

**Revisión de los resultados sobre la influencia del liderazgo transformacional en la  
satisfacción laboral de las organizaciones**

**Natalia Catherine Narváz Bernal**

**Asesor:**

**Diego Fernando Vargas Calderón**

**Mg. Educación superior**

**Monografía**

**Desarrollo empresarial y competitividad**

**Universidad Santiago de Cali**

**Facultad de ciencias contables y empresariales**

**Esp. Desarrollo humano y organizacional**

**Santiago de Cali**

**2019**

## Tabla de contenido

	Pág.
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>PALABRAS CLAVES .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRAC .....</b>	<b>7</b>
<b>KEYS WORDS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1. MARCO DE ANTECEDENTES .....</b>	<b>11</b>
<b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2Formulación del problema .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Sistematización del problema.....</b>	<b>18</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1Objetivo general .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2Objetivos específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>4. JUSTIFICACION .....</b>	<b>19</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1. Marco teórico.....</b>	<b>22</b>
<b>5.1.1. Liderazgo transformacional .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1.2. Satisfacción laboral .....</b>	<b>24</b>
<b>6. METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
<b>6.1. Tipo de investigación.....</b>	<b>26</b>
<b>6.2. Método.....</b>	<b>26</b>
<b>6.2. Enfoque .....</b>	<b>27</b>

<b>6.3. Fuentes y técnicas de recolección de información</b> .....	<b>28</b>
<b>6.3.1. Fuentes</b> .....	<b>28</b>
<b>6.3.2. Técnicas</b> .....	<b>28</b>
<b>6.4. Descripción de las actividades</b> .....	<b>29</b>
<b>7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>30</b>
<b>7.1. Capítulo I dimensiones relevantes del liderazgo transformacional</b> .....	<b>30</b>
<b>7.2. Capítulo II componentes sobresalientes de la satisfacción laboral</b> .....	<b>47</b>
<b>7.2.1. Factores de motivación</b> .....	<b>49</b>
<b>7.2.2. Factores higiénicos</b> .....	<b>49</b>
<b>7.2.1.1. Logro</b> .....	<b>50</b>
<b>7.2.1.2. Reconocimiento</b> .....	<b>51</b>
<b>7.2.1.3. Trabajo en si</b> .....	<b>51</b>
<b>7.2.1.4. Responsabilidad</b> .....	<b>51</b>
<b>7.2.1.5. Asenso</b> .....	<b>52</b>
<b>7.2.1.6. Crecimiento</b> .....	<b>52</b>
<b>7.2.1.7. Política y administración de la empresa</b> .....	<b>52</b>
<b>7.2.1.8. Supervisión</b> .....	<b>52</b>
<b>7.2.1.9. Relaciones interpersonales</b> .....	<b>53</b>
<b>7.2.1.10. Salario</b> .....	<b>53</b>
<b>7.2.1.11. Seguridad</b> .....	<b>53</b>
<b>7.2.1.12. Estatus</b> .....	<b>53</b>
<b>7.2.1.13. Vida personal</b> .....	<b>53</b>
<b>7.2.1.14. Condiciones de trabajo</b> .....	<b>53</b>
<b>7.3. III capítulo: vínculo entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral</b>	<b>58</b>

**8. CONCLUSIONES .....61**

**9. RECOMENDACIONES .....64**

**10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....65**

**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1 Teorías de estilo de dirección y liderazgo.....	31
Tabla 2 Matriz factores de liderazgo transformacional .....	46
Tabla 3 Concepto de satisfacción laboral.....	47
Tabla 4 Teoría de satisfacción laboral Herzberg .....	50
Tabla 5 Matriz componentes de satisfacción laboral .....	56
Tabla 6 matriz de categorías vínculo entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral ..	60

**Lista de figuras**

	Pág.
Figura 1 Modelo de liderazgo rango total Bass y Avolio .....	34
Figura 2 factores de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo o laissez faire .....	43

## **Resumen**

El propósito de esta investigación teórica fue determinar de acuerdo a la literatura la influencia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral en la organización, al ser una investigación monográfica se recopiló diversos estudios de exponentes y estudiosos del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la organización, en este sentido las fuentes utilizadas fueron tesis, artículos científicos e investigaciones monográficas relacionadas con el objeto de estudio, el tipo de investigación fue descriptiva, el método inductivo, a través de los resultados obtenidos, se evidencia que el liderazgo transformacional influye de forma positiva sobre la satisfacción laboral ya que los líderes valoran las contribuciones de sus colaboradores.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional, satisfacción laboral

## **Abstract**

The purpose of this theoretical research was to determine according to the literature the influence on the job satisfaction in the organization, in this sense the sources used were theses, scientific articles and monographic investigations related to the object of study, the type of research was descriptive, the inductive method, through the results obtained, it is evident that the transformational leadership influences in a positive way on job satisfaction because the leaders value the contribution of their collaborators.

**Key words:** transformational leadership, job satisfaction.

## Introducción

El concepto de liderazgo ha sido un tema que se ha convertido en el interés principal de los investigadores actuales, por lo anterior Castro (2015) expone que las organizaciones deben contar con líderes capaces de identificar las necesidades de sus empleados e idear sistemas para mantenerlos motivados.

Por lo tanto Bracho y García (2013) manifiestan:

que el liderazgo como proceso representa en las organizaciones un elemento fundamental para lograr los esfuerzos y motivaciones de las personas, en este sentido contar con una dirección ajustada a los requerimientos de las empresas representa una vía para lograr objetivos trazados así como para lograr el desarrollo y crecimiento sostenido.(p.166)

En este sentido y analizando la importancia del liderazgo en la dirección de las empresas es significativo introducir un tema que ha adquirido especial relevancia en las organizaciones y se denomina liderazgo transformacional.

El cual ha tenido numerosas definiciones a lo largo de su historia, sin embargo quienes han estudiado el tema a mayor profundidad son Bass y Avolio quienes

Plantean que el liderazgo transformacional es un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Bass y avolio (citado por Bracho y García 2013 p.166)

Así mismo se debe mencionar que el liderazgo transformacional ejerce influencia en distintas variables de la organización en especial en la satisfacción laboral frente a lo cual López (2017) afirma “el liderazgo transformacional es parte fundamental de la satisfacción laboral, ambos están profundamente asociados y sirven para mantener a los colaboradores llenos de motivación y con total énfasis en desempeñar sus labores a cabalidad” (p.15).

De acuerdo con lo anterior desde el presente trabajo investigativo se tiene como objetivo Determinar según la literatura la influencia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral en la organización.

Al ser una investigación monográfica se recopiló diversos resultados de exponentes y estudiosos de liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

En este sentido las fuentes utilizadas fueron tesis, artículos científicos e investigaciones monográficas relacionadas con el objeto de estudio que permita proporcionar la comprensión de diferentes teorías acerca del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, así como también la interacción entre los dos conceptos haciendo que esta investigación sea aplicada a organizaciones donde el bienestar de las personas sea fundamental para su rendimiento.

Respecto a las fuentes se emplearon documentos científicos e investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, las bases de datos más exploradas fueron: Redalyc, Scielo y Dialnet, además se buscó libros online referentes a los temas de liderazgo transformacional y satisfacción laboral. El tipo de investigación fue descriptivo ya que realizó una descripción con base a la literatura de las variables de liderazgo transformacional y satisfacción laboral

El método utilizado fue inductivo debido que se analizó cada una de las variables para llegar a lo general determinar vínculo entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, el enfoque de la investigación fue cualitativo puesto que no se tiene en cuenta datos estadísticos.

Los resultados esperados con esta investigación es que sea de gran utilidad para futuras investigaciones relacionadas con el tema, e igualmente permitir a los gerentes de las organizaciones preocuparse más por el bienestar de los trabajadores ya que estos son importantes para las metas organizacionales.

Otro resultado esperado es que las universidades y sus comités de investigación impulsen a los investigadores a desarrollar proyectos innovadores que contribuyan a mejorar la salud mental y física del trabajador.

En cuanto a la estructura del documento primeramente se encuentran los antecedentes, donde están plasmadas las investigaciones que sirven de guía al tema.

En seguida se encuentra el planteamiento del problema con cada una de sus partes, el cual permitió determinar la viabilidad de la investigación dentro de tiempos y recursos.

Consecuentemente está la justificación donde se explica por qué es conveniente realizar la investigación y cuáles son sus beneficios para las organizaciones, también incluye la influencia que tiene el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral.

Después está el marco teórico, donde se exponen las principales teorías del liderazgo transformacional y satisfacción laboral tomando como referentes a Bernard Bass en 1985 denominada teoría del liderazgo transformacional y la teoría del rango total o completo expuesta por Bruce Avolio y Bernard Bass en 1994 y Federick Herzberg en 1959 en cuanto a la satisfacción laboral, junto con otros autores que permiten brindar más claridad al tema.

Posteriormente la investigación se encuentra dividida por capítulos que corresponden a cada objetivo específico, el primer capítulo titulado factores relevantes del liderazgo transformacional aplicados a la organización, el segundo capítulo se denomina componentes sobresalientes de la satisfacción laboral en la organización y el tercer capítulo se nombra vínculo entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral presentes en la organización.

Finalmente están las conclusiones y las recomendaciones que elaboraron de acuerdo a los objetivos de la presente investigación evidenciando las limitaciones y las contribuciones.

### **1. Antecedentes**

En vista de que el tema de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral son temas relevantes para el buen direccionamiento en las organizaciones. Es necesario retomar aportes de otros autores e investigaciones, los cuales contribuyan a brindar mayor claridad y validez al trabajo monográfico el cual busca exponer el impacto que tiene el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral las organizaciones.

Por lo anterior es relevante retomar los aportes del trabajo titulado “liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral”, adelantado por Chacón (2006), en el cual busca precisar la relación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral para una empresa del sector privado del Perú, para la presente investigación se trabajó con una muestra de 65 trabajadores, el instrumento utilizado fue la escala de liderazgo transformacional desarrollada por los autores Bass y Avolio y adaptada por Vega Y Zavala y la escala de satisfacción laboral de Yamoto; los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las dimensiones de las variables de liderazgo transformacional y la de satisfacción laboral.

Respecto a las correlaciones encontradas en la presente investigación se halló una asociación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, la cual ha sido reportada reiteradas veces en estudios anteriores realizados por diversos autores (Pérez Y Azzollini, 2013; Omar, 2011; Contreras, Espinal, Pachón Y 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.

Del mismo modo en la investigación titulada “Liderazgo Transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la asociación educativa Adventista Nor Oriental, 2014” cuyo autor Chanducas (2014). Plantea determinar en qué medida se relaciona el liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral los docentes de la asociación Adventista Nor Oriental Lima Perú, se trabajó con una muestra 80 docentes para la recolección de datos recurrió a la técnica de la encuesta y se elaboró el instrumento denominado “liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente”; Los resultados obtenidos muestran un alto valor de coeficiente de correlación con las variables de satisfacción laboral y liderazgo transformacional, lo que indica que existe una asociación entre satisfacción y liderazgo transformacional.

Otra investigación que demuestra la relación entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral Castro y Bolívar (2014) titulada “liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral”, cuyo objetivo es determinar la relación entre liderazgo transformacional, satisfacción laboral y desempeño laboral, los instrumentos utilizados fueron cuestionario MLQ desarrollado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zavala y para satisfacción laboral el instrumento Job Satisfaction Survey spector (1985) la muestra fue 23 gerentes y 83 vendedores de 23 tiendas de Caracas- Venezuela; el resultado fue que las variables de satisfacción laboral y liderazgo transformacional se relacionaban entre sí, confirmando los de Bass y Avolio (citado por Castro 2014) “quienes señalan que uno de los valores para evaluar un líder son las acciones de este que genera gratificación en el grupo de trabajo lo que hace que los seguidores se sientan a gusto con la decisiones del líder” (p. 98).

De igual manera es fundamental tomar la investigación titulada “liderazgo transformacional y capital psicológico positivo en una empresa de construcción” su autor Gumbau (2009) examina la relación entre liderazgo transformacional y capital psicológico positivo en una empresa de construcción en España, con una muestra de 122 trabajadores, los resultados revelan que el liderazgo transformacional influye sobre el compromiso de los trabajadores haciendo que se sientan con más energía, dedicados y con satisfacción en su trabajo.

Por otra parte Pérez , Vilar y Azzollini (2013) en su trabajo monográfico denominado “liderazgo equipos de trabajo su relación con la satisfacción laboral” las cuales buscan determinar la relación entre el liderazgo algunos aspectos de la supervisión, los grupos y equipos de trabajo y su influencia sobre la satisfacción laboral, para este estudio se analizó los trabajos de investigación sobre satisfacción laboral entre los años 2000 y 2010 en la base de datos de SciELO, dentro de la revisión bibliográfica se presentan conclusiones de distintas investigaciones que señalan la relación entre el liderazgo, algunos aspectos de supervisión, los grupos y equipos de trabajo y su influencia sobre la satisfacción laboral, la literatura revisada señala una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, también toma como importante la influencia de ciertos aspectos grupales como la eficacia, la cohesión grupal y la necesidad de compartir valores para que el trabajo grupal sea satisfactorio.

En Colombia aunque las investigaciones son muy pocas sobre el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral entre las más destacadas están la investigación realizada por Bracho y García (2016) titulada: “liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación del cambio organizacional”, el objetivo de la investigación fue evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, el método utilizado es no experimental, con diseño correlacional. Se aplicó el instrumento de medición al cambio organizacional (IMC) a 9 jefes o

líderes y el cuestionario MLQ a 62 operarios; en los resultados se evidencia asociaciones significativas y positivas entre la efectividad y la comunicación dentro de los equipos de trabajo, se concluye que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en los procesos de cambio organizacional en los equipos de trabajo aumentando la satisfacción laboral, el autor dentro de la conclusión sugiere que para efectos de futuras investigaciones se podría ampliar la muestra y adaptar el cuestionario de liderazgo transformacional a la población colombiana.

