

Incidencia del liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN empresa pública

Incidence of leadership on job satisfaction among employees of AGUAPEN public company

- ¹ Wendy Alexandra Cruz Zurita  <https://orcid.org/0009-0006-8564-2118>
Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), La Libertad, Ecuador
alexa_zurita_942@hotmail.com
- ² Marco Ramiro Torres Lema  <https://orcid.org/0000-0003-3505-6816>
Universidad Estatal Amazónica (UEA), Puyo, Ecuador
mtorres@uea.edu.ec

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 20/03/2025

Revisado: 16/04/2025

Aceptado: 14/05/2025

Publicado: 16/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v9i2.3415>

Cítese: Cruz Zurita, W. A., & Torres Lema, M. R. (2025). Incidencia del liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN empresa pública. *Visionario Digital*, 9(2), 144-170. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v9i2.3415>



VISIONARIO DIGITAL, es una revista científica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://visionariodigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 International. Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>



Palabras clave:

Liderazgo percibido, satisfacción laboral, Grid Gerencial, análisis correlacional.

Resumen

Introducción: El liderazgo percibido se ha consolidado como un factor determinante en la satisfacción laboral en AGUAPEN EP, empresa pública, responsable de la gestión de agua potable y saneamiento en Santa Elena, Ecuador. **Objetivos:** El estudio tuvo como objetivo analizar la incidencia del liderazgo percibido en la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN E.P., considerando variables sociodemográficas como género, edad y tiempo en la empresa, mediante un enfoque cuantitativo, no experimental y correlacional. **Metodología:** A través de un enfoque cuantitativo, no experimental y correlacional, se aplicaron cuestionarios tipo Likert a 221 empleados y 20 directivos, evaluando los estilos de liderazgo percibido, mediante el modelo Grid Gerencial de Blake & Mouton y la satisfacción laboral en cinco dimensiones: comunicación, reconocimiento, condiciones de trabajo, clima laboral y liderazgo percibido. Se emplearon análisis factorial exploratorio, pruebas de correlación de Spearman, ANOVA y regresión lineal múltiple para determinar la relación entre las variables. **Resultados:** Se evidenció una correlación positiva muy fuerte ($\rho = 0.996$, $p < 0.001$) entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral, consolidando al liderazgo como el predictor más influyente en el modelo de regresión lineal múltiple ($\beta = 0.908$, $p < 0.001$). Un 75% de los directivos adopta el estilo 9.9, caracterizado por un alto compromiso con personas y resultados, considerado ideal según el modelo. Sin embargo, un 25% restante presenta estilos menos efectivos (1.1 y 5.5), lo que evidencia la necesidad de capacitación en competencias de liderazgo. También se identificaron diferencias significativas en la satisfacción laboral según género, edad y tiempo en la organización. Los hombres mostraron mayores niveles de satisfacción ($M = 4.40$) frente a las mujeres ($M = 2.20$). Los empleados con más de 10 años en la empresa alcanzaron puntuaciones máximas ($M = 5.00$). **Conclusiones:** El liderazgo percibido es un determinante clave en la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN EP, resaltando la efectividad del estilo 9.9 y la importancia de fortalecer el liderazgo institucional para una gestión más cohesionada. **Área de estudio general:** Administración. **Área de estudio específica:** Comportamiento organizacional. **Tipo de artículo:** Original.

Keywords:

Perceived leadership, job satisfaction, Managerial Grid, correlational analysis.

