfacción laboral, y que, por ende, requiere de atención y análisis, es el liderazgo gerencial, pues es “el líder quien tiene la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores”. Yarce (2010). Con base en lo anterior, es de suma importancia para la satisfacción en el trabajo, que el gerente tenga un estilo de liderazgo apropiado que motive a los trabajadores, permita el desarrollo profesional de los mismos y los tenga en cuenta para la toma de decisiones.

No obstante, la insatisfacción laboral ha tenido un gran incremento en Colombia, un estudio desarrollado por Oxford Economics y Sistemas, Aplicaciones y Productos en procesamientos de datos “SAP” publicado el pasado 12 de noviembre de 2014 en el Periódico El Tiempo, señala que el 26% de los trabajadores en Colombia están satisfechos con su trabajo, mientras que el 74% se encuentra insatisfecho. De esta manera, también señala que para los funcionarios es importante que el empleo les proporcione seguridad haciendo referencia a un plan de jubilación y la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades por medio de la formación y educación.

En el mismo sentido, y según las estadísticas de la encuesta integrada de hogares del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) y un estudio de la Universidad del Rosario se evidencia que tres de cada diez personas están insatisfechas con su trabajo, y uno de cada cuatro está tan insatisfecho que desea cambiar de trabajo, esta investigación se realizó en el 2018 y desde entonces los indicadores solo han aumentado ya la investigación de bienestar laboral realizada por Plurum, en el 2019 se encontró que el 80% de los trabajadores están insatisfechos con su trabajo. Además, este estudio, también demostró que el 38% de las organizaciones tienen problemas para comprender a sus empleados. Por otra parte, y teniendo en cuenta la rotación del personal, Plurum, encontró que una persona tiene un promedio de siete trabajos antes de cumplir los 30 años. Lo cual

indicaría que existe inestabilidad laboral y esta puede estar relacionada a que las personas no se sienten satisfechas en sus puestos de trabajo.

Por lo que se refiere, a TransPetroeros esta es una organización que se encuentra certificada y con una estructura organizacional, donde el liderazgo está muy bien dado en los cargos de gerencia, supervisores de área y las funciones que estos han realizado contribuyen al éxito y logro de objetivos de la organización, sin embargo, no existe evidencia si este liderazgo mencionado logra la satisfacción de los empleados.

Según Campos (2016), el trabajador que esté muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este, por ello es importante identificar comportamientos positivos y los aspectos fallidos de los empleados dentro de la empresa. Así mismo, los trabajadores que cuenta con un buen tipo de liderazgo son más productivos y esto se evidencia en el cumplimiento de sus funciones y en el compromiso para el alcance de los objetivos organizacionales y estratégicos.

Finalmente, esta investigación dirigida a la empresa TransPetroeros S.A.S, pretende identificar la satisfacción laboral de los trabajadores, examinando las dimensiones establecidas en el instrumento aplicado para este fin, al mismo tiempo que se reconoce el estilo de liderazgo empleado por el gerente y jefes de área para posteriormente, correlacionar dichos resultados con el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Justificación

Un líder tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores y seguidores por lo que proyecta como persona y trabajador. Además, el líder desarrolla competencias que son fundamentales a la hora de desarrollar proyectos, puede demostrar firmeza, inteligencia emocional y motivar a los trabajadores facilitando los objetivos de su área de trabajo y de la compañía a la cual representa.

Para Mendoza (2014), *“La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz”*. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento, pero es necesario que exista un adecuado liderazgo para que se realicen las labores de manera conveniente, el personal se encuentre motivado y los trabajadores alcancen la satisfacción laboral. Al respecto, Arbaiza (2010), señaló que las organizaciones deben preocuparse porque los empleados estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario, es probable que se genere alta rotación, ausentismo y un bajo nivel de desempeño.

En relación con el liderazgo en las organizaciones dependiendo de cómo este se desarrolle puede alcanzar objetivos y metas en la empresa y de igual manera, influye en la satisfacción laboral de los colaboradores ya que es uno de los temas primordiales en las organizaciones, la falta de satisfacción puede llevar a ausentismo laboral y altos índices de rotación de personal. Según (Gonzales et al. 2013) al ejercer el liderazgo las personas adoptan “estilos”, que tienen una influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores.

La relevancia de estudiar la satisfacción laboral está asociada al desarrollo y dignidad de los empleados como personas, pues se trata de un componente de la calidad de vida, es por esto que el ser humano busca un trabajo que permita el desarrollo a nivel personal, profesional y de igual manera el alcance de sus necesidades básicas, las cuales según

Maslow, al cubrir cada una de ellas se llega a la autorrealización, este es un estado donde se ha alcanzado el máximo desarrollo y potencial.

Como se ha podido evidenciar, es preciso realizar mediciones sobre la satisfacción laboral y liderazgo ya que estas orientan a los administrativos hacia la comprensión de las diversas necesidades de sus trabajadores, para potencializar la calidad de vida en el trabajo y solucionar los inconvenientes relacionados con la satisfacción laboral y las clases de líderes. Además, dichas mediciones se sustentan en la relación que existe entre la satisfacción en el trabajo y algunos factores que afectan el éxito económico de una organización, y también porque actualmente existe una creciente preocupación humanitaria por la clase de experiencias psicológicas que la gente tiene durante sus vidas, especialmente durante su vida laboral (Aldape, et al, 2011).

Hay que resaltar la importancia de esta investigación en la sociedad ya que en el sector que se encuentra la empresa no se ha realizado estudios pertinentes al liderazgo o satisfacción laboral de los empleados. Es un factor importante para el progreso de las empresas ya que contribuye una parte única de la organización donde el empleado puede desarrollar sus labores a gusto con el lugar de trabajo, lo que genera conductas proactivas, satisfacción y finalmente aumento de la productividad.

Adicionalmente, para la organización será de gran importancia esta investigación porque permitirá conocer el nivel de satisfacción de sus trabajadores, adicionalmente al ser esta una investigación correlacionar, permitirá identificar el estilo de liderazgo adquirido desde la gerencia, para proceder a entregar los resultados obtenidos y realizar una retroalimentación a la organización

Por lo que se refiere, al estudio desde psicología, esta nos permite contribuir con un acercamiento a las empresas de la zona, ya que son muy pocas, y con pautas culturales sobre cómo debe ser un trabajador, las cuales no tienen en cuenta el bienestar de estos, Así

mismo, se permite dar relevancia a la psicología organizacional en Colombia. Por otro lado, permite evidenciar la satisfacción intrínseca del trabajo, las oportunidades a las cuales puede acceder el empleado, la supervisión y la satisfacción referente al espacio físico y a la participación, con el propósito de evitar riesgos psicosociales, aumentar productividad, mejorar el clima laboral y fomentar la felicidad organizacional.

Finalmente se hace necesario establecer el estilo de liderazgo y medir el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de TransPetroeros S.A.S, para diseñar un plan que promueva la satisfacción laboral, y comprenda las necesidades de la empresa, orientado a mejorar las condiciones laborales, de salud y la calidad de vida de los trabajadores.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación del liderazgo gerencial y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de transporte TransPetroteros S.A.S a partir de un análisis cuantitativo para el fortalecimiento de la calidad de vida laboral.

Objetivos Específicos

Evaluar el nivel de satisfacción laboral en los empleados de la empresa TransPetroteros S.A.S a través del cuestionario de satisfacción laboral s20/23

Identificar el estilo de liderazgo que se ejerce desde la gerencia en la empresa TransPetroteros S.A.S por medio del cuestionario Blake & Mouton.

Relacionar los resultados obtenidos de satisfacción laboral y liderazgo gerencial por medio de un análisis varianza ANOVA.

Retroalimentar y dar lineamientos a la organización de TransPetroteros S.A.S para el fortalecimiento de la satisfacción laboral.

Estado del Arte

En este apartado se describen algunas de las investigaciones relevantes que se han tenido en cuenta como referentes de investigación, actualmente podemos encontrar un gran número de investigaciones frente a la satisfacción laboral y liderazgo gerencial, debido a que se ha convertido en factores indispensables en las organizaciones para mejorar la productividad, motivación en los empleados, evaluar los puestos de trabajo y mejorar el clima laboral de las empresas. Así mismo, las diferentes aportaciones de estos estudios nos han permitido identificar diferentes problemáticas de los individuos, la relación con su campo laboral y su influencia en el tipo de liderazgo que tengan por parte de sus jefes. A continuación, se exponen las investigaciones que están divididas por alcance; internacional, nacional y local.

Antecedentes Internacionales

Liderazgo Gerencial Y La Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De La Ugel N° 04. (Suarez, 2018). La investigación se desarrolló en Perú y tenía como finalidad determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel N° 04 ubicada en Comas. Bajo una metodología hipotético deductiva se utilizó un instrumento para evaluar el liderazgo gerencial denominado escala del liderazgo gerencial creado por Vásquez (2015) y otro para evaluar la satisfacción laboral un cuestionario denominado “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), en los resultados se pudo evidenciar la existencia de una relación de $r=0,836$ entre las variables: Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral, este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta.

Satisfacción Laboral Y Su Relación Con La Rotación Del Personal Del Departamento De Ventas En Una Empresa Comercial De Quito. (Buendía, 2017). La investigación tiene como objetivo conocer cuáles son los factores que influyen dentro de la rotación del personal y la satisfacción laboral, se utilizó una metodología descriptiva con un enfoque cualitativo, a través de una entrevista semiestructurada, la cual se realizó teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión del muestreo, en los resultados se presenció que si existe una alta rotación en cuanto al personal de seguridad con un índice del 42.5% anual, se encontró que los niveles de educación básica, edad y antigüedad son indicadores para que los trabajadores no se sientan totalmente satisfechos, llevándolos a buscar otras opciones de empleo.

La Influencia De Los Estilos De Liderazgo En Los Niveles De Satisfacción Laboral De Los Empleados Del GAD. (Peñarreta, 2014). La investigación tiene como objeto determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción de los empleados del GAD Municipal de Loja. En cuanto a la metodología se utilizó una muestra de 134 empleados, se realizó la aplicación de la prueba de Grid Gerencial, dirigido a 14 directores y jefes de todos los departamentos del GAD, en los resultados encontrados evidencian que los estilos de liderazgo predominantes son el “club social, empobrecido y el equilibrado”, en lo que respecto a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos ante los estilos de liderazgo predominantes.

Antecedentes Nacionales

Satisfacción Laboral Y Calidad Del Empleo En Colombia: Un Análisis Conjunto Para El Segundo Trimestre Del Año 2012. (Amezquita, 2013). Esta investigación tiene como objetivo encontrar la relación directa entre la calidad del empleo y la satisfacción laboral, los datos utilizados provienen de la gran encuesta integrada de hogares (GEIH) para el segundo trimestre, teniendo en cuenta la información de las 13 principales áreas metropolitanas de Colombia, para el desarrollo de esta investigación se

realizó la aplicación de un modelo Provit binario y se obtuvieron como resultado la validación de la hipótesis al comprobar la correlación existente entre las dos variables de la calidad del empleo y la sensación de satisfacción laboral.

Satisfacción Laboral De Población Reubicada En Un Empleo Posterior A Accidente De Trabajo O Enfermedad Profesional. (Bernal, 2011). Esta investigación se realizó en la ciudad de Bogotá con el objetivo de interpretar la satisfacción laboral de las personas reubicadas en un trabajo a causa de una enfermedad profesional o un accidente de trabajo. La metodología de esta investigación es cualitativa de orden fenomenológico, La recolección de los datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas a un grupo de trece (13) personas reubicadas laboralmente por un periodo igual o mayor a dos (2) meses. Inicialmente se establecieron cinco categorías de análisis (categorías iniciales) sobre las que se desarrolló el estudio y en el transcurso de este se identificaron siete categorías emergentes a partir de la percepción de los trabajadores frente a la satisfacción laboral, las cuales se encuentran directamente relacionadas con la condición de discapacidad adquirida y su reubicación en el trabajo. Se encontró que los participantes encuentran satisfacción con algunos elementos de su trabajo y con otros sienten insatisfacción, razón por la que cada categoría de análisis descrita consta de un aspecto indicador de satisfacción y otro indicador de insatisfacción.

Satisfacción Laboral Y Relaciones De Género En La Universidad. (Rojas, 2013). Este estudio realizado en la Universidad Industrial de Santander, Colombia, se realiza con el fin de explorar las condiciones y posible acoso laboral entre profesores y administrativos. Se realizó una investigación correlacionar con una muestra estadística de 152 participantes, 48.6% profesores y 51.4% administrativos, con la aplicación de un instrumento estructurado. De los resultados se destaca la alta insatisfacción laboral, especialmente entre hombres, las diferencias por sexo sobre la selección de personal, el acceso a cargos de poder, el mayor valor otorgado al trabajo masculino y la ausencia de democracia en la toma de decisiones en la universidad.

Antecedentes Locales

Nivel De Satisfacción Laboral Duminian Medical S.A Seccional Cúcuta.

(Álvarez, Díaz & Jiménez, 2014). Esta investigación realizada a nivel local tenía como objetivo conocer el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de la salud. De esta a través de una investigación de enfoque retrospectivo, descriptivo, con un corte transversal de tipo cuantitativo a través de un instrumento llamado inventario de Burnout de Maslach (MBI) aplicado a una muestra de 350 profesionales del personal administrativo y asistencial, A partir del análisis estadístico se identificó relaciones existentes entre las variables de estudio, las que se hallaron asociaciones entre los componentes del síndrome de burnout con algunos factores de la personalidad: el agotamiento emocional se correlaciona con la despersonalización y relación personal, es posible concluir indica, que la escala del “agotamiento emocional” es buena, mientras que la escala de “despersonalización” y la de “realización personal” son débiles. Es posible concluir que las relaciones laborales dentro del equipo multidisciplinar se encuentran en un punto medio debido a que la forma de dirigir y funcionar no está orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización ya que en algunas unidades es inestable la relación entre compañeros y directivos.

Satisfacción Laboral De Los Colaboradores Reubicados Por Accidente De Trabajo Y/O Enfermedad En La Empresa Aguas Kpital S.A.E.S.P. (Lozano, 2017).

La investigación tiene como fin de interpretar la dimensión de satisfacción laboral de los trabajadores reubicados por accidente de trabajo o enfermedad profesional. Así mismo, el trabajo se enmarcó en una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo con una muestra voluntaria en la cual se llevó a cabo la aplicación de un instrumento estandarizado de evaluación denominado (Satisfacción Laboral S20/23) en cuanto a los resultados se encontró que el personal encuestado se encuentra satisfecho con su reubicación y por lo tanto con su trabajo.

