

Discusión

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Limitaciones y recomendaciones para futuros estudios

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

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

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





Referencias

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

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

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

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

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

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

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



