

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Los estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral en una  
empresa del sector resort campestre, Lambayeque, 2023**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Justin Fredd Terrones Salazar**

**ASESOR**

**Liliana Milagros Portilla Capuñay**

**<https://orcid.org/0000-0002-9304-9887>**

**Chiclayo, 2024**

**Los estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral en  
una empresa del sector resort campestre, Lambayeque, 2023**

PRESENTADA POR

**Justin Fredd Terrones Salazar**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Guillermo Juan Masías Cabanillas Holguin

PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero

SECRETARIO

Liliana Milagros Portilla Capuñay

VOCAL

## **Dedicatoria**

A mis abuelos por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y orientación en mis decisiones, ya que, sin ellos, no habría alcanzado este punto. También, agradezco a mis padres por proporcionarme la ayuda necesaria para lograr mis metas.

## **Agradecimientos**

a mi docente de investigación y a mi asesor por sus orientaciones en el proceso de realización del estudio, a mis hermanos y amigos por apoyarme en aquellos momentos difíciles

## Los estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre, Lambayeque, 2023

### ÍNDICE DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repositorio.upeu.edu.pe">repositorio.upeu.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	1%

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>10</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>17</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>18</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>24</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>25</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>27</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>30</b>

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre. Se llevó a cabo un estudio no experimental de tipo cuantitativo con un enfoque correlacional, para ello se utilizó el coeficiente de Spearman. Los datos se recopilaron mediante los instrumentos Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio) y el S20/23 (Meliá y Peiró 1989). El estudio reveló que el liderazgo transaccional era el más predominante, seguido por el liderazgo transformacional, siendo el liderazgo laissez-faire el menos común. Los empleados reportaron un alto nivel de satisfacción laboral; también se manifestó que el liderazgo transformacional y transaccional se correlacionaron positivamente con todas las dimensiones de la satisfacción laboral, lo que implica que motivar e inspirar a los empleados y establecer expectativas claras y recompensar el desempeño son factores que se vinculan con la satisfacción en el trabajo. En contraste, el liderazgo laissez-faire mostró correlaciones más débiles. Por lo que, es relevante señalar que la conexión entre liderazgo y satisfacción laboral puede ser influenciada por elementos del entorno. Esto subraya la importancia de adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades específicas de cada organización.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo, satisfacción laboral, relación, Resorts.

Codigo JEL: J28

### **Abstract**

The objective of the research was to determine the relationship between leadership styles and job satisfaction in a country resort company. A non-experimental quantitative study was carried out with a correlational approach, using Spearman's coefficient. Data were collected using the Multifactor Leadership Questionnaire (Bass and Avolio) and the S20/23 (Meliá and Peiró 1989). The study revealed that transactional leadership was the most predominant, followed by transformational leadership, with laissez-faire leadership being the least common. Employees reported a high level of job satisfaction. The results revealed that transformational and transactional leadership were positively correlated with all dimensions of job satisfaction, implying that motivating and inspiring employees and setting clear expectations and rewarding performance are factors that are linked to job satisfaction. In contrast, laissez-faire leadership showed weaker correlations. It is relevant to note that the connection between leadership and job satisfaction can be influenced by environmental elements. This underlines the importance of adapting leadership styles to the specific needs of each organization.

**Keywords:** Leadership styles, job satisfaction, relationship, Resorts.

## **Introducción**

En la actualidad, el mundo laboral ha evolucionado significativamente, y junto con esta evolución, se ha prestado una atención cada vez mayor a los factores psicológicos que interactúan con los colaboradores en su entorno de trabajo. Esta creciente atención se debe a un reconocimiento claro y generalizado del papel primordial que estos factores tienen sobre el performance de los empleados y, como resultado, la eficacia y rendimiento de las empresas en su totalidad. Entre estos factores encontramos los estilos de liderazgo. Los mismos son esenciales para lograr el triunfo, fomentar la colaboración en equipo y lograr la calidad anhelada. Al proporcionar una estructura que supervisa y mide el cumplimiento de objetivos y responsabilidades, estos sistemas crean una base sólida para el logro de metas organizacionales. (Valencia, 2019)

El líder cumple un papel interesante e intrigante en la experiencia percibida por el trabajador, por norma son los líderes quienes delegan formalmente las actividades a los subordinados o empleados, manteniendo interacción constante con ellos. Para Bass y Abolió (como se cita en Guerrero et al, 2021) el liderazgo se clasifica en tres estilos: transaccional, transformacional y laissez-faire, cada uno con sus particularidades y formas de actuar, bajo esta teoría y clasificación se podría decir que cada uno de estos estilos interactúa a su manera con el trabajador. La satisfacción laboral, por otro lado, es considerada como un residuo o estado emocional que se origina por aquellos indicadores percibidos durante la jornada laboral, es un tema de valoración o percepción del individuo a su entorno laboral diario (Pedraza, 2020). En consecuencia, tanto los estilos de liderazgo como la satisfacción laboral son variables de gran interés para la organización, pues las mismas podrían terminar por definir el rumbo de esta.

Se han llevado a cabo investigaciones anteriores para examinar la conexión entre las clases de liderazgo y la satisfacción laboral. El estudio de Mendoza y Tejada, (2020) consiguió demostrar el vínculo entre las tipologías de liderazgo y la satisfacción. Además, se identificó que un porcentaje considerable de enfermeros presentaba el estilo transaccional, representando el 50% de los encuestados, mientras que un 44% expresó estar poco satisfecho. Niño y Parra (2019) investigaron la relación entre tipos de liderazgo y satisfacción laboral en una empresa de seguridad. Descubrieron que el liderazgo transformacional y transaccional estaban relacionados con la satisfacción laboral. Los autores confirmaron la conexión entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. En las investigaciones mencionadas previamente se puede apreciar una discrepancia entre las conclusiones, se entiende entonces que pese a la realización de diferentes estudios no se ha apreciado una respuesta definitiva.

Es relevante destacar que las investigaciones previas no han abordado todos los factores actuales. Se exalta la importancia de la investigación debido al análisis del sector resort campestre. La importancia de investigar estas variables radica en su papel fundamental en relación con la organización., Según Angarita et al (2021) las manifestaciones de liderazgo alteran en gran medida el desempeño y el éxito de la misma, debido a que la calidad de sus líderes es un factor crítico que puede determinar su triunfo o su fracaso. Debido a las transformaciones en el ámbito laboral y organizativo, se han introducido nuevas formas de trabajar que afectan a la salud y el bienestar de los empleados. Estos cambios suponen una serie de retos para los responsables de dirigir y motivar a sus equipos, algunos de los cuales tienen una gran relevancia tanto en términos económicos como sociales. (Niño & Parra, 2019)

En la organización se ha observado una disminución en la satisfacción laboral en los últimos meses. Esta disminución parece estar vinculada con los cambios frecuentes en la dirección de la empresa y la falta de un liderazgo efectivo. Los estilos de liderazgo ineficaces y los cambios constantes en la dirección han creado un ambiente de trabajo tenso y poco colaborativo, lo que ha afectado negativamente la calidad del servicio y la experiencia de los huéspedes. A pesar de que la prestación de servicios implica trabajo en conjunto, la falta de un liderazgo efectivo compatible con el equipo puede afectar la calidad del servicio, así como también las relaciones interpersonales entre los colaboradores, creando un ambiente tenso y poco colaborativo en el lugar de trabajo. Esta insatisfacción se filtra en la calidad de los servicios, menguando el compromiso y la productividad del equipo, y afectando la experiencia de los huéspedes que perciben la falta de coordinación y el descontento del personal. La insatisfacción laboral entre los empleados puede afectar la reputación y el éxito del resort.