Otra investigación fue la realizada por Contreras, Espinal, Pachón y Gonzales (2012), que lleva por título “Burnout liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá”, el propósito de este estudio fue identificar la presencia de síndrome de Burnout, los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, de los profesionales asistenciales de un hospital de tercer nivel, en este estudio se evidencio como el liderazgo transformacional que es el centrado en las personas se hace más evidente en la satisfacción laboral a través de la motivación intrínseca que la extrínseca.

La muestra fue de 309 participantes.

También se encuentra la investigación de López, Hincapié y Zuluaga (2017), que lleva por título “dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes”, la muestra fue de 72 pymes colombianas de 304 integrantes de Kaizen, se concluye en la investigación que los rasgos más relevantes del liderazgo transformacional está conformado por el carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual influyen positivamente en las organizaciones en cuanto a desarrollar un trabajo estimulante, tener sentimientos de autorrealización, reconocimiento de su labor y mayor responsabilidad de su labor, señalando que estos atributos pueden ser aprendidos y fortalecidos por el líder.

De igual importancia se encuentra la investigación de Ortuño (2016) llamada “efectos del liderazgo transformacional en la salud psicosocial de los empleados” cuyo objetivo fue examinar la relación entre las conductas de liderazgo y analizar el efecto de los estilos de liderazgo sobre la eficacia del líder, satisfacción con el líder, la satisfacción laboral extrínseca y intrínseca y satisfacción con la vida del trabajador.

Se utilizó una muestra de 125 personas (71 mujeres y 54 hombres) que tuvieron empleo o hubieran tenido en los últimos 6 meses.

Los instrumentos aplicados fueron la escala general de satisfacción laboral overall Job satisfaction) autor Warr, Coock y Wall (1995) para estudiar satisfacción laboral intrínseca y extrínseca y el instrumento (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995) en su versión traducida por Molero (1995).

Con esta investigación se demuestra que si existe una correlación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral ya que el estilo de liderazgo transformacional es capaz de predecir la satisfacción laboral del empleado, el liderazgo transformacional predice la satisfacción intrínseca como extrínseca, es decir mediante este estilo se puede conseguir que un empleado se muestre más satisfecho tanto con sus actitudes hacia el trabajo intrínsecas y con las características que tiene el puesto de trabajo para el extrínseca, este hecho se puede explicar debido a que el líder transformacional infunde emociones en sus empleados y consigue una transformación en sus actitudes mediante la motivación de sus necesidades superiores, este líder dota de sentido y significado al trabajo de sus empleados haciendo que aumente su satisfacción en él, una persona que realice un trabajo motivado, sabiendo el objetivo y la misión de este, visionando su significado y relacionándolo con sus valores y los de la organización será por ello un trabajador satisfecho.

## 2. Problema de investigación

### 2.1 Planteamiento del problema

Dentro de las organizaciones es fundamental un buen líder que motive a los colaboradores, al logro de sus objetivos, por medio de ambientes de trabajo que propicien el alcance de estos.

Por lo anterior Castro (2015). Expone que las organizaciones debe contar con líderes capaces de identificar las necesidades de sus empleados e idear sistemas para mantenerlos motivados

Ante esto, Robbins (como se citó en Escandón y Hurtado 2016, p. 137) el cual define al liderazgo transformacional como la “capacidad de influir en un grupo para alcanzar metas propuestas.”

Dado que la influencia del líder es crucial para el buen éxito del desempeño de los colaboradores.

Es así, como para las empresas el término de liderazgo transformacional es significativo, puesto que determina el éxito y el buen desempeño del trabajo, por lo tanto quien popularizo este concepto fue Bass y Avolio, realizando varias investigaciones con respecto al tema.

Bass y Avolio (1994) definen «al liderazgo transformacional como el proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores que al tiempo permiten transformar la conciencia de estos y les permite valorar lo importante de rendir más allá de sus expectativas» Ordoñez (citado por Botello y Moreno 2011p. 11)

Cuando el liderazgo transformacional es insuficiente al interior de la empresa surgen dificultades entre estas al no sentir un buen direccionamiento los colaboradores se sentirán desmotivados afectado su satisfacción laboral y por ende la productividad de la empresa Castro y Bolívar (2014)

De acuerdo con esto, se evidencia la importancia que tiene para las organizaciones un líder transformacional que influya de manera positiva en la satisfacción de sus trabajadores.

En este sentido, se definiría la satisfacción laboral como “un conjunto de características específicas que hacen que el colaborador se sienta a gusto en su puesto de trabajo que van desde factores personales, socio familiares, económicos y ambientales” Blum y Naylor (como se citó en Silva ,2015, p.20).

Cuando la satisfacción laboral es insuficiente al interior de la empresa surgen dificultades como estas padecimientos relacionados al estrés, problemas de concentración, pueden desarrollar enfermedades como depresión, nerviosismo, frustración e incluso llegar al suicidio.Hannabuss, Vrenderburgh, Brender, Yamada, Gleninning y Bernardi (citado por Flores, Madero y Gómez 2006),

Con base a lo postulado anteriormente el liderazgo transformacional ejerce gran influencia sobre la satisfacción laboral esto se demuestra mediante los resultados de estudios previos que constatan la relación entre las dos variables entre estos estudios se encuentran la investigación realizada por Omar (2011) quien analizó las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como también el papel de la confianza sobre las relaciones. Observó que cuando los empleados perciben una atención por parte de su supervisor al valorar sus contribuciones, incentivar su comportamiento y atender sus necesidades aumenta su satisfacción laboral, la intensidad de la relación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral es significativamente alta,

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como referencia la teoría de liderazgo transformacional de el rango total expuesta por Bernard Bass, Bruce Avolio de 1994 y la teoría Bifactorial de Federick Herzberg de 1959, junto con otros autores que permiten brindar claridad al tema.

Se espera que este estudio sea de gran utilidad para futuras investigaciones relacionadas y también permitirá a los líderes de las empresas a preocuparse más por sus colaboradores y adoptar un liderazgo adecuado.

## **2.2 Formulación del problema**

¿Según la literatura, de que forma el liderazgo transformacional influye sobre la satisfacción laboral de la organización?

## **2.3 Sistematización del problema**

¿De acuerdo a la literatura cuáles son dimensiones más significativas de el liderazgo transformacional aplicadas a la organización?

¿Con base a la literatura cuales son los componentes más relevantes de la satisfacción laboral en la organización?

¿Conforme a la revisión de la literatura cual es el vínculo entre las dimensiones más significativas del liderazgo transformacional y los componentes más relevantes de la satisfacción laboral en la organización?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Determinar según la literatura, la influencia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral de la organización.

### **3.2 Objetivos específicos**

Describir de acuerdo a la literatura las dimensiones más significativas del liderazgo transformacional aplicadas a la organización.

Identificar con base a la literatura los componentes más relevantes de la satisfacción laboral en la organización.

Establecer conforme a la revisión de la literatura el vínculo entre las dimensiones significativas del liderazgo transformacional y los componentes más relevantes de la satisfacción laboral presentes en la organización.

#### **4. Justificación**

Esta monografía se realizó con el propósito de determinar como el liderazgo transformacional influye sobre la satisfacción laboral de la organización.

Puesto que el liderazgo transformacional es un tema determinante ya que permite focalizar a la organización en la obtención de adecuados resultados volviéndola más competitiva y generando un valor agregado, para ello es ideal que tanto el líder como los seguidores tengan unas características únicas que le permitan a la organización destacarse ante las demás.

Es relevante afirmar que según Páez, Rincón, Astuddillo y Bohórquez (2014). Aseguran que los estudios de liderazgo transformacional en empresas colombianas son muy pocos ya que la mayoría de investigaciones se dan en contextos norteamericanos, donde los resultados a nivel de productividad son muy positivos debido a su impacto en la satisfacción laboral del trabajador.

Teniendo en cuenta lo anterior vale la pena resaltar que esta monografía es importante como tema de investigación académica ya que permite a los investigadores indagar mas sobre este tipo de liderazgo en las empresas colombianas y como su aplicación contribuye a mejorar satisfacción del trabajador y por ende tener una mayor productividad.

A si mismo esta monografía expone y analiza algunas investigaciones sobresalientes en el área de satisfacción laboral y liderazgo transformacional como la expuesta por Ortiz (2013) quien tomando la teoría bifactorial de Frederick Herzberg construyó dos escalas la primera para conocer el grado de satisfacción laboral del personal y la segunda para identificar los factores motivacionales del mismo, esta escala se aplicó a 35 participantes, entre los resultados se encontró que el personal en su mayoría está satisfecho laboralmente por medio del crecimiento personal que le da el trabajo y poco

satisfechos con el sueldo percibido, además se descubrió que los factores de mayor importancia para el personal son las políticas y el trabajo mismo, y los de menor importancia el estatus y la responsabilidad, estos resultados se relacionan con una ventaja competitiva en la organización, que con el resto de las organizaciones, pues señala que la satisfacción de los empleados logra un mejor servicio al cliente, además que puede ayudar a reducir los índices de ausentismo rotación y estrés personal.

Por consiguiente lo significativo de esta investigación monográfica para la organización es su aporte a analizar la autentica relación individuo - organización lo cual permite reflexionar siempre por el bienestar de los trabajadores desde la satisfacción laboral para que los objetivos organizacionales sean cumplidos de manera positiva.

Es importante resaltar que el especialista en desarrollo humano y organizacional, genera condiciones de cambio que le permite proponer soluciones a los problemas empresariales, Ante esto esta investigación es relevante a nivel del profesional de los recursos humanos ya que le Proporciona la metodología para hacer uso de sus habilidades directivas y control del capital humano dentro de la organización.

Igualmente la trascendencia de esta investigación al profesional de recursos humanos es que por medio de el liderazgo transformacional el trabajador mejore sus aptitudes y actitudes frente a su trabajo con el fin de generar un mayor valor agregado a la organización.

Ante tal situación surge la necesidad de construir un referente bibliográfico que recopile los resultados de diversos exponentes y estudiosos del liderazgo transformacional y satisfacción laboral, teniendo en cuenta las teorías de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1985), la teoría de el rango total expuesta por Bernard Bass, Bruce Avolio (1994) y la teoría Bifactorial de Federick Herzberg (1959), junto con otros autores que permiten brindar claridad al tema.

Para la búsqueda de los referentes bibliográficos se utilizó documentos científicos e investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, las bases de datos más exploradas fueron Redalyc, Scielo y Dialnet, además se buscó libros online referentes a los temas de liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

Entre los autores más importantes del liderazgo transformacional se toman los aportes de Bass 1985 quien afirma:

El liderazgo transformacional tiene relación con las necesidades humanas y específicamente con las que se ubican en el crecimiento personal, autoestima y autorrealización; también señala que los líderes transformacionales, tienen una influencia en los grupos lo cual permite que los individuos dejen al lado sus intereses personales, para buscar el interés colectivo. Bass (como se citó en Mendoza y Ortiz, 2006, pp.119-130)

Cabe resaltar que el modelo de liderazgo de Bass y Avolio (1994) denominada el modelo de liderazgo de rango total dentro de la investigación es una de las más importantes ya que señala que el líder transformacional debe ser hábil para distinguir el estilo de liderazgo que más va acorde a sus necesidades y al contexto.

Por otro lado un autor muy importante en la satisfacción laboral es Herzberg, 1959 quien afirma

La satisfacción y la insatisfacción en el trabajo se explicarían de la siguiente forma según Herzberg: la carencia o el deterioro de los factores extrínsecos será causante de la presencia de niveles de insatisfacción, mejorar o cubrir estos factores extrínsecos eliminaría la insatisfacción pero no generaría satisfacción laboral. Sólo los factores intrínsecos (desarrollo de conocimientos, actividades creativas, desarrollo profesional, entre otros) son capaces de generar satisfacción ya que se orientan a

satisfacer necesidades de desarrollo psicológico, de forma que la inexistencia de factores intrínsecos genera “ausencia de satisfacción (Silva, 2014 p.64)

## **5. Marco referencial**

### **5.1. Marco teórico**

Esta sección esta se sustenta desde los aportes que los autores brindan sobre las teorías que se han presentado hasta el momento de liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

De manera que es importante la realización de un recorrido histórico que ayude a comprender mejor los orígenes y la evolución de estos dos conceptos desde la perspectiva de diferentes autores.

Inicialmente se abordara el liderazgo transformacional y posteriormente se continuara con la satisfacción laboral.

#### **5.1.1. Liderazgo transformacional.**

La evolución histórica del liderazgo transformacional comienza en los años veinte según Bedoya (2015) cuando Max Weber, exploro la teoría del liderazgo carismático donde determino que los líderes son vistos como seres extraordinarios capaces de solucionar los problemas. Por lo anterior las teorías de Weber despertaron gran interés en sociólogos, científicos y políticos.

Siendo así surge a finales de los setenta la teoría de House quien plantea la teoría del auto - concepto define al liderazgo carismático como unos rasgos que tiene el líder que hace que los seguidores se sientan influenciados por este y lo miren como un héroe. Jacobsen y House (como se cito en Bedoya 2015).

A finales de los ochenta según Bedoya (2015) en esta época surge la teoría del liderazgo transformacional influenciada por James Mc Gregor Burns en 1978, quien a través de su investigación “político leadership”, analizo a lo largo de la historia el comportamiento de deferentes lideres políticos y sociales siendo así Burns identifico al liderazgo transformacional

como una relación positiva de desarrollo y crecimiento, donde los seguidores son considerados como discípulos los cuales tienen una causa en común.