Análisis De Satisfacción Y Desempeño Del Cliente Interno En Empresas De La Ciudad De Cúcuta. (Bacca, 2018). La presente monografía se basa en realizar una investigación bibliográfica sistemática con el objetivo de construir conocimiento en la relación que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño de los individuos en la organización. La revisión bibliográfica sistemática realizada permite la identificación de variedad de aspectos que relacionan la satisfacción laboral con el impacto que tiene en la organización y en el empleado, y los efectos en la calidad de productos y servicios, y en la satisfacción del cliente. Se encontraron múltiples investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral y el liderazgo gerencial, las cuales utilizaron diversas variables recolectando datos de forma cuantitativa y cualitativa. Así mismo, se encontró que existe una relación entre los estilos de liderazgo ejercidos desde la gerencia y la satisfacción laboral, como lo señalan los autores (Suarez, 2018) & (Peñarreta, 2014) en sus respectivas investigaciones, por lo cual tomamos este aporte como evidencia científica e indicadores, de igual manera se pudo evidenciar la importancia de la satisfacción laboral en factores, como rotación, reubicación y producción, fortaleciendo la teoría de la investigación.

Marco Teórico

Este apartado teórico pretende mostrar algunos conceptos básicos necesarios en la revisión de la literatura para argumentar el proceso investigativo, el desarrollo del trabajo y la comprensión del lector. Se contará con tres capítulos en los cuales se abordan los temas principales. El capítulo I aborda el tema de la psicología organizacional. El capítulo II desarrollara la temática de satisfacción laboral, sus beneficios, definición y teorías relacionadas. El capítulo III denominado liderazgo gerencial, establecerá los estilos de liderazgo, la definición y las principales teorías que se han establecido sobre el liderazgo gerencial.

Capítulo I: Psicología Organizacional

“La psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma”. (Gómez, 2016). Esta definición presupone que el campo de estudio de la Psicología Organizacional obliga a prestar atención a los conflictos que se genera entre las exigencias que demanda la organización con las diferentes personalidades de sus colaboradores. Así mismo, múltiples autores definen la psicología organizacional como una ciencia aplicada, que se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones, a nivel individual, grupal y organizacional.

Existen 2 perspectivas de la psicología organizacional, las cuales según Aamodt (2010), expresa que, aun cuando se busca que la psicología aumente la productividad de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores, La primera es la industrial, que se enfoca en la dirección hacia las competencias necesarias para realizar el trabajo, contar con trabajadores que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. La segunda perspectiva es la organizacional, que crea una estructura y una cultura que motivará a los

trabajadores a desempeñarse eficazmente, les dará la información necesaria para hacer su trabajo y les proporcionará condiciones seguras y que propicien un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.

Por otro lado, Gómez (2016) expresa “un objetivo básico de la psicología en la industria es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana, o en la utilización de recursos humanos” este objetivo es acertado, pero carece de diversos aspectos como el bienestar de los trabajadores, la satisfacción de estos o la motivación del trabajador y la responsabilidad del profesional para con la empresa.

Rol Del Psicólogo Organizacional. “La psicología es un campo muy amplio, por esta razón es fundamental que se establezcan roles, dentro de los cuales se puede desempeñar el psicólogo organizacional”. (Lozano, 2017). El psicólogo en las organizaciones debe generar estrategias para el desarrollo y bienestar de la empresa, potencializando las habilidades que tiene cada trabajador, de acuerdo con el área en la cual se desempeña, manejando las actitudes y aptitudes para fortalecer el clima y la dinámica en la organización.

De esta misma manera, Orozco et al. (2013) resaltan la importancia de velar por el bienestar del capital humano de la organización, estando siempre atento al comportamiento y actitudes de las personas, para después analizar la cultura, los valores, las costumbres que tiene la organización. También es fundamental que el psicólogo organizacional realice estudios de clima organizacional, buscando siempre el bienestar del empleado y con este contribuir a la productividad y metas de la compañía.

Por consiguiente, el psicólogo organizacional debe contar con una visión holística en cuanto al comportamiento humano, ya que este es el punto de partida para analizar el ambiente de la organización, y empezar a mejorar la productividad, prevenir ausentismo y

rotación, y a través de esto incrementar la satisfacción en los trabajadores. En este orden de ideas, la psicología organizacional es la llamada a tratar las problemáticas que se puedan presentar en el ámbito laboral, se tiene la posibilidad de hallar adversidades que pueden perjudicar el desarrollo laboral, ocasionando enormes problemáticas tanto físicas como mentales entre las cuales se señalan las siguientes: estrés laboral, baja razón, malas relaciones entre personas, trastorno del quemado, entre otros; en ese lugar donde entra el profesional de psicología organizacional con el propósito de hacer mejor la calidad labora o mejorar el clima organizacional.

Capítulo II: Satisfacción Laboral

“La satisfacción laboral es definida como el grupo de sentimientos benéficos y perjudiciales mediante los cuales los trabajadores consideran su empleo”. (Sánchez & Sánchez, 2018). Así mismo, se tiene en cuenta los niveles de conformidad de los trabajadores con su entorno y las condiciones laborales, estas son de suma importancia ya que están directamente relacionadas con los niveles de productividad en las empresas. Desde esta óptica, “las organizaciones deben comprender que la satisfacción laboral se presenta de forma dual, es decir, como causa y como efecto” (Griffin et al. 2017), por esta razón afecta la motivación del trabajador, debido a que es un proceso recíproco, un empleado motivado en sus diversas actividades se involucrara más en su entorno laboral con total satisfacción.

La satisfacción laboral es un tema que se ha estudiado frecuentemente y cuenta con múltiples definiciones y diferentes orientaciones, algunos autores la definen como una actitud y otros que en su definición la clasifican como un sentimiento o emoción, así vemos que en la actualidad no existe una definición unánime de este tema, pero es bastante frecuente encontrar las teorías o conceptos de satisfacción laboral asociadas a la motivación del trabajador.

Una de las definiciones más recientes proporcionada anteriormente por Sánchez & Sánchez (2018), la cual se puede contextualizar como la actitud de las personas hacia su trabajo, debido a que las actividades que los individuos realizan requieren de interacción continua con sus compañeros y con jefes, cumplir con las reglas establecidas por la compañía y las políticas implementadas. La actitud anteriormente mencionada de un trabajador frente a su empleo está basada en creencias, valores y la percepción del trabajador sobre lo que su empleo debería ser.

A diferencia de la definición anterior, Chiang et al. (2014) entienden la satisfacción laboral como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Por esta razón la satisfacción del trabajador se está convirtiendo en un factor central de investigación para las organizaciones, y es uno de los campos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés en los temas de bienestar físico y emocional. Locke (1976) proporciona una de las definiciones más clásicas ya que la define como un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo. De acuerdo con esto no se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores relacionados.

Otro autor que relaciona la satisfacción laboral como un sentimiento, es Paz et al. (2016), quienes plantean la satisfacción como un conjunto de emociones favorables y desfavorables, a través de esta los empleados perciben su trabajo. Teniendo en cuenta esto, la satisfacción sería cambiante ya que los sentimientos satisfactorios pueden variar dependiendo de las conductas y logros que se han adquirido durante los días laborales.

Un componente importante de la motivación para definir la satisfacción laboral lo proporciona Hannoun (2011) el cual menciona que existe una relación frente a la

motivación del empleado y la satisfacción, ya que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias que derivan de él. Así mismo la motivación es el motor, la causa, el por qué y el para qué de la conducta, mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés. Así mismo, es necesario establecer que la motivación y la conducta difieren de un trabajador a otro, por lo tanto, el mejor programa de motivación del personal será aquél que contemple el conocimiento del empleado, de tal modo que todos se sientan satisfechos.

Factores De La Satisfacción Laboral. Locke (1984), menciona tres variables que pueden considerarse como factores de satisfacción de los empleados en el trabajo:

La primera se refiere a aspectos como la edad, la antigüedad en la empresa, el género, el nivel de formación y su prestigio profesional, así como su origen.

La segunda variable está relacionada con el contexto o la situación en el que se da el trabajo: Estos factores se refieren al salario, los estilos de supervisión y dirección, los roles claros de desempeño del trabajador, estructura y clima organizacional.

La tercera variable tiene que ver con el trabajo en sí mismo: Se refieren al logro en el trabajo, el desarrollo del potencial de aprendizaje y la posibilidad de tener autonomía en el trabajo, la percepción de los niveles de subordinación y el manejo de los recursos de la organización en pro de los trabajadores.

Por otro lado, Meliá & Peiró (1998) Tienen en cuenta, 5 factores diferentes , los cuales son: 1. La satisfacción intrínseca, considerando el verdadero sentido y motivación del funcionario para laboral, 2. Las oportunidades, orientadas al reconocimiento y la oportunidad de superarse que se proporciona a los trabajadores por parte de la empresa, 3.

La supervisión, en este se tienen en cuenta el apoyo que se recibe de sus supervisores, la frecuencia de este y como se relaciona, 4. El espacio, el área en la cual labora el colaborador teniendo en cuenta diferentes aspectos del lugar y el ambiente, 5. La participación: considera fundamental la participación y decisiones en grupo.

De igual forma, Vargas (2015) menciona seis factores que considera como determinantes de la satisfacción en el trabajo:

Trabajo mentalmente desafiante.

Obtener una compensación económica justa.

Contar con condiciones adecuadas de trabajo.

Los pares y colegas se relacionen adecuadamente y brinden apoyo permanente.

La existencia de una verdadera compatibilidad entre el trabajador y sus labores.

La genética.

Este autor hace énfasis en dos aspectos importantes y profundiza en ellos haciendo principalmente una relación con la genética como uno de los factores importantes para que el trabajador este satisfecho, mencionando que la herencia influye en un 30% de la satisfacción laboral.

Como podemos evidenciar cada autor ha establecido diversos factores, pero estos comparten algunos factores en común, solo que poseen nombres diferentes, donde tienen en cuenta, las condiciones en las que labora el funcionario, cual es la retribución salarial y los factores intrínsecos que los llevan a seguir cumpliendo con sus labores cada día, pero de igual manera, todas estas opciones nos llevan a identificar la satisfacción laboral de los empleados.

Beneficios De La Satisfacción Laboral. Según Lacayo (2017), para lograr la satisfacción laboral y los beneficios que conlleva es fundamental tener en cuenta los 8 determinantes: 1. Satisfacción con la retribución salarial y distribución adecuada en términos de equidad. 2. Satisfacción con el ambiente de trabajo. 3. Satisfacción con la estabilidad del empleo. 4. Satisfacción con las condiciones del trabajo haciendo referencia al ambiente físico y el espacio de trabajo, horarios y temperaturas. 5. Satisfacción con el estilo de dirección, la participación del trabajador y el reconocimiento recibido. 6. Satisfacción a las oportunidades de ascenso y preparación académica. 7. Satisfacción con la comunicación y las relaciones humanas. 8. Satisfacción con los valores y estrategias que retribuyan a la sociedad.

Teniendo en cuenta los determinantes que se mencionan anteriormente se evidencia que son muchos los factores y motivadores que influyen en la satisfacción de un trabajador, hoy en día en las empresas Colombianas no se tiene en cuenta múltiples factores mencionados anteriormente y es por esta razón que se presentan gran cantidad de accidentes laborales, enfermedades profesionales y ausentismo laboral, sin embargo, los 8 determinantes mencionados por Gargallo son los que conducen a obtener un empleado satisfecho que contribuya con mayor esmero a desempeñar sus funciones diarias de la mejor manera aumentando la productividad y mejorando el clima en toda en la organización.

La satisfacción laboral brinda múltiples beneficios en las organizaciones, tres de los principales beneficios de la satisfacción laboral son: la productividad, la disminución del ausentismo ya que la satisfacción conlleva directamente a la asistencia y la disminución de la rotación debido a los niveles de desempeño de sus actividades en el trabajo. Así mismo las empresas deben tener en cuenta los factores que deben mejorar o implementar para la obtención de la satisfacción en los empleados, es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos: relaciones gerenciales, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, prácticas de mejoramiento, condiciones de trabajo, desempeño y rendimiento.

Entre la satisfacción y la productividad existe una relación fluida ya que la productividad de un trabajador es un indicador de la eficiencia con la cual los recursos humanos producen bienes y servicios según Morena & Masis (2014) la medición de la productividad a nivel de las empresas, así como de las cadenas productivas, resulta ser una condición necesaria para la evaluación del desempeño y la innovación de sus estrategias individuales. De igual modo un trabajador satisfecho rendirá de la mejor manera en el desempeño de sus tareas, esto a gran escala conlleva a obtener altos niveles de desempeño en evaluaciones de productividad que se lleguen a realizar.

La disminución de ausentismo es otro de los beneficios de la satisfacción laboral según Fuentes (2012), la principal causa de ausentismo es el involuntario; que se refiere a las causas médicas que pueden ser predecibles como operaciones o incapacidades debido a condiciones médicas, las faltas voluntarias surgen frecuentemente los lunes y viernes, éstas están relacionadas con problemas de actitud. De esta manera los empleados insatisfechos faltan a sus labores y puede afectar a los que están satisfechos ya que pueden ver una oportunidad para ellos también disfrutar de este beneficio.

Sin embargo, Fuentes (2012), refiere las llegadas tarde como otra forma por la cual los trabajadores pueden expresar su insatisfacción, ya que el empleado se presenta a trabajar, pero tiempo después del horario establecido, son periodos cortos que pueden ir desde unos cuantos minutos hasta horas. La presencia de esta novedad puede impedir que los empleados cumplan con todas sus funciones en la empresa, las llegadas tarde pueden ser síntomas de actitudes negativas que requieren de toda la atención. No todos los retrasos pueden representar actitudes negativas, algunas llegadas tardes de los trabajadores están justificadas el inconveniente se presenta cuando esto se repite de manera periódica y por largos periodos de tiempo.

Se debe agregar que en el puesto de trabajo es de vital importancia la satisfacción de los empleados, ya se disminuyen los niveles de rotación, este hecho lo menciona Fuentes (2012) un empleado satisfecho, es más probable que permanezca en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hacen tener más razones para quedarse. Las organizaciones suelen realizar esfuerzos para conservar el personal, realizando incrementos de sueldo, reconocimiento verbal y mayor oportunidad de ascensos, lo que genera una visión de desarrollo en el trabajador considerando quedarse con su cargo en la empresa. Por el contrario, algunas organizaciones realizan pocos intentos de conservarlos e incluso hacen presiones sutiles para que se retiren, de esta manera un trabajador insatisfecho con sus horarios de trabajo, las políticas de la compañía o con el clima laboral, considerara la opción de renunciar a su cargo.

Desde el punto de vista social es importante, ya que los beneficios derivados de la misma impactan en la sociedad, pues esta sale del marco laboral del empleado y abarca el entorno de su vida. “Los directivos tienen que conocer las características generales y específicas de sus empleados y las causas que influyen en la satisfacción laboral, para así formular las políticas, estrategias y acciones que les permita actuar en función del mejoramiento estable de la organización” Báez et al. (2015).

