



FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS  
ESPECIALIDAD DE PSICOLOGÍA

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN  
LABORAL**

Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en  
Psicología  
Social que presenta la Bachiller:

GISSELLE LILIANA CHACÓN LUNA

ASESOR: PIERRE ALCÓCER PALACIOS

**Lima, 2016**



## Agradecimientos

A mi madre y a mi abuela, por todo el esfuerzo que invirtieron en mi educación y porque sé que comparten esta alegría conmigo.

A Paul, mi compañero de vida, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado para brindarme su amor.

A mi amada hija, que es la razón por la que me esfuerzo cada día y este logro fue pensado en ella.

A Pierre Alcócer, por brindarme su apoyo y motivación constante a lo largo del desarrollo de esta tesis.





## Resumen

La presente investigación se orienta a precisar la relación entre las variables: liderazgo transformacional y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a una empresa del sector privado del rubro de courier y logística. Para cumplir con el propósito de la presente investigación, se trabajó con una muestra 65 trabajadores dependientes entre 19 a 58 años de edad, quienes ocupaban diferentes posiciones dentro de la organización. Se utilizó la escala de liderazgo transformacional desarrollada por los autores Bass y Avolio (2000) y adaptada en el contexto chileno por Vega y Zavala (2004) y la escala de satisfacción laboral de Yamamoto (2012). Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las dimensiones de la variable liderazgo transformacional y la de satisfacción laboral. Al elevarse la percepción de liderazgo transformacional en sus líderes inmediatos, la satisfacción laboral será más elevada.

**Palabras Claves:** *Liderazgo transformacional, satisfacción laboral, organización.*

## Abstract

This research aims to clarify the relationship between the variables: transformational leadership and job satisfaction. The study was conducted with a sample of workers from a private company within the courier and logistic category. To fulfill the purpose of this investigation, the study used a sample of 65 employees between 19-58 years old from different areas within the organization. The transformational leadership scale developed by Bass and Avolio (2000) and adapted in the Chilean context by Vega and Zavala (2004) and the scale of job satisfaction from Yamamoto (2012) were applied. The results show a significant and positive correlation between the transformational leadership variable and the job satisfaction. When raising the perception of leadership in their immediate leaders, job satisfaction will be higher.

**Keywords:** *Transformational leadership, job satisfaction, organization.*



## Tabla de contenidos

Introducción.....	1
Satisfacción Laboral.....	1
Liderazgo Transformacional.....	2
Satisfacción Laboral y Liderazgo Transformacional.....	4
Método.....	7
Participantes.....	7
Medición e Instrumentos.....	7
Procedimiento.....	9
Análisis de Datos.....	10
Resultados.....	11
Discusión.....	13
Limitaciones y recomendaciones para futuros estudios.....	18
Referencias.....	21





## Satisfacción Laboral

Existe un interés actual por la gestión de la satisfacción laboral, que está alimentada por dos factores: el deseo de corregir la gestión empresarial del último periodo, enfocada unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y querer responder a la nueva demanda del mercado laboral, está se refiere a que hoy en día no se trabaja por obligación, sino para sentir inspiración y placer, así como para mejorar y crecer (Martínez, 2007).

Por lo anteriormente descrito, la satisfacción laboral se ha convertido a través de los años en un concepto popular en distintos campos de investigación y uno de los fenómenos más analizados (Omar, 2011; Pérez & Azzolini, 2013). En su estudio se han presentado diferentes definiciones, entre las que se destaca por su aplicación en diversas investigaciones, la de Locke (1976), la cual ha sido entendida como el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Por su parte, Yamamoto (2012) la entiende como el contraste entre las expectativas y la percepción del logro de metas en el trabajo.

La investigación vigente ha reconocido a la satisfacción laboral como una variable de importancia dentro del contexto organizacional dados sus efectos en la retención del personal y el compromiso organizacional (Berry & Morris, 2008; Davy, Kinicki & Scheck, 1991; Luthans, 2002; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989; Brooke, Russel & Price, 1988), los cuales favorecen a la organización maximizando su productividad y rentabilidad; es por este motivo que la satisfacción laboral se ha convertido en un factor determinante en la gestión de la organización (Martinez, 2007; Morín, 2001).