Posteriormente en 1985 Bernard Bass publicó su libro *Leadership: The Art of Making Others Perform*. Posteriormente en 1985 Bernard Bass publicó su libro *Leadership: The Art of Making Others Perform* en el que comenzó a desarrollar el liderazgo transformacional basado en la teoría de McGregor Burns, donde añade que el carisma en el liderazgo transformacional es muy importante pero no necesaria ya que el verdadero liderazgo transformacional tiene que estar sujeta en las bases morales Bass (como se cita en Chaparro 2012)

En 1994 Bass y Avolio proponen el modelo de rango total o completo

El modelo de liderazgo de rango total se encuentra compuesto por tres variables el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el comportamiento pasivo evitador las cuales reúnen ocho variables de segundo orden para conformar un todo que brinde como resultado la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo para el logro de objetivos en la organización Bass y Avolio (como se citó en Burbano y Samaca, 2016, P.25)

A continuación Mendoza y Ortiz (2006) describe 8 dimensiones que conforman el modelo de rango total según Bass y Avolio “laissez faire o dejar de hacer, administración pasiva por excepción y administración activa por excepción, reconocimiento contingente, Consideración individual, Estímulo intelectual motivación e inspiración e influencia idealizada” Bass y Avolio (como se citó en Mendosa y Ortiz, 2006, p.26).

Es importante señalar que Bernard Bass y Bruce Avolio han trabajado la teoría del rango total con el desarrollo del cuestionario MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire- que según Molero

et al (citado por Sánchez 2015) es uno de los instrumentos más importantes ya que permite saber hasta qué punto un líder es transformacional, transaccional o evitador o Laissez faire.

Vega y Zavala (2004), mencionan que el líder transformacional es el único capaz de operar todos los niveles del modelo de rango total y desplegar todas sus conductas, sin perder la esencia de líder transformacional.

Es entonces que el año 2006 surge un concepto estructurado de lo que el liderazgo transformacional según Bass y Avolio (citado por Rocafuerte 2016)

El liderazgo transformacional comprende un proceso de estimulación de la conciencia de los trabajadores a fin de convertirlos en seguidores productivos que se comprometan con la misión organizacional sin interés particular, el líder transformacional maneja cualquier tipo de liderazgo cuando las circunstancias lo ameriten. (p20)

### **5.1.2. Satisfacción laboral.**

El tema de satisfacción laboral es interesante puesto que las organizaciones tienen que procurar que sus colaboradores, satisfagan sus necesidades como lo afirma Alonso (citado por Redolfo 2017) “la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de calidad de vida laboral que ha capturado el interés de estudio por los investigadores p.34”

Por lo anterior son muchos los autores que han planteado sus teorías respecto al tema entre los mas destacados se encuentran.

Una de las primeras teorías de la satisfacción laboral fue la de Taylor en 1911 este autor considera que la satisfacción laboral esta dada por las ganancias y las oportunidades de salir adelante.

Taylor según Redolfo (2017) dentro de su teoría afirma que “el hombre es un ser mecánico cuya satisfacción esta dado por el salario, ganancias del trabajo, apreciación y las oportunidades de progreso” (p.36)

Otro autor fue Mayo en 1945 donde descubre que la interacción del trabajador con su grupo ayudaba a que mejore la producción.

En 1954 Maslow aporta con su teoría de jerarquía de las necesidades humanas habla que las satisfacción esta dada al cubrir unas necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización.

Ahora se examinara una teoría fundamental y muy importante dentro de la investigación, como es la teoría de los dos factores de Federick Herzberg quien a finales de la década de 1959 plantea su teoría tomando como referente a Maslow por la cual propone lo siguiente.

Existen dos factores determinantes en la motivación estos son: factores Extrínsecos que hacen referencia a condiciones del ambiente de trabajo no relacionadas con el puesto de trabajo, la teoría cita algunos ejemplos de este factor que son el tipo de supervisión, las condiciones físicas, las remuneraciones, las relaciones humanas entre otras y los llamados motivacionales o intrínsecos entre ellos se pueden mencionar. Las posibilidades de logro, reconocimiento y recompensa. Herzberg (como se citó en Silva 2015 p. 40)

Silva (2015) afirma que los factores motivacionales o intrínsecos ayudan a que no se dé la insatisfacción laboral, pero para fomentar la satisfacción en el trabajo se necesita que se mantengan los dos factores tanto los extrínsecos y los intrínsecos.

## **6. Metodología**

Es importante aclarar que esta es una monografía producto de una investigación bibliográfica que estudia un tema claramente definido, el cual se desarrolla de forma lógica y cuyo objeto final es transmitir un resultado de dicha investigación.

### **6.1. Tipo de investigación**

Esta investigación es descriptiva ya que se va a mostrar la importancia del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en las organizaciones por medio de un análisis de cada una de estas variables.

Por lo anterior según Hernández, Fernández y Batista (2014) señalan que el propósito de esta investigación es someter a un análisis las características los procesos o cualquier otro fenómeno.

Es por eso que la investigación se considera una descriptiva por que se toma una cantidad de estudios para posteriormente realizar una opinión que permita generar nuevos aportes.

También es útil señalar que según Hernández et al (2014) la investigación de tipo descriptiva muestra con exactitud la situación o sucesos de un contexto por lo tanto desde el presente trabajo se describen dos variables el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral teniendo en cuenta sus conceptos, dimensiones y su vínculo.

Es importante aclarar que la presente investigación corresponde a una monografía por lo tanto su resultado se basa de una búsqueda bibliográfica, estudiando una temática delimitada cuyo objetivo es llegar hacia un resultado.

### **6.2. Método.**

El método de investigación indicado para esta investigación monográfica es el inductivo ya que Rodríguez (2005) “lo define como un proceso en el que a partir de un estudio de casos

particulares se obtienen conclusiones o leyes que explican o relacionan los fenómenos estudiados” (p.29).

Es importante tener en cuenta a Hernández et al (2014) quienes afirman que las investigaciones cualitativas tienen proceso inductivo ya que van de lo particular a lo general.

Puesto que el método inductivo según Rodríguez (2005) separa los actos más elementales para examinarlos de forma individual, contrastándolos.

En el caso de la investigación monográfica se recolecta una información que posteriormente será analizada y luego se llegará a las conclusiones que permitirán determinar si el liderazgo transformacional influye sobre la satisfacción laboral.

Es decir que se hace una búsqueda en la literatura, se la analiza y se llega a determinar por medio de las conclusiones si hay un vínculo entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

### **6.3. Enfoque**

Del mismo modo tendrá un enfoque cualitativo ya que es un estudio donde solo se utilizará referencias bibliográficas.

Es importante señalar “que la investigación cualitativa implica la utilización y recogida de información de gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problema y los significados de vida de las personas” Taylor y Bogdan (como se citó en Rodríguez, Gil y García 1999 p. 33).

De igual manera Blaxter Hughes y Tight (2002) afirman que la investigación cualitativa necesita introducir los datos de manera ordenada que permita ejecutar la información.

Así mismo, Blaxter Hughes y Tight (2002) señala que la investigación cualitativa es inductiva ya que se recolectan datos que permiten llegar a un supuesto.

## **6.4. Fuentes y técnicas de recolección de información**

### **6.4.1 Fuentes.**

Con respecto a las fuentes que se utilizaron para la revisión de la literatura son secundarias ya que el material proviene de artículos de tipo científico, académico e investigaciones.

### **6.4.2 Técnicas.**

En las técnicas utilizadas fueron fuentes secundarias, revisión de la literatura y un análisis bibliográfico.

Es por lo anterior que las bases de datos consultadas fueron Redalyc, Aguirre, Leal y Martínez (2013) afirman que la base de datos fue creada en el 2003 por la universidad autónoma de México, Para Redalyc en sus criterios de selección esta que los trabajos deben ser originales, deben tener todos los elementos de investigación solicitados por el comité editorial, Otra base de datos consultada fue SciELO (Scientific Electronic Library Online) según López, Piovensan y patrón (2016) esta biblioteca electrónica fue creada en 1978 Es importante señalar que la selección de las revistas en SciELO, requieren de un cumplimiento de un conjunto de criterios que garantizan la calidad de sus publicaciones.

Al mismo tiempo se consultó el buscador electrónico google scholar, es un buscador especializado como lo afirma López, Piovensan y Martínez (2016) los resultados de las búsquedas se encuentran entre citas y enlaces a través de libros, artículos de revistas, tesis entre otros.

Para la revisión de los materiales se tuvieron en cuenta algunos criterios de selección entre estos están:

Ser publicada en una revista indexada de alta calidad que haya sido tomada en alguna base de datos, con o sin factor de impacto.

Igualmente, Calidad del contenido de la investigación, así como también la identificación de los miembros editoriales y comité científico.

También, Que la revista incluya alto número de artículos originales, informes ponencias congresos tesis entre otros.

Así mismo, los Artículos acompañados de resumen, palabras claves, autores y fecha de publicación.

Que la publicación tenga el tema a tratar.

### **6.5 Descripción de las actividades**

Para el desarrollo de la investigación monográfica la cual busca describir por medio de la literatura si el liderazgo transformacional influye sobre la satisfacción laboral de la organización se realizaron una serie de actividades entre las que se encuentran:

Primero, Construcción de una matriz de observación teniendo en cuenta: autor, título, pregunta de investigación, metodología, resultados y conclusiones, Las palabras claves que se consultaron fueron: liderazgo transformacional y satisfacción laboral

En seguida, seleccionar los documentos asociados al tema de liderazgo transformacional, satisfacción laboral y algunos temas relevantes de liderazgo.

Posteriormente asociar los conceptos de liderazgo transformacional y satisfacción laboral conforme a los objetivos establecidos, para un total de 50 artículos seleccionados.

Luego, se realizar una descripción de los conceptos de liderazgo transformacional, satisfacción laboral tomando como referencia la teoría de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1985), la teoría de el rango total expuesta por Bernard Bass, Bruce Avolio (1994) y la teoría Bifactorial de Federick Herzberg, junto con otros autores que permiten brindar claridad al tema.

Además, se realiza un análisis que permita describir de acuerdo a la literatura las dimensiones más significativas del liderazgo transformacional aplicadas a la organización.

Igualmente, se logra identificar con base a la literatura los componentes más relevantes de satisfacción laboral en la organización.

De la misma forma se busca establecer conforme a la revisión de la literatura el vínculo entre las dimensiones más significativas del liderazgo transformacional y los componentes relevantes de la satisfacción laboral.

Y por último entrega del informe final.

## **7. Desarrollo de la investigación**

### **7.1 Capítulo I Dimensiones relevantes del liderazgo transformacional aplicados a la organización.**

En el presente capítulo se da lugar a desarrollar primer objetivo específico el cual se orienta a describir las dimensiones más significativas del liderazgo transformacional aplicadas a la organización

Para el desarrollo de este objetivo se describirá las teorías más destacadas del liderazgo, hasta llegar a la escuela del nuevo liderazgo donde el 1985 Bernard Bass comienza sus estudios de el liderazgo transformacional, siendo lo anterior la base para que más tarde junto con Bruce Avolio en 1994 desarrolle el modelo de rango total o completo donde incluye las teorías del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, donde cada uno de estos tienen unas variables de segundo orden.

Tanto Bass y Avolio llegaron a la conclusión que el líder transformacional es capaz de operar todos los estilos de liderazgo del modelo del rango total sin perder su esencia. (Castro Y Bolívar 2015)

A continuación en la tabla 4 se describen las teorías que han sido bases para el surgimiento del liderazgo transformacional.

Tabla 1

*Teorías de los estilos de dirección y liderazgo.*

Teorías	Autores	Ideas Centrales
Teoría De los rasgos	Stodgill y Mann (1948 -1959)	Ciertas características de los individuos permiten diferenciar a los líderes de no líderes. Las investigaciones se enfocaron en identificar Diferencias individuales asociadas con el Liderazgo.
Del Comportamiento	Lewin y Lippitt (1938)	el comportamiento que tiene el líder con sus seguidores determina el Modo en que estos se relacionan Y la productividad del grupo.
. De la Contingencia	Fidler (1967)	la eficiencia de este tipo de liderazgo ejercido Está determinada, por la relación entre líder y Seguidores, la estructura de la tarea, Y posición de poder al líder.
Relacional	Eden y Leviatan (1975)	Se cuestionan las clasificaciones y evaluaciones Que venían haciendo en torno a las condiciones Del líder y su impacto en los resultados de grupo, Considerando que dichos resultados estaban Marcadamente determinados por los Conceptos previos que los individuos tenían en Sus mentes y no por lo que el líder hacía por Su desempeño.

---

Del manejo de la Información	Lord et al (1984)	la legitimidad del liderazgo está dada por la coincidencia que efectivamente surja entre las Características y comportamientos del líder y Las expectativas que han generado en el Grupo de seguidores con base en un modelo Definido por ellos.
------------------------------	-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

Del nuevo liderazgo	Bass (1985)	A esta escuela pertenecen las teorías del Liderazgo carismático, el transaccional y el Transformacional, con base en las cuales surgen Los estilos de liderazgo, con base en las cuales Surgen los estilos de liderazgo "laissez-faire", Transaccional y transformacional.
---------------------	-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

Nota. Fuente: adaptado de Burbano, N., y Samaca, H. (2016). "liderazgo rango total y gestión del conocimiento: situación actual y perspectivas de desarrollo". (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/86436509.pdf>

Para el desarrollo del presente capítulo se tendrá en cuenta la escuela del nuevo liderazgo establecida por Benard Bass en 1985, ya que en esta surge el modelo de liderazgo de rango total o completo en 1994, donde incluye la teoría del liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire.

Por otro lado, Vega y Zavala (2004), mencionan que el líder transformacional es el único capaz de operar todos los niveles del modelo de rango total y desplegar todas sus conductas.

Con el fin, de aclarar lo anterior es importante mencionar el trabajo de Kuhnert y Lewis (citado por Vega y Zavala ,2004) donde afirman

Que la mayoría de líderes transformacionales tienen un perfil de liderazgo de rango total que incluyen factores: transformacionales, transaccionales y de laissez faire, no hay tipos puros

sino de mayor o menor propensión hacia actitudes, creencias y valores, y mayor despliegue de conductas características de un tipo de liderazgo, más que de otros. (p.33)

Para complementar lo anterior Bass y Avolio (citado por Vega y Zavala 2004) señalan que el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro I's, las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire). (p.22).