El trabajo debería proporcionar, además de su función económica, un sentido de identidad, significado, auto-estima, un sentimiento de auto-valoración, relaciones sociales, respeto de otros y, en general, buenas condiciones de trabajo. Aldape et al. (2011) de esta manera el autor señala las condiciones fundamentales para que en una compañía exista se presente la satisfacción laboral y por ende los beneficios que esta trae inmersos.

Teorías De Satisfacción Laboral. Existen teorías que buscan explicar la satisfacción laboral, las cuales intentan generar un concepto sobre los factores que orientan la conducta humana, tratando de identificar que fuerzas o deseos incentivan al ser humano a actuar y las necesidades que se deben tener en cuenta al momento de buscar la satisfacción de los trabajadores, además se conocen teorías sobre necesidades y motivación como lo son: la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, teoría de la motivación de Herzberg, modelo de Porter y Lawler y Modelos de necesidades de Alderfer.

Teoría De La Jerarquía De Necesidades De Abraham Maslow. La teoría de necesidades establecida por Maslow (1943) Sostiene que la motivación humana se basa en satisfacer las necesidades, Pero a partir de la teoría se establecen necesidades que al satisfacerse llevan a la autorrealización, de esta manera Maslow realizó una estructura jerárquica donde se puede observar lo que el ser humano necesita para cumplir sus factores motivacionales. Dividiendo dichas necesidades en cinco: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización, estas necesidades establecidas deben ser satisfechas de acuerdo con su orden ya que las primeras son necesidades básicas, las cuales una vez satisfechas impulsa a la persona a continuar hasta llegar a lo que se conoce como autorrealización.

Es importante mencionar y especificar la jerarquía de Maslow donde se establece las necesidades fisiológicas, las cuales son de orden biológico. Dentro de estas encontramos: beber agua, dormir, comer y sexo, después de que estas necesidades son satisfechas se busca satisfacer las de seguridad, las cuales son de suma importancia y necesarias para vivir, es decir que están más orientadas a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. En el ámbito empresarial se refiere a la seguridad física, estabilidad de empleo, ingresos y recursos. Lozano (2017)

En cuanto a las necesidades de afiliación estas están dirigidas a la construcción de amor, afecto, la afiliación a un grupo social y de esta manera afrontar o superar los sentimientos

de soledad, se busca que al satisfacer esta necesidad el ser humano encuentre la estabilidad emocional y familiar. En relación con el ámbito laboral esta necesidad se satisface cuando el trabajador logra sentirse parte de la comunidad o de un grupo de trabajo.

Así mismo en las necesidades de estima, se refiere a la autoestima y se logra el reconocimiento de sus logros de esta manera la persona se siente seguridad de sí misma, siente que tiene un rol importante dentro de la sociedad, por eso cuando la necesidad no es satisfecha se puede observar un problema de inferioridad con problemas de afiliación. Por último, en la fase de autorrealización es el nivel más alto y está enfocado al desarrollo espiritual y moral donde el ser humano.

Teoría De La Motivación De Herzberg. La teoría de Herzberg está enfocada en motivación y busca explicar mejor el comportamiento de las personas en las organizaciones, como lo menciona Fomina (2016). Herzberg en 1959 publicó "Motivación Work", donde explica su teoría Motivación- Higiene; En este trabajo aborda temáticas como la satisfacción e insatisfacción laboral, explicando que la satisfacción proviene de factores intrínsecos, como el reconocimiento, y la insatisfacción de los factores extrínsecos o higiénicos como el salario.

Por lo que se refiere a lo planteado anteriormente, los factores de higiene o insatisfactorios, son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, como se refiere a las condiciones físicas y ambientales en el trabajo, como lo son el salario, la categoría del puesto de trabajo, el clima de las relaciones y la supervisión recibida. Por otro lado, los factores motivadores se enfocan en los logros, reconocimiento, el contenido del cargo y las tareas que se desempeñan en este. Todo esto parece afirmar que las organizaciones deben enfocarse en la brindar al empleado la capacidad de desarrollarse y que pueda usar sus habilidades personales para el cargo ya que de esta manera el trabajador podrá sentirse valorado y su motivación será intrínseca.

Modelo De Porter Y Lawler. El modelo de Porter y Lawler (1968) define que la cantidad de esfuerzo hacia una tarea debe tener una recompensa y ahí se puede evidenciar la motivación, sin embargo la satisfacción de un empleado depende de las recompensas intrínsecas o extrínsecas, si considera justa la recompensa se presencia la sensación de logro del individuo. Así mismo se considera que las personas con una alta motivación desempeñan mejor sus funciones ya que los trabajadores se esfuerzan más por cumplir sus tareas o metas establecidas para así recibir un incentivo por su buen desempeño.

Por lo que se refiere a las dos perspectivas con las que cuenta este modelo, la primera está relacionada con la relación entre el desempeño y recompensas y la segunda está enfocada en la equidad que se refiere a como los sujetos perciben los beneficios acerca de la igualdad de prestaciones. Con respecto a la primera perspectiva se refiere a quienes reciben los mejores salarios y obtienen las mejores recompensas. Pero como esto no se aplica para todas las personas ya que en muchas ocasiones la recompensa económica no genera la suficiente motivación en el trabajador. Esta es la razón por la cual este modelo pretende convencer de que a veces estos no son los factores de satisfacción, al contrario, busca la igualdad, para no llegar a cometer errores que lleven a una insatisfacción y que ésta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

La segunda parte del modelo es el que asocia la equidad y el sentimiento de justicia ya que claramente se puede decir que las personas están convencidas que las recompensas que reciben son justas. Es por esta razón, es necesario que los trabajadores estén convencidos de que las personas que realizan mínimos esfuerzos en sus labores reciban menos recompensas. De esta manera parece que este modelo establece la igualdad como base de la satisfacción ya que marca dos dimensiones, una de ellas es la que menciona que el trabajador espera sus recompensas según su esfuerzo y capacidad y la segunda menciona que la persona quiere la recompensa en relación a otros que ejercen las mismas funcionalidades con igual eficiencia.

Finalmente, podemos concluir que la satisfacción laboral es uno de los factores de gran importancia en las organizaciones, ya que el bienestar de los trabajadores influye en el nivel de productividad de la empresa y en las relaciones interpersonales de cada individuo, y así poder evitar accidentes laborales, enfermedades profesionales, ausentismo laboral y rotación del puesto de trabajo.

Capítulo III: Liderazgo.

El liderazgo hoy en día es un tema de gran calidad en las organizaciones, ya que actualmente el mundo empresarial se ha percatado de su importancia para la competitividad en el mercado y los beneficios que conllevan un estilo de liderazgo adecuado, consiguiendo así, que los trabajadores sean más eficientes y aporten al bienestar de la institución. Según Posadas (2016), el liderazgo es un proceso que consiste en influir en los trabajadores para que alcancen metas, con el fin de que voluntariamente se entusiasmen y logren avances en su trabajo el cual beneficia al grupo y a la empresa.

Por lo que se refiere al liderazgo este es asumido por una persona que muestra mucha competitividad para conducir a todos los que integran la institución, influyendo en sus emociones de los demás, los integrantes de la comunidad siempre concurren hacia el líder, en búsqueda de claridad y seguridad para hacer frente los desafíos, llevando a cabo tareas definidas para alcanzar los objetivos trazados.

Liderazgo Ejercido Desde La Gerencia. El gerente como líder, es quien dirige la empresa y a sus trabajadores, organizando y controlando, según Posadas (2016), es necesario que el gerente sea líder y su enfoque es para lograr altos rendimientos de productividad se deben a mejorar las relaciones humanas en los grupos de trabajo, preocupándose por mantener un ambiente de relaciones interpersonales adecuados.

Comúnmente conocido como liderazgo gerencial es un conjunto de habilidades directivas que tiene el gerente y subordinados para influir en la forma de ser o actuar, haciendo que los trabajadores o el equipo de trabajo logre las metas establecidas. Alvarado (2017), definió al liderazgo gerencial como un fenómeno social el cual se manifiesta cuando el gerente y sus socios logran que su grupo de colaboradores se sienta comprometido con el logro de la visión de la empresa donde laboran, en otras palabras, es aquel que al poseer ciertas cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su equipo, con la finalidad de alinear la visión, metas y objetivos de la empresa, con los intereses individuales de cada uno de los integrantes de la institución, por intermedio de la motivación y sobre todo con el ejemplo como elemento fundamental de inspiración para los trabajadores.

Adicionalmente, Alvarado (2017) estableció 3 dimensiones para el liderazgo gerencial, las cuales son:

Liderazgo personal, donde se tiene en cuenta la integridad y confianza, la perseverancia, la importancia en la acción, y la administración del tiempo.

En el liderazgo social, se considera la capacidad para escuchar, y la facilidad para conformar equipos.

Liderazgo directivo, incluye los componentes de ser hábil estratega, estar orientado a resultados, tener la capacidad para tomar decisiones con calidad y oportunidad, y ser un buen negociador.

Componentes Del Liderazgo. En relación con el liderazgo gerencial existen 4 componentes, los cuales según posadas (2016) son:

Capacidad para usar el poder con eficiencia y de un modo responsable, refiriéndose al poder solo dentro de la organización y de su ambiente.

Capacidad de inducir sobre las acciones del personal o de los grupos de trabajo y comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones distintas: es un entendimiento fundamental de la individualidad de los trabajadores y sus motivaciones.

Capacidad de inspirar: el líder tiene el potencial para incentivar a sus trabajadores a que utilicen todas sus aptitudes en un proyecto.

Capacidad de actuar en forma tal que se desarrolle en un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

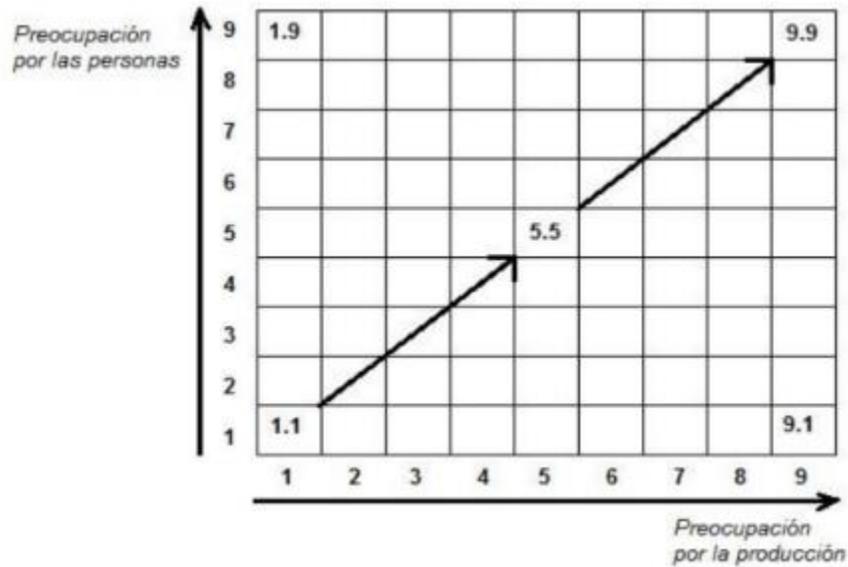
Estos componentes según Posadas son los ideales para un gerente ya que al poseer estas capacidades se logrará establecer un liderazgo apropiado comprendiendo la individualidad de cada trabajador e incentivándolo a seguir con sus labores con la mejor actitud. Lo anterior se menciona ya que el líder tiene la capacidad de influir en su personal logrando incrementar la satisfacción y la producción.

Estilos De Liderazgo. Robert Blake y Jane Mouton crearon la teoría del Grid gerencial, contemplado uno de los estudios más importantes acerca de los estilos de liderazgo, establecieron cerca de 81 de estos, con 5 de ellos siendo los más importantes, y concibiendo el liderazgo como el resultado de operar sobre dos ejes, el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y el eje vertical representa el interés hacia las personas.

En la cuadrícula siguiente podremos ver en los dos ejes dos variables para definir el estilo de liderazgo, ambas variables se clasifican de 1-1 a 9-9: Preocupación por las personas y Preocupación por la producción.

Ilustración 1.

Variables de los estilos de liderazgo.



Nota. Blake & Mouton (1964)

Se establecieron principalmente cinco estilos de liderazgo, los cuales se pueden ubicar en los dos ejes dependiendo de los resultados obtenidos, estos estilos son:

Ilustración 2

Estilos de liderazgo.

<p>1.9 Club Social o Paternalista</p> <p>Prioriza el factor humano y la motivación por medio de recompensas por lo cual Propicia que los colaboradores sólo trabajen cuando existe una recompensa, esto hace que</p>	<p>9.9 Líder de Equipo o Transformador.</p> <p>Logra una máxima productividad y motivación ya que se enfoca a la administración participativa, potencializando el interés por la producción y por el</p>
--	--

<p>el líder que clasifique en este estilo sea bueno con los trabajadores, pero débil con los resultados en las tareas.</p>		<p>ser humano, este líder puede ser considerado muy bueno en el trato con la gente y con las tareas.</p>
	<p>5.5 Dirección Equilibrada O Democrático</p> <p>Este estilo intenta equilibrar los intereses de los trabajadores y de la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.</p>	
<p>1.1 Dirección Insuficiente O Burocrático</p> <p>Existe una constante indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, solo preocupándose por conservar su puesto.</p>		<p>9.1 Dirección Autoritaria O Autócrata</p> <p>Enfocado en la producción y en completar las tareas, es débil en habilidades con las personas, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los colaboradores, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.</p>

Nota: Creación propia, (Diaz y Serrano, 2019)

Teorías Del Liderazgo.

Teoría X Y Teoría Y. Esta teoría intenta explicar el comportamiento y el desempeño de liderazgo con base en la actitud de líder en lo que se refiere a sus seguidores. Para McGregor (1994), las personas con actitud de la teoría X afirma que, a los empleados les desagrada el trabajo y que deben ser supervisados de cerca para que lo desempeñen bien. Tienden a tener un punto de vista pesimista de los empleados y muestran más estilos de liderazgo autocrático y coerción por medio de control de amenazas y castigos.

Las actitudes de la teoría Y proponen que los empleados les agrada el trabajo y que no requieren ser supervisados de cerca para que realicen bien su trabajo. Se tiende a considerar a los empleados en forma positiva y manifiestan más estilos de liderazgo participativo por medio de una motivación interna y recompensas. Así mismo, la teoría acepta el empleo de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego o el descanso, el ser humano, aprende, bajo las condiciones adecuadas, en busca de la responsabilidad.

Teoría De Motivación Del Logro. Esta teoría fue establecida por McClelland (1989) y afirma que las necesidades se basan en una personalidad y se desarrollan cuando interactuamos en el entorno, esta misma teoría se asocia con la motivación del líder con base a las necesidades de logro, poder y afiliación:

La necesidad de logro: es la preocupación inconsciente por la excelencia en logros por medio de esfuerzos individuales. Caracterizándose por asumir responsabilidades para resolver problemas o hacer un mejor trabajo. En el líder es fundamental ya que se tiende a buscar el éxito.