Se trabajará con un resort campestre, siendo este uno de los más representativos del departamento de Lambayeque debido a la gran variedad de servicios y la complejidad de estos, esta empresa despliega una gran cantidad de operaciones como canotaje, hospedaje, purificación de agua, barra de bebidas, restaurante, paseo en lancha, alquiler de motos, billar, zoológico, etc. Ante las premisas expuestas nace la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación existente entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre, Lambayeque- Perú, año 2023?

La relevancia de este estudio radica en su enfoque en la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral dentro del contexto único del sector de resorts campestres en la región, un área que no ha sido investigada anteriormente. Dada la falta de estudios en este contexto y las discrepancias en la literatura existente, el estudio tiene el potencial de reforzar el conocimiento. Los resultados de esta investigación pueden beneficiar a las empresas al

ayudarlas a identificar qué estilos de liderazgo se vinculan más con la satisfacción laboral en un entorno específico, lo que puede permitir a la empresa implementar cambios. Asimismo, los resultados obtenidos servirán como guía para estudiar las variables estilos de liderazgo y satisfacción en organizaciones afines al rubro, beneficiando de esa manera a las empresas del sector, colaboradores y de forma indirecta a otros investigadores que analicen estas variables en conjunto, universidades, entre otras entidades.

Finalmente, el objetivo general de la investigación es determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre en Lambayeque, año 2023. En cuanto a los objetivos específicos, la presente investigación muestra tres, siendo estos identificar el estilo de liderazgo que predomina en la empresa, conocer el nivel de satisfacción laboral y determinar la relación estructural entre la satisfacción laboral y estilo de liderazgo.

### **Revisión de literatura**

Investigaciones anteriores presentan diversas conclusiones y perspectivas sobre la relación entre las variables en cuestión. Entre algunos casos destacados encontramos investigaciones tales como las de Bracamonte y González, (2022) quienes se centraron en la relación entre el liderazgo y satisfacción laboral en un centro médico de argentina. En dicha investigación concluyó que el estilo de liderazgo dominante en las organizaciones es principalmente el liderazgo transaccional, y una gran mayoría de los trabajadores (aproximadamente el 83.6%) manifestaron sentirse satisfechos con su entorno laboral, sin embargo, así mismo los autores no pudieron confirmar la relación entre la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo. En contraste Niño y Parra, (2019) quienes también estudiaron la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados operativos de una empresa de seguridad. Los hallazgos indican que el estilo de liderazgo con mayor predominancia fue del tipo transformacional, seguido por el estilo transaccional. Además, estos autores lograron identificar una conexión importante entre el liderazgo transformacional y varios elementos vinculados a la satisfacción en el trabajo, como la satisfacción laboral en su totalidad, la satisfacción con la supervisión, los beneficios obtenidos y la participación. Estos hallazgos sugieren que este tipo de liderazgo(transformacional) posee un vínculo más fuerte con la satisfacción en el trabajo.

Siguiendo la misma línea de descubrimientos, Núñez et al. (2021) no se encontró una correlación la relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral entre el personal de un centro médico. Los hallazgos de este estudio mostraron que, en el contexto de

este centro de salud, el estilo de liderazgo con mayor presencia fue transaccional. En lo que respecta a la satisfacción en el trabajo, se observó que se situaba en un punto medio. Del mismo modo, Alqahtani et al. (2021) exploraron la relación entre los estilos de liderazgo de los gestores y la satisfacción laboral de los trabajadores en el centro CAPS. El estudio revela que el tipo de liderazgo predominante en la organización es el transformacional. Respecto a la satisfacción en el trabajo, se observó que se encuentra en un nivel intermedio. Por último, se descubrió una correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la satisfacción en el trabajo.

En su trabajo científico, Mendoza y Tejada (2020) establecieron la conexión existente entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de enfermería, ello dentro del contexto del ámbito de la salud, específicamente un hospital en Perú. En este hospital, el liderazgo transaccional emerge como el estilo predominante, adoptado por la mitad de los encuestados. Sin embargo, los resultados también indican que una proporción considerable de enfermeros experimenta un nivel intermedio de satisfacción laboral. Finalmente, se comprobó que efectivamente existe una correlación entre la satisfacción en el trabajo y los estilos de liderazgo. Además, el estudio demuestra entre sus resultados la relación entre las variables. Concordando con Valencia (2019) quien también encontró una relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los profesores. Los resultados de la investigación sugieren que un nivel medio de satisfacción laboral es experimentado por el 90% de los docentes, con solo un 10% mostrando un nivel alto de satisfacción. Esto sugiere que, en general, los profesores se sienten medianamente satisfechos con aspectos como supervisión, ambiente físico y motivación en sus lugares de trabajo.

Alvear et al (2019) investigaron los estilos de liderazgo de los líderes de las industrias exportadoras de Barranquilla. Los hallazgos indicaron que los líderes en la empresa tienen una preferencia destacada por el liderazgo transformacional, seguido en menor grado por el enfoque transaccional, siendo el liderazgo *laissez-faire* el menos utilizado. Según estos resultados, tanto transformacional como transaccional, es clave para que los trabajadores de estas industrias contribuyan a crear una mayor competitividad. Cuando los líderes implementan estos enfoques, los empleados tienden a estar más comprometidos, motivados y centrados en la consecución de los objetivos de la organización. Así mismo en el estudio realizado por García y Cerdas (2019) sobre los estilos de liderazgo se identificó un predominio del liderazgo transformacional, seguido por el liderazgo transaccional. Además, se destacó la baja frecuencia del estilo *laissez-faire*. En este análisis, todos los componentes del liderazgo transformacional obtuvieron promedios muy altos, lo que indica que este tipo de liderazgo es predominante en la escala aplicada. El liderazgo transaccional también obtuvo promedios significativos, aunque

ligeramente más bajos que el enfoque transformacional. Por otro lado, el estilo *laissez-faire* mostró la puntuación más baja.

La investigación de Álvarez et al, (2019) sobre la satisfacción laboral en una organización consiguió identificar cinco factores fundamentales que arrojaron resultados significativos en relación a la satisfacción de los empleados. El primer factor, denominado satisfacción por Supervisión, indicó un nivel de insatisfacción y esta insatisfacción se relaciona con las prácticas de liderazgo ejercidas por los líderes de nivel alto y medio en la organización. El segundo factor, Condiciones Físicas del Trabajo, también indicó insatisfacción y sugiere que las condiciones laborales no son adecuadas, destacando la necesidad de implementar regulaciones de seguridad y salud en el trabajo. El tercer factor, participación en decisiones y prestaciones Salariales, reveló un alto grado de insatisfacción relacionado con la falta de prestaciones y la situación salarial, vinculándose estrechamente con aspectos financieros, incluyendo pagos, afiliaciones, aseguramientos y multas. El cuarto factor, Satisfacción por Condiciones Intrínsecas del Trabajo, también indicó insatisfacción y proporciona información sobre cómo el personal se alinea con los objetivos de la organización y cómo perciben su trabajo en términos intrínsecos. Por último, el quinto factor, reconocimiento personal, fue el que menos insatisfacción generó, pero aun así fue importante y se relacionó con la unión entre los integrantes de grupos formales e informales y con el proceso de toma de decisiones. Estos descubrimientos sugieren que es apropiado implementar medidas en diversas áreas para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en esta entidad. Así mismo en un estudio realizado por Solís et al (2020), se exploraron varias dimensiones que afectan la satisfacción laboral de los empleados de una cadena de supermercados mexicana. En la primera dimensión, que se enfoca en la satisfacción con la supervisión, se identificó que un número significativo de empleados se encuentra en un nivel de satisfacción, lo que apunta hacia una tendencia generalmente positiva en este aspecto. En la segunda dimensión, que se relaciona con la satisfacción en cuanto al ambiente físico de trabajo, se observó que un porcentaje considerable de empleados se siente satisfecho, acompañado de un grupo que se muestra indiferente. Las demás dimensiones arrojaron resultados similares, con un mayor número de empleados ubicados en el nivel de satisfacción, lo que representa, en líneas generales, existe un grado adecuado de satisfacción en todas las dimensiones evaluadas.