Es así, que su administración resulta importante para múltiples organizaciones, las mismas que buscan identificar qué variables se asocian a su disminución, como el estrés laboral y el mobbing; o a su incremento, como el liderazgo transformacional (Pérez & Lee, 2011; Samartha, Begum & Lokesh, 2011).

Particularmente, este estilo de liderazgo presenta una amplia evidencia científica sobre su impacto en el logro de altos niveles de satisfacción laboral en diferentes muestras y coyunturas organizacionales (Al Hussami, 2008; Cuadra & Veloso, 2007; Emery & Barker, 2007; Yi-Feng, 2009). Para la presente investigación nos basaremos en la postura de Yamamoto (2012) pues su estudio abarca la medición de la satisfacción laboral considerando las necesidades de la cultura peruana, específicamente Lima Metropolitana.

### **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo se presenta como una facultad para llevar la organización hacia el éxito a través de la toma de decisiones pertinentes y eficaces para cada situación que se pueda presentar, transformando los conflictos en nuevas oportunidades (Andrade, 2008). Hay casi tantas aproximaciones sobre el concepto de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto (Bass, 1990). Es por eso que hoy en día los temas que han acaparado mayor atención en este campo, han sido el estudio de las posibles diferencias en los estilos de liderazgo (Cuadrado, 2003); siendo Bass (1981) uno de los autores más citados, ya que ha identificado conductas específicas que los líderes deben exhibir para influenciar a su gente y donde estas conductas pueden ser medidas y cuantificadas (Pérez & Azzolini, 2013).

Según la teoría de Bass (1990), existen tres distintos estilos de liderazgo: el transformacional, el cual inspira a sus seguidores; el transaccional, donde los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas; y el “laissez-faire”, en el que el líder renuncia al control con lo cual permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones. De todos estos, es el liderazgo transformacional el que ha adquirido especial relevancia tanto por su amplio soporte empírico como por su presencia en numerosos contextos y culturas (Bass, 1997). En relación a esto, los autores Gillespie y Mann (2000), así como Masi y Cooke (2000), han probado la hipótesis de que el tipo de liderazgo

transformacional es de mayor efectividad que otros estilos de liderazgo como el transaccional o laissez-faire (Mendoza, Escobar & García, 2012).

La variable del liderazgo transformacional posee las siguientes dimensiones para su estudio: consideración individualizada (el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros); motivación inspiradora (habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, convencer a los seguidores de sus habilidades); influencia idealizada o carisma (percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad); y estimulación intelectual (empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades) (Avolio & Bass, 2004). Por consiguiente, los líderes transformacionales son innovadores, se atreven a experimentar con nuevas formas de hacer las cosas y alientan a otros a hacer lo mismo; son intuitivos, imaginan el futuro y describen sus ideas de manera vívida, involucrando a otros en ellas; despiertan confianza, comparten el poder, promueven el trabajo en equipo y la colaboración; son buenos ejemplos a seguir; y apoyan a sus seguidores, animándolos, reconociendo y celebrando sus logros; transmiten expectativas de alto rendimiento, facilitan la visión estratégica y enfatizan la identidad colectiva; promueven las relaciones caracterizadas de escasa distancia de poder y altos niveles de confianza (Kouzes & Posner, 1993; Yukl, 2008; Li & Hung, 2009).

A lo largo del tiempo, se han realizado numerosas investigaciones que han relacionado el liderazgo transformacional con impactos directos en la organización, tales como: satisfacción laboral, esfuerzo extra, alto nivel de desempeño, relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo, en el trabajo y en la organización (Brown, Birnstihl & Wheeler, 1996; Sosik, 1997; Rodriguez, 2010).

## Satisfacción Laboral y Liderazgo Transformacional

La relación entre el estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral ha sido tema de interés por académicos e investigadores a través del tiempo, debido a que se ha demostrado que este estilo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones al maximizar los niveles de satisfacción en la misma (Mendoza et al., 2012).