La necesidad de poder: es la necesidad inconsciente por influir en los demás y buscar puestos de autoridad, mostrando mayor confianza y energía, así mismo, buscan el control en una situación de competencia. En el líder es un poder que se emplea para ayudarse a uno mismo y a los demás

La necesidad de afiliación: muestra más preocupación por desarrollar, mantener y restablecer las relaciones personales cercanas y se preocupan por los demás. Los líderes con una alta afiliación tienden a tener una necesidad de poder menor.

Teoría 3D. Reddin (1983) Identifica 4 estilos básicos de liderazgo, el relacionado, integrado, separado y dedicado, estos estilos se generan a partir del comportamiento gerencial, como la orientación hacia la tarea (O.T) y la orientación hacia las relaciones (O.R).

La orientación a la tarea (O.T): es el grado en que un gerente dirige sus propios esfuerzos y los de sus empleados, se caracteriza por iniciar, organizar, planear, controlar y dirigir.

Orientación a las relaciones (O.R): Es el grado en que un gerente tiene relaciones personales en su tarea; se caracteriza por escuchar, confiar, preocuparse por los sentimientos de otros y estimular.

El uso de estas orientaciones genera cuatro estilos básicos de comportamiento, los cuales son conocidos como estilos básicos: relacionado, integrado, separado y dedicado.

Ilustración 3

Cuatro estilos básicos de liderazgo. Reddin (1983).



De esta manera también se relaciona el comportamiento y relación con los demás, con el estilo de liderazgo;

Tabla 1
Comportamientos y su relación con los demás.

	Separado	Relacionado	Dedicado	Integrado
Modo de interacción	Corrige	Acepta	Domina	Reune
Modo de comunicación	Escrita	Conversación	Directivas verbales	Reuniones
Dirección de la comunicación	Poca en cualquier dirección	Hacia arriba; desde los subordinados	Hacia abajo; a los subordinados	Bidireccional
Perspectiva de tiempo	Pasado	Indiferente	Inmediato	Futuro
Se identifica con:	Organización	Subordinados	Superior y tecnología	Colegas
Énfasis en sistemas	Mantiene un sistema de	Apoya el sistema social	Sigue el sistema tecnológico	Integra al sistema socio

	procedimientos			tecnico
Juzga a sus subordinados	¿Quién obedece el reglamento?	¿Quién comprende a la gente?	¿Quién produce?	¿Quién desea unirse al equipo?
Juzga a su superior	Inteligencia	Afecto inspirado	Poder	Trabaja en equipo
Actividad de comité	Aclara, conduce y canaliza	Apoya, armoniza, guía y aconseja	Inicia, evalúa y dirige	Fija normas, comprueba y motiva
Trabajo adecuado para:	Administración, contabilidad, estadística y diseño	Manejo de profesionales, capacitación y coordinación	Dirección de producción y venta	Supervisión de gerentes en interacción
Trabajo inadecuado para:	No rutinario	Poco contacto personal	Poco poder	Mucha rutina
Orientación hacia el empleado	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
Reacción frente al error	Más controles	Pasarlo por alto	Castigarlo	Aprender
Reacción frente al conflicto	Evita	Aboga	Suprime	Utiliza
Reacción frente a la tensión	Se retira y cita el reglamento	Se torna dependiente y deprimido	Domina y explota	Evita tomar decisiones
Fuente positiva de control	Lógico	Elogio	Recompensa	Ideales
Fuente	Discusión	Rechazo	Castigo	Transacción

negativa de control				
Problema característico de subordinados	Falta de conocimiento	Falta de dirección	Falta de información	Falta de independencia
Castigos usados	Perdida de autoridad	Perdida de interés por parte del gerente	Perdida de posición	Perdida de autoestima por los subordinados
Subvalua	Necesidad de innovación	Necesidad de organización y tecnología	Expectativa de los subordinados	Necesidad de acción independiente
Principal debilidad	Esclavo de los reglamentos	Sentimentalismo	Pelea innecesariamente	Usa la participación de una forma inadecuada
Temores acerca de si mismo	Emotividad, blandura y dependencia	Rechazo por otros	Perdida de poder	Falta de participación
Temores acerca de los demas	Desviación del sistema irracional	Conflicto	Baja producción	Insatisfacción.

Nota. Comportamientos y su relación con los demás. según los cuatro estilos básicos de liderazgo. (Reddin.1983).

Anteriormente se mencionaban cuatro estilos de liderazgo, sin embargo, ninguno de estos estilos es más seguro que el otro; cualquiera de ellos puede ser efectivo dependiendo de las situaciones, es decir, para ser efectivo es necesario orientarse a la realidad más que a los estilos que “deben ser”. Así mismo, son las situaciones las que determinan que tipo de liderazgo debe ejercer el gerente.

Marco Contextual

Contextualización De La Institución

TransPetroteros S.A.S es una empresa dedicada al transporte de hidrocarburos en Puerto Asís, Putumayo, tiene como principal objetivo el servicio de transporte público terrestre automotor de pasajeros en la modalidad especial mixta y transporte de carga, así mismo, se atribuye diecisiete (17) años de experiencia en la industria del transporte en todos los campos y con presencia en otros Departamentos como Nariño y Valle del Cauca y en destinos internacionales con la importación desde el Ecuador de productos de empresas con distribución en estos departamentos.

Hay que mencionar, además que se encuentra certificada por la normativa ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001, y resaltan la importancia de su labor y el trato de sus clientes y personal, contando con políticas ambientales, de calidad, de proveedores, de prevención en el acoso laboral y protocolos, en especial uno de actuación en presencia de COVID-19, donde se resalta la desinfección de vehículos y la rotación del personal para garantizar su salud.

Otro punto es, la misión y visión que constituyen la empresa, estableciendo como misión, TransPetroteros S.A.S. es una organización que ofrece servicios de Transporte público terrestre automotor de pasajeros en la modalidad especial, Transporte de Hidrocarburos y de carga en general, brinda servicios confiables a nuestros diversos clientes. Con un personal capacitado que da soluciones integrales, generando bienestar, compromiso y trabajo en equipo; involucrando en sus procesos la armonía con el medio ambiente de una forma sostenible y sustentable.

De igual manera, como visión, TransPetroteros proyecta para el 2022 ser una organización líder en la prestación de servicios a nivel departamental y nacional, distinguiendo su servicio de calidad con talento humano calificado y tecnología de punta,

para satisfacer y exceder las necesidades de los clientes garantizando la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Para finalizar, TransPetroeros S.A.S prioriza el ambiente y así lo representan en su logo, representando el sol como el nacimiento y representando la riqueza petrolera, hídrica y natural que existe en la región.

Marco Legal

En este apartado se encuentran las leyes y resoluciones en relación con el tema investigativo, frente a la satisfacción laboral y así mismo, se tiene en cuenta el código deontológico y bioético del psicólogo el cual respalda al profesional de la psicología y es referente para realizar esta investigación.

Código Deontológico Del Psicólogo

En el artículo 1 de la ley 1090, se especifica que la investigación con participantes humanos, aquí el psicólogo contribuye en el desarrollo de la psicología y bienestar, así mismos tomada la decisión, para desarrollar la investigación el profesional considera las diferentes alternativas hacia las cuales puede dirigir los esfuerzos y recursos, de esta manera él debe abordar la investigación respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos.

Igualmente, **el artículo 55** refiere que, los psicólogos/as que desempeñan funciones en la formación, capacitación, entrenamiento, supervisión de pregrado o postgrado de futuros profesionales lo que ya son de esta rama, en instituciones públicas, privadas, deberán guiarse por las siguientes normas:

Cuando en la formación de grado se requiera que los alumnos administren, empleen o evalúen técnicas y procedimientos psicológicos se arbitrarán los medios para asegurar que los sujetos implicados hayan brindado su consentimiento en forma directa o de manera implícita se le informara de que la institución en la que se los atiende tiene convenios para la capacitación y formación de alumnos de pregrado.

Leyes Y Resoluciones

La Constitución Política de Colombia. dispone el Artículo 25, en el cual el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Norma OHSAS 18001 de 2007. sirve para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, siendo una manera de evaluación conocida de forma internacional que sirve como herramienta para poder gestionar los desafíos a los que se pueden enfrentar las empresas de diferentes sectores y tamaños: niveles elevados de siniestralidad, enfermedades profesionales, jornadas de trabajo perdidas, absentismo laboral, sanciones. La implementación de OHSAS 18001 de 2017, tiene como objetivo seguir una gestión ordenada de la prevención de riesgos laborales para conseguir un clima laboral, una disminución del absentismo y el incremento de la productividad.

Decreto 1072 de 2015. obligaciones de los empleadores frente al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST en sus artículos 1.4.6.8 cita las obligaciones de cumplir o brindar toda la protección de temas de seguridad y la salud para los trabajadores.

Finalmente, hay que mencionar que en Colombia existe la reglamentación necesaria para velar por el bienestar de los trabajadores y de igual manera, el código deontológico establece normas sobre el cómo llevar a cabo investigaciones.

Metodología

Diseño A Utilizar

La presente investigación será desarrollada en el marco del área de psicología organizacional, en la empresa TransPetroeros S.A.S. de Puerto Asís, Putumayo. Así mismo, esta investigación de satisfacción laboral y liderazgo gerencial es de corte cuantitativo de tipo transversal y correlacional. Según Hernández et al. (2014), este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, mide cada uno de ellos y después, cuantifican y analizan la vinculación”.

Esta investigación incluye la recolección y el análisis de datos cuantitativos, así como la integración y discusión conjunta de los mismos, para elaborar conclusiones a partir de toda la información recolectada y alcanzar un mayor entendimiento del fenómeno a estudiar. En cuanto al predominio cuantitativo se debe a que los datos serán recolectados en su mayoría con base numérica y posteriormente serán analizados por medio de Excel y el Statistical Package for the Social Sciences. SPSS.

Población

Hernández et al. (2014), definen la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de características específicas. Para la ejecución de esta investigación la población objeto de estudio está conformado por noventa (90) empleados, siendo treinta y cinco (35) de las áreas administrativas y cincuenta y cinco (55) del área operativa, los cuales hacen parte de la empresa de transporte TransPetroeros S.A.S

Muestra

Hernández et al. (2014) define la muestra como “un subgrupo de la población o subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” los participantes se eligieron a través de una muestra

probabilística aleatoria simple. Así mismo, para la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23 se tuvo en cuenta la fórmula de muestra para población finita.

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{d^2 * (N - 1) + (Z^2 * P * Q)}$$

N: población

n: Muestra

P: probabilidad a favor

Q: probabilidad en contra

Z: nivel de confianza

$$n = \frac{90 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{(0.0009) * (90 - 1) + (3.8416 * 0.05 * 0.95)} = 52.54$$

El resultado arrojado por la fórmula es un total de cincuenta y dos (52) empleados en la cual todos tienen igual probabilidad de participar en la aplicación del cuestionario. Por otra parte, para el cuestionario Blake & Mouton de estilos de liderazgo se utilizará una muestra no probabilística intencional, según Hernández et al. (2014) no todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de formar parte y los investigadores elegirán a los participantes según criterios establecidos. En este caso, el gerente y los jefes de área, los cuales suman un total de cuatro (4) participantes.

Así mismo, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión, los cuales, incluyen: ser mayor de edad, tener seis meses laborando, este periodo concuerda con el periodo de prueba estipulado en el contrato de cada trabajador y por último contar con el título de

bachiller. Estos criterios fueron asignados de acuerdo con las condiciones de la empresa y con el fin de promover la confiabilidad de los datos obtenidos.

Hipótesis

Hipótesis De Trabajo. El grado de satisfacción laboral de los colaboradores depende del tipo de liderazgo que ejerce cada uno de sus jefes.

Hipótesis Nula. No existe relevancia entre el grado de satisfacción laboral y el tipo de liderazgo.

Definición De Variables

Satisfacción Laboral. “La satisfacción laboral es la actitud de las personas hacia su trabajo, debido a que las actividades que los individuos realizan requieren de interacción continua con sus compañeros y con jefes, cumplir con las reglas establecidas por la compañía y las políticas implementadas”. (Sánchez & Sánchez, 2018)

Liderazgo Gerencial. “El liderazgo gerencial es un fenómeno social el cual se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se sienta comprometido con el logro de la visión de la empresa donde laboran, al poseer ciertas cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su equipo”. (Alvarado, 2017)

Procedimiento

El procedimiento bajo el cual se dará el desarrollo de esta investigación es el siguiente:

Fase 1: Planteamiento. En esta fase se define el tema de investigación y los objetivos que serán la guía en el proceso investigativo.

Fase 2: Envío De Propuesta. En este apartado se envía la propuesta ya planteada por las psicólogas en formación, y la solicitud con el nombre de la tutora que deseamos realizar el trabajo de grado a las directivas de trabajo de grado de la Universidad de Pamplona.

Fase 3: Envío De Anteproyecto. En esta fase se realiza la construcción del contenido que debe llevar el anteproyecto, teniendo en cuenta la guía didáctica el cual está conformado por; título, problema de investigación, formulación del problema, planteamiento del problema, descripción del problema, justificación, objetivo general y específicos, estado del arte, marco teórico, metodología (diseño a utilizar, población, muestra, hipótesis, proceso de intervención, instrumentos, definición de categorías o variables, cómo se analiza la información recolectada, recursos a utilizar, cronograma) y finalmente la bibliografía de la temática.

Fase 4: Corrección De Jurados. Se realizarán después de ver enviado el anteproyecto a la plataforma, estas correcciones las realizan los respectivos jurados de trabajo de grado.

Fase 5: Aplicación De Instrumentos. Para la aplicación de los instrumentos se tiene en cuenta dos fases, la primera se aplica a los empleados del área operativa el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, por otro lado, se aplica el cuestionario de Blake & Mouton sobre estilos de liderazgo a los jefes inmediatos.

Fase 6: Análisis De Resultados. En este apartado se tiene en cuenta los datos obtenidos a través de la aplicación de cada instrumento, los cuestionarios de satisfacción laboral S20/23 y el cuestionario de Blake & Mouton sobre estilos de liderazgo se analizarán los resultados por medio del software de Excel.

Fase 7: Sustentación Final. Esta fase se realiza ante los jurados de trabajo de grado ya asignados con anterioridad, la cual consiste en sustentar el trabajo final el cual se llevó a cabo durante todo el proceso.