En relación al alcance teórico sobre la variable estilos de liderazgo, se puede afirmar que existen diversas formas de describir esta variable. Sin embargo, para entender cómo se descompone esta variable, primero debemos preguntarnos: ¿Qué es el liderazgo? Una posible respuesta a esta interrogante se encuentra en la interpretación proporcionada por Hernández y

Avila (2018), quienes argumentan que el concepto de liderazgo se emplea con frecuencia para describir la aptitud o destreza de una persona en influir en otros individuos. Según la teoría motivacional, esta capacidad se da de manera voluntaria. Además, el liderazgo responde a una necesidad social inherente al ser humano, específicamente la necesidad de agrupación y la búsqueda de un beneficio mayor de convivencia, por otro lado para González y González, (2012) el liderazgo es aquel sistema de interacciones que de forma ordenada y esquemática se inserta en los integrantes de un conjunto de individuos; Parra (como se cita en González & González, 2012) menciona que el líder es la persona cuyas características particulares le brindan la capacidad para por medio de técnicas y métodos conseguir un una meta u objetivo de mejora para aquellos sobre los que posee autoridad.

Completo (MQL) - Bass Y Avolio. Bernard Morris Bass, un reconocido investigador y experto en liderazgo, y profesor, publicó en 1985 un libro llamado “Leadership and Performance Beyond Expectation”. Este libro ha sido la base para numerosas investigaciones en varios sectores y entidades. Este modelo propuesto por Bass tuvo su fundamentación en los conceptos brindados por House y Burns en 1978, Bass consiguió identificar gracias a Burns los liderazgos de tipo transaccional y transformacional, mismo que dieron los pilares de su modelo aplicativo. (Mendoza & Ortiz, 2006). El modelo de Bass y Avolio, que abarca tres tipos de liderazgo, el transaccional, el transformacional y el Laissez Faire, siendo estas tres una representación del progresivo avance de los estilos de liderazgo, Estas tipologías propuestas inicialmente terminan por expandirse a lo que se llamó liderazgo de rango completo, en este modelo hallaremos estos tres estilos característicos de liderazgo, agregando a su vez que cada uno de estos posee un valor ya sea positiva o negativamente. (Nader & Castro, 2007).

El liderazgo transformacional, según Bass (como se cita en García, 2014), es aquel que inspira a sus seguidores a ir más allá de lo esperado, alineando sus intereses con los de la organización y promoviendo el cambio. Este tipo de líder no se limita a dar órdenes o a controlar el trabajo, sino que busca crear una visión compartida y un sentido de propósito entre sus colaboradores. Martínez (como se cita en Mendoza & Ortiz, 2006) destaca que el líder transformacional se centra en lo que los seguidores pueden hacer por su país u organización, a diferencia del líder transaccional que se enfoca en lo que el país u organización puede hacer por ellos. Este estilo de liderazgo se divide en cuatro factores principales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada. La primera de estas implica que los colaboradores se identifican con el líder y lo toman como modelo. La motivación inspiradora se refiere a la habilidad o potestad del líder para inspirar a los trabajadores que encuentran en su equipo, ello lo consigue demostrando aspectos como la

persuasión y presentación de desafíos, no obstante, este no solo motiva a su equipo para que alcance metas, sino que también los conecta con una visión más amplia. El estímulo intelectual se refiere a cómo el líder expande las habilidades y el pensamiento de los seguidores. Finalmente, la consideración individualizada implica que el líder presta atención y se preocupa por las necesidades individuales de sus seguidores.

**Liderazgo Transaccional.** Para Antonakis y House (como se cita en Páez et al., 2014) el liderazgo transaccional es aquel estilo donde se da el ejercicio del concepto de contraprestación bilateral, es decir beneficio para el líder y trabajador, donde los aciertos por parte de los trabajadores son premiados y los errores son castigados. Burns (Como se cita en Mendoza & Ortiz, 2006) enmarcan el liderazgo transaccional y lo entienden de manera concreta como un sistema o proceso en el que se ejerce una dinámica de intercambio, en este ejercicio el líder determina una meta que los trabajadores realizan para conseguir una recompensa por la labor hecha.

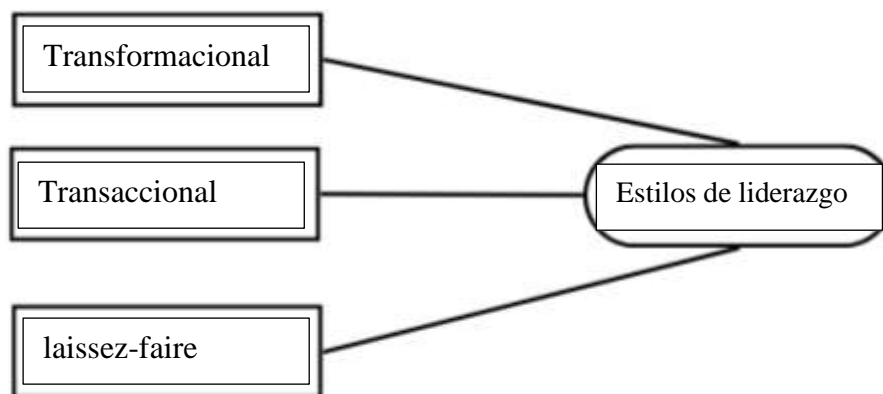
Este enfoque de liderazgo abarca el reconocimiento contingente, en el cual el líder y el subordinado acuerdan conjuntamente las tareas y recompensas. El líder motiva a través de indicadores y premios para lograr que los colaboradores cumplan las tareas en el plazo indicado. Sin embargo, este enfoque solo asegura el cumplimiento de las tareas, sin fomentar la proactividad por parte de los colaboradores. (Mendoza & Ortiz, 2006). Otra subdimensión es la gerencia por excepción activa, donde el líder supervisa activamente y corrige errores en las tareas asignadas. Esta postura involucra supervisión constante y acciones correctivas oportunas (Páez et al, 2014). Concordando con Mendoza & Ortiz (2006) quienes afirman que, en esta gerencia, el líder atiende problemas específicos y monitorea constantemente para alertar a los trabajadores cuando sea necesario.