Lo anterior es importante, ya que la función del líder, es analizar cuál es el estilo apropiado para cada situación. Como por ejemplo Mendoza y Ortiz (2006) manifiesta “si una organización requiere una alta estructuración de la tarea un estilo transaccional puede ser más efectivo (...) pero si es más valorado el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes será más apropiado un líder transformacional” (p. 126).

Por lo tanto, según Araya (2009) lo que cambia en un contexto no es el liderazgo en sí, sino los patrones comportamentales desplegados por el líder.

Así mismo, Bass y Riggio (citado por Nader y castro 2007) sustentan que el modelo de liderazgo transformacional, ha evolucionado hacia un modelo de rango completo o total; el cual contempla, las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional y la de no liderazgo.

A su vez, Bruce y Bass (citado por Castro y Nader) sostienen que el modelo de liderazgo de rango total, se encuentra compuesto por tres variables de primer orden que son el

liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el comportamiento pasivo evitador o *laissez – faire*, los cuales reúnen nueve variables de segundo orden.

El modelo de rango total esquematizado se aprecia en la figura 1 a continuación.

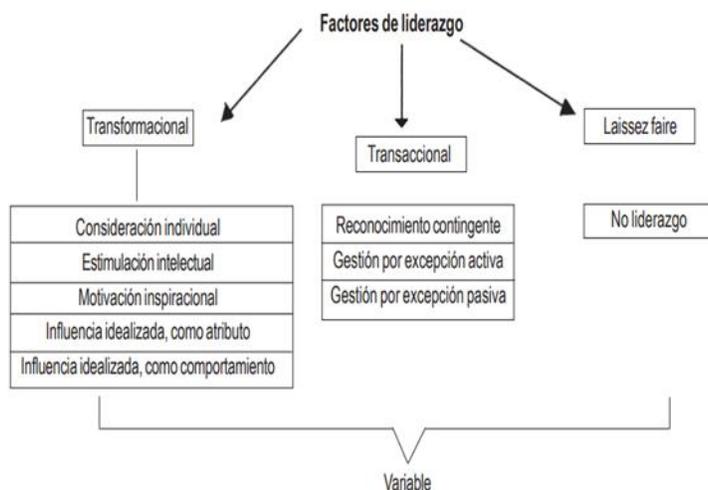


Figura 1. Modelo de liderazgo Rango total de Bass y Avolio

Fuente: adaptado de Gravina, V. (2016). Percepciones sobre liderazgo de los extensionistas Rurales en Uruguay un abordaje cuantitativo. Revista Scielo, (20) ,145-152.recuperado de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/agro/v20n2/v20n2a17.pdf>

Cabe señalar que según Silva (2014) “el perfil óptimo de liderazgo transformacional se caracteriza por la mayor presencia de dimensiones transformacionales, seguidas de las transaccionales y una mínima presencia de dimensiones pasivas.” (p127)

El primer tipo de que se mencionara y que corresponde a uno de los que propone la teoría de rango total es el *Laissez faire o no liderazgo* Bass (citado por Vega y Zavala 2004) describe a este como un líder que le interesa la producción más que la supervisión, dejando a sus colaboradores todo el trabajo.

Martínez (citado por Pacsi choque, Estrada, Pérez y Cruz 2014),

“el líder Laissez Faire o también conocido como liberal es una persona inactiva, que evita tomar decisiones, y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y otorga total libertad a sus miembros (...) además, es un líder que les da todos los materiales a sus empleados y les deja hacer con libertad su trabajo” (p. 69)

Por consiguiente, para Avolio y Bass (citado por Pacsi choque, Estrada, Pérez y Cruz 2014) definen a este liderazgo como más liberal, donde el líder deja el poder de la toma de decisiones a sus colaboradores, volviéndose un líder pasivo.

No obstante, según Burbano y Samaca (2016) este liderazgo es muy útil cuando sus trabajadores ya tienen un amplio conocimiento del negocio por su antigüedad.

Pero, podría fracasar cuando los trabajadores son nuevos y necesitan más orientación del líder.

Entre ventajas del liderazgo Laissez faire, según Burbano y Samaca (2016) es que los colaboradores trabajan con mayor libertad sin presión y una desventaja sería que puede haber problemas en las metas y objetivos por la falta de direccionamiento.

Por otro lado, Los efectos del liderazgo Laissez faire en las organizaciones se relacionan con la baja productividad, la insatisfacción laboral y problemas con la cohesión grupal de no aceptar la responsabilidad.

Esto se puede observar en investigaciones realizadas por Hogg y Vaughan (citado por Pacsi choque, Estrada, Pérez y Cruz 2014) donde manifiestan que el ambiente laboral es agradable, pero hay problemas en la productividad y esta mejora solo cuando el líder está presente.

Sin embargo, según Chiriboga, Caliva, Chiriboga y Caliva (citado por Pacsi choque, Estrada, Pérez y Cruz 2014) este tipo de liderazgo puede traer resultados satisfactorios, siempre y cuando los trabajadores tengan experiencia en su trabajo.

Esta idea se refuerza, por Hodge y Johson (1970) quienes afirman que los resultados con este liderazgo se logra solo cuando los colaboradores tienen la experiencia adecuada ya que el líder solo proporciona la información cuando se le solicita, el grupo tiene que ser responsable y organizado.

Este estilo de liderazgo tiene la siguiente dimensión, *dejar de hacer o no liderazgo*, según Bass y Avolio (citado por Thime 2005) el gerente Laissez Faire solo se encarga de delegar a sus empleados las funciones y esperando que ellos cumplan a su modo.

Otro tipo de liderazgo, que expone la teoría del rango total es el transaccional.

Ramos (2005) señala “que *el liderazgo transaccional* es un intercambio costo beneficio o de recompensas entre líder y personal subordinado proporcionado recompensas adecuadas.” (p. 82).

Para Bass y Avolio (citado por Vega y Zavala 2004) definen “al liderazgo transaccional como aquel que se centra en la transacción del seguidor o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua al contrato con el líder” (p.22).

Otra definición, de liderazgo transaccional es el que plantea Duran y Castañeda (2014) donde definen “que la relación líder y seguidor se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones” (P.137).

Lo que se pretende a través del liderazgo transaccional, es que el líder intervenga siempre y cuando haya problemas o se les de castigos y recompensas por su trabajo. Knippenberng y Sitkin citado por (Bazzaniy Villalobos 2014)

Es muy útil este estilo de liderazgo cuando el líder quiera hacer cumplir un objetivo a corto plazo.

Lo anterior, se explica dado que las motivaciones que predominan en el líder transaccional son las extrínsecas, puesto que tanto gerentes, como colaboradores se benefician mutuamente ya que cada uno obtiene beneficios por su gestión y son recompensados por su trabajo adecuado.

Por otro lado, Bass (citado por Medina 2015) señala “unas dimensiones que caracterizan al liderazgo transaccional, que se encuentran. La recompensa o reconocimiento contingente, dirección o gestión por excepción activa y dirección o gestión por excepción pasiva (p.34).

En cuanto, a la *recompensa o reconocimiento contingente*, Bass (citado por Medina 2015) establece que el líder transaccional premia a los seguidores por sus esfuerzos, por medio de recompensas ya sean materiales (aumento de sueldos, bonos, promociones), como también inmateriales (reconocimiento público, honores).

A la vez, Reitz (Citado por Vega Y Zavala 2004) en un estudio concluyo “que la recompensa por el desempeño aceptable de los subordinados, unida a reprobación por trabajo inaceptable, aumenta la satisfacción en los subordinados” (p.112).

De la misma forma, otra dimensión del liderazgo transaccional es la *dirección o gestión por excepción activa*, donde Medina (2015) señala al líder como una persona que vigila constantemente a sus trabajadores.

Por consiguiente, Thime (2005) indica que la dimensión por excepción activa es un líder que actúa frecuentemente para corregir errores a sus seguidores antes que se conviertan en problemáticas.

También, se encuentra la *dirección por excepción pasiva*, donde Bass y Avolio (citado por Mendoza y Ortiz 2006) donde el líder deja que se empeoren los problemas para actuar, se evidencia en esa dimensión que los directores esperan de forma paciente a que los resultados no se den para poder sancionar a los responsables.

Por tal motivo, el liderazgo transaccional suele emplearse en situaciones estables donde el único fin es cumplir con los objetivos Bass (citado por Bazzani y Villalobos 2014)

Bass y Avolio (citado por Araya 2009) “señalan que los líderes transformacionales, pueden actuar transaccionalmente, pero los líderes transaccionales no pueden hacerlo transformacionalmente” (P.7).

Asimismo, dentro de los estilos de liderazgo está el transformacional “que se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar a sus colaboradores a que trasciendan sus intereses individuales hacia metas colectivas.” Bass (citado por Páez, Rincón, Astudillo y Bohórquez 2014, P.27).

Igualmente, estudios señalan que este presenta sus propias dimensiones que lo hacen diferente al liderazgo transaccional y *laissez faire*.

Para, Bass y Burns (citado por Burbano y Samaca 2016) el liderazgo transformacional está orientado a dar una información clara y concisa de los objetivos organizacionales a sus trabajadores, para lograr una mayor motivación y crear cambios en la organización.

Es importante señalar, que Bass y Avolio creadores del molde de rango total o completo definen al liderazgo transformacional como un proceso entre líder y seguidor, donde el líder es carismático preocupándose por conocer a cada uno de los miembros de la organización ya que les proporciona desafíos y oportunidades a cada uno.

Entre las ventajas más importantes del liderazgo transformacional está el aumento en la autoestima de los empleados, menos rotación y más satisfacción laboral.

Sin embargo también tiene unas desventajas ya que no todos los líderes tienen habilidades transformacionales, tienen que trabajarlas para visualizar las metas a corto plazo.

Es importante mencionar, que el liderazgo transformacional tiene unas dimensiones en donde el líder entre más características tenga más será transformacional y obtendrá mejores resultados organizacionales.

La primera dimensión del liderazgo transformacional, es la *consideración individual*.

Por consideración individual, se entiende según Bass y Avolio (citado por Vega y Zavala 2004) que el líder actúa como un entrenador, prestando atención a las necesidades de sus colaboradores, diferenciándolo por sus capacidades y necesidades individuales, y haciendo que cada uno de ellos se sienta único.

Leithwood, Mascall y Strauss (2009) opinan, que el líder transformacional además de mirar a sus seguidores de manera individual, también fomenta el aprendizaje, el apoyo y brinda una comunicación clara y precisa, interactuando con sus seguidores de manera personalizada, propiciando una escucha activa y un ambiente laboral cómodo, evitando que el colaborador se sienta supervisado.

La consideración individual, según estudios de Shamir, et al (citado por Vega y Zavala 2004) en un estudio realizado en unidades militares norteamericanas, encontraron que las conductas del líder correlacionaban positivamente con apego la identificación, confianza. Alta motivación y deseo de sacrificio. Según Redolfo (2017) en su investigación realizada a una institución educativa en Perú, queda demostrado con el 95% de confiabilidad que existe una relación entre la consideración individual y la satisfacción laboral.

Otra, dimensión del liderazgo transformacional es la *estimulación intelectual*, según Bass y Avolio (citado por Bracho y García 2013) el líder en esta dimensión empodera a su equipo por medio de la creatividad, reflexión y nuevas ideas para que den una solución a los conflictos organizacionales por medio del cuestionamiento personal.

En el criterio de Leithwood, Mascall y Strauss (2009) el líder transformacional bajo esta dimensión siempre está incitando a sus seguidores en la búsqueda de solución de problemas, siempre propiciando nuevas maneras de operar por medio de nuevas acciones.

Bass (citado por Vega y Zavala 2004) señalan que es necesaria la estimulación intelectual, cuando el grupo se encuentre en un ambiente hostil, lleno de competidores que causan crisis periódicas.

Es importante, destacar que la estimulación intelectual también tiene unos efectos en las organizaciones como lo reflejas las investigaciones realizadas por Bass y Yammarino (citado en Vega y Zavala 2004) con un grupo de gerentes, muestra una correlación positiva la estimulación intelectual con la satisfacción laboral en la organización y con una fuerte necesidad de independencia en el grupo.

De la misma forma, otra dimensión del liderazgo transformacional es la *motivación inspiracional*.

Por consiguiente, Bass y Avolio (citado por Bracho y García 2013), plantean que el líder tiene la habilidad para que sus seguidores puedan alcanzar un objetivo en común, por medio de los esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados.

Para, Velásquez (2006), el líder transformacional desde esta dimensión motiva a los colaboradores para actuar en la resolución de problemas organizacionales, estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplo a seguir.

A su vez, Bas (citado por Vega y Zavala) menciona entre los componentes de la motivación inspiracional los siguientes.

En primer lugar, los líderes transformacionales dan a conocer a los colaboradores el significado de organización, su lugar en el ambiente y su propósito atreves de rituales, lenguaje y discursos simbólicos por medio de referentes ya sean competidores, metas, rasgos y los fundadores de la organización.

Por lo que, para Yulk (citado por Bracho y García 2013) este elemento del liderazgo transformacional, ayuda a mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción laboral.

De igual modo, otra característica de la motivación inspiracional, es que los líderes bajo esta particularidad, utilizan un mensaje claro para alcanzar los objetivos, por medio de metas razonables y siendo modelo para sus subordinados.

Bass (citado por Vega y Zavala 2004)

Expresan que este tipo de líderes hacen uso del efecto pigmaleon expresando a sus seguidores Lo que esperan de ellos, en términos de altos estándares de desempeño, confiando en ellos y animándolos a alcanzarlos, esto lleva a los seguidores a tratar de confirmar las creencias positivas de los líderes tienen sobre ellos, comportándose en forma consistente con tales expectativas, aumentando la probabilidad de que los seguidores puedan lograr sus metas (p.77)

Así mismo, autores como Yukl y Fleet (citado en Vega y Zavala 2004) estudiaron los efectos de la motivación inspiracional en varios líderes de los estados unidos, los autores concluyeron que hay correlaciones positivas entre la motivación inspiracional y la satisfacción laboral, ya que la efectividad del líder permitía inculcar orgullo a los individuos, usar palabras de ánimo para levantar la moral y poner ejemplos con su propia conducta, haciendo que los seguidores se sientan orgullosos de formar parte de su equipo de trabajo y tengan un buen desempeño en el trabajo.