Resultados obtenidos de una revisión bibliográfica de artículos científicos relacionados con la satisfacción laboral publicados entre los años 2000 y 2014, han demostrado que existe una relación positiva entre ambos (Contreras, Espinal, Pachón & Gonzáles, 2013; Omar, 2011; Pérez & Azzollini, 2013; Wang, Chontawan & Nantsupawat, 2012). Esto se debe a que este estilo logra cambiar los valores básicos, creencias, y actitudes de los seguidores con el fin de inspirarlos para conseguir objetivos más altos de los especificados por la organización (Bass, 1981). Entonces en términos generales se puede afirmar que los comportamientos de un líder transformacional, incrementan la cohesión, reducen los conflictos disfuncionales y favorecen la calidad de las relaciones entre líderes y subordinados (Upenieks, 2003).

En la investigación de Omar (2011), el liderazgo transformacional, presenta una asociación positiva y moderada con la satisfacción laboral, en donde los cuatro componentes del liderazgo transformacional se vinculan moderadamente con la satisfacción laboral. Particularmente la estimulación intelectual y la influencia idealizada muestran correlaciones más altas, debido a que los empleados perciben que el supervisor valora las contribuciones, incentiva el comportamiento y atiende las necesidades. Este hallazgo estaría confirmando los resultados obtenidos por Yang (2009), en el sentido que el liderazgo transformacional podría aumentar la satisfacción laboral al generar motivación inspiradora y estímulo intelectual.

A través de diferentes investigaciones se ha demostrado que el liderazgo transformacional tiene una ventaja competitiva para las organizaciones al potencializar las

capacidades de los seguidores (Mendoza, et al., 2012). Dentro de estudios Latinoamericanos es posible encontrar una reciente investigación Chilena que aborda la relación entre el estilo de liderazgo del instructor de aspirantes a carabinero y la satisfacción de los jóvenes en proceso de formación. Sus resultados constataron que el liderazgo transformacional correlaciona de manera significativa y positiva con la variable de satisfacción laboral y a su vez con otras variables mediadoras como identificación y engagement (Espinoza, Molero & Fuster, 2015). Sin embargo, no se ha encontrado investigaciones realizadas en Perú que relacionen estas variables en su estudio.

Por otro lado cabe mencionar que la organización estudiada es una empresa peruana dedicada al servicio logístico de transporte y distribución a gran parte del territorio peruano, cuenta con los servicios de distribución de carga expresa y documentación, compra de productos en todo el territorio nacional y asesoramiento integral en temas de transporte, logística y embalaje. Particularmente, estudios en este tipo de muestra han encontrado ambivalencias respecto a la efectividad de los estilos de liderazgo y no muestran especificidad respecto a los resultados del estilo transformacional (Viet Thanh & Viet Anh, 2015; Beaver, 2003).

Es por ese motivo que la presente investigación tiene por objetivo conocer en qué medida el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con los niveles de satisfacción laboral en una organización limeña del rubro logística.





## Método

### Participantes

Los participantes del presente estudio están conformados por 65 trabajadores dependientes de una organización privada del rubro de Logística y Courier de Lima Metropolitana, los cuales se encuentran en condición de contratados y ocupan diferentes posiciones. Las edades de los participantes oscilan entre 19 y 58 años, siendo la edad promedio del total de participantes de 32.45 ( $DE = 8.29$ ). En cuanto al grado de instrucción, el 33.8% presenta secundaria completa, el 32.3% presenta estudio superior técnico completo y el 33.9% nivel universitario completo. El 66.2% de la muestra está constituida por hombres y el 33.8% por mujeres.

La aplicación se realizó en 3 áreas de la organización: recursos humanos, administración y finanzas y operaciones.

### Medición e Instrumentos

**Ficha de Datos Generales.** Se recolectó información personal y socio-demográfica por medio de una ficha de formato auto aplicativo. En esta se consignó edad, sexo, estado civil, nivel de educación y años en la empresa.

**Escala Chamba es Chamba.** La Escala Chamba es Chamba (Yamamoto, 2012) evalúa la satisfacción laboral, considerando las necesidades de la cultura peruana. Está escala cuenta con un área de expectativas (que evalúa la importancia de cada necesidad) y un área de percepción de logro (que evalúa el grado de alcance de la necesidad). Para fines de la investigación se utilizará el área de percepción de logro, la cual cuenta con dos factores:

sentirse bien en el trabajo (ítem 1, 2 y 3) y buen lugar para trabajar (ítem 4, 5, 6 y 7). Está conformada por 7 ítems, con una escala Likert de “nada” a “bastante”.