**Laissez Faire.** Un líder laissez-faire evita de forma constante el tomar decisiones, básicamente y por paradójico que suene este estilo se ve caracterizado por la ausencia de liderazgo, de las tres dimensiones del liderazgo este es comúnmente el menos afectivo. Para Mendoza y Ortiz, (2006) Este estilo de liderazgo es prácticamente nulo, o no es un líder en el sentido estrecho y específico de la palabra, este proporciona de forma limitada dirección y apenas entrega apoyo. El líder laissez-faire tiende a evitar usar su autoridad, es desordenado y le cuesta tomar decisiones. Además, es relativamente permisivo en cuanto a las acciones de los trabajadores. Para Eagly et al (como se cita en Páez et al, 2014) esta clase liderazgo evita de forma concreta las decisiones, por lo regular no está disponible cuando es necesario, esta clase también es conocida como el liderazgo de políticas laxas, cuyo poder existe, pero no es utilizado, sino que se le deja al subordinado ir por su voluntad y trazar la serie de metas que se

debe cruzar para alcanzar sus objetivos. Dentro de este estilo está presente la gerencia por excepción pasiva, que se diferencia de la gerencia por excepción activa en que reacciona ante los errores en lugar de anticiparse a ellos. En este estilo, se evita el cambio y la intervención solo ocurre en situaciones excepcionales. (García, 2014).

**Figura 1**

*Modelo de Liderazgo.*



*Nota. Elaboración propia a partir del modelo de Bass y Avolio.*

**Satisfacción Laboral.** Esta variable puede ser descrita como aquel estado emocionado que el colaborador tiene como resultado del cumplimiento de sus labores, para Robbins y Coulter, (2014) la satisfacción laboral es la percepción y actitud general que una persona tiene en relación a su empleo. Además, se menciona que alguien que esté contento con su trabajo mostrará una actitud más positiva hacia él. Por otro lado, Locke (como se cita en Chiang et al, 2014) esta es un estado sensible emotivo de carácter bueno para el trabajador, es agradable para el mismo y es resultado de la percepción y consecuente juicio de valor generado por el personal o trabajador de una empresa, dicha valoración nace de la experiencia ganada en el ambiente laboral. El ser capaz de entender las necesidades o sentimientos que los colaboradores presentan es fundamental para las organizaciones o empresas, pues la satisfacción laboral termina por tener trascendencia cuando hablamos del desempeño y resultados. Finalmente, porque afecta el comportamiento laboral de los individuos (baja productividad) y viceversa. (Martínez et al, 2007).

Según la teoría de satisfacción de Meliá y Peiró (1989), esta variable se compone de la supervisión, el entorno físico, las prestaciones recibidas, la naturaleza intrínseca del trabajo y la participación.

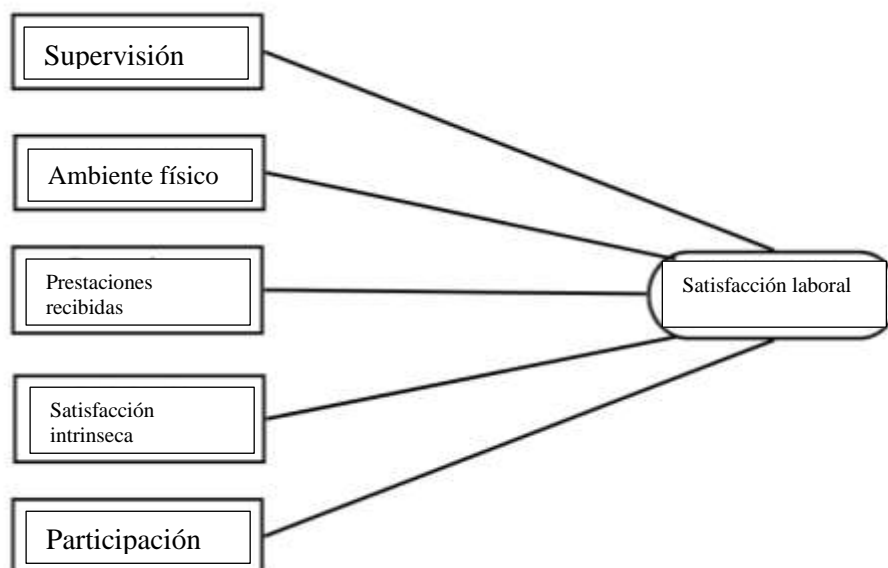
La supervisión en la satisfacción laboral, dicha dimensión se expresa como la sensación que posee el colaborador con la persona o personas que las supervisan, es decir el trato recibido

por sus jefes. Esto implica evaluar la calidad del trato recibido por parte de los superiores, la frecuencia de las interacciones de supervisión, la calidad de la relación con el jefe, cómo se evalúa el rendimiento del empleado y la equidad en el trato a los colaboradores. (Luthans, 2008). Del mismo modo el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (1994) define a la supervisión como la manera en la que los empleados perciben el trato de sus superiores en aspectos como frecuencia y calidad de comunicacional. La dimensión del ambiente físico en la satisfacción laboral abarca aspectos fundamentales del entorno de trabajo, como la calidad de la ventilación, la temperatura, la limpieza y la salud general del lugar. Esto implica evaluar todos los aspectos físicos presentes en el espacio donde los empleados realizan sus labores. Otro aspecto básico en la satisfacción son las prestaciones recibidas por los colaboradores, es decir el salario que recibe, las oportunidades de promoción, la flexibilidad del contrato, y la negociación de beneficios por parte de la empresa. (Chiang & Ojeda, 2013). Así mismo en cuanto ambiente físico Hegney et al., (2006) mencionan que es la satisfacción laboral se ve definida también por las condiciones físicas en las que los trabajadores cumplen sus tareas.

La satisfacción laboral tiene una dimensión esencial que es la satisfacción intrínseca en el trabajo. Esto implica la gratificación que se obtiene directamente de las actividades laborales en sí mismas. Esta dimensión se enfoca en determinar si las características y atributos del trabajo están alineados con las preferencias del colaborador. Por último, se encuentra la dimensión de la participación del colaborador en la organización. Esta dimensión se relaciona con la capacidad del colaborador para actuar con autonomía y participar en la toma de decisiones dentro de su departamento y grupo de trabajo. (Luthans, 2008).

## **Figura 2**

*Modelo teórico de satisfacción laboral según Meliá y Peiró*



*Nota. Elaboración propia a partir del modelo de Meliá y Peiró*

## **Materiales y métodos**

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, ya que buscaba particularmente conocimiento. El diseño fue no experimental de corte transversal, dado que los datos se recopilaban en un solo momento. Finalmente, la investigación tuvo un enfoque correlacional, describiendo relaciones entre variables (Hernández et al., 1997).

Se tomó como objeto de estudio una empresa del sector resort campestre, haciendo uso de la totalidad de la empresa, por lo que la investigación fue censal. La organización analizada posee un total de 110 trabajadores; sin embargo, debido al contexto dado en el momento de la recolección de datos, como lo fue la presencia considerable de personal con dengue, sumado al hecho de que los horarios del personal eran muy diversos, se optó por tomar la muestra mínima permitida por la universidad, teniendo una muestra a encuestar de 100 personas.

Se emplearon dos instrumentos para recolectar datos de las dos variables: el Multifactor Leadership Questionnaire en su versión MQL 5X, compuesto por 36 ítems, estos están ubicados en los parámetros Likert. (Silva, 2010). Así mismo, se hizo uso del cuestionario de satisfacción laboral S20/23, que fue un instrumento compuesto por 23 ítems con respuestas en escala Likert (Meliá & Peiró, 1989).