Es fundamental citar la diferencia entre la motivación inspiracional y la estimulación intelectual, Bass (1985), argumenta que el liderazgo inspiracional está involucrado las emociones, sentimientos e intuición, mientras que en la estimulación intelectual esta la argumentación lógica y racional de una manera convincente, sin recurrir a sentimientos ni emociones.

La última dimensión del liderazgo transformacional desde el modelo de rango total es la *influencia idealizada o carisma*.

Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformacional trata a cada seguidor individualmente, proporcionándole apoyo, entrenamiento y oportunidades de mejora, este líder se gana el respeto y la confianza de sus seguidores, establece altos niveles de conducta moral y ética.

Para, Leithwood, Mascall y Stauss (2009), este líder cambia las bases como las organizaciones y las personas operan dentro de ellas, teniendo mucha influencia sobre el personal, por medio, de relaciones basadas en respeto y confianza.

En cuanto, a las características de esta dimensión Bass (citado por Vega y Zavala 2004) menciona las siguientes.

Primeramente, el líder transformacional tiene una alta autoestima y lo proyecta en su imagen pública, como una persona dinámica, confiable y poderosa.

Por otro lado, la dimensión de influencia idealizada o carisma, esta dimensión según Bass (citado por Vega y Zavala 2004) puede aparecer en cualquier nivel organizacional y surge el líder como un salvador en tiempo de crisis, esto representa el cumplimiento a las necesidades urgentes presentadas por los seguidores.

Sin embargo, para Boal y Bryson (citado por Vega y Zavala 2004) la dimensión de influencia idealizada o a carisma no solo aparece en tiempo de crisis, sino como respuesta ante las necesidades de articular una visión en el seguidor o cuando los colaboradores experimentan una falta de correspondencia interna o externa es probable que aparezca líderes carismáticos.

De este modo, Yukl (citado por Vega y Zavala 2004), afirma que la dimensión de influencia idealizada o carisma se relaciona con la identidad y los valores de los seguidores y se puede aplicar en organizaciones que estén pasando por una emergencia en el desempeño y satisfacción de sus colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior, Howell (citado por Vega y Zavala) encontró que los líderes transformacionales carismáticos generaron mayor productividad en sus seguidores, quienes

presentaron un alto desempeño, estaban más satisfechos con su trabajo y disminuyeron los conflictos.

Para, Lowe, Kroek y Sivasubraniam (citado por vega y Zavala 2004) encontraron que la influencia idealizada o carisma estaba relacionado con las buenas relaciones intergrupales y la satisfacción en el trabajo.

En general, para Molina, Pérez y López (2016)

La efectividad del liderazgo transformacional es posible cuando el líder muestra y representa un conjunto de pautas de comportamientos específicos identificados como dimensiones de liderazgo transformacional aunque también podrá tomar patrones de otros liderazgos como el transaccional y el no liderazgo, cuando sea conveniente sin perder su esencia. (p.87)

En la figura 2 se muestra los factores de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y las de no liderazgo o laissez faire.

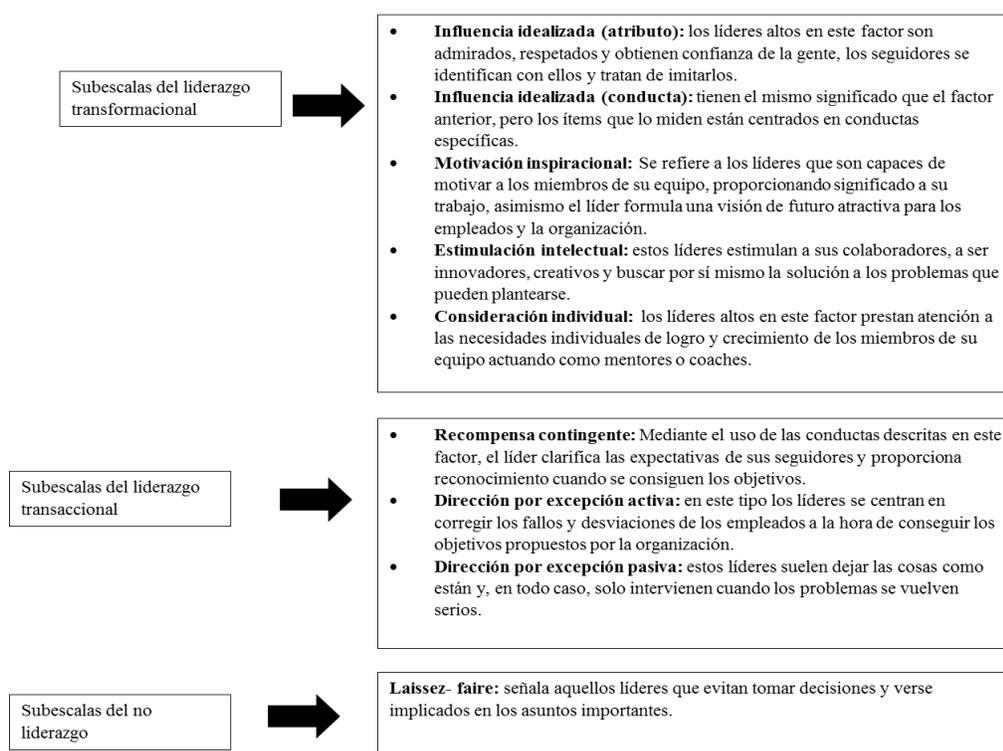


Figura 2. Factores de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo

Fuente: adaptado de Molina, J., Pérez, A., López, H. (2016). Análisis del liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México. Revista centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales, (14). PP. 81-100. recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/89>

Para el desarrollo de este capítulo se tuvo como referencia la teoría de el rango total expuesta por Bernard Bass y Bruce Avolio en 1985, que incluye al liderazgo transformacional, transaccional y Laissez faire, las cuales reúnen 9 variables de segundo orden, esto es importante ya que los líderes dirigen al grupo por medio de distintos estilos de acuerdo a sus características personales y de trabajo, de ahí la importancia del líder transformacional ya que este agrupa todas las cualidades positivas de los estilos de liderazgo del modelo de rango total para velar por el funcionamiento de las organizaciones y el bienestar de los colaboradores.

Para dar cumplimiento al primer objetivo que consiste en describir de acuerdo a la literatura los factores relevantes del liderazgo transformacional aplicados en la organización se tomo como referencia la teoría de liderazgo de rango total de Bass y Avolio, puesto que su teoría es una de las mas importantes ya que reúne todos lo elementos necesarios para llevar acabo el primer objetivo de investigación.

Es importante mencionar que el líder transformacional puede operar otras dimensiones de los liderazgos transaccionales y Laissez Faire, cuando las circunstancias lo requieran, sin perder la esencia de líder transformacional.

En este sentido se da lugar a describir cada una de las dimensiones relevantes del liderazgo transformacional en cuanto a las ventajas para la organización.

La primera dimensión se encuentra la influencia idealizada, desde esta es muy importante destacar que un gerente capaz de transmitir confianza respeto y entusiasmo a sus colaboradores,

se convertirá en un modelo a seguir aumentando el entusiasmo a sus seguidores para seguir sus ideales, igualmente sus trabajadores tendrán una visión clara de sus objetivos y por ende aumentara los niveles de desempeño en las actividades.

La segunda dimensión es motivación inspiracional, cuando los gerentes transmiten una visión estimulante y atractiva para los seguidores estos estarán con mas optimismo y entusiasmo, puesto que se convertirá en un reto para ellos ya que le permitirá demostrar todas sus habilidades.

Es importante señalar que cuando se transmite la visión por medio del ejemplo también aumenta el entusiasmo del trabajador ya que mira al gerente como un modelo a seguir por lo cual se darán mejores resultados en la organización.

Otra dimensión importante es la estimulación intelectual, cuando el gerente transmiten nuevas estrategias para la resolución de problemas hace que los trabajadores estimulen su creatividad enfocándose en análisis del problema y como resolverlo, esto hace que los trabajadores tengan sentimientos de satisfacción personal por haber logrado resolver por medio de sus propios esfuerzos algún contratiempo necesario, sin necesitar todo el tiempo que el gerente les resuelva sus problemas.

La última dimensión del liderazgo transformacional es la consideración individual, cuando el gerente conoce a cada uno de sus trabajadores de forma individual es capaz de reconocer en ellos todas sus competencias, además esto le permitirá atender de manera personalizada a cada uno de sus trabajadores por medio de la formación y del consejo pero nunca de resolverle los problemas convirtiéndose en un coach (entrenador), ante esto sus trabajadores se sentirán mas satisfechos ya que se crea un clima de aprendizaje, apoyo y escucha.

En la tabla 2 se hace una síntesis del capítulo que consistió en describir de acuerdo a la literatura las dimensiones mas significativas del liderazgo transformacional aplicadas a la organización tomando como referencia la teoría de rango total o completo de Bass y Avolio

Tabla 2

*Matriz de factores de liderazgo transformacional*

estilos de liderazgo	factores liderazgo transformacional	ventajas para las organizaciones
<p><b>Transformacional.</b> Se caracteriza por La capacidad del líder Para inspirar a sus Colaboradores A que trasciendan a sus Intereses. Bass (Citado por Vega y Zavala 2004)</p>	<p><b>Consideración individual.</b> el líder actúa como entrenador prestando atención a las necesidades de sus colaboradores diferenciándolo por sus capacidades individuales haciendo que cada uno De ellos se sienta único Bass y Avolio (Citado por Vega y Zavala 2004)</p>	<p>La ventaja de la consideración individual es que crear un clima laboral apto y una escucha activa</p>
	<p><b>Estimulación intelectual.</b></p>	
	<p>El líder en esta dimensión Empodera a su equipo por medio De la creatividad, Reflexión y nuevas ideas para que den una Solución a los conflictos organizacionales Por medio del cuestionamiento personal Bass y Avolio (Citado por Bracho y García 2013)</p>	<p>la ventaja de la intelectual es que permite estimular la creatividad del trabajador y por ende se mejora los resultados a nivel organizacional a nivel organizacional y los trabajadores capaces en resolución de conflictos.</p>
	<p><b>Motivación inspiracional.</b> El líder tiene la habilidad Para que sus seguidores puedan alcanzar Un objetivo en común por medio de los Esfuerzos extras para lograr el objetivo Planteado. Bass y Avolio (Citado por Bracho y García 2013)</p>	<p>La ventaja de la motivación inspiracional es que hace que el trabajador tenga buenos resultados a nivel de la organización ya que se trabaja con optimismo y entusiasmo.</p>
	<p><b>Influencia idealizada o carisma.</b> El líder transformacional trata a cada seguidor Individualmente, proporcionándole apoyo, Entrenamiento y oportunidades de mejora, El líder gana respeto y confianza Estableciendo morales y éticos. Bass y Avolio (2006)</p>	<p>La ventaja de la influencia Idealizada o carisma es el aumento del entusiasmo de los trabajadores y mejoras al nivel del desempeño</p>

Nota. Elaboración propia

## 7.2. Capítulo II: Componentes sobresalientes de la satisfacción laboral en la Organización

Es importante para el desarrollo de este capítulo destacar que muchos estudiosos se preocuparon por investigar sobre la satisfacción laboral por lo que actualmente no hay una definición común, A continuación en la tabla 3 se presenta la evolución conceptual de satisfacción laboral.

Tabla 3

*Concepto de satisfacción laboral*

AÑO	AUTOR	CONCEPTO
1976	A. Smith	Esclavos, agricultores, libertad por la razón (Nobles). Subsistencia por el trabajo manual (Esclavos). Orden social inmutable; el trabajo Artesanal deja lugar a un trabajo colectivo. Cuya característica es la masividad de la Producción, hay búsqueda de la prosperidad y Abundancia.
1911	F.Taylor	El hombre es un ser mecánico para una Producción masiva, cuya satisfacción Obedece a un salario, con las ganancias del Trabajo experto, la promoción el pago de Incentivos, la apreciación y las oportunidades De progreso.
1939	E.Mayo	El hombre es un ser social cuya Característica es la producción: se inicia las Relaciones humanas. La satisfacción en el Trabajador se da cuando hay una interacción Del individuo con el grupo.
1954	A. Maslow	Satisfacción de las necesidades: se considera Que la satisfacción se mide en la medida que El individuo logra satisfacer desde sus Necesidades vitales hasta las de desarrollo Personal. A esta se le agrega que las Necesidades básicas cuentan si no están

Cubiertas, mientras que otros factores  
Vinculados al logro, al reconocimiento,  
Al trabajo en sí, aumenta la satisfacción al  
Conseguirlos.

---

1969	Alderfer	<p>modelo de las necesidades saciadas: reduce A tres niveles la pirámide de las necesidades De Maslow. Nivel existencial (necesidad de bienestar Físico), nivel de relación (necesidad de Relaciones interpersonales) y nivel de Crecimiento (necesidad de continuo Desarrollo personal).</p>
1977	Morse y Lorsh	<p>teoría de la contingencia: los trabajadores De una organización desarrollan ciertas Necesidades causadas por el sentido de Competencias.</p>
1959	Herzberg	<p>factores de higiene: (vinculados con las Necesidades básicas) previenen insatisfacción Política y administración de la compañía, Supervisión, relación con el supervisor, Condiciones de trabajo, sueldo, relación con Pares, vida personal, relaciones con Subordinados, status y seguridad. Motivadores: logro, reconocimiento, Trabajo en sí mismo (tareas), responsabilidad Progreso y crecimiento personal.</p>
1976	Locke	<p>eventos o condiciones de la satisfacción Laboral: satisfacción con el trabajo, Satisfacción con el salario, satisfacción Con la promoción, satisfacción con el Reconocimiento. Agentes que hacen posible eventos: Satisfacción con las condiciones de Trabajo; satisfacción con la supervisión, Satisfacción con los compañeros.</p>

---

Nota. Fuente: Redolfo, L. (2017). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas, 2017. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Documents/Redolfo\_ALH.pdf

En este sentido haciendo énfasis en el segundo objetivo específico el cual se orienta a identificar conforme a la revisión de la literatura los componentes más relevantes de la satisfacción laboral, se toma como referente la teoría de satisfacción laboral de Herzberg quien en 1959, postula la existencia de dos factores.