La escala Chamba es Chamba demostró buenas propiedades psicométricas en su aplicación en una muestra de 324 participantes [ $\chi^2(8, N = 324) = 11.14, p = .194, CFI = .990, RMSEA = .035$ ]. Es la primera escala psicométrica que evalúa la satisfacción laboral, utilizando indicadores validados en la cultura peruana. La presente versión es válida para Lima Metropolitana.

Para la presente investigación, la escala de Satisfacción Laboral, presentó un Alfa de Cronbach de  $\alpha = 0.77$ , lo cual le asigna una condición aceptable.

**Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).** Desarrollado por los autores Bass y Avolio (2000) y adaptada en el contexto chileno por Vega y Zavala (2004). La aplicación del instrumento se realizó sobre una muestra no probabilística, dirigida, compuesta por 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes. En el análisis de resultados se usó estadística descriptiva y correlacional. Se halló una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y alto índice de confiabilidad de  $\alpha = 0.97$ .

Para fines de esta investigación se utilizó la sub-escala de liderazgo transformacional la cual está compuesta por 31 ítems que se evalúan en una escala del 1 al 4, donde 1 es “nunca” y 4 es “frecuentemente”. A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden.



La sub-escala de liderazgo transformacional está conformada por los siguientes factores: consideración individualizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual e influencia idealizada o carisma.

Al realizar el análisis de la información obtenida, se pudo constatar la escala de liderazgo transformacional presentó un índice de consistencia interna apropiado  $\alpha = 0.96$

### **Procedimiento**

Para llevar a cabo la investigación, se estableció contacto con un representante de la organización; se le brindó información acerca del estudio y se estableció un compromiso para realizar la recolección de datos y el trabajo de campo, asimismo se coordinó las fechas en las cuales sería posible aplicar los instrumentos.

Luego de establecer un cronograma, se procedió a visitar la empresa en las fechas coordinadas para aplicar las escalas al personal asignado. Se reunió a los empleados en un auditorio y se les explicó sobre el objetivo de la investigación, se les dio las indicaciones para llenar las pruebas y se les precisó las condiciones de su participación, brindándoles un consentimiento informado; asimismo se les señaló de modo explícito que su participación era voluntaria. Posteriormente, se les entregó una ficha sociodemográfica y los dos cuestionarios a cada uno de los participantes para que los completen de manera individual; y se les indicó que podían consultar al investigador en caso tengan alguna duda sobre los instrumentos. Una vez culminados los dos cuestionarios y la ficha sociodemográfica, se procedió a recogerlos de manera ordenada y se agradeció a cada uno de los participantes por su colaboración en la investigación.

## Análisis de Datos

Posterior a la recolección de datos, se realizó el procesamiento y el análisis de la información utilizando el programa estadístico SPSS 20. Se realizó un análisis descriptivo de las variables socio-demográficas Posteriormente se aplicó una prueba de normalidad para conocer la distribución de la muestra. El estudio es de tipo correlacional porque se busca explorar la relación entre las dos variables antes descritas.



## Resultados

Los datos obtenidos al aplicar las pruebas en la muestra seleccionada fueron analizados tomando en cuenta las consideraciones estadísticas que exigen sus particularidades. De acuerdo a los análisis de normalidad Kolmogorov-Smirnov; adecuados para una muestra mayor a 50 personas, se halló una distribución normal de datos para las dimensiones de liderazgo transformacional y una distribución no normal para las dimensiones de satisfacción laboral, por lo cual se consideró analizar la data bajo una propuesta no paramétrica. Es de esta manera, que se hizo uso del análisis de correlación de Spearman con el propósito de precisar el sentido e intensidad de la relación existente entre las variables de estudio.

A nivel descriptivo, todas las dimensiones de las variables liderazgo transformacional reportaron puntajes ubicados en la calificación favorable de cada una de las mediciones, siendo el máximo puntaje 5. Asimismo, la satisfacción laboral fue analizada y se pudo observar que las dimensiones de la variable poseen un puntaje elevado, siendo el máximo puntaje 4. (Ver Tabla 1)

**Tabla 1**

*Estadísticos descriptivos de las dimensiones de Satisfacción Laboral y Liderazgo Transformacional*