Durante el primer semestre del 2023 se realizó la recolección de datos para el estudio. La recopilación de datos se llevó a cabo en persona, con la asistencia de supervisores de área que facilitaron el acceso a diversos departamentos de la organización. Debido a la falta de dispositivos móviles y al acceso a internet, la encuesta se administró en formato físico. Se contó

con el apoyo de acompañantes, la encuesta tomó en promedio 15 minutos por participante. La recolección de datos se realizó en diferentes días, adaptándose al horario laboral, la época del año y la afluencia de personal y consumidores.

Los datos se colocaron primero en un documento del programa Microsoft Excel, para procesarlos posteriormente en el programa SPSS en su versión 26. Se realizó un análisis de confiabilidad Alfa de Cronbach obteniéndose 0.81(MLQ) y 0.92(S20/23). Se hizo uso de métodos y análisis descriptivos para dar respuesta a los objetivos específicos y el coeficiente rho de Spearman como prueba de hipótesis correlacional.

## Resultados y discusión

En esta sección, se expondrán los resultados obtenidos en el estudio sobre los estilos de liderazgo y la satisfacción en el resort campestre. Estos hallazgos abordan tanto los objetivos específicos como los generales planteados en la investigación. Estos objetivos se abordaron a través de tablas, gráficos e interpretaciones.

De acuerdo con el objetivo específico 1, identificar el estilo de liderazgo que predomina en el Resort Campestre.

**Tabla 1**

<i>Estilo de liderazgo</i>				
Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media
Liderazgo transformacional	20	3,16	4,03	3,5795
Liderazgo transaccional	8	2,63	3,97	3,6250
Liderazgo laissez faire	8	2,25	3,18	2,5900

Los valores que la variable estilo de liderazgo ha generado se pueden ver en la tabla superior, encontrando que el estilo de liderazgo predominante en el Resort Campestre es el liderazgo transaccional, ello sugiere que la mayoría de los empleados perciben que sus líderes en el Resort se centran en el intercambio de recompensas y sanciones para motivar y dirigir a los empleados. Este enfoque está relacionado con la necesidad de cumplir objetivos específicos dentro de la empresa, como alcanzar ciertos estándares de rendimiento o lograr metas predefinidas. Ello concuerda con, Bracamonte y González, (2022) quienes también

identificaron al liderazgo transaccional como el más frecuente en un centro médico, demostrando que diversos directivos resuelven la gestión del talento humano mediante la transacción de beneficios. Continuando con los resultados obtenidos, en segundo lugar, tenemos el liderazgo transformacional, ello demuestra que los líderes en el resort también muestran características como inspirar y motivar a los empleados, pero es posible que este enfoque no se esté fomentando en la organización. En contraste Niño y Parra (2019) encontraron al liderazgo transformacional como el más dominante en una empresa del sector de servicios, lo que sugiere que en esta organización en particular se demuestran actitudes enfocadas en el apoyo motivacional y la satisfacción intrínseca. Del mismo modo Alvear et al, (2019) evidenciaron un estilo transformacional como el predominante en su organización esto debido a que, en las empresas analizadas, los líderes de alta gerencia parecen ser efectivos en la creación de una visión inspiradora y en ganarse el respeto y la confianza de sus seguidores. Los empleados están motivados y comprometidos debido a esta influencia positiva por parte de sus líderes. Por último, en relación con los resultados obtenidos, el liderazgo laissez-faire, exhibe la calificación más baja en la tabla. Esto indica que, en ciertos aspectos, algunos líderes demuestran actitudes de falta de liderazgo activo, donde estos evitan tomar decisiones y proporcionar dirección clara. Este estilo de liderazgo es menos común en el Resort Campestre, lo que podría ser una señal positiva, ya que un liderazgo laissez-faire a menudo se asocia con la falta de dirección y supervisión. Lo que concuerda con los hallazgos de García y Cerdas (2019) quienes encontraron que el estilo laissez-faire no es predominante en la organización estudiada, sin embargo, se encontró dentro del mismo un puntaje alto en retrasar cuestiones urgentes, aunque el estilo laissez-faire no es común en general, existe una cierta tendencia a retrasar la toma de decisiones en situaciones que requieren una respuesta rápida. Esto podría estar relacionado con la carga de tareas y responsabilidades que enfrentan los directivos en la organización. En resumen, el liderazgo transaccional es el estilo más comúnmente observado entre los líderes en el resort. Esto sugiere que los líderes en el Resort Campestre tienden a enfocarse en el intercambio de recompensas y sanciones para motivar a sus empleados y lograr resultados específicos. A pesar de que las investigaciones pueden arrojar resultados divergentes, especialmente en lo que respecta al liderazgo transformacional, existe una cierta coherencia en la predominancia de los estilos de liderazgo, siendo el liderazgo transaccional y el transformacional los más comunes, mientras que el liderazgo laissez-faire es menos frecuente. Se puede deducir que un entorno altamente competitivo y orientado a objetivos, como la industria a la que pertenece el resort, el liderazgo transaccional puede ser la estrategia preferida para motivar y dirigir a los empleados hacia el logro de metas específicas. No obstante, para

otras organizaciones es más importante el motivar por medios intrínsecos, organizaciones donde el compromiso a largo plazo es crucial son aquellas donde mayoritariamente observaremos un liderazgo transformacional, esta distinción subraya la importancia de adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades y metas específicas de cada organización. Es por ello que, según Bass (como se cita en García, 2014), el liderazgo transformación se centraba en integrar el objetivo organizacional en los trabajadores buscando que los colaboradores superen las expectativas, permitiendo crear un sentido de pertenencia a largo plazo, a diferencia del liderazgo transaccional, que se distingue por ser un sistema con una dinámica de intercambio claramente establecida.

Respecto al objetivo específico 2, conocer el nivel de satisfacción laboral en el Resort Campestre.

**Tabla 2**

*Nivel de satisfacción laboral en trabajadores de un resort campestre.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	3,0
	Medio	42	42,0
	Alto	55	55,0
	Total	100	100,0

**Tabla 3**

*Dimensiones por niveles de la variable satisfacción laboral*

Dimensión	Nivel	n	%
Supervisión	Medio	58	58,0
Ambiente Físico	Alto	68	68,0
Prestaciones Recibidas	Medio	51	51,0
Satisfacción Intrínseca	Alto	55	55,0
Participación	Medio	47	41,0

El segundo objetivo específico, que era conocer el nivel de satisfacción laboral en el resort campestre, produjo resultados alentadores. La mayoría de los encuestados indicaron un alto grado de satisfacción laboral. Es reconfortante ver que una proporción considerable de empleados califica su satisfacción laboral como “Alta”, lo que indica que la mayoría se siente contenta con su trabajo en el resort. Lo que discrepa de los hallazgos de Valencia (2019), quien encontró solo un 10% en nivel alto y en su mayoría el personal demostró estar medianamente satisfecho. Esta diferencia podría estar relacionada con varios factores, como las condiciones