Abstract

Introduction: Perceived leadership has emerged as a key determinant of job satisfaction within AGUAPEN E.P., a public enterprise responsible for potable water and sanitation management in Santa Elena, Ecuador. **Objectives:** This study aimed to examine the impact of perceived leadership on job satisfaction among AGUAPEN E.P. employees, considering sociodemographic variables such as gender, age, and tenure, using a quantitative, non-experimental, and correlational approach. **Methodology:** Employing a quantitative, non-experimental, and correlational design, Likert-scale questionnaires were administered to 221 employees and 20 managers to assess perceived leadership styles based on Blake and Mouton's Managerial Grid and job satisfaction across five dimensions: communication, recognition, working conditions, work climate, and perceived leadership. Exploratory factor analysis, Spearman correlation tests, ANOVA, and multiple linear regression were employed to determine the relationships between variables. **Results:** A strong positive correlation ($\rho = 0.996$, $p < 0.001$) was found between perceived leadership and job satisfaction, positioning leadership as the most influential predictor in the multiple linear regression model ($\beta = 0.908$, $p < 0.001$). While 75% of managers adopted the 9.9 style, characterized by high commitment to people and results and considered ideal by the model, the remaining 25% exhibited fewer effective styles (1.1 and 5.5), underscoring the need for leadership development programs. Significant differences in job satisfaction were also identified based on gender, age, and tenure. Male employees reported higher satisfaction levels ($M = 4.40$) compared to female employees ($M = 2.20$), and those with over 10 years of service achieved the highest satisfaction scores ($M = 5.00$). **Conclusions:** Perceived leadership is a critical determinant of job satisfaction among AGUAPEN E.P. employees, highlighting the effectiveness of the 9.9 style and the importance of strengthening institutional leadership to foster more cohesive management practices. **General Study Area:** Management. **Specific Study Area:** Organizational Behavior. **Article Type:** Original.

1. Introducción

En el entorno laboral contemporáneo, el liderazgo se ha consolidado como un componente clave en organizaciones resilientes, innovadoras y orientadas a resultados. A nivel mundial, múltiples estudios han demostrado que los estilos de liderazgo ejercen una influencia determinante sobre la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados, afectando directamente la productividad y la sostenibilidad organizacional (Avolio et al., 2020, Oyewobi, 2024; Northouse, 2013; Nanjundeswaraswamy, 2023; Figueroa et al., 2024). Esta relación adquiere especial relevancia en las organizaciones públicas, donde el cumplimiento de metas institucionales no solo responde a parámetros de eficiencia, sino también a criterios de equidad, transparencia y servicio a la ciudadanía.

Estudios realizados en distintos países señalan que los líderes transformacionales, auténticos o situacionales fortalecen la cohesión institucional, optimizan el clima organizacional y reducen los niveles de rotación laboral (Kotter, 2007; Goleman, 2011; Oyewobi, 2024). No obstante, muchas entidades estatales enfrentan limitaciones estructurales y culturales como: burocracia excesiva, escasa formación en gestión del talento humano, resistencia al cambio (Cortés-Denia et al., 2023), factores que dificultan la consolidación de un liderazgo efectivo.

En este contexto se analiza el liderazgo y la satisfacción laboral de la Empresa Pública AGUAPEN EP, responsable de los servicios de agua potable y saneamiento en la provincia de Santa Elena, Ecuador, misma que en febrero del 2013, se transformó en la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado Sanitario, Pluvial, Depuración y Aprovechamiento de Aguas Residuales y Saneamiento. AGUAPEN E.P., reflejando un proceso de institucionalización respaldado por los gobiernos municipales locales. Esta transición ha conllevado retos administrativos y organizacionales, particularmente en la satisfacción laboral de los empleados y el estilo de liderazgo adoptado por la dirección institucional.

Frente a este escenario, el presente estudio tuvo como objetivo analizar la incidencia del liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN EP, utilizando herramientas estadísticas que permitan identificar correlaciones significativas entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral, considerando además la autoevaluación de los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos bajo el modelo del Grid Gerencial (Blake & Mouton, 1964). Esta triangulación metodológica busca no solo establecer correlaciones estadísticas, sino también detectar posibles disonancias entre la percepción de los colaboradores y la práctica directiva, con miras a la mejora continua de la gestión institucional. En este contexto, la investigación plantea como pregunta central: ¿En qué medida el liderazgo percibido, el género, la edad, el tiempo en la empresa y el tiempo en

el puesto influyen en el nivel de satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN EP?

1.1. Teorías del liderazgo

El liderazgo es una cualidad esencial del ser humano que define el éxito o fracaso de las organizaciones en contextos complejos y cambiantes. En esta perspectiva el liderazgo es una competencia central para el éxito organizacional, sustentada en valores como la autenticidad, la empatía y la visión compartida (Bennis, 2009). Sin embargo, no depende únicamente de un estilo, sino de un contexto organizacional, las características de los seguidores y las demandas de la tarea (Northouse, 2013). En las organizaciones públicas, donde la eficiencia y la rendición de cuentas son críticas, este enfoque resulta efectivo para abordar el liderazgo en la complejidad institucional para promover la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad de los equipos humanos.