Instrumentos

En para la medición de las variables, se tienen en cuenta dos instrumentos. Estos son:

Cuestionarios De Satisfacción Laboral S20/23 J.L Meliá Y J.M Peirò (1998). El cuestionario de satisfacción laboral S20/23 es una versión corta del cuestionario S4/82. Fue validado en Colombia por J, Melia y J, Peiró (1998) tiene un coeficiente de alpha de 0,92 este incluye una medida global de satisfacción y descripción de cinco (5) dimensiones; en la dimensión de Satisfacción intrínseca, se tiene en cuenta el cumplimiento de leyes laborales y la satisfacción que produce el trabajo por sí mismo. La dimensión de oportunidades, hace referencia al salario que recibe el trabajador, el reconocimiento que se le da al empleado por sus habilidades y la oportunidad de superarse profesionalmente; la satisfacción con la supervisión, donde se tiene en cuenta la relación del trabajador con sus supervisores, la proximidad, frecuencia con la que es supervisado y el apoyo que recibe de sus supervisores, la dimensión que hace referencia al espacio físico, se relaciona con el cómo se encuentra el espacio del que dispone el trabajador, evaluando la salubridad, limpieza, iluminación y temperatura y por último, la satisfacción con la participación, tiene en cuenta la igualdad, justicia y participación en las decisiones del grupo.

Este instrumento permite valorar el grado de satisfacción laboral, puesto que los trabajadores han manifestado verbalmente sentirse insatisfechos en la empresa TransPetroeros S.A.S. de Puerto Asís, Putumayo, este cuestionario ha sido objeto de reiterados análisis en diferentes contextos organizacionales que sustentan su fiabilidad y

validez, también incluye: datos socio-demográficos personales y profesionales; sexo, edad, ámbito laboral, estudios postgrado, situación laboral, jornada laboral y experiencia en el lugar de trabajo actual.

La información recolectada se introduce en una hoja de Excel, de modo que cada fila es un caso o sujeto y cada columna es una variable.

Cuestionario de liderazgo Blake & Mouton. La prueba de estilos de liderazgo Blake & Mouton surge de la teoría conocida como Grid gerencial, la cual fue creada por Robert Blake y Jane Mouton y la cual opera sobre 2 ejes, el eje horizontal que constituye el interés hacia la producción y el eje vertical representa el interés hacia las personas. Este cuestionario cuenta con dieciocho (18) afirmaciones las cuales se deben contestar en una escala tipo Likert valorada de 0 a 5 donde 0 es nunca, 1-2-3 es a veces y 4 -5 corresponde a siempre.

Los resultados de este test se evalúan en Excel y posteriormente se procede a ubicarlos en el eje para de esta forma identificar el estilo de liderazgo de cada uno de los sujetos que han contestado el instrumento.

Análisis De Información o De Datos

Los datos recolectados sobre satisfacción laboral y liderazgo gerencial se analizarán en el programa informático de Microsoft Office, Excel, el cual según Carmona (2008) es un software que permite realizar tareas contables y financieras debido a sus funciones, desarrolladas para crear y trabajar en hojas de cálculo. Por otro lado, y con el fin de conocer el grado de satisfacción de los colaboradores respecto al tipo de liderazgo que ejerce cada uno de sus jefes, se utilizará el programa SPSS para realizar un análisis de ANOVA, según Castañeda et al. (2010), es un conjunto de programas orientados a la realización de análisis estadísticos aplicados a las ciencias sociales, los procedimientos que se incluyen son de

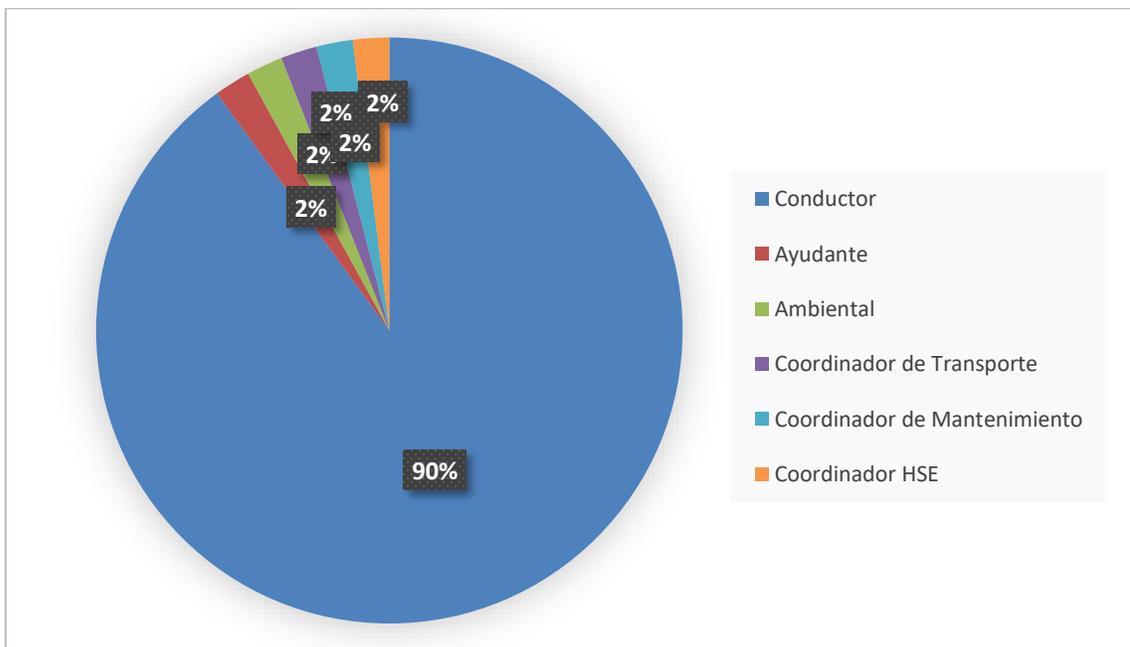
utilidad para que aquellas organizaciones que necesitan analizar bases de datos para investigación y desarrollo de aplicaciones.

Resultados

A partir de la información recopilada por medio de los instrumentos de Satisfacción laboral s20/23 y estilos de liderazgo Blake y Mouton, a continuación, se exponen los datos estadísticos y su descripción, así mismo, el análisis de varianza ANOVA.

Datos descriptivos. En este apartado se encuentran los datos descriptivos del cuestionario de satisfacción laboral s20/23.

Gráfica 1.
Ocupación

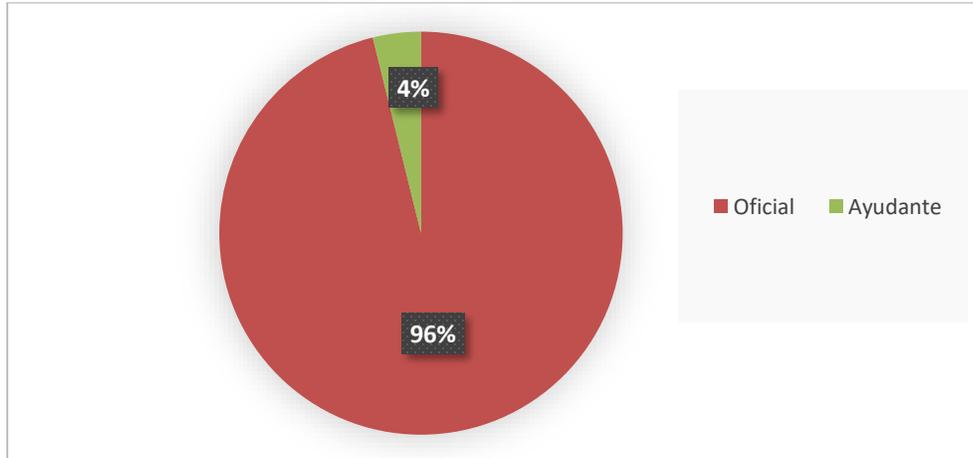


Nota. Ilustra la distribución en porcentaje de las respuestas dadas por los participantes en los datos sociodemográficos según el tipo de ocupación encuesta de satisfacción laboral.

La gráfica anterior muestra los resultados arrojados respecto a ocupación de los participantes en la investigación, de este modo se puede evidenciar que el 90% de los

participantes se desempeñan como conductores y 2%, respectivamente para los cargos de coordinador de transporte, coordinador de mantenimiento, coordinador HSE y ayudante.

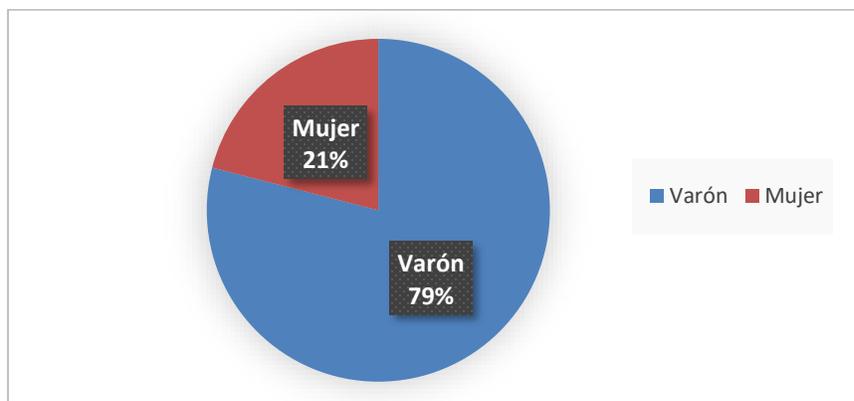
Gráfica 2.
Categoría Laboral



Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes en los datos sociodemográficos según la categoría laboral de la encuesta de satisfacción laboral.

Para la categoría laboral, la gráfica muestra que el 96% de los participantes son oficiales en el ejercicio y el 4% ayudante en la organización.

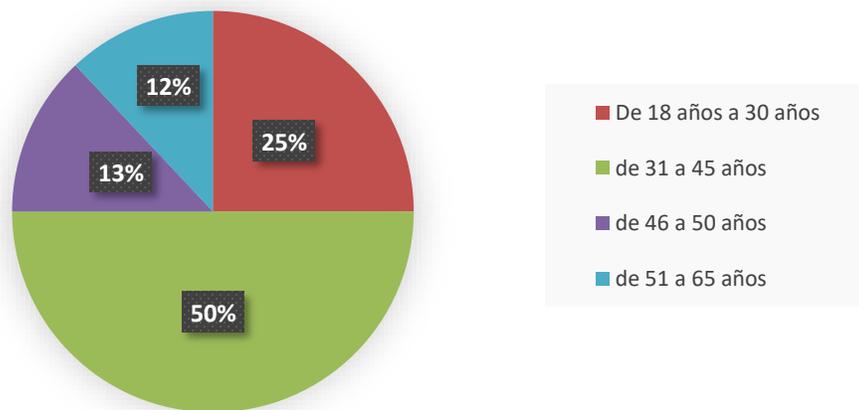
Gráfica 3.
Género



Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes en los datos sociodemográficos según el género de la encuesta de satisfacción laboral.

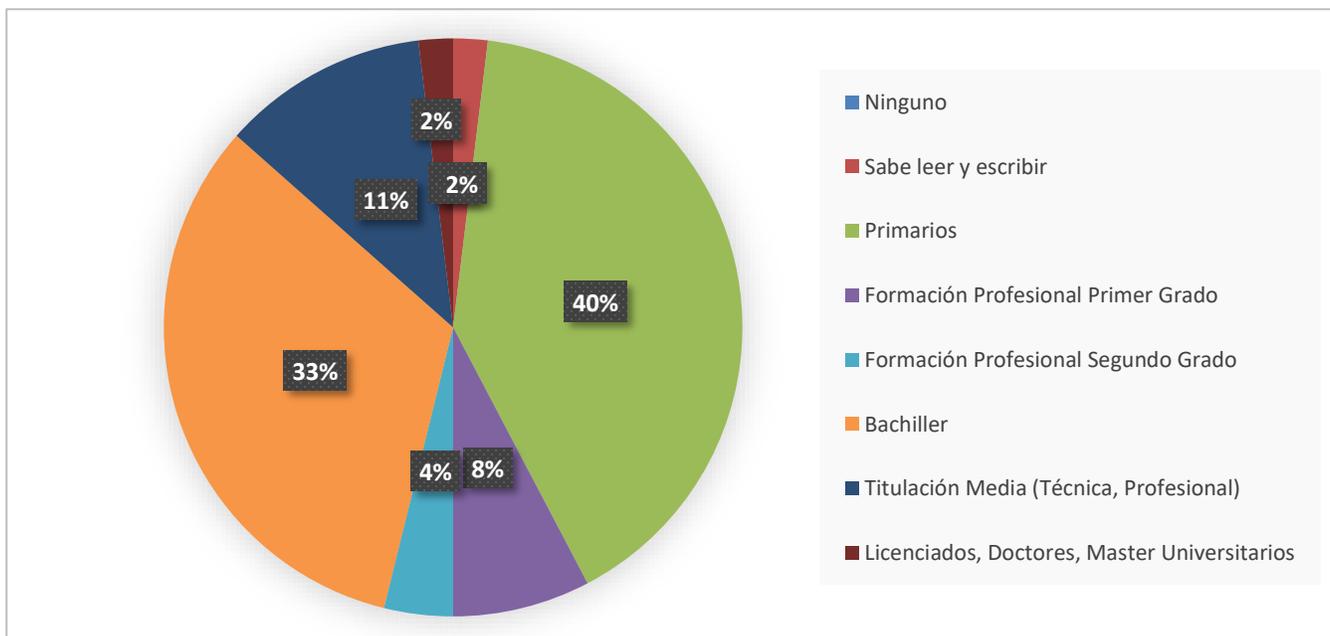
La gráfica anterior muestra que el 79% de los participantes en el cuestionario de satisfacción laboral representa al sexo masculino y el 21% al sexo femenino.

Gráfica 4.
Edad



La gráfica muestra la edad de los participantes del cuestionario en satisfacción laboral, el 50% tienen entre 31 y 45 años, el 25% están entre 18 y 30 años, el 13% tiene entre 46 a 50 años y finalmente el 12% tiene entre 51 y 65 años.

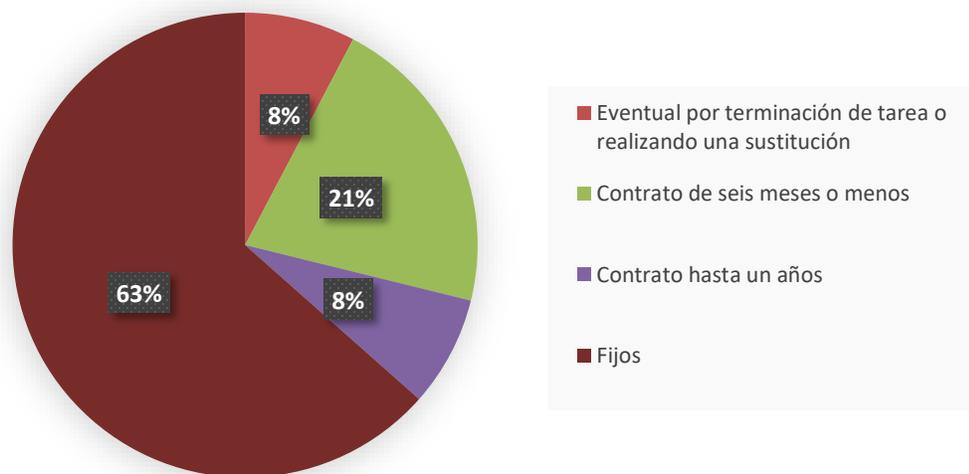
Gráfica 5.
Estudios



Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes en los datos sociodemográficos según los estudios realizados en la encuesta de satisfacción laboral.