económicas y laborales específicas de cada organización, supervisión, o incluso el contexto temporal en el que se realizaron las investigaciones. Sin embargo, en cuanto a los resultados, es importante destacar que aproximadamente el 42.0% tiene un nivel "Medio", lo que indica que aún hay margen para mejorar la satisfacción laboral en algunas áreas. En contraste Mendoza y Tejada, (2020) en su investigación identifico que los colaboradores están poco satisfechos, habiendo evaluado condiciones físicas, aspectos de remuneración entre otros indicadores. Además, es notable el alto grado de satisfacción en la dimensión del entorno físico cuando se trata de los resultados de las dimensiones de la satisfacción laboral. Esto indica que los empleados están contentos con el entorno en el que realizan sus labores, lo que sugiere un ambiente de trabajo saludable y cómodo, sin embargo, existen áreas de mejora notables, como la supervisión y la participación, que obtienen un nivel medio. Esto señala la necesidad de fortalecer la relación entre los trabajadores y sus superiores, así como de fomentar una mayor autonomía en el trabajo. Esto contrasta con lo señalado por Álvarez et al, (2019), quienes sostienen que los empleados no están satisfechos con las condiciones físicas, la supervisión y la participación en el trabajo. Esto podría sugerir riesgos de accidentes laborales y enfermedades, así como insatisfacción en las interacciones y prácticas con los supervisores. Del mismo modo, la insatisfacción con la participación sugiere una escasa implicación de los trabajadores en la toma de decisiones. Además, en la línea de los resultados encontrados, la dimensión de prestaciones recibidas se sitúa en un nivel medio, lo que indica que, aunque los empleados están en su mayoría satisfechos con aspectos como el salario y las oportunidades de promoción, aún hay margen para mejoras. Finalmente, la satisfacción laboral intrínseca se destaca con un nivel alto del 55%, lo que sugiere que los trabajadores disfrutan de las tareas que realizan. Ello discrepa de los hallazgos de Solís et al, (2020) quienes demostraron que los trabajadores se encuentran satisfechos a la puntualidad y cantidad del pago. Además, encontraron que la mayoría de sus empleados estaban satisfechos con la satisfacción intrínseca. Esto es congruente con los hallazgos obtenidos en el resort campestre, por lo que se podría deducir que en ambos casos los trabajadores disfrutan de las actividades que realizan en las organizaciones. Esto permite inferir aspectos como el ambiente físico y la satisfacción intrínseca son factores cruciales para determinar la satisfacción laboral, pues las condiciones físicas representan para el colaborador un espacio en donde el trabajador se expone a dificultades como posibles enfermedades, por otro lado, la satisfacción intrínseca se muestra fundamental, ello debido a que esta es la satisfacción con las propias actividades del trabajo. Para Chiang & Ojeda, (2013) la dimensión del ambiente físico en la satisfacción laboral se

centra en la calidad del entorno de trabajo, abordando aspectos como la ventilación, la temperatura, la limpieza y la salud general del lugar donde los empleados realizan sus tareas.

Respecto al objetivo específico 3, determinar la relación estructural entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el Resort Campestre, se encontró que

**Tabla 4**

*Relación estructural entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el Resort Campestre.*

	Supervisión	Ambiente Físico	Prestaciones Recibidas	Satisfacción Intrínseca	Participación
Transformacional	,640*	,404*	,542*	,680*	,563*
Transaccional	,626*	,512*	,509*	,641*	,682*
Laissez Faire	,223*	0.131	,253*	0.164	,262*

\*P<0.05

n=100

En primer lugar, se observa que el liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar y superar las expectativas, está significativamente correlacionado de manera positiva con todas las dimensiones de la satisfacción laboral, esto respalda la idea de que un liderazgo que inspira y motiva a los empleados a alcanzar un rendimiento excepcional está vinculado a una mayor satisfacción en el trabajo. Ello concuerda con Alqahtani et al. (2021) quienes encontraron correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional con todos los dominios de la satisfacción laboral. Este tipo de consistencia en los hallazgos fortalece aún más la idea de que el liderazgo transformacional puede ser un factor positivo en el bienestar de los empleados en diferentes contextos organizativos. Continuando con los resultados, se destaca una correlación positiva importante entre todas las dimensiones de la satisfacción laboral y el liderazgo transaccional. Esto sugiere que la claridad en las expectativas y las recompensas por el desempeño cumplido contribuyen a la satisfacción de los empleados. Esto indica que un liderazgo que motive inspire o se preocupe por el desenvolvimiento de sus empleados tiende a correlacionarse con una mayor satisfacción en estas áreas. Este hallazgo se alinea con investigaciones previas, como la de Niño y Parra (2019), que también encontraron correlaciones significativas entre el liderazgo transaccional y las diferentes dimensiones de la satisfacción laboral. Estos resultados respaldan la idea de que este estilo de liderazgo puede llegar a ser efectivo para promover la satisfacción de los empleados en diferentes contextos. En contraste, en cuanto a los resultados, el liderazgo laissez-faire muestra correlaciones más débiles y en algunos casos no significativas con las dimensiones de la satisfacción laboral, este estilo se correlaciona positivamente con la supervisión, prestaciones y participación, pero no con el

ambiente físico ni la satisfacción intrínseca. Los hallazgos de este estudio tienen relevancia importante en lo que respecta a la administración de recursos humanos en el Resort Campestre. Primero, el descubrimiento de que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral resalta la necesidad de fomentar líderes capaces de inspirar y motivar a sus equipos. Los líderes que adoptan un enfoque transformacional pueden generar un ambiente en el que los empleados se sientan comprometidos, valorados y entusiasmados por contribuir al éxito de la organización. Por otro lado, la correlación positiva entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral resalta la importancia de establecer expectativas claras y recompensar el desempeño. Los líderes transaccionales pueden jugar un papel crucial en la definición de metas alcanzables y en la recompensa de los logros de los empleados. Esto puede aumentar la sensación de equidad y justicia en el lugar de trabajo, lo que a su vez puede impulsar la satisfacción de los empleados. Sin embargo, es fundamental señalar que el liderazgo *laissez-faire*, que implica una falta de liderazgo activo y la evitación de la toma de decisiones, mostró correlaciones más débiles con la satisfacción laboral. Esto sugiere que dejar a los empleados sin dirección clara y sin apoyo activo puede tener una relación negativa en su satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, es esencial que los líderes eviten adoptar este estilo de liderazgo y en su lugar busquen involucrarse y guiar a sus equipos de manera efectiva. Esto subraya aún más la importancia de que los líderes comprendan la diversidad de estilos de liderazgo y sepan cuándo y cómo aplicarlos en función de las necesidades y la dinámica de sus equipos y organizaciones.

En cuanto al objetivo general, Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre- Perú, año 2023.

**Tabla 5**

<i>Resultados prueba Rho Spearman: Relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral</i>	
	Estilo de Liderazgo
Satisfacción Laboral	,685*