	Min	Max	Media	Desv. Típ.
<b>Satisfacción Laboral</b>				
Sentirse bien en el trabajo	1	4	3.24	0.496
Buen lugar para trabajar	1	4	3.28	0.501
<b>Liderazgo Transformacional</b>				
Influencia Idealizada	1	5	3.99	0.707
Consideración Individualizada	1	5	3.77	0.706
Motivación Inspiracional	1	5	3.8	0.758
Estimulación Intelectual	1	5	3.57	0.670

Las dimensiones influencia idealizada, consideración individualizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual, que pertenecen a la escala de liderazgo transformacional, según el criterio de Cohen (1983), correlacionaron de manera significativa, positiva y mediana con las dimensiones de la escala de satisfacción laboral, ello indica, de acuerdo a lo esperado, que al elevarse la percepción de liderazgo transformacional en sus líderes inmediatos, la satisfacción laboral será más elevada.

**Tabla 2**

*Correlación de Spearman de las Dimensiones de Satisfacción Laboral y Liderazgo Transformacional*

	Sentirse bien en el trabajo	Buen lugar para trabajar
Influencia Idealizada	.526**	.490**
Consideración Individualizada	.440**	.484**
Motivación Inspiradora	.416**	.403**
Estimulación Intelectual	.300*	.313*

*Nota.* \*\* $p > 0.01$ ; \* $p < 0.05$

## Discusión

El objetivo del presente estudio está orientado a analizar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una empresa del sector privado. En primer lugar cabe resaltar los altos niveles de satisfacción laboral que se obtuvo en la muestra estudiada, esto debido a que los colaboradores han visto cubiertas sus metas laborales dentro de la organización, para Yamamoto (2013), esto se da cuando la percepción de logro de la necesidad es significativamente mayor que la importancia de la necesidad, por consiguiente se alcanza el estado de satisfacción. Esto también puede atribuirse a la existencia de un programa de reconocimiento y gestión de personas que existe en la organización, así como el trabajo que se ha venido realizando para fortalecer el crecimiento sustentado en la felicidad de sus colaboradores, por este motivo la dedicación de la organización es un factor crítico de éxito en la generación de las capacidades de los recursos internos y en el rendimiento de la organización (Samad, 2012; Zohar & Luria, 2004).

Así mismo, respecto a las correlaciones encontradas se halló una asociación positiva y de intensidad mediana entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, la cual ha sido reportada reiteradas veces en estudios anteriores realizados por diversos autores (Pérez & Azzollini, 2013; Omar, 2011; Contreras, Espinal, Pachón & Gonzáles, 2013). En relación a este resultado, esto se podría explicar debido a que los líderes transformacionales cambian y potencian los valores, creencias y actitudes de los seguidores y como resultado se desarrollan empleados inspirados en conseguir objetivos y realizar un mejor trabajo de lo requerido por la organización, por lo consiguiente el nivel de satisfacción laboral aumenta (Bass, 1981). Esto tiene un gran significado para la organización, pues al ser una empresa con alto número de personal operativo, este resultado impactaría positivamente en la disminución de la rotación

de personal, el aumento del compromiso organizacional, un mejor clima organizacional y el crecimiento personal y laboral dentro de la organización (Vásquez, 2013).

Se conoce a través de estudios en Latinoamérica que este estilo de liderazgo favorece a la motivación de los trabajadores y a la satisfacción laboral (Añaez, 2006; Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010), es así que el presente estudio nos brinda un aporte al conjunto de investigaciones antes realizadas, ya que contextualiza la relación del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en una muestra tomada dentro de una organización de Lima Metropolitana, tomando como medición la escala de satisfacción laboral hecha por Yamamoto (2012), la cual también se encuentra validada dentro de Lima metropolitana. Asimismo, dentro de este tipo de organizaciones se ha evidenciado la predominancia de características asociadas al estilo transformacional (Zafer, 2012), así como su impacto en el desempeño organizacional (Samad, 2012).

A continuación se sustentará cómo cada dimensión del estilo de liderazgo transformacional, se asocia con las dimensiones de la satisfacción laboral.