La gráfica anterior muestra los estudios que han llegado a completar las personas que participaron en la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral, el cual arroja que el 40% de ellos sabe leer y escribir, el 33% cuenta con el bachiller, el 11% tienen titulación media (técnicas, profesional).

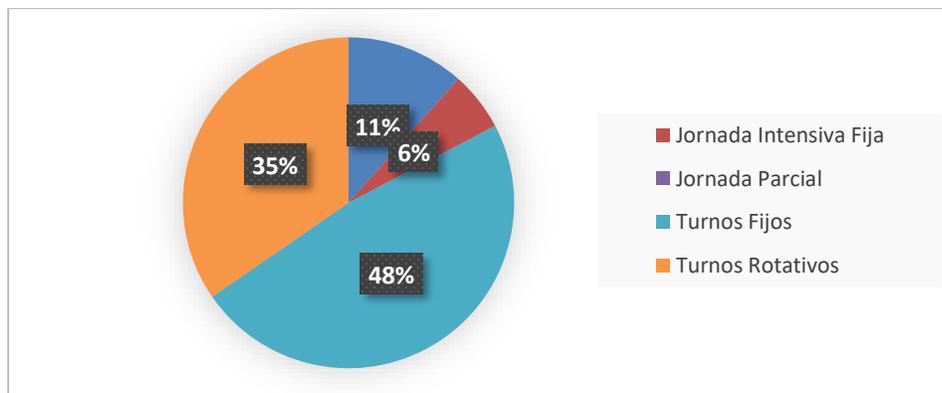
Gráfica 6.
Situación Laboral



Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes en la situación laboral que se encuentran los empleados según los estudios realizados en la encuesta de satisfacción laboral, la cual también establece las categorías de trabajo sin nómina, contrato hasta dos (2), tres (3) y cinco años (5) sin embargo, no se evidencian empleados y/o trabajadores bajo esta condición laboral.

La gráfica anterior, muestra el que el 63% de los participantes tienen firmado contratos fijos con la empresa, el 21% cuentan con contratos de seis meses o menos, el 8% tienen contrato eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución, el 8% tienen contrato hasta un año.

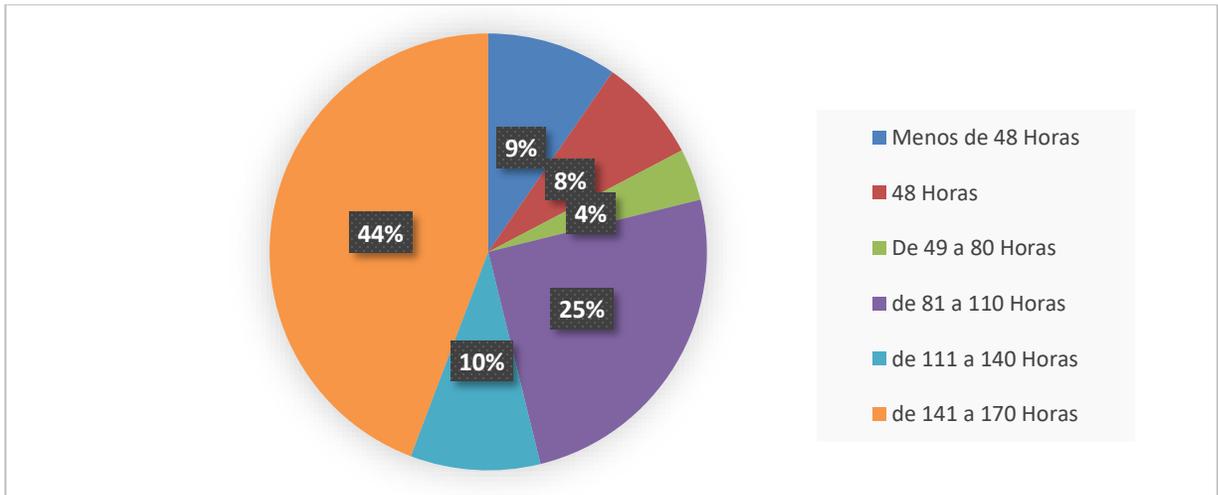
Gráfica 7.
Horarios



Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes en los tipos de horarios de trabajo tienen los empleados según los estudios realizados en la encuesta de satisfacción laboral. la cual también establece las categorías de horario flexible o irregular y jornada parcial, sin embargo, no se evidencian empleados y/o trabajadores bajo esta condición laboral.

En la gráfica anterior muestra que el 48% de los participantes cuentan con turnos fijos, el 35% tienen turnos rotativos, el 12% tienen jornada partida fija y por último el 6% tienen jornada intensiva fija.

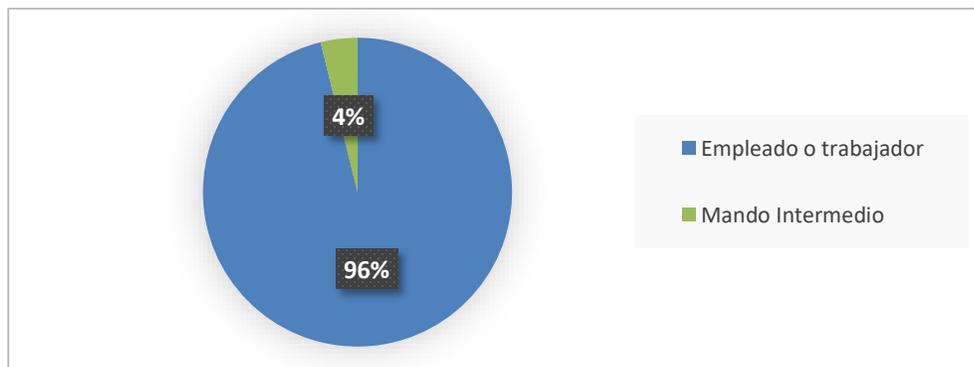
Gráfica 8.
Horas dedicadas al trabajo



Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes en la cantidad de horas que le dedica cada semana al trabajo según los estudios realizados en la encuesta de satisfacción laboral.

En la gráfica anterior se puede evidenciar que el 44% de los participantes labora entre 141 a 170 horas semanales, así mismo, el 25% labora de 81 a 110 horas semanales, el 9% laboran menos de 48 horas, el 8% labora 48 horas y finalmente el 4% labora entre 49 a 80 horas semanales.

Gráfica 9.
Jerárquicas

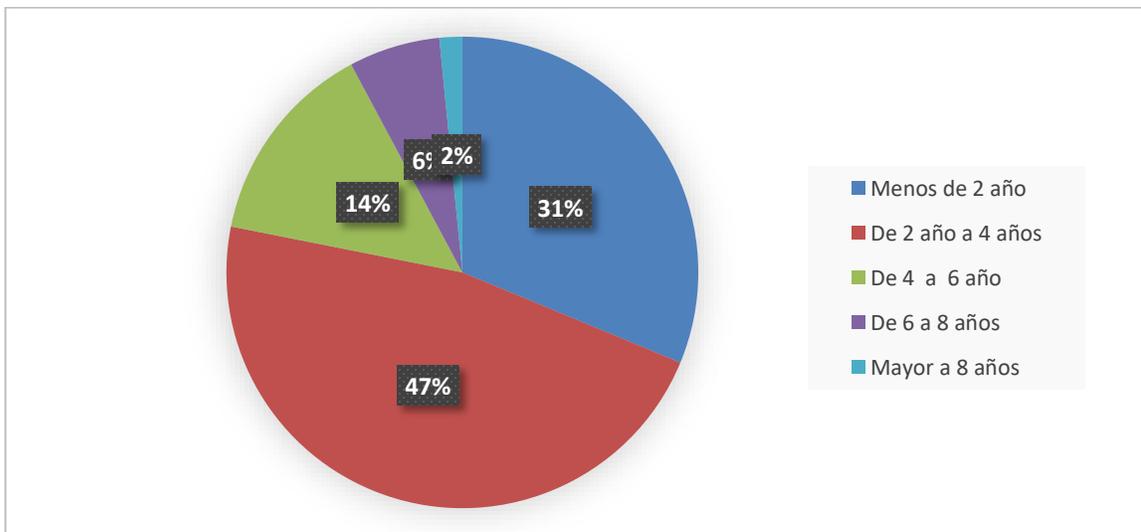


Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes en las categorías jerárquicas que tienen los empleados según los estudios realizados en la encuesta de satisfacción laboral.

La gráfica refleja el resultado obtenido a través la aplicación del cuestionario frente a la satisfacción que el 96% son empleados o trabajadores, el 4% tienen mando intermedio.

Gráfica 10.

Antigüedad en la Empresa



Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes respecto a la antigüedad en la empresa según los estudios realizados en la encuesta de satisfacción laboral.

La gráfica muestra la antigüedad que los empleados tienen en la empresa, la cual el 58% de los participantes del cuestionario de satisfacción se encuentran laborando entre 6 y 24 meses, el 17% están entre 25 y 48 meses laborando, el 15% menos de 6 meses, el 8% está entre 49 y 96 meses laborando y finalmente el 2% se encuentra entre 97 y 120 meses prestando su servicio en la organización.

Los datos encontrados revelan que la empresa TransPetroeros S.A.S se adjudica un alto nivel de satisfacción laboral entre sus trabajadores, de igual manera, de acuerdo a los datos descriptivos que se evaluaron según el cuestionario de satisfacción laboral s20/23, la empresa cuenta con un proceso adecuado de contratación y con unas condiciones favorables entre los trabajadores, la única inconformidad mencionada por los funcionarios es el horario de trabajo el cual según las políticas de la empresa, los conductores deben estar disponibles las 24 horas, en caso de que se les requiera.

Resultados Del Cuestionario De Satisfacción Laboral S20/23

A continuación, se presentan los resultados de satisfacción laboral desde un nivel general.

Grafica 11.
Resultado general de satisfacción laboral.



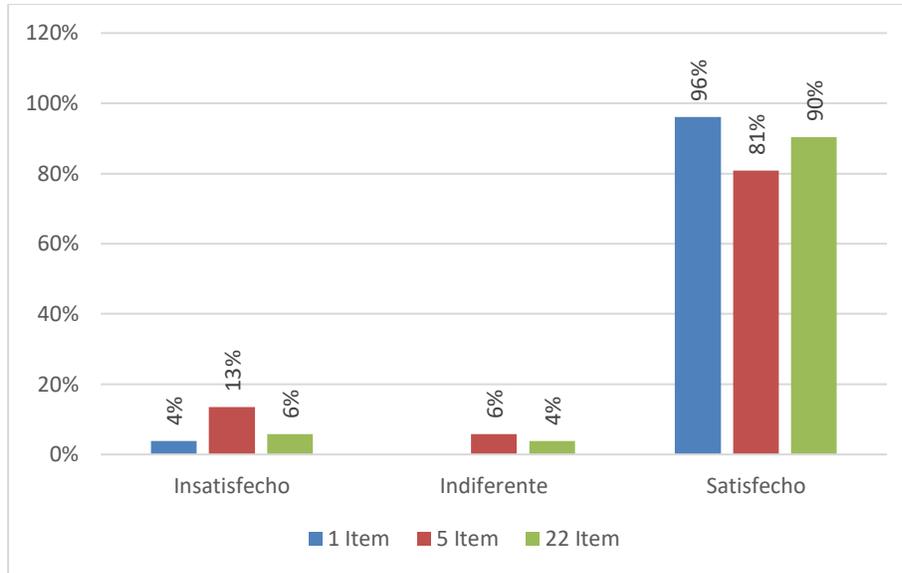
Nota. Se presentan los porcentajes de las respuestas dadas por los participantes en todos los ítems que evalúa el cuestionario de satisfacción laboral.

La gráfica 1. Presenta mayor puntuación de satisfacción laboral en los ítems: 1, 6 y 8, así mismo, en cuanto al nivel de indiferencia, se obtiene mayor puntaje en los ítems 1, 6, 7, 8,

17, 21, 22 y 23, finalmente, los ítems que puntuaron mayor insatisfacción fueron, 1, 6 y 10. A través de los resultados mencionados anteriormente, se genera un promedio de ochenta y siete (87%) de satisfacción laboral en los trabajadores de TransPetroeros S.A.S.

Grafica 12.

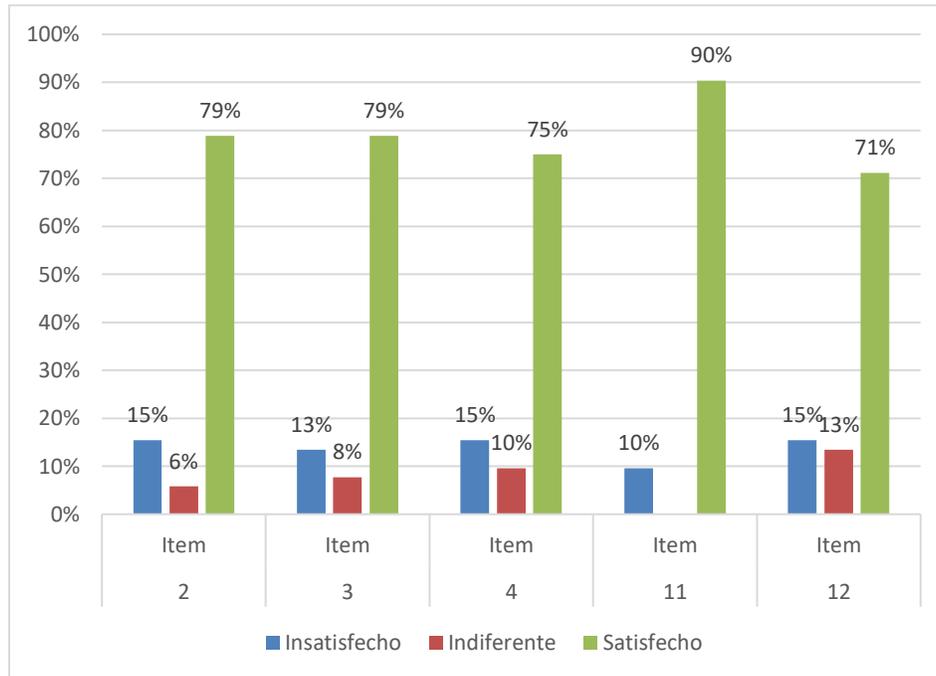
Satisfacción Intrínseca del Trabajo.



Nota. Distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes a los ítems que evalúan la dimensión de satisfacción intrínseca.