\* $P < 0.05$

n=100

De acuerdo con la tabla superior se puede apreciar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Los hallazgos sugieren que existe una relación directa entre la tipología del liderazgo y la satisfacción en el trabajo. Estos resultados respaldan la hipótesis planteada y se alinean con el objetivo general de la investigación. En esta se comprueba estadísticamente la relación de las variables y de la misma se indica que la relación es

significativa, sumado ello también se encontró que el coeficiente de correlación es 0,685, este valor indica que la relación entre estilo de liderazgo y la satisfacción laboral es positiva. Ello sugiere que mientras en la empresa se mantenga un estilo de liderazgo enfocado en la motivación extrínseca, las condiciones físicas del local permanezcan igual y las actividades laborales continúen realizándose como lo hacen hasta ahora no se apreciara una variación en cuanto a la satisfacción laboral. Ello concuerda con Niño Y Parra (2019) quienes determinaron que si existía correlación entre la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo, esto apoya la idea de que los jefes o gerentes juegan un papel clave en cómo los empleados ven y experimentan su trabajo y, en última instancia, en su nivel de satisfacción laboral. La investigación de Mendoza y Tejada (2020) que también encontró una relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral se suma a la creciente evidencia que respalda la importancia crítica de las variables. Estos hallazgos no solo amplían la validez de la relación entre liderazgo y satisfacción laboral, sino que también proporcionan una base sólida para argumentar que esta conexión es relevante en una gran variedad entornos. Lo que se desprende de estas investigaciones es que los líderes, a través de sus comportamientos, actitudes y estilos de liderazgo, pueden moldear significativamente la percepción que los empleados tienen sobre su trabajo. Un liderazgo que promueva la motivación inspire a los colaboradores y establezca expectativas claras tiene el potencial de generar una mayor satisfacción laboral. En contraste, un liderazgo pasivo o desinteresado, como el enfoque *laissez-faire*, puede no ser el más efectivo. Sin embargo, es importante destacar que, como lo señala el estudio de Bracamonte y González (2022), esta relación no es una constante universal. En su investigación no encontraron una relación clara entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Esto sugiere que la conexión entre liderazgo y satisfacción laboral puede verse afectada por factores contextuales específicos y las características de la población estudiada. Un enfoque de liderazgo puede ser efectivo en un entorno, pero no en otro. La motivación y satisfacción de los trabajadores pueden variar en diferentes situaciones. Por lo tanto, los líderes y las organizaciones deben adaptar sus estilos de liderazgo a las necesidades específicas de sus empleados y al entorno operativo.

## **Conclusiones**

El liderazgo transaccional es el estilo predominante en la empresa debido a su enfoque en recompensas y sanciones para motivar a los empleados, lo cual es efectivo en un entorno orientado a objetivos como la industria del resort. Además, el liderazgo transaccional suele ser más fácil de implementar y gestionar que otros estilos de liderazgo, ya que se centra más en las

transacciones y menos en las relaciones personales. El liderazgo transformacional, inspirador y motivador, se encuentra en segundo lugar, pero podría necesitar más fomento.

La evaluación de la satisfacción laboral en el Resort Campestre demostró que la mayoría de los empleados están altamente satisfechos gracias a un entorno físico agradable y unas responsabilidades laborales motivadoras. Aun así, hay aspectos que necesitan ser atendidos, como la supervisión, la participación y las prestaciones. Aunque en general los resultados son positivos, abordar estas áreas puede mejorar el bienestar y el rendimiento de los empleados

La investigación en el Resort Campestre destaca que los estilos de liderazgo están vinculados a la satisfacción laboral. Los líderes transformacionales y transaccionales se relacionan de manera positiva con la satisfacción, ya que inspiran y establecen metas con claridad. En contraste, el liderazgo laissez-faire no presenta una relación significativa con la satisfacción laboral, sugiriendo que su adopción podría no ser beneficiosa en esta organización.

En el Resort Campestre, se encontró una relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Un liderazgo que motiva inspira y establece expectativas claras puede vincularse de mejor manera con la satisfacción laboral, mientras que un enfoque pasivo o laissez-faire puede no ser efectivo. Sin embargo, estos hallazgos pueden variar según el contexto y las características de la población estudiada, resaltando la importancia del liderazgo en diferentes entornos organizacionales.

## **Recomendaciones**

Se debe mejorar el liderazgo transformacional y transaccional con un plan de acción de seis meses que incluya capacitación, sensibilización, reconocimiento y desarrollo. Se evaluarán las competencias de los líderes antes y después del plan con una encuesta. Luego se diseñará un programa de capacitación, coaching y mentoría según las necesidades y expectativas de los líderes. Se identificarán los recursos y los obstáculos para el desarrollo del liderazgo, se hará un seguimiento y se presentará un informe con los resultados y las conclusiones.

Para mejorar la supervisión y la participación, se recomienda implementar un sistema de retroalimentación continua entre supervisores y empleados, fomentando el diálogo y la resolución de conflictos. Además, se sugiere crear un espacio para que los empleados compartan sus ideas y propuestas en la toma de decisiones. Para las prestaciones, se realizará un estudio de mercado comparativo con empresas del sector turístico y se establecerá un plan de acción. El impacto de estas medidas se evaluará mediante encuestas trimestrales a los empleados y reuniones mensuales de feedback.

Dado que el liderazgo *laissez-faire* indica una falta de liderazgo activo, es importante minimizar su presencia en la empresa. Para ello se propone establecer un sistema de seguimiento y control del cumplimiento de objetivos y responsabilidades de los líderes, detectando y corrigiendo actitudes indiferentes o negligentes en un período de 6 meses. Además, se evaluará el desempeño de los líderes, con indicadores de calidad, eficiencia, satisfacción y compromiso de los colaboradores, finalmente se brindará reconociendo a los líderes efectivos y proactivos.

La empresa debería capacitar a sus líderes con un consultor externo especializado, para mejorar sus habilidades de liderazgo y la satisfacción laboral. El programa sería de 8 horas en sesiones semanales, con métodos como estudios de caso, dinámicas grupales y juegos de rol. El mismo abordaría temas tales como la comunicación efectiva, la motivación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la delegación. Así, los líderes podrían adoptar un estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades y expectativas de sus colaboradores, lo que se traduciría en múltiples mejoras en la empresa.

## Referencias

- Alqahtani, y otros. (2021). Leadership styles and job satisfaction among healthcare providers in primary health care centers.
- Álvarez, L., López, y Silva. (2019). Satisfacción laboral en una organización human care de la Bahía de Guayaquil.
- Alvear, L., Luna, N., Navarro, y Salas. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla.
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. D.F: Grupo Editorial Patria.
- Bracamonte, L. M., & Gonzalez Argote, J. (2022). Estilo de liderazgo en jefes de servicios de enfermería y su relación en la satisfacción laboral.
- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas.
- Chiang, & Ojeda. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres.
- García, J. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: Caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México.
- García Solarte, M. (2014). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales.
- García, & Cerdas. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: Transformando las organizaciones educativas.
- González González, O., & González Cubillán, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario.
- Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C., García Claribel, S., Carhuancho Mendoza, I. M., Maino Isaías, A. A., & Silva Siu, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo.
- Hegney, D., Plank, A., & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work.
- Hernández Gracia, T. J., & Avila, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación.

- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (1994). NTP 394: Satisfacción laboral: definiciones y dimensiones. Recuperado de [https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp\_394.pdf/3b9fdb86-1f26-475a-84e2-c7af79096a9b]
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*.
- Martínez, G. R., & López, L. L. (2007). *Satisfacción laboral del personal de salud*.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23*.
- Mendoza Martínez, I., García Rivera, B., & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México.
- Mendoza Quijano, E., & Tejada Muñoz, S. (2020). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los enfermeros, Hospital Regional Virgen de Fátima, Perú.
- Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional.
- Niño Abella, & Parra Osorio. (2019). Estilos de liderazgo y Satisfacción Laboral en personal operativo en seguridad privada.
- Núñez, Altamirano, & Compeán. (2021). Estilos de liderazgo relacionados con los niveles de satisfacción laboral en enfermeras en atención hospitalaria.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*.
- Pacsi Choque, A., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2014). Liderazgo laissez faire.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia.
- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. Scielo.

Silva Peralta, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio

Solís, M., Mapén, & Méndez. (2020). Satisfacción Laboral en colaboradores de una cadena mexicana de supermercados.