En este sentido el primer factor es:

**7.2.1. Factores de motivación.** También relacionados con los factores motivacionales o intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo, según Muñoz (2005) “son aquellos factores relacionados con la satisfacción en el trabajo y tienen efectos mas positivos sobre las actitudes y pueden mejorar el rendimiento de los trabajadores” (p.56).

Entre los factores de motivación se encuentran logro, reconocimiento, el trabajo en si, responsabilidad, asenso y crecimiento.

El segundo factor se denomina:

### **7.2.2. Factores higiénicos.**

También denominados factores de mantenimiento o intrínsecos, que según Muñoz “están asociados al contexto del trabajo, es decir aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo (...) la presencia de estos factores no motivan necesariamente al empleado sin embargo su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores su presencia mantiene al menos un nivel de ausencia de satisfacción. (p.58)

Los factores higiénicos son política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, seguridad en el trabajo, vida personal y estatus.

A continuación se en la tabla 4 se describe el modelo de satisfacción laboral postulada por Herzberg.

Tabla 4

*Teoría de satisfacción laboral de Herzberg*

FACTORES	COMPONENTES
Motivacionales	logro Reconocimiento Trabajo en si Responsabilidad Asenso Crecimiento
Higiénicos	política y administración de la empresa Supervisión  Relaciones interpersonales Salario Seguridad en el trabajo Estatus Vida personal Condiciones de trabajo

Fuente: la tabla 4 corresponde a los componentes de la teoría de Herzberg relacionados con la satisfacción laboral adaptado de Muñoz, A. (2005). Identificación de los factores de motivación- higiene

Asociados a la satisfacción laboral en la fundación instituto tecnológico Comfenalco de la Ciudad de Cartagena Colombia. (Tesis de maestría). Universidad del norte, Barranquilla, Colombia.

Recuperado de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/157/73155959.pdf?sequence=1>

Ahora se describirá cada uno de los componentes de la teoría de satisfacción de Herzberg.

Tomando como referencia la teoría de satisfacción de Herzberg dentro de los factores

motivacionales o intrínsecos el primer componente es:

**7.2.1.1. Logro.**

Dentro de este componente se categorizan todas las respuestas en las que el empleado mencione sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que implique algún éxito o fracaso específico de resolver problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios (Muñoz 2005p.56).

Otro componente es:

#### **7.2.1.2. Reconocimiento.**

Se incluyen en este componente los hechos o situaciones, que se refieren a trabajos bien realizados o realizaciones personales que son reforzados o elogiados y castigados, en cualquier acto de reconocimiento sea por la observación, elogio o crítica, este reconocimiento puede venir de jefes, compañeros o subordinados (Muñoz 2005p.56).

El tercer componente se identifica como:

#### **7.2.1.3. Trabajo en si.**

Se ubica en este componente los eventos que se refieren al contenido del trabajo, a sus aspectos positivos y negativos ya que el trabajo puede considerarse interesante o aburridor, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o difícil, retador o no exigente (Muñoz 2005p.57).

Posteriormente el cuarto componente de la satisfacción laboral sería:

#### **7.2.1.4. Responsabilidad.**

Dentro de esta categoría se incluyen eventos que se refieren tanto a la responsabilidad, como a la autoridad en relación con el trabajo, es decir historias que se refieren a la autonomía que tiene

el empleado en relación con el trabajo o la responsabilidad por el trabajo de otros (Muñoz 2005p.57).

También se encuentra el componente de:

**7.2.1.5. “Asenso.** Dentro de este factor se categorizan eventos en el que los empleados mencionan que se les presento, un cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupa la organización”. Muñoz (2005p.58).

#### **7.2.1.6. Crecimiento.**

En esta categoría se registran historias que se refieren al aprendizaje de nuevas habilidades con mayores posibilidades de progreso, al igual que la dificultad de crecimiento por la falta de educación formal lo que hace que se imposibilite el crecimiento por la falta de educación formal y no se avance dentro de la organización. (Muñoz 2005p.58).

Dentro de la teoría de satisfacción laboral de Herzberg también se habla de otros componentes el primero es:

**7.2.1.7. “Políticas y administración de la empresa.** Dentro de este factor se clasifican los eventos en los que se sugiere lo ordenado e inadecuado de las organizaciones, su estructura y su administración, los efectos dañinos o benéficos de las políticas de la compañía competencia de la dirección de la empresa” (Muñoz 2005p.59).

El segundo componente esta referido a la:

**7.2.1.8 “supervisión.** Se toman los eventos relacionados con la competencia o la habilidad técnica de la supervisión, la rectitud o deshonestidad del supervisor para delegar las responsabilidades o enseñar”. (Muñoz 2005p.59).

Otro componente se refiere:

**7.2.1.9 “relaciones interpersonales.** Este componente se restringe a las situaciones en las que el empleado menciona la interacción con otros en la empresa ya sea con los jefes, colegas o subordinados” (Muñoz 2005p.59).

El cuarto componente se relaciona al:

**7.2.1.10 “salario.** Incluyen todas las respuestas que tengan que ver con la compensación, esta juega un papel importante o por expectativas en el aumento de salarios” Muñoz (2005p.59).

El quinto componente de la satisfacción expuesta por Herzberg es:

**7.2.1.11 “seguridad.** En el trabajo se refiere a la estabilidad e inestabilidad dentro de la organización en si” (Muñoz 2005p.59).

Posteriormente el sexto componente hace referencia a:

**7.2.1.12 “estatus.** Se trata de la importancia que tiene o no el puesto dentro de la organización” (Muñoz 2005p.60).

La ultima dimensión propuesta por Herzberg esta:

**7.2.1.13 vida personal.**

Como impacta el trabajo sobre la vida personal de forma tal que el efecto es un ingrediente en los criterios del empleado sobre el trabajo como trabajos que afecten la armonía familiar, cambiar lugar geográfico del trabajo, influencias positivas o negativas de la vida familiar (Muñoz 2005p.60).

**7.2.1.14. Condiciones de trabajo.** Dentro de esta categoría se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico del trabajo, incluye la cantidad del trabajo, los recursos para desarrollarlo, luz, temperatura, herramientas, espacios, ventilación etc. (Muñoz 2005p.60).

Para determinar según la literatura los componentes mas sobresalientes de la satisfacción laboral se tomo como referencia la teoría de Herzberg, quien postula la existencia de catorce componentes, seis de motivación o intrínsecos y ocho de higiene o extrínsecos.

Se considera que para dar cumplimiento al segundo objetivo, los componentes mas importantes de la satisfacción laboral son los de motivación o intrínsecos.

Se toma como referencia la investigación realizada por Muñoz (2006) quien determina que actualmente que los factores que más contribuyen a la satisfacción laboral son los motivacionales junto con sus componentes, puesto que la presencia de estos incrementa la satisfacción laboral y tiene efectos positivos en cuanto al rendimiento y actitudes de los colaboradores.

Mientras que los factores higiénicos contribuyen muy poco al nivel de satisfacción laboral de los empleados, puesto que estos ya se encuentran inmersos dentro de los puestos de trabajo.

En este sentido se hace un análisis sobre las ventajas que cada componte motivacional tiene para la organización.

El primer componente es el de logro, para los trabajadores el éxito en sus labores depende de muchos factores uno de ellos es un correcto liderazgo, puesto que una delas funciones del líder es generar confianza para lograr equipos de trabajo mas productivos.

Para esto el gerente debe depositar confianza en sus colaboradores, creando un espacio adecuado entre los límites y la confianza.

Otro aspecto importante es el construir un buen ambiente laboral, las relaciones son esenciales puesto que permiten crear sentimientos de confianza los unos con los otros.

También la comunicación adecuada juega un papel importante para el éxito de los trabajadores ya que le permite generar un clima de confianza y entendimiento.

El segundo componente esencial es el reconocimiento, un reconocimiento por el buen trabajo realizado genera sentimientos de felicidad no solo en su trabajo sino en la vida en general, ya que se fortalece la autoestima del trabajador.

También el ser reconocido laboralmente genera beneficios a la organización como retener el talento, puesto que es importante para los trabajadores que ellos sepan que sus contribuciones son esenciales para el cumplimiento de metas organizacionales.

Hay muchas formas de reconocimiento no solo el salario en si este es importante para el trabajador pero no es lo que este busca, la felicidad del trabajador esta en que el gerente reconozca su trabajo, dedicación y fidelidad a la empresa.

Otro componente importante en la satisfacción laboral es el trabajo en si, un creativo y retador se convierten en fuentes de la satisfacción en el trabajo, ya que fomenta el talento de los colaboradores y trabajo en equipo.

Es importante resaltar que fomentar la creatividad permite obtener resultados positivos dentro de las metas organizaciones ya que el gerente asigna a los trabajadores proyectos que no sea lo suficientemente fácil, pero tampoco que sean complicados ya que esto hace que se sientan desmotivados al no poder controlar la situación, otra forma de permitir fomentar la creatividad es permitir que los trabajadores tengan la oportunidad de tomar las decisiones para llegar a la meta, unos objetivos estratégicos definidos de forma clara aumentan la creatividad de las personas haciendo que los trabajadores se sientan satisfechos en la organización.

Los gerentes también juegan un papel en la creatividad del trabajador ya que estos deben colocar metas claras y posibles ya que esto permite estimular la creatividad.

Es importante mencionar al componente de la responsabilidad, brindar responsabilidad a los trabajadores permite aumentar la autoestima y la creatividad, además permite al trabajador ser responsable de sus acciones, su trabajo y el cuidado con los procesos organizacionales.

En cuanto al ascenso siendo otro componente de la satisfacción por medio de la teoría de Herzberg se convierte en un reto para el trabajador y le permite demostrar su compromiso y responsabilidad dentro de la compañía.

El ascenso también es una forma de reconocer el buen desempeño de los trabajadores y es un ingrediente para la felicidad laboral ya que esto genera que los trabajadores se sientan valorados y que vean que sus esfuerzos cuentan.

Con base a la teoría de Herzberg el último componente es el crecimiento por medio de esta el trabajador puede demostrar sus talentos y habilidades desarrolladas que le permitan progresar dentro de la organización.

Es muy importante que los gerentes fomenten un aprendizaje continuo en el desarrollo de nuevas habilidades, en sus trabajadores ya que esto les permite un crecimiento laboral y un auto-superación, que hace sentirse plenos en la labor que se realiza.

El aprendizaje continuo permite a las empresas y a sus trabajadores sentirse competitivos en el mercado laboral actual necesitando una constante actualización de sus conocimientos.

Esto genera una satisfacción ya que el trabajador siente como toma riendas de su progreso, mediante el aprendizaje.

En la tabla 5 se hace una síntesis del capítulo que consistió en identificar de acuerdo a la literatura los componentes más relevantes de la satisfacción laboral en la organización tomando como referencia la teoría de satisfacción de Herzberg.

Tabla 5

*Matriz de componentes de satisfacción laboral*

Factores	Componentes	Ventajas para las organizaciones
<b>“Motivacionales.</b>		
Relacionados		

En el trabajo y  
Tienen efectos  
Positivos sobre  
Las actitudes  
Y puede  
Mejorar  
El rendimiento de  
Los trabajadores”  
(Muñoz 2005 p.56).

---

<p><b>“Logro.</b> Se categorizan todas las Las respuestas en las que el Empleado mencione sentimientos De satisfacción de terminar su trabajo” (Muñoz 2005 p.56).</p>	<p>entre la ventaja de el logro es que al crear ambientes de confianza el colaborador mejorara el rendimiento y esto favorecerá a los procesos dentro De la organización</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

<p><b>“Reconocimiento.</b> Hechos o Situaciones que se refieren Al trabajo que son Reforzados o elogiados” (Muñoz 2005p.56).</p>	<p>una de las ventajas del reconocimiento es menos rotación del personal, sentimientos de felicidad del trabajador y cumplimiento de las metas organizacionales</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

<p><b>“Trabajo en si.</b> Se ubica En este componente los Eventos que se refieren Al contenido real del trabajo Sus aspectos positivos y Negativos”( Muñoz 2005 p.57).</p>	<p>la ventaja del trabajo en si fomenta la creatividad y por ende permite tener unos resultados positivos a nivel de las metas organizacionales.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

<p><b>“Responsabilidad.</b> Dentro de esta Categoría se incluyen los eventos que Se refieren tanto a la responsabilidad Como a la autoridad en relación con El trabajo” (Muñoz 2005 p.57).</p>	<p>las ventajas de la responsabilidad es que permite al trabajador ser responsable de sus acciones y su trabajo, favoreciendo los procesos organizacionales.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

<p><b>“Asenso.</b> Cambios en el cargo o estatus En el cargo que ocupan en la organización” (Muñoz 2005p.57).</p>	<p>felicidad laboral trabajadores más satisfechos trabajando en una meta en común dentro Dentro de la organización</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

**“Crecimiento.** Aprendizaje de

Nuevas habilidades  
 Con mayor probabilidad  
 De progreso dentro de la  
 Organización” (Muñoz 2005 p.58)

las ventajas del crecimiento  
 permite mejorar la gestión  
 del conocimiento en la  
 organización ya que se  
 Fomenta el aprendizaje  
 Continúo de nuevas habilidades.

---

Nota. Elaboración propia

### **7.3. III Capítulo: vínculo entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la organización**

En el presente capítulo se da lugar al desarrollo del tercer objetivo específico del presente estudio el cual se orienta a establecer conforme a la revisión de la literatura el vínculo sobresaliente entre las dimensiones más relevantes del liderazgo transformacional y los componentes sobresalientes de la satisfacción Laboral.