El líder es aquella persona con cualidades estratégicas y ejecutivas, que se preocupa por el logro de los objetivos tanto organizacionales como personales, es decir, busca identificar y satisfacer los motivos de su equipo para fomentar el desarrollo auténtico de cada uno (Kotter, 2007; Bennis, 2009; Northouse, 2013). Es indiscutible descartar la relevancia del líder en la organización. No obstante, el éxito de las organizaciones está basado en numerosos factores; el rendimiento de los equipos de trabajo; necesidades específicas, características de los colaboradores, posición dentro de una empresa, entre otros (Vega & Álava, 2017; Figueroa et al., 2024; Vargas-Ramírez et al., 2025).

Las teorías del liderazgo evolucionaron desde enfoques centrados en los rasgos personales hacia modelos más complejos e integradores. La teoría de los rasgos, sostenían que los líderes nacen, no se hacen y poseen características estables como inteligencia, energía y autoconfianza que los distinguen del resto (Bass, 1990). Sin embargo, estas propuestas fueron cuestionadas por su incapacidad para predecir el éxito del liderazgo en contextos diversos, lo que condujo a modelos que consideraban también las conductas del líder y su contexto.

Posteriormente, surgió la teoría del liderazgo situacional, propuesta por Hersey et al. (2013), quienes plantearon que no existe un estilo único y universalmente eficaz, sino que los líderes deben adaptar su comportamiento a la madurez y competencia de sus colaboradores. Blanchard et al., (2013) sostuvo que esta adaptabilidad se fundamenta en dos ejes: el comportamiento directivo (enfocado en la tarea) y el comportamiento de apoyo (enfocado en la relación). Esta dualidad da lugar a estilos que van desde el liderazgo directivo hasta el delegativo. Así, los comportamientos varían desde un estilo altamente directivo y poco participativo —adecuado para seguidores con baja competencia— hasta un estilo delegativo, apropiado para seguidores altamente competentes y comprometidos.

La efectividad del liderazgo situacional radica en la habilidad del líder para identificar el nivel de desarrollo y madurez de sus seguidores y aplicar el estilo de liderazgo que mejor se ajuste a sus necesidades en un momento dado. En este sentido, el líder juega un papel muy importante en la gestión y supervivencia empresarial. Según Kotter (2007) y Chiavenato (2019) el líder es una persona influyente quien, a través de su habilidad de comunicación motiva con entusiasmo a su gente, logrando el apoyo voluntario en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Recientes investigaciones han ampliado la comprensión del liderazgo situacional al considerar la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad del líder en entornos cambiantes y dinámicos (Vega & Álava, 2017; Yukl & Mahsud, 2010; Araya-Guzmán et al., 2023; Cortés-Denia et al., 2023; Figueroa et al., 2024; Vargas-Ramírez et al., 2025;) argumentaron que la capacidad de un líder para ser flexible y adaptarse a diferentes situaciones es esencial para el éxito organizacional en el contexto actual, caracterizado por la incertidumbre y la complejidad. La adaptabilidad mejora el rendimiento del equipo, aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados. (Flores & Beltrón, 2022)

La teoría del liderazgo situacional también destacó la importancia de la comunicación efectiva y la relación interpersonal entre el líder y sus seguidores. Yujia et al. (2022) subrayaron que la comunicación abierta y transparente es un componente crítico del liderazgo situacional, ya que facilita el entendimiento mutuo y la confianza, elementos esenciales para la cohesión del equipo y la satisfacción laboral. Los líderes que practican el liderazgo situacional deben ser capaces de ajustar su estilo de comunicación para alinearse con las necesidades de sus seguidores.

Aunque el liderazgo situacional muestra beneficios documentados en flexibilidad organizacional (Vega & Álava, 2017) su implementación enfrenta desafíos como: la capacidad del líder para diagnosticar correctamente la situación y las necesidades de los empleados requiere un alto nivel de competencia y experiencia, la variabilidad en las preferencias y expectativas de los empleados puede complicar la aplicación (Northouse, 2013