En primer lugar, se halló una correlación positiva y significativa entre la dimensión consideración individualizada y las dimensiones “sentirse bien en el trabajo” y “buen lugar para trabajar” de la escala de satisfacción laboral ( $r=.440$ ;  $r=.484$ ). El resultado de esta correlación se observa a través de la oportunidad que brinda el líder de participar y aportar ideas dentro del grupo de trabajo, ya que está logrando que los empleados sientan que salen adelante dentro de la organización, por consiguiente está directamente relacionado con el nivel de satisfacción laboral de un empleado; puesto que cuando los empleados logran desarrollar una capacidad para el cambio, se entiende que están creciendo y crecer equivale a satisfacción. (Becerra, 2009). En la muestra estudiada, se encontró que el líder brinda espacios de opinión y apertura para el crecimiento profesional, así como apoyo mutuo y estimulación del interés de un trabajo colectivo. En relación a esta idea, se ha revisado en



algunos estudios que la dimensión consideración individualizada es de suma importancia dentro del rubro logístico y de Courier, puesto que el líder se orienta a un trabajo en grupo, lo que le permite dejar de lado sus intereses personales para enfocarse en intereses del colectivo, y esto se ve reflejado en el incremento de la satisfacción laboral, así como el aumento de compromiso organizacional (Pérez & Camps, 2011; Zafer, 2012).

En segundo lugar, se halló una correlación positiva y significativa entre la dimensión motivación inspiradora y las dimensiones de la escala de satisfacción laboral ( $r=.416$ ;  $r=.403$ ). Este resultado se ve reflejado en la habilidad que tiene el líder para motivar a la gente, inspirar una visión compartida, e incentivar la ayuda mutua, y con esto la posibilidad de desarrollar habilidades para el crecimiento personal y profesional dentro de la organización, lo cual está directamente relacionado al logro de satisfacción laboral en la organización (Locke, 1976). Asimismo, se encontró que la satisfacción laboral en una organización se logra cuando el líder motiva, brinda colaboración y empodera a los empleados a sentirse capaces y fuertes, con esto los empleados se sienten confiados y realizan mejor su trabajo, brindando así su máximo desempeño (McNeese-Smith, 1995). Esto último mencionado está avalado por otros estudios, como el de Masi y Cooke (2000), donde se observó una relación positiva significativa entre liderazgo transformacional y motivación de los empleados. En relación a estas ideas, se identificó a través de un estudio realizado en una empresa logística de Turquía que los líderes con altos niveles de motivación inspiradora poseen una capacidad inherente para motivar a los subordinados, y como consecuencia obtienen una mejor comprensión de lo que debe hacerse, de manera que se garantiza el funcionamiento afectivo de la organización, así como el incremento de la satisfacción organizacional (Zafer, 2012).

En tercer lugar, se halló una correlación positiva y significativa entre la dimensión influencia idealizada y las dimensiones de la escala de satisfacción laboral ( $r=.526$ ;  $r=.490$ ).

Según Kouzes y Posner (2002), esta relación se da debido al comportamiento y a la percepción que tienen los subordinados sobre sus líderes, pues son vistos como poseedores de confianza e integridad; es decir el líder posee capacidad para actuar con libertad, mantener una buena relación con los demás y lograr un buen ambiente laboral. Cabe mencionar que los líderes que brindan un soporte autónomo a sus empleados, es decir que les permitan opinar y decidir sobre la organización y temas relacionados a está, lograran que estos percibirán su ambiente laboral de modo favorable, lo cual está relacionado con altos niveles de satisfacción laboral dentro de la organización (Raineri, 2006). Por otro lado, según la investigación realizada por Gillespie y Mann (2000), el rol del líder transformacional también tiene un papel en la predicción de la confianza, lo que influye en la efectividad del líder y el subordinado, es decir, les permite cumplir con procesos más efectivos dentro de la organización, completar los proyectos en el tiempo fijado y desarrollar altos niveles de creatividad e innovación, por consiguiente en la muestra tomada para este estudio, los subordinados ven a sus líderes como ejemplos a seguir lo cual está relacionado directamente con sus niveles de satisfacción laboral. Asimismo en un estudio realizado en una compañía de logística de Malasia, se identificó que el aspecto de carisma o influencia idealizada del liderazgo transformacional, así como el servicio en la innovación surgió como los factores más importantes que influyen en el rendimiento de la organización (Samad, 2012).