Para el desarrollo de este objetivo se relaciona los factores del liderazgo transformacional más relevantes expuestos en el modelo de rango total de Bass y Avolio con los componentes más sobresalientes de la teoría de Satisfacción laboral de Herzberg.

En este sentido la dimensión influencia idealizada o carisma y la de logro se relacionan puesto que el líder transformacional posee ciertos atributos personales que le permitan ser respetados y convertirse en personas de confianza.

Prueba de ello, es la investigación de Silva (2014) cuyo objetivo principal fue establecer una relación existente entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral fundamentados en la teoría de Herzberg y Bernard Bass, los resultados evidencian que los líderes considerados como transformacionales se asocian con niveles más elevados de logro puesto que el colaborador para que alcance sus metas necesita sentirse inspirado.

La estimulación intelectual se relaciona con el trabajo en si ya que dentro de las características personales del líder transformacional esta la creatividad esto según Bass y Avolio (citado por Bracho y García 2011) los líderes transformacionales invitan a sus seguidores a contribuir con nuevas ideas para que estos se puedan enfrentar a situaciones de manera independiente y descubran su potencial.

Una investigación importante es la realizada por Omar (2011) con 218 trabajadores argentinos de empresas públicas y privadas cuyo objetivo fue determinar posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como líder transformador. Los resultados obtenidos indican que cuando un empleado percibe que un supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades lo miran como un líder transformador impactando sobre la satisfacción laboral.

Así mismo la motivación inspiracional se relaciona con la responsabilidad y reconocimiento, puesto que el líder transformacional entre sus rasgos de personalidad esta el de orientar a las personas por medio del apoyo, comunicación y confianza, haciendo que los trabajadores tengan una visión mas positiva de su trabajo.

Ante esto, Linley, Joseph y Seligman (citado por Danet, García y March 2016) manifiestan que el líder transformacional genera un papel importante dentro de la satisfacción laboral ya que por medio del compromiso psicológico que genera con sus colaboradores hace que estos tengan más confianza en ellos, se sientan parte del equipo y la organización ya que ellos sienten que en esta tienen más oportunidad de crecimiento volviéndose autoeficaces y productivos.

De forma similar Danet et al. (2016) indican “que el liderazgo transformacional influye en la satisfacción laboral sobre todo en relación con la calidad del trato con el superior y la autosatisfacción con el trabajo realizado” (p.89).

La motivación inspiracional esta relacionado con la responsabilidad ya que el líder transformacional se distingue por una coherencia y ética que le permite ser integro entre lo que piensa dice y hace.

Esto permite que el trabajador tenga la autonomía suficiente para desarrollar a cabalidad sus funciones y la autonomía de trabajar con otros.

Puesto que líder transformacional, según Bass y Avolio (citado por Bracho y García 2011) afirman que los líderes transformacionales obtienen como resultado trabajadores confiables, íntegros e innovadores.

Para, Velásquez (2006), el líder transformacional desde esta dimensión motiva a los colaboradores para actuar en la resolución de problemas organizacionales, estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplo a seguir.

Igualmente la consideración individual esta relacionada con el ascenso y crecimiento, puesto que líder transformacional se interesa en que el trabajador progrese dentro de la organización, compartiéndole sus conocimientos y experiencias por medio de la comunicación efectiva, atendiendo las necesidades y apoyando sus contribuciones.

Ante esto Leithwood, Mascall y Strauss (2009) opinan, que el líder transformacional fomenta un aprendizaje claro y preciso, que permite en sus colaboradores potencializar sus habilidades haciendo que estos tengan mas confianza en si mismos y por ende escalonar dentro de la organización.

En la tabla 6 se hace una síntesis del capitulo que consistió en identificar deacuerdo a la literatura los componentes mas relevantes de la satisfacción laboral en la organización tomando como referencia la teoría de satisfacción de Herzberg.

Tabla 6

*Matriz de categorías del vínculo entre liderazgo transformacional y satisfacción labora.*

categorias	Ventajas para las organizaciones
Liderazgo transformacional Y satisfacción laboral.	las ventajas del vinculo entre el Liderazgo transformacional y la satisfacción Laboral es que el líder transformacional Expresa preocupación por el bienestar De sus trabajadores, actúa de forma Coherente con las circunstancias Y se preocupa por el desarrollo de Lo que influye en la satisfacción laboral Especialmente en el bienestar físico Y psicológico del trabajador.

Nota. Elaboración propia

## 8. Conclusiones

El objetivo principal del presente estudio fue determinar según la literatura la influencia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral de la organización.

El primer lugar cabe resaltar que el uso del liderazgo transformacional influye sobre la satisfacción laboral de forma positiva, esto se observa a través de las distintas investigaciones, incluyendo la presente, por medio de la percepción que tiene los colaboradores sobre su líder, al valorar sus contribuciones y motivar su comportamiento.

Lo anterior tiene respaldo de nombrados investigadores del tema como Pérez Y Azzollini, 2013; Omar, 2011; Contreras, Espinal, Pachón Y Gonzáles, 2013, quienes afirman 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.

Otra conclusión que se llevo a cabo frente a este objetivo general es que probablemente un trabajador que tenga un líder transformacional tendrá un alto nivel de satisfacción laboral tal como lo manifiestan diversos autores en sus investigaciones.

En concordancia con lo anterior, Otuño (2016) en los resultados obtenidos se observo que el estilo de liderazgo transformacional es capaz de predecir la satisfacción laboral del empleado, el

liderazgo transformacional predice la satisfacción intrínseca como extrínseca, es decir mediante este estilo se puede conseguir que un empleado se muestre más satisfecho tanto con sus actitudes hacia el trabajo intrínsecas y con las características que tiene el puesto de trabajo para extrínseca, este hecho se puede explicar debido a que el líder transformacional infunde emociones en sus empleados y consigue una transformación en sus actitudes mediante la motivación de sus necesidades superiores, este líder dota de sentido y significado al trabajo de sus empleados haciendo que aumente su satisfacción en él, una persona que realice un trabajo motivado, sabiendo el objetivo y la misión de este, visionando su significado y relacionándolo con sus valores y los de la organización será por ello un trabajador satisfecho.

Empezando por el primer objetivo específico, describir de acuerdo a la literatura las dimensiones más significativas del liderazgo transformacional aplicados a la organización, se deduce que el liderazgo transformacional a lo largo de la historia han retomado diferentes aportaciones que ha servido para estructurar su concepto en la actualidad sin embargo quienes han realizado mayores aportes al liderazgo transformacional han sido los autores Bass y Avolio quienes realizaron numerosos estudios resaltado el beneficio de aplicar el liderazgo transformacional en las organizaciones.

Otra conclusión que se llegó frente a este objetivo fue que las dimensiones de liderazgo transformacional son aptos y viables para poderlos aplicar a la empresa puesto que resultan muy beneficiosos para contribuir a mejorar la satisfacción de los trabajadores.

En torno al segundo objetivo orientado a identificar con base a la literatura los componentes más relevantes de la satisfacción laboral en la organización, se determinó que la satisfacción laboral es un concepto amplio que tiene diferentes interpretaciones pero los investigadores llegan al consenso que la satisfacción está relacionada con la parte motivacional del trabajador con respecto a su trabajo.

En cuanto a los componentes más relevantes de la satisfacción laboral se logro determinar que la teoría de Herzberg complementa de forma pertinente el concepto de satisfacción laboral puesto que toma desde dos factores importantes como son los intrínsecos y los extrínsecos, para dar cumplimiento al segundo objetivo se determino que los componentes dados por los factores motivacionales permiten incrementar la satisfacción laboral , mientras que los componentes de los factores extrínsecos mantienen la satisfacción laboral pero no la incrementa Se toma como referencia la investigación realizada por Muñoz (2006) quien determina que actualmente que los factores que más contribuyen a la satisfacción laboral son los motivacionales junto con sus componentes, mientras que los factores higiénicos contribuyen muy poco al nivel de satisfacción laboral de los empleados.

Deacuerdo al tercer y último objetivo específico que consistió en establecer conforme a la revisión de la literatura el vínculo entre las dimensiones más significativas del liderazgo transformacional y los componentes más relevantes de la satisfacción laboral presentes en las organizaciones.

Se concluye que hay una relación significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y los componentes de la satisfacción laboral, debido a que los lideres transformacionales motivan a colaboradores generando mayor sentido de pertenencia y bienestar psicologico.

Entre las limitaciones que tuvo la investigación se encuentra que a pesar de la cantidad de investigaciones relacionadas con el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en otras naciones, a nivel de Colombia son muy escasos, a pesar de los beneficios que trae este liderazgo a las empresas, esto lo evidencia Rueda (2016) quien en su investigación señalo que el liderazgo transformacional es uno de los liderazgos que más beneficios trae a las empresas colombianas, lo

cual garantiza su éxito, ya que está relacionado con variables como satisfacción laboral, cultura y clima organizacional etc.

Pero su investigación es muy escasa en las empresas Colombianas, debido a la poca publicación que autores hacen sobre el tema.

Otra limitación hallada fue que no se encontraron muchas investigaciones de modalidad monográfica o de revisión de estudios puesto que la mayoría de investigaciones relacionadas con el tema fueron aplicables a contextos.

También entre las limitaciones se encuentra que no se valoro el nivel de liderazgo transformacional o el grado de satisfacción laboral a través de métodos cuantitativos utilizando instrumentos estandarizados lo cual dificulto demostrar el vínculo existente entre las dos variables.

## **9. Recomendaciones**

Teniendo en cuenta que el líder dentro de las organizaciones es una figura esencial, ya que su labor está en guiar a todo el equipo para alcanzar las metas establecidas.

Se hace necesario que las empresas hoy en día procuren que sus líderes manejen nuevos estilos de liderazgo como es el transformacional, ya que este permite coordinar y motivar al equipo de trabajo con nuevas técnicas y dinámicas, para que haya una satisfacción laboral y por ende un mejor rendimiento.

Es cierto que en las empresas hay muchos tipos de líderes y cada uno maneja un estilo de liderazgo según el trabajo y las características de sus seguidores, pero el líder transformacional agrupa todas las cualidades positivas de estos estilos de liderazgo para así velar no solo por el rendimiento de la empresa, sino por el bienestar de las personas, convirtiéndose en un líder con capacidad de escucha, empatía y carisma.

Es de igual importancia mencionar que a pesar de que en otras naciones las publicaciones de liderazgo transformacional y satisfacción laboral es amplia a nivel de Colombia es muy escasa; se

recomienda a los investigadores interesarse mas por este tema y publicar sus artículos, trabajos de grado y tesis, buscando con esto aumentar el número de publicaciones en revistas colombianas y de esta forma se puede llevar hacer un estudio mas amplio en el contexto colombiano sobre el liderazgo transformacional y su impacto en la satisfacción laboral.

Así mismo se recomienda ampliar más el estudio de liderazgo transformacional y satisfacción laboral de manera cuantitativa cualitativa y monográfica, para que las empresas en Colombia puedan mejorar su productividad, con un liderazgo que no solo se preocupa por generar ingresos a la empresa, sino por el bienestar del trabajador.

Por consiguiente se recomienda a las universidades y a los comités de investigación, impulsar a los futuros investigadores a portar desde su saber, proyectos innovadores que contribuyan a mejorar la salud mental y física del trabajador en las empresas.

De ahí que estos procesos investigativos son desafíos los cuales dejan un amplio conocimiento y satisfacción de haber influido sobre el cambio y el desarrollo científico e investigativo de la universidad.

## 10. Referencias bibliográficas

Abrau, J. (2014). *El método de investigación*. (Ponencia). Recuperado de

[http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)

Aguirre, M; Leal, M y Martínez, N. (2013). *Análisis comparativo de la cobertura SciELO y*

*Redalyc*. Org. (Colección de documentos). Recuperada de

[http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/571/AnalisisComparativoSciELORedalyc\\_Aguirre\\_Leal.pdf?sequence=3](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/571/AnalisisComparativoSciELORedalyc_Aguirre_Leal.pdf?sequence=3)

Álva, G., Guerrero, B., Pinos, L., Sucozhañay, D., Domínguez, L., Francés, F. (2016). *Efectos del entrenamiento desde la teoría del rango completo*. Revista académica investigativa y cultural., (6), 43-55. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/273-926-1-PB%20(1).pdf

Aristizabal, I. (2015). *Factores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, influyentes en el desempeño laboral de los médicos gerenciales inmersos en entidades promotoras de salud en la ciudad de Cali*. (Tesis de pregrado). Universidad San Buena Ventura, Colombia. Recuperado de:  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3400/1/Factores\\_satisfaccion\\_insatisfaccion\\_aristizabal\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3400/1/Factores_satisfaccion_insatisfaccion_aristizabal_2015.pdf)

Araya, J. (2009). *Enfoques teóricos del liderazgo aplicados a pequeñas organizaciones chilenas una visión empírica*. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de liderazgo.doc-4.zip - archivo ZIP, tamaño descomprimido 451.584 bytes

Barrera, A. (2012). *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. Revista Scielo, (15), 289-301. Recuperado de  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v15n2/v15n2a08.pdf>

Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, O. (2018). *Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral*. Revista UIDE, (3), 142-148. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/31-1-233-1-10-20161104.pdf

Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Psychology press.

Bazzani, J., y Villalobos, D. (2014). *Liderazgo de rango total: revisión teórica del modelo*. (Tesis de pregrado). Universidad colegio mayor de nuestra señora del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/86436509.pdf>

Burbano, n y Sanaca, h. (2016). *liderazgo del rango total y gestión del conocimiento: situación actual y perspectiva del desarrollo*. (tesis de pregrado). universidad del Rosario, Bogotá. Colombia. Recuperado de:  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12633/1032449034-2016.pdf?sequence=7>

Bracho, O., y García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Revista Telos, (15), 165-177. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>

Bedoya, A. (2015). *liderazgo transformacional al liderazgo prosocial evidencias obtenidas en la dirección de organizaciones sanitarias*. (Tesis de doctorado). universidad autónoma de Barcelona, España. Recuperado de:  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/378371/aebr1de1.pdf?sequence=1>

Blaxter, L; Hughes y Tight, M. (2002). *Como se hace una investigación*. Recuperado de  
<http://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37BLAXTER-Lorraine-HUGHES-Christina-y-TIGHT-Malcom-Cap-2-Prepararse-para-comenzar.pdf>

Castro, I y Bolívar, D. (2014). *Liderazgo transformacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral* (tesis de maestría). Universidad católica Andrés Bello, Venezuela.