En la gráfica anterior se puede evidenciar que, para los ítems que mide la satisfacción intrínseca del trabajo, la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con un 96% frente a las funciones que ejecuta, el 81% se siente satisfecho con los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar y finalmente el 90% con el grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

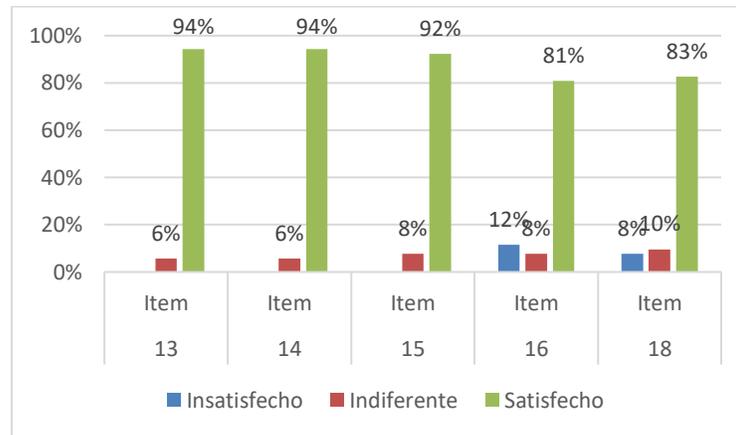
Gráfica 13.
Satisfacción con Oportunidad



Nota. Distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes a los ítems que miden la dimensión de satisfacción con las oportunidades.

Frente a la dimensión con oportunidad, la satisfacción laboral se identifica en mayor proporción, en los ítems, 2, 3, 11, 12, ya que este factor hace referencia a las oportunidades que tiene el empleado para desarrollar habilidades, hacer actividades de su agrado y mostrar sus puntos de vista, así mismo, sienten satisfacción con el salario que reciben.

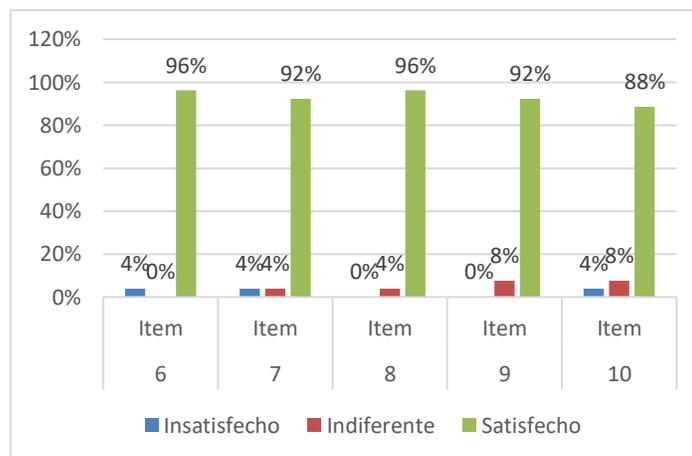
Gráfica 14.
Satisfacción con la supervisión



Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes a los ítems que evalúa la dimensión de satisfacción con supervisión.

Frente a la dimensión de supervisión, se encontró que tienen un mayor grado de satisfacción laboral los ítems 13 y 14, lo cual hace referencia que el 94% de los empleados se encuentra satisfechos frente a las relaciones personales con sus superiores y con el apoyo que reciben de ellos.

Gráfica 15.
Satisfacción con el Espacio Físico

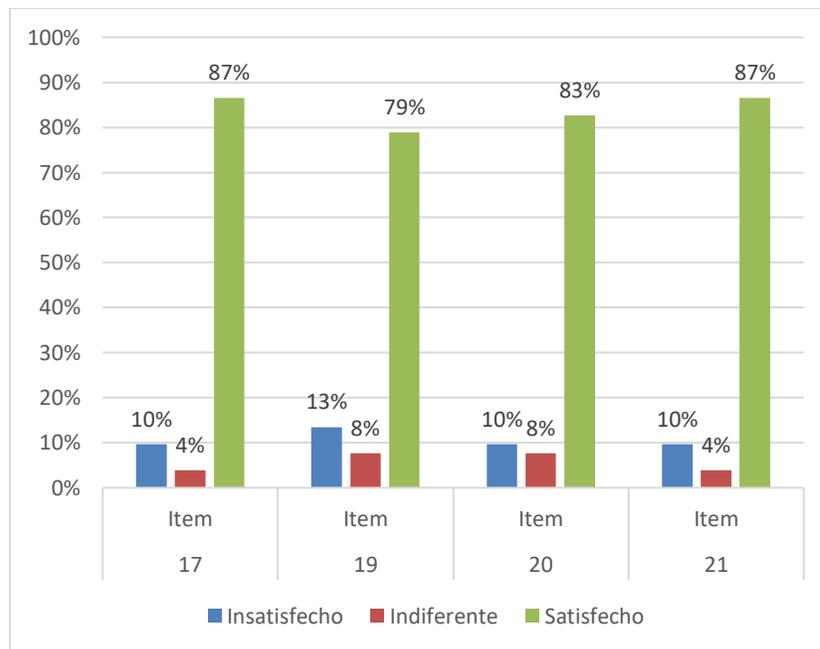


Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes a los ítems que evalúa la dimensión de satisfacción en Espacio Físico.

En la dimensión de la satisfacción con el espacio físico, se observó una mayor puntuación en los ítems 6 y 8, ya que esta dimensión hace referencia al entorno físico, la iluminación, ventilación, limpieza e higiene en su lugar de trabajo.

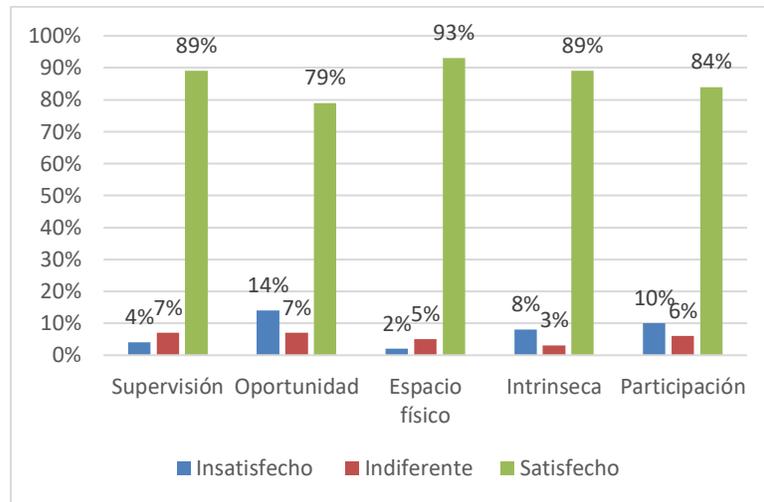
Gráfica 16.

Satisfacción con la Participación



Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes a los ítems que evalúa la dimensión de la satisfacción con Participación.

En la dimensión con la participación, los ítems que arrojan mayor puntuación en satisfacción son, el 17 y el 21, teniendo en cuenta que esta dimensión evalúa la igualdad y justicia, el trato recibido, las decisiones tomadas y la capacidad de decidir autónomamente.

Gráfica 17.*Satisfacción laboral en general por dimensiones*

Nota. Ilustra la distribución en porcentajes de las respuestas dadas por los participantes en la encuesta de satisfacción laboral en sus 4 dimensiones.

En el gráfico anterior, se obtiene los resultados frente a las 5 dimensiones que se evalúan en el formulario de satisfacción laboral S20/23, siendo así el 93% se encuentra satisfecho con el espacio físico que tiene en su lugar de trabajo, el 89% se encuentran satisfechos en la supervisión y la motivación intrínseca, así mismo, el 84% se sienten satisfechos con la participación que tiene en la empresa y finalmente, el 79% se sienten satisfecho con las oportunidades que le brinda la empresa.

Resultados Del Cuestionario De Liderazgo Blake Y Mouton

A continuación, se presentan los resultados de satisfacción laboral desde un nivel general.

Tabla 2*Resultados generales de Liderazgo.*

Alto	9	Country Club				Líder de Equipo				S.2	S.4								
	8									S.3	S.1								
Interés por las personas	7									Indiferente				Autoritario					
	6																		
	5																		
	4																		
	3																		
	2																		
Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9										
	Bajo	Interés por las tareas								Alto									

Nota. Se presenta los resultados obtenidos por los jefes de área y su estilo de liderazgo evidenciado.

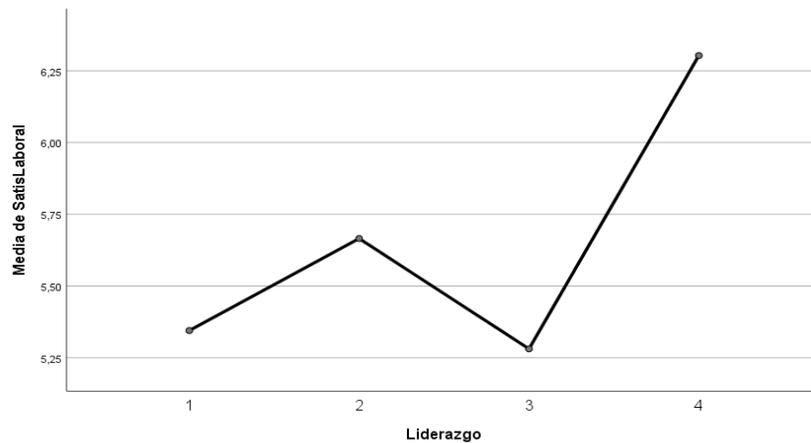
En la tabla 2, se muestra la totalidad de resultados obtenidos, los cuales están ubicados en el rango nueve (9) y ocho (8) de los ejes correspondientes a interés por las personas e interés por la tarea, marcando un estilo de liderazgo de líder de equipo, el cual es el recomendado en las organizaciones, demostrando que la empresa cuenta con un liderazgo gerencial apropiado.

Resultados De Análisis De Varianza ANOVA

Teniendo en cuenta, los resultados obtenidos el cuestionario de satisfacción laboral s20/23 y el cuestionario de estilos de liderazgo de Blake y Mouton, en este caso utilizaremos grupos independientes (no relacionados) lo que llamaremos ANOVA de un factor entre grupos, con el fin de establecer si la satisfacción laboral varía, según el estilo de liderazgo apropiado por cada uno de los jefes de área. Agrupando así los resultados obtenidos por los trabajadores en función de su jefe inmediato.

Gráfica 1.

Niveles de satisfacción



Nota: Ilustración del grado de satisfacción de los colaboradores respecto al tipo de liderazgo ejercido por cada uno de sus jefes.

El análisis estadístico muestra que los niveles de satisfacción laboral con relación al estilo de liderazgo se relacionan con el nivel más alto de satisfacción, y está asociado al jefe de área cuatro (4) el cual obtuvo una mayor puntuación en los ejes de estilo de liderazgo, calificando un 9.9 en ambos ejes.

Tabla 3.
Prueba de homogeneidad de varianzas

		Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Satisfacción	Se basa en la media	7,150	3	48	,000
Laboral	Se basa en la mediana	6,623	3	48	,001
	Se basa en la mediana y con gl ajustado	6,623	3	27,399	,002
	Se basa en la media recortada	7,131	3	48	,000

La prueba de homogeneidad de varianzas de Levene nos permitió evaluar la igualdad de las varianzas, indicando que se cumple el supuesto (Estadísticos: 7,150; gl1 3 y gl2 48: $p > .05$).

Tabla 4.
ANOVA de una vía

Satisfacción Laboral					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8,532	3	2,844	9,054	,000
Dentro de grupos	15,079	48	,314		
Total	23,611	51			

El ANOVA unifactorial, evalúa la importancia de uno o más factores al comparar las medias de la variable, el cual indica que hay diferencias en la puntuación de satisfacción laboral, de acuerdo con el estilo de liderazgo ($F = 9,054$; $p < .000$).

Tabla 5.
Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Satisfacción Laboral							
	(I)	(J)	Diferencia	Desv.	Sig.	Intervalo de confianza	
	Liderazgo	Liderazgo	de medias	Error		al 95%	
			(I-J)			Límite inferior	Límite superior
HSD Tukey	1	2	-,32077	,21984	,470	-,9058	,2643
		3	,06385	,21984	,991	-,5212	,6489
		4	-,95846*	,21984	,000	-1,5435	-,3734
	2	1	,32077	,21984	,470	-,2643	,9058
		3	,38462	,21984	,310	-,2005	,9697
		4	-,63769*	,21984	,028	-1,2228	-,0526
	3	1	-,06385	,21984	,991	-,6489	,5212
		2	-,38462	,21984	,310	-,9697	,2005
		4	-1,02231*	,21984	,000	-1,6074	-,4372
	4	1	,95846*	,21984	,000	,3734	1,5435
		2	,63769*	,21984	,028	,0526	1,2228
		3	1,02231*	,21984	,000	,4372	1,6074

***. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.**

La prueba Post-Hoc de Tukey identifica subconjuntos homogéneos de medias que no se diferencian entre sí y se usan en experimentos que implican un número elevado de comparaciones. De acuerdo con esto, se observa que las diferencias significativas se encuentran entre los grupos del jefe 1 con el jefe 4, el jefe 2 con el jefe 4, el jefe 3 con el jefe 4 y por último el jefe 4 con el jefe 1, el jefe 2 y el jefe 3.

Discusión De Los Resultados

El cuestionario S20/23 permitió evidenciar el nivel de satisfacción laboral, así como, datos descriptivos sobre las condiciones laborales relacionadas con contratación, horarios y situación laboral, Así mismo, Se logro la medición de cinco (5) dimensiones, (Satisfacción intrínseca del trabajo, oportunidad, espacio físico, participación y supervisión). Se puede justificar que existe una relación significativa entre las 5 dimensiones establecidas en el cuestionario s20/23, lo cual es afirmado por Melia (1989), quien establece estas como parte fundamental para el desarrollo de la satisfacción laboral en las organizaciones, teniendo en cuenta esto, se pasara a revisar cada una de estas dimensiones.

Es importante, en la dimensión del espacio físico y participación, evaluar los ítems relacionados con la limpieza, higiene, salubridad, iluminación en el trabajo, igualdad, trato recibido y si están de acuerdo con las decisiones tomadas, en general el entorno, el espacio y la participación laboral con la que cuenta en su trabajo, el mayor puntaje se encuentra situado en satisfecho con 93%, y la participación en un 84%, según Sánchez & García en su artículo *“satisfacción laboral en los entornos de trabajo”* de 2017 resalta la importancia del espacio físico el cual es la representación de la felicidad e identidad organización, ya que el personal interactúa y debe sentirse a gusto para ser participe en el entorno laboral.