Finalmente, en cuarto lugar, se encontró una relación positiva y significativa entre la dimensión de estimulación intelectual y las dimensiones de la escala de satisfacción laboral ( $r=.300$ ;  $r=.313$ ), este resultado está relacionado a la capacitación y conocimientos que pueden brindar una organización y sus líderes, en otro sentido brindar empoderamiento y desarrollo de habilidades; esto motiva a los empleados a trabajar con entusiasmo y compromiso así como a sentirse reconocidos por el buen trabajo realizado (Wang, Chontawan & Nantsupawat, 2012). Los resultados indican que los empleados tendrán



mayores niveles de satisfacción laboral y estarán más satisfechos con sus líderes, si ellos proveen de nuevos e innovadores enfoques para realizar su trabajo, si les brindan las herramientas adecuadas para poder realizar mejor su trabajo y demuestran una mayor preocupación por las necesidades de estos (Añaez, 2006), es decir que en la muestra obtenida los empleados son capacitados y empoderados para desarrollar de la mejor manera sus habilidades, por este motivo se obtuvo una asociación positiva con el nivel de satisfacción laboral dentro de la organización estudiada.

Los resultados de la correlación hallada entre ambas variables, son explicados a partir de las características de un líder, que en líneas generales son: ser respetado y admirado, tener la confianza de sus subordinados y preocuparse por las necesidades de otros (Avolio & Bass, 2004). Cabe reconocer que en los últimos años se ha buscado personas que además de un nivel de calificación adecuado al cargo, desarrollen su capacidad intelectual en forma constante, con el fin de ser más autónomas y más flexibles, por lo que a través de los años se está produciendo una redefinición de las relaciones entre líder y seguidor en las organizaciones, donde hay un movimiento desde estilos directivos a más colaborativos, de manera que se está desarrollando más la participación y la estimulación de los trabajadores (Nanus, 1992; Vega & Zavala, 2004). En un estudio desarrollado por Den Hartog y House (1999), entre otros en más de 60 países, se encontró respaldo cultural universal para los atributos del liderazgo transformacional como contribuyentes al liderazgo sobresaliente. Esto último brinda soporte al estudio realizado ya que ratifica la idea de que los líderes transformacionales logran que la satisfacción laboral se incremente dentro de la organización. Esto también se ve reflejado en la organización estudiada, puesto que está se orienta a la búsqueda de un crecimiento basado en la felicidad de los colaboradores, por consiguiente el comprobar que los líderes poseen características transformacionales, corrobora los altos

niveles de satisfacción obtenidos, así como el buen trabajo que se ha ido realizando en la organización para conseguir este resultado.

En relación a la investigación de Zafer (2012), se corrobora que la influencia idealizada o carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada son las características más usadas dentro de los líderes transformacionales del rubro de logística, esto les brinda a los líderes, la oportunidad para capacitar y empoderar seguidores, así como para transfórmalos y lograr que obtengan un rendimiento mucho más alto.

Por último, al demostrar esta investigación que el liderazgo transformacional tiene efecto directo en el nivel de la satisfacción laboral, es esencial proveer de programas de capacitación para mejorar el conocimiento y las habilidades de los líderes, ya que los resultados demuestran que la satisfacción laboral de los empleados se puede aumentar y ser trabajada mediante la mejora del entorno de trabajo y las prácticas de mejora en el liderazgo de los jefes de las diferentes organizaciones. Por consiguiente la investigación aporta a la organización las herramientas para identificar las áreas en las que deben mejorar los líderes de la organización, esto con el fin de ser trabajadas y mejorar en equipo.

### **Limitaciones y recomendaciones para futuros estudios**

Con respecto a las limitaciones del presente estudio podemos considerar el tamaño de la muestra, ya que fue reducida (65 participantes), si bien fue el total de trabajadores de la organización, se recomienda para posteriores investigaciones ampliar el tamaño de la misma (considerar empresas con mayor número de participantes) para así poder obtener resultados más representativos.

Adicional a esto, los resultados hallados en la presente investigación corresponden a una muestra particular, en este caso personal de una empresa de Courier/Logística, por lo que se debe tener en cuenta para no generalizar en muestras que tengan otras características. Por

consiguiente se recomienda aplicar esté estudio a otras muestras (diferentes rubros) para poder obtener un estudio más global dentro de empresas privadas en Perú.