Valencia Muñoz, A. M. (2019). Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de II.EE del distrito de Los Olivos, Lima.

## Anexos

## Anexo 1. Matriz De Consistencia.

Problema de investigación	Objetivo principal	Hipótesis	Variables		
¿Cuál es la relación existente entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre, Lambayeque- Perú, año 2023?	Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre- Perú, año 2023.	Existe relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el Resort Campestre, Lambayeque- Perú, año 2023.	Estilos de liderazgo	Transformacional	6, 14, 23, 34, 10, 18, 21, 25, 9, 13, 26 36, 2, 8, 30, 32, 15, 19, 29, 31
	Objetivos específicos			Transaccional	1, 11 16, 35, 4, 22, 24, 27
	Identificar el estilo de liderazgo que predomina en una empresa del sector resort campestre, Lambayeque, 2023			Laissez Faire	5, 7, 28, 33, 3, 12, 17, 20.
	Conocer el nivel de satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre, Lambayeque, 2023		Satisfacción Laboral	Supervisión	13, 14, 15, 16, 17, 18
	Determinar la relación estructural entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre, Lambayeque, 2023.			Ambiente físico	6, 7, 8, 9, 10
			Prestaciones recibidas	4,11,12, 22,23	
			Satisfacción Intrínseca	1, 2, 3, 5	
			Participación	19, 20, 21	
<b>Metodología</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque: Cuantitativo</li> <li>- Nivel: Correlacional</li> <li>- Tipo: básico</li> <li>- Diseño: - No experimental Transversal</li> <li>- Tipo de muestreo: Censal</li> </ul>	<b>Población, muestra y muestreo</b>		<b>Procedimiento</b>		
	Parto de una población con tamaño conocido, Dado que se realizará el análisis de una empresa representativa en el sector, y la misma posee un total de <u>100</u> trabajadores, se optará por tomar la totalidad de la muestra.		El diseño metodológico comprende el análisis tanto de los líderes de la organización como de los colaboradores, esto debido a que se pretende encontrar la relación entre las variables. Debido a las características de la muestra se empleará la prueba Rho de Spearman		
Técnicas e instrumentos de recolección de datos:					
Técnica: Encuesta - Cuestionario (instrumento)					
Instrumentos:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para medir la variable estilos de liderazgo se hará uso de: El instrumento <b>Multifactor Leadership Questionnaire</b></li> <li>- Para medir la variable satisfacción laboral se hará uso de: El instrumento <b>Cuestionario de satisfacción laboral S20/23</b></li> </ul>					

## Anexo 2. Instrumento de recolección - estilos de liderazgo.

Estimulación intelectual		Roll
2. Reexamino asunciones de manera crítica para plantearme si son las adecuadas.	D	
	P	
8. Al resolver problemas busco diferentes perspectivas	D	
	P	
30. Hago que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos.	D	
	P	
32. Sugiero nuevas formas de considerar la realización de las tareas.	D	
	P	
Influencia idealizada (conducta)		
6. Hablo sobre mis creencias y valores más importantes	D	
	P	
14. Hago hincapié en la importancia de poseer una sólida visión de propósito.	D	
	P	
23. Considero las consecuencias morales y éticas de mis decisiones.	D	
	P	
24. Recalco la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	D	
	P	
Influencia idealizada (atributos)		
10. Genero orgullo en los demás por relacionarse conmigo.	X	
	P	
18. Antepongo el interés del grupo, al mio propio.	D	
	P	
21. Mi modo de actuar provoca que los demás sientan respeto hacia mí.	D	
	P	
25. Hago ostentación de un sentido de poder y de confianza.	D	
	P	
Motivación por inspiración		
9. Soy optimista cuando hablo del futuro.	D	
	P	
13. Hablo con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo.	D	
	P	
26. Transmito una visión convincente del futuro.	D	
	P	
36. Manifiesto mi confianza de que se alcanzarán los objetivos.	D	
	P	
Consideraciones individuales		
15. Dedico tiempo a enseñar y a instruir.	D	
	P	
19. Trato a los demás como individuos más que como miembros del grupo.	D	
	P	
29. Considero que cada individuo posee necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás.	D	
	P	
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus puntos fuertes.	D	
	P	

Premio por contingencia	Roll
1. Ofrezco ayuda a los demás a cambio de sus esfuerzos.	D
	P
11. Discuto detenidamente quién es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento.	D
	P
16. Dejo muy claro lo que uno puede esperar cuando se alcanzan los objetivos.	D
	P
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas de los demás.	D
	P
Gerencia por excepción pasiva	
3. No intervengo a no ser que los problemas presenten gravedad.	D
	P
12. Espero a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.	D
	P
17. Creo profundamente en la frase "Si no está roto, no lo arregles".	D
	P
20. Considero que los problemas deben llegar a ser crónicos para tomar medidas.	D
	P
Gerencia por excepción activa	
4. Presto atención a las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma.	D
	P
22. Centro toda mi atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen.	D
	P
24. Sigo con atención todos los errores.	D
	P
27. Dirijo mi atención hacia los casos que no cumplen las normas.	D
	P

Laissez-faire	Roll
5. Evito involucrarme cuando surgen cuestiones de importancia.	D
	P
7. Me ausento cuando se me necesita.	D
	P
28. Evito tomar decisiones.	D
	P
33. Me retraso en dar respuesta a cuestiones urgentes.	D
	P

Opciones de respuesta: 1= "Nunca"; 2= "Rara vez"; 3= "De vez en cuando"; 4= "Algunas veces"; y 5= "Siempre".

## Anexo 3. Instrumento de recolección de datos satisfacción laboral.

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23****J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)**

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje"; y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márcuela con una cruz.

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
4	<i>El salario que usted recibe.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Indiferente 4 <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

6	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
7	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
8	<i>La iluminación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
9	<i>La ventilación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
10	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
11	<i>Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
12	<i>Las oportunidades de promoción que tiene.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
13	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
14	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
15	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
16	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
17	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
18	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
19	<i>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
20	<i>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
21	<i>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
22	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □
23	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho May Bastante Algo 1 □ 2 □ 3 □	Indiferente 4 □	Satisfecho Algo Bastante Muy 5 □ 6 □ 7 □

## Anexo 4. Operacionalización.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	OPERACION	DIMENSIONES	ITEM	ESCALA
SATISFACCIÓN LABORAL	La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo (Aldag y Brief, 1.978, citado por Meliá, & Peiró, J. M, 1989)	El cuestionario está compuesto por <b>23 items</b> , dichos items se encuentran en la escala de medición ordinal.	Supervisión  Ambiente físico del trabajo  Prestaciones recibidas  Satisfacción intrínseca  Participación	13 14 15 16 17 18  6 7 8 9 10  4 11 12 22 23  1 2 3 5  19 20 21	Ordinal

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	OPERACION	DIMENSIONES	ITEM	ESCALA
estilos de liderazgo	Bass y Avolio (2006), plantean que el mismo comprende 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.	Cuestionario de full rango de liderazgo de Bass y Avolio.	Liderazgo transformacional	6, 14, 23, 34, 10, 18, 21, 25, 9, 13, 26 36, 2, 8, 30, 32, 15, 19, 29, 31	Ordinal
			Liderazgo transaccional	1, 11 16, 35, 4, 22, 24, 27	
			Liderazgo Laissez-faire	5, 7, 28, 33, 3, 12, 17, 20.	