Recuperada de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8682.pdf>

Castro, I. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villareal de la provincia de Talara*. (Tesis de maestría). universidad de piura, Perú. Recuperado de:

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE\\_EDUC\\_154.pdf?sequence=3](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE_EDUC_154.pdf?sequence=3)

Cardozo, A., y Zabaleta, W. (2017). *factores de insatisfacción laboral del personal en las pymes textiles más representativas del barrio doce de octubre en la ciudad de Bogotá* (tesis de pregrado). universidad santo Tomas, Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9477/CardozoAmanda2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Colino, M. (2014). *Conductas de liderazgo y satisfacción*. (Tesis de maestría). universidad león, España. Recuperado de:

[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4281/Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20RRL%20y%20RRHH\\_Mar%C3%ADa%20Jos%C3%A9%20Colino\\_V2.pdf](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4281/Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20RRL%20y%20RRHH_Mar%C3%ADa%20Jos%C3%A9%20Colino_V2.pdf)

Contreras, F., Espinal, L., Pachon, A., Gonzales, J. (2012). *Bornout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá*. Revista

diversitas: perspectivas en psicología, (9), 65-80, recuperado de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982013000100006&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982013000100006&script=sci_abstract&tlng=es)

Chacón, I. (2016), *liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral* (tesis de licenciatura). universidad católica del Perú, Perú. Recuperado de:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7439/CHACON\\_LUNA\\_GISSELLE\\_LIDERAZGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7439/CHACON_LUNA_GISSELLE_LIDERAZGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chaducas, I. (2014), *liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la asociación educativa adventista Nor oriental* (tesis de maestría). universidad peruana la unión, Perú, recuperado de:  
[http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/343/Leroy\\_Tesis\\_maestr%c3%ada\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/343/Leroy_Tesis_maestr%c3%ada_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chaparro, A. (2012). *Liderazgo transformacional en las estrategias de gestión del equipo directivo de unitropico a propósito de mejoras institucionales*. (Tesis de maestra). Universidad militar nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9956/2/ChaparroBarreraAlida2012.pdf>

Daza, D., y Porto, S. (2007). *Importancia de la satisfacción laboral del trabajador en las organizaciones*. (Tesis de pregrado). universidad tecnológica de Bolívar. Colombia. Recuperado de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0042607.pdf>

Danet, A., García, I., March, J. (2016). *Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias una revisión bibliográfica*. Revista de comunicación y salud, (6), pp. 81-95.  
Recuperado de <http://revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/113>

Dialnet.org. (julio, 2018). *Criterios para selección de documentos*. Recuperado de  
<https://dialnet.unirioja.es/>

Duran, M., y Castañeda, D. (2015). *Relación del liderazgo transformacional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. Revista acta colombiana de psicología, (18), 135-147. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79838614013>

Escandón, D., y Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Revista estudios gerenciales, (32), 137-145.  
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21246274004.pdf>

Flores, R., y Madero, S; Gómez, J. (Mayo 2016) *abuso del poder y consecuencias en el trabajador*. X congreso de la academia universidad autónoma de México. México D.F.  
recuperado de  
[http://academia.uat.edu.mx/acacia/Congresos/X%20Congreso\\_SLP/P36T14.pdf](http://academia.uat.edu.mx/acacia/Congresos/X%20Congreso_SLP/P36T14.pdf)

- Gambau, S. (2009). *liderazgo transformacional capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción*. Revista directivos de construcción, (20), 40-48, recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/22991/32390.pdf>
- García, M. (2011). *liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Revista pensamiento psicológico, (9), 41-54. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612003>
- Haz, I. (2017). Liderazgo y satisfacción laboral un análisis de estudios previos. Revista UEES, (20), 29-40. Recuperado de: <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/75>
- Hernández, R., Fernández C., y Batista, P. (2014). Metodología de la investigación. [http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- López, J., y Piovensa., S Patrón, C. (2016). *Orientaciones para una revisión monográfica*. Recuperado de: [https://odon.edu.uy/odon/images/MONOGRAFIA\\_Depart.\\_de\\_Publicaciones\\_2016.pdf](https://odon.edu.uy/odon/images/MONOGRAFIA_Depart._de_Publicaciones_2016.pdf)
- López, E., Hincapié, S., Zuluaga, Y. (2017). *Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes*. Revista Espacios. (38) ,16-27. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982013000100006&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982013000100006&script=sci_abstract&tlng=es)

Gutiérrez, L. (2012). *Liderazgo transformacional y su relación con la resistencia al cambio el rol moderador de la personalidad neurótica y apertura de la experiencia del seguidor*. (Tesis de pregrado). Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperada de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/15789>

Hodgue, B., y Johnson, H. (1987). *Administración y organización*. Buenos Aires, Argentina: el ateneo.

Lupano, M y Castro, A. (Eds.).(2006).*estudios sobre el liderazgo teorías y evaluación*.  
Doi: <http://dx.doi.org/10.18682/pd.v6i0>

Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México DF, México: Thompson.

Leithwood, K; Mascall, B; Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*.EEUU: Routledge press.

Machado, L. (2016). *El liderazgo transformacional como clave de éxito para obtener un equipo de trabajo altamente productivo* (tesis de especialización).universidad militar nueva granada, Colombia recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14447/1/MachadoCarrilloLuzAida2016.pdf>

- Manso, J. (2002). *El legado de Federick Irving Herzberg*. Revista universidad EAFIT, (38), 79-89. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*, revista facultad ciencias económicas, (14), 118-134. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- 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), 186-206. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Medina, E. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el director de la institución educativa domingo Savio de Talara*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2290>
- Mansilla, F., García, J., Gamero, C., y Congosto, C. (2010). *influencia de la satisfacción laboral en las demandas de cambios de puestos de trabajo por motivos de salud*. Revista de medicina y seguridad en el trabajo, (56), 147-157. Recuperado de: <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n219/original4.pdf>
- Morales, J. (2011). *Metodología del liderazgo transformacional para promover la satisfacción laboral en la escuela básica Bolivariana "francisco Jiménez"*. (Tesis

maestría).universidad central “Marta Abreu”, Cuba. Recuperado de  
<http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/3785/William%20Jos%C3%A9%20Morales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muñoz, A. (2005). *Identificación de los factores de motivación – higiene asociados a la satisfacción laboral en la fundación instituto tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena Colombia*. (Tesis de maestría).universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. Recuperado de  
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/157/73155959.pdf?sequence=1>

Omar, A. (2010). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral el rol de la confianza en el supervisor*, revista liberabit. (17) ,129-137. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v17n2/a03v17n2.pdf>

Ortiz, K. (2013). *satisfacción laboral y detección de factores motivacionales en los empleados de una organización de la sociedad civil* (tesis de maestría).universidad autónoma nuevo león, México. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3634/1/1080256519.pdf>

Ortuño, J. (2016). *Efecto del liderazgo transformacional en la salud psicosocial de los empleados* (tesis de pregrado). Universidad Jaume I. España. Recuperado de:  
[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/162178/TFG\\_2015\\_SidroOrtu%C3%B1oJ.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/162178/TFG_2015_SidroOrtu%C3%B1oJ.pdf?sequence=1)

- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., y Cruz, P. (2014). *Liderazgo Laissez Faire*. Revista valor agregado, (1), 67-72. Recuperado de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/849](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849)
- Pérez, P., y Azzollini, S. (2013). *Liderazgo equipos de trabajo –su relación con la satisfacción laboral*. Revista de psicología, (1), 151-169. Recuperada de: <http://www.redalyc.org/pdf/3378/337829524006.pdf>
- Páez, I., Rincón, A., Austadillo, M., y Bohórquez, S. (2014). *Un estudio de caso sobre el liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia*. Revista EAN, (76), 20-43. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602014000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602014000100003)
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo una nueva forma de dirigir*. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=rOFpsbjI5PkCyprintsec=frontcover&dq=mujeres+y+liderazgo+una+nueva+forma+de+dirigir+ramos&hl=es&sysa=Xyved=0ahUKEwjn\\_dfdm\\_zdAhUrrVkJHc\\_VBngQ6wEIKjAA#v=onepage&q=mujeres%20y%20liderazgo%20una%20nueva%20forma%20de%20dirigir%20ramos&yf=false](https://books.google.com.co/books?id=rOFpsbjI5PkCyprintsec=frontcover&dq=mujeres+y+liderazgo+una+nueva+forma+de+dirigir+ramos&hl=es&sysa=Xyved=0ahUKEwjn_dfdm_zdAhUrrVkJHc_VBngQ6wEIKjAA#v=onepage&q=mujeres%20y%20liderazgo%20una%20nueva%20forma%20de%20dirigir%20ramos&yf=false)
- Pedraja, L., Rodríguez, E., y Rodríguez, P. (2018). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes, medianas y pequeñas empresas*. Revista de ciencias sociales, (14), 20-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011673003.pdf>

Pablos, m. (2016). *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres*. (tesis doctoral). Universidad Extremadura, España. Recuperado de:

[http://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia\\_e\\_investigacion/419drh.pdf](http://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia_e_investigacion/419drh.pdf)

Quintero, r (2014). *investigación postdoctoral: liderazgo transformacional en gerentes educativos como factor fundamental en las organizaciones inteligentes caso: Unet*. (Tesis postdoctoral). universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela. Recuperado de:

<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/view/5230>

Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo una nueva forma de dirigir*. Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?id=rOFpsbjI5PkCypg=PA81ydq=definicion+del+liderazgo+transformacional+y+transaccional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj2j\\_Lq-\\_7cAhVyoFkKHbmGAe8Q6wEINjAC#v=onepage&q=definicion%20del%20liderazgo%20transformacional%20y%20transaccional&f=false](https://books.google.com.co/books?id=rOFpsbjI5PkCypg=PA81ydq=definicion+del+liderazgo+transformacional+y+transaccional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj2j_Lq-_7cAhVyoFkKHbmGAe8Q6wEINjAC#v=onepage&q=definicion%20del%20liderazgo%20transformacional%20y%20transaccional&f=false)

Rodríguez, G; Gil, J y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*.

Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/128205939/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-CUALITATIVA-Gregorio-Rodriguez-Gomez-Javier-Gil-Flores>

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA29&dq=metodo+inductivo+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiDiqCk-\\_PhAhUEj1kKHXPBLLQ6wEIKTAA#v=onepage&q=metodo%20inductivo%20definicion&f=false](https://books.google.com.co/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA29&dq=metodo+inductivo+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiDiqCk-_PhAhUEj1kKHXPBLLQ6wEIKTAA#v=onepage&q=metodo%20inductivo%20definicion&f=false)

Rosales, J. (2007). *Percepción del personal sobre los factores de insatisfacción en el trabajo un enfoque sobre la teoría y la práctica en la selección de personal* (tesis para licenciatura).

Universidad autónoma del estado de Hidalgo, México. Recuperado de:

<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/1662/Percepci%C3%B3n%20del%20personal%20sobre%20los%20factores%20de%20insatisfacci%C3%B3n%20en%20>

Revista dinero. (2014, Mayo 09). *Encuesta de satisfacción laboral*. Recuperado de:

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/satisfaccion-laboral-empleados-colombia/200637>

Redalyc. Org. (Julio 2018). *criterios para seleccionar revistas*. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/home.oa>

Robbins, S y Jude, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de

[https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Rocafuerte, D. (2016). *Liderazgo transformacional una aproximación conceptual*. (tesis de maestría). Universidad espíritu santo, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/liderazgo%20transformacional%20aproximecion%20conceptual.pdf>

- Redolfo, L. (junio, 2017). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Documents/Redolfo\_ALH.pdf
- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. México. Recuperado de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Rueda, J. (2016). *Liderazgo en Colombia: un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales*. (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12774/Investigacion%20Liderazgo%20en%20Colombia%20Johanna%20Rueda.pdf?sequence=1>
- Santamarina, miranda, f. (2009) *liderazgo y su impacto en la satisfacción, el esfuerzo extra la percepción de eficacia en las instituciones privadas de educación superior* (ponencia).México recuperado de: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C12P32.pdf>
- SciELO.Org. (julio 2018).*Criterios de selección de revistas*. Recuperado de <http://www.scielo.org/php/index.php>
- Sedano, I (2007).*liderazgo transformacional y satisfacción laboral en trabajadores del área de operaciones de una institución pública* (tesis de maestría).universidad Cesar Vallejo, Perú recuperado de:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8850/L%C3%B3pez\\_SIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8850/L%C3%B3pez_SIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Silva, A (2015). *Liderazgo transformacional y su influencia de la satisfacción laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP Petroecuador*. (Tesis de maestría). universidad central del ecuador, Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7316/3/T-UCE-000n7-222i.pdf>

Sánchez, C. (2015). *Evaluación del liderazgo en una empresa del sector de telecomunicaciones*. (Tesis de fin de curso). Universidad de Salamanca, España. Recuperado de [https://gedos.usal.es/jspui/bitstream/10366/127841/1/TG\\_SanchezBurdial\\_Evaluacion.pdf](https://gedos.usal.es/jspui/bitstream/10366/127841/1/TG_SanchezBurdial_Evaluacion.pdf)

Thieme, J. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>

Valenzuela., N., Buentello., C y Ramos., G. (2015). *Análisis de la insatisfacción laboral en una empresa del sector servicios*. Revista red nacional de investigadores en competitividad,(9), 945- 963. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/53>

Velásquez, L. (2006). *habilidades directivas y técnicas del liderazgo*. Madrid, España: ideas propias.

Vidal, C (2017). *Liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo* (tesis de especialización). Universidad militar nueva granada. Recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16256/1/VidalCruzCarolAndrea2017.pdf>