## Referencias

- Al Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*, 22 (2), 286-295.
- Andrade, J. (2008). *Ciencias gerenciales*. Recuperado de <http://andrademolinahohm.blogspot.com/2008/04/transcomplejidad-modernidad-y-gerencia.html/>
- Añaez, S. (2006). Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios. *Centro de Investigación y Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1), 102-126.
- Avolio, B, & Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1997). Does the transactional – transformational Leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass B. & Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Mindgarden.
- Beaver, G. (2003). Small business: Success and failure. *Strategic Change*, 12, 115-122.

- Becerra, D. (2009). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial*, 1, 30-42.
- Berry, M., & Morris, M. (2008). *The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent*. Documento presentado a la Academy of Human Resources Development Research Conference, Panama City.
- Brooke, P., Russel, D., & Price, J (1998). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139–145.
- Brown, W., Birnstihl, E. & Wheeler D. (1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension*, 34(5).
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression and correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Contreras, F., Espinal, L., Pachón, A & González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 65-80.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*, 22(2), 40-56.
- Cuadra-Peralta, A. y Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?: Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18, 203-307.

- Davy, J., Kinicki, A., & Scheck, C. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 302-317.
- Den Hartog, D., House, R., Hanges, P., Dorfman, P. & Ruiz-Quintanilla, S. y cols. (1999). Emics and etics of culturally-endorsed implicit leadership theories: are attributes of Charismatic/Transformational Leadership universally endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Emery, C. & Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 11(1), 77-90.
- Espinoza, S., Molero, F. & Fuster, M. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile: los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el work engagement. *Revista de Psicología Social*. 30 (3), 439–467.
- Gillespie, N. & Mann, L. (2000). The building blocks of trusts: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. *Academy of Management, Conference*. Recuperado de: <http://www.mbs.unimelb.edu.au/jgans/wp/200001.pdf>
- Kouzes, M. & Posner, Z. (1993). *El Desafío del Liderazgo*. Granica, Buenos Aires.
- Kouzes, J & Posner, B. (2002). *The leadership Challenge*. Josey-Bass, San Diego.
- Li, C. & Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.



- Luthans, F. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment: the result of leadership. *Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17-26.
- Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de Satisfacción laboral. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (52), 75-101.
- Masi, R. & Cooke, R. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(1); 16-47.
- Mendoza, I., Escobar, G. & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, 10(38), 189-206.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Morín, E. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Omar, A. (2011). Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit. Revista de Psicología*, 17(2), 129-137.
- Pérez, P. & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo, su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31 (1).



- Pérez, J & Camps, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27(1), 17 – 29.
- Pérez, S & Lee, M. (2011). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 10(30), 431-446.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(4), 629-641.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia – Social and behavioral sciences*. 57, 486-493.
- Samartha, V., Begun, M., & Lokesh, A. (2011). Impacts of job stress on job satisfaction- An empirical study. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(1), 85-93.
- Sosik, J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organizational Management*, 22(4), 460-487.
- Upenieks, V. (2003). The interrelationship between organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership, and nursing job satisfaction. *The Health Care Manager*, 22(2), 83-98.
- Vásquez, J. (2013). *Estrategias de comunicación interna para empresas de Courier y carga*. Tesis de Postgrado. Universidad de Guatemala de la Asunción. Guatemala.

- Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad de Chile, Chile.
- Viet Thanh, D. & Viet Anh, N. (2015). Factors affecting effective leadership – An empirical study in Vietnam Logistics Enterprises. *Proceedings of the Second Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences*. Recuperado de [http://globalbizresearch.org/Vietnam\\_Conference/pdf/VL547.pdf](http://globalbizresearch.org/Vietnam_Conference/pdf/VL547.pdf)
- Wang, X., Chontawan R. & Nantsupawat R. (2012) Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 444–451.
- Yamamoto, J. (2012). *El Índice Chamba 1.0. Manual de aplicación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú- Investigación y Mejoramiento Continuo.
- Yamamoto, J. (2013). Bienestar, gestión de recursos humanos y desarrollo social. *Tiempo de Opinión*, 6(11), 14-25.
- Yang, Y. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 37, 1259-1278.
- Yi-Feng, Y. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: An extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(9), 1259-1277.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zafer, A. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia – Social and behavioral Sciences*, 58, 217-226.

Zohar, D. & Luria, G. (2004). Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal Applied of Psychology*, 89(2), 322-333.