Respecto a, la satisfacción laboral en relación con la oportunidad puntúa un nivel alto con 79%, evaluando la formación que ofrece la empresa, la oportunidad de ascender en su trabajo, así como de usar sus habilidades, esto demuestra que TransPetroteros S.A.S, brinda un nivel adecuado de oportunidad a sus funcionarios de crecer tanto personalmente como profesionalmente, lo cual según Maslow (1943) es fundamental en el ser humano ya que está orientado hacia la autorrealización, por lo que busca tener la certeza de que su trabajo le permite acceder a oportunidades para llegar a suplir sus necesidades y ascender en la pírame de Maslow, igualmente, esta teoría benéfica a las organizaciones ya que el análisis

de comportamientos en los trabajadores permite comprender las fuentes de motivación que estos poseen.

Así mismo, la satisfacción intrínseca en el trabajo puntúa un 89%, esta hace referencia a las labores que realiza el trabajador por sí mismo, con el objetivo de alcanzar metas establecidas por la empresa, aumentando las tasas de producción y la motivación del colaborador para desarrollar sus labores, según Hannoun (2011) la satisfacción laboral está relacionada con la motivación y esto a su vez es el motor, la causa, la razón y el para que de la conducta, conocer esto le permite a los empleadores comprender las conductas e interés que contribuyen a la satisfacción en la organización, lo cual se ve evidenciado en las preguntas del cuestionario y los resultados obtenidos.

Una de las dimensiones mas relevantes para este estudio es la supervisión, por su gran relación con la variable de liderazgo gerencial, ya que esta demuestra la autonomía de los empleados para realizar los deberes y la existencia de una adecuada comunicación y trato de los supervisores hacia los empleados, por lo que Locke (1984) refiere que un estilo de supervisión apropiado es un factor fundamental para obtener la satisfacción laboral y teniendo en cuenta la importancia de la supervisión radica en un proceso administrado, que contribuye a una mayor productividad.

Al observar los resultados obtenidos en ambas pruebas, se encuentra un nivel de satisfacción alto en los trabajadores de TransPetroeros S.A.S, y esto se relaciona con el estilo de liderazgo que ejercen cada uno de los jefes, que se encuentra en la organización, ya que según los resultados obtenidos en el cuestionario Blake y Mouton, la empresa cuenta con el estilo de liderazgo "*líder de equipo*" el cual es señalado como el más adecuado para las organizaciones, según Diaz y Serrano (2019) el estilo de liderazgo "*líder de equipo o transformador*" logra máximos niveles de productividad y motivación ya que se enfoca en un ambiente participativo y ubica en ambos ejes con su interés por la gente, pero sin

descuidar la producción y los beneficios de la empresa, cabe resaltar que las cualidades de este líder permiten el desarrollo positivo del grupo y puede llegar a ser un ejemplo a seguir para el alcance de los objetivos planteados en la organización.

Es fundamental, resaltar que el análisis de varianza ANOVA, el cual permitió establecer una relación, en cuanto a la satisfacción laboral y los jefes de área establecidos, para así evidenciar lo que se plantea anteriormente, que el grado de satisfacción laboral está asociada al tipo de liderazgo ejercido por el jefe de área. Según Alvarado (2017) el liderazgo gerencial es un fenómeno social que se extiende desde el gerente a algunos casos asociados a las organizaciones, los cuales, si cuentan con las habilidades, aptitudes y logran inspirar a los trabajadores podrán alcanzar la credibilidad de los equipos de trabajo y objetivos establecidos, así mismo, la satisfacción y bienestar laboral para TransPetroeros S.A.S., es de vital importancia saber el nivel de satisfacción laboral de sus empleados ya que un trabajador satisfecho contribuye positivamente en la productividad, y aumenta el bienestar integral de estos, siendo este el nuevo camino a adoptar por las organizaciones, rompiendo el paradigma de *“un trabajador solo necesita su pago para producir”*.

Ahora veamos, las características del líder 4, en relación al grupo, debido a que, aunque comparten el tipo de liderazgo *“líder de equipo”*, sus colaboradores presentan un mayor nivel de satisfacción, lo que nos lleva a plantear que puede estar asociado a características individuales en el líder de forma que al ejercer su liderazgo sea mejor percibido en los empleado y por tanto los que se encuentran en su equipo presenten niveles altos de satisfacción con relación a los otros.

Conclusiones

La actual investigación cuyo objetivo se dirigía a determinar la relación del liderazgo gerencial y la satisfacción laboral en la empresa Transpetroleros S.A.S. con el fin de retroalimentar y brindar lineamientos de acuerdo con los resultados obtenidos en dicha investigación lo cual permitió concluir lo siguiente:

Se determino la relación de liderazgo gerencial y satisfacción laboral a partir de la división de los equipos establecidos por los jefes de área, encontrando que las diferencias individuales son parte importante en los procesos organizacionales ya que estas influyen la percepción que tienen sobre la variable de liderazgo gerencial.

La psicología organizacional esta enfocada en promover el bienestar físico, social y mental del recurso humano en las organizaciones, teniendo en cuenta esta área, se realizó la evaluación del nivel de satisfacción laboral desarrollada por medio del cuestionario s20/23 en los empleados de la empresa transportadora TransPetroeros S.A.S., el cual demostró que a nivel general hay una satisfacción del 87%, y de igual manera, un grado alto en cada dimensión establecida en el cuestionario. Por ende, podemos deducir que la empresa cuenta con parámetros que contribuyen en el bienestar integral de sus trabajadores.

El tipo de liderazgo ejercido por los jefes de área en la empresa TransPetroeros S.A.S corresponde a “líder de equipo”, este es mejor estilo posicionado en los ejes de Blake y Mouton, porque tienen una alta preocupación por las personas que se encuentran a su cargo y por las tareas que se ejecutan. De este modo, cabe resaltar que los estilos de liderazgo influyen directamente en el funcionamiento de la organización.

En conclusión, un trabajador satisfecho, tiene mayor desempeño y productividad llevando al éxito la organización, se espera que esta investigación sirva de guía para las diferentes empresas constituidas en la región, con el fin de seguir inculcando la psicología organizacional y sus beneficios, y resaltar el trabajado de cada integrante de la corporación, ya que es un pilar fundamental para el alcance de objetivos y metas.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta, que el presente trabajo se desarrolló en un contexto organizacional en la empresa TransPetroeros S.A.S, de Puerto Asís, Putumayo, se establecen las siguientes recomendaciones:

Resaltar a la administración, la importancia de generar espacios que contribuyan a promover el bienestar social en la organización, a partir del compromiso de los empleados, por medio de incentivos no financieros como reconocimientos, flexibilidad en los horarios, para esto, es crucial el desarrollo de actividades con fines organizacionales las cuales benefician al empleado y a su vez al empleador, debido a que mejoran los índices de calidad del trabajo.

Una estrategia que contribuye al éxito de las organizaciones es un proceso de comunicación y retroalimentación en donde puedan expresar opiniones y puntos vista respecto a su entorno laboral, ya que este refuerza las relaciones interpersonales y permite al trabajador sentirse parte fundamental de la empresa, de este modo se pueden llegar a brindar espacios de mejora, sin necesidad aumentar costos.

Proporcionar al gerente y jefes de área estrategias relacionadas con los nuevos estilos de liderazgo, con el fin de ampliar sus conocimientos en la dirección del personal a cargo, contribuyendo en sus relaciones interpersonales y logrando de esta forma guiar al personal que se encuentra bajo su responsabilidad.

Para finalizar, se recomienda establecer horarios labores a los funcionarios los cuales se adecuen a la normativa, con el fin de promover el bienestar de la salud física, social y mental para prevenir accidentes viales asociados a la naturaleza de sus funciones.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning Editores.
- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., & Moguel, M. (2011). Liderazgo y Satisfacción en el trabajo ¿vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 1(2), 35-42.
- Alvarado, J. (2017). Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del ministerio de salud del Perú, 2016. *Universidad Cesar Vallejo*.
- Álvarez, A., Díaz, G., Jiménez, C. (2014). *Nivel de satisfacción laboral Dumian Medical S.A seccional Cúcuta, durante el 2014*. Trabajo de grado para optar por el título de ingeniero de sistemas. Universidad católica de Manizales. Cúcuta.
- Amezquita, D. (2013). Satisfacción laboral y calidad del empleo en Colombia: un análisis conjunto para el segundo trimestre del año 2012. *Universidad de valle*.
- Arbaiza, L. (2010) *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Argentina: Cengage Learning.
- Bacca, A (2018) *Análisis de satisfacción y desempeño del cliente interno en empresas de la ciudad de Cúcuta*. Trabajo de grado para optar

Báez, R., Hernández, M., Zayas, J., Zayas, P. (2015). Causas de la Satisfacción Laboral en una organización Comercializadora Mayorista. *Revista Fac Ciencias Económicas*. Vol XXIII (2). 35-51

Bernal, M. (2011). *Satisfacción laboral de población reubicada en un empleo posterior a accidente de trabajo o a enfermedad profesional*. Trabajo de grado para optar por el título de magister en salud y seguridad en el trabajo. Facultad de enfermería. Bogotá, Colombia.

Blake RR, Mouton JS 1964 . La rejilla gerencial . Houston: golfo.

Buendía, L. (2017). Satisfacción laboral y su relación con la rotación del personal

Campos, R. (2016). Nivel de satisfacción laboral en los empleados de una empresa agrícola. Distrito de Íllimo. *Universidad privada Juan Mejía Baca*.

http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/65/1/Campos_Rosa_Tesis_PS.pdf

Chiang, M., Gomez, N., & Salazar.C. (2014). Satisfacción Laboral y Estilos De Liderazgo en Instituciones Públicas y Privadas de Educación en Chile. *Cuadernos de administración*, vol. 30 n°52. Pg 65-74

Cruz, L., & Serral De Soloezano, E. L. (2015). Análisis psicométrico del diagnóstico de efectividad gerencial de Reddin. *Acta de investigación*. Vol, 5, 2211-2223

Diaz, A., & Serrano, L. (2019). Estrategias de comunicación y liderazgo como parte a la toma de decisiones gerenciales en la empresa ABC. Universidad Cooperativa de Colombia.

Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (2005). Psicología Industrial. 2ª ed. México: Trillas.

Fomina, A. (2016). Programa de Motivacion Laboral en el ámbito del comercio: aplicación de la teoría bifactoria de herzberg

Fuentes, S. (2012). Satisfaccion laboral y su influencia en la productividad. *Universidad Rafael Landívar*. Quetzaltenango.

Gómez, M. A. (enero-junio de 2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.

González Álvarez, L., Guevara Sotomayor, E., Morales Figueroa, G., Segura Hernández, P., & Luengo Martínez, C. (2013). Relation of the job satisfaction with leadership styles in nurses of public hospitals. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21.

Griffin, R., Phillips, J., y Stanley, G. (2017). Comportamiento organizacional, administración de personas y organizaciones (12ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

Guitierrez, J. (2008). Modelos financieros con Excel. *Ediciones ecoe*. Medellin.

Hannoun, G. (2011). Satisfaccion Laboral: Universidad Nacional De Cuyo.

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, María. (2014). Metodología de la investigación (6^a edición). México: Mc Graw Hill.

Lacayo, J. (2017). *Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala*. Trabajo de grado para optar por el título de licenciado en psicología organizacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Larraz, I. (2014). El 76% de los trabajadores no está satisfecho con su empleo. El tiempo. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14674698>

Locke, E, A (1976) *the nature and consequences of job satisfaction*, in dunnette. Handbook of industrial and organizational psicology. Chicago. Rand McNally College Ed.

Lozano. A (2017). Satisfacción laboral de los colaboradores reubicados por accidente de trabajo y/o enfermedad en la empresa Aguas Kpital S.A.S.E.P Cúcuta: *Universidad de pamplona*.

Maslow, H. (1943). Una teoría de motivación humana. *Revisión psicológica*, 50 (4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

McClelland. D. C. (1989). Estudio de motivación humana. Madrid: Editorial Narcca.

Mendoza, L. I. (2014). *Liderazgo gerencial transformacional*. 2014: Universidad Militar de nueva granada.

Melia, J., & Peiró, J. (1998). Cuestionario de satisfaccion laboral S20/23. Obtenido de https://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF

Morena, C, & Masis, A. (2014). La Medición de la Productividad del Valor Agregado. *Tec Empresarial*, 8, 41-49

Muñoz, P. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la rotación del departamento de ventas en una empresa comercial de quito*. Trabajo de grado para optar por el título de psicólogo, escuela de psicología, Quito, Ecuador.

Olivas, O & Gutiérrez, R. (2012). Efectos moduladores del apoyo social ante la reacción de estrés y ansiedad en profesores. *Psicología y salud*, 22 (1) 107-114.
<http://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/562/964>

Orozco, E., López, E., Zuleta, O., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Gómez, B., & Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Psico espacios*, vol 7 n° 11. Pag, 409-425

- Peñarreta, D. (2014). La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD municipal de Iona. Trabajo de grado para optar por la maestría de desarrollo de talento humano. Universidad andina Simón Bolívar. Ecuador.
- Paz, A., Soler, M & Muñoz, J. (2016). Seguridad e higiene laboral: estrategia de la productividad organizacional en empresas de construcción. *Revista de investigación fórum humanas*. 4 (2), 149-163.
- Plurum, (2019). Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo- la republica. <http://www.plurum.co/ocho-10-personas-colombia-estan-insatisfechas-empleo-la-republica/>
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. Managerial attitudes and performance. Homewood, III: IrwinDorsey, 1968.
- Posadas, D. (2016). El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla- Piura 2015. *Universidad nacional de Trujillo*.
- Reddin, W. (1983). Managerial Effectiveness and Style. Individual or Situation (Doctoral); New Brunswick Business School, E.U.A (1983)
- Rojas, M., Méndez, R., Montero, L. (2013). Satisfacción laboral y relaciones de género en la universidad. *Revista virtual universidad católica del norte*, 40, 204-215

- Sánchez, M & Garcia, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, Vol 22. Pag 161- 166
- Sánchez-Sellero, M., y Sánchez-Sellero, P. (2018). Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: Estudio en España y hallazgos en otros países. *Maderas. Ciencia y tecnología*, 20(4), 641-660.
- Segrelles, F. (1999). El directivo eficaz según William J. Reddin. *Red bancaria*, 23.pag 32
- Suarez, S. (2018). Liderazgo gerencial y satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel N^a 04 Comas; 2017. *Universidad cesar vallejo*.
- Vargas, D (2015) factores que influyen en la satisfacción laboral y determinan la permanencia en el empleo de anclas de carrera y desarrollo profesional de los servidores del nivel técnico y asistencial del ministerio de educación nacional de Colombia, *universidad externado de Colombia*. [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/728/1/DNA-spa-2015-Factores que influyen en la satisfaccion laboral y determinan la permanencia en el empleo.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/728/1/DNA-spa-2015-Factores%20que%20influyen%20en%20la%20satisfaccion%20laboral%20y%20determinan%20la%20permanencia%20en%20el%20empleo.pdf)
- Yarce, J (2010). ¿Qué es el liderazgo gerencial? *Instituto latinoamericano de liderazgo desarrollo humano y organizacional*. https://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/varios/que_es_el_liderazgo.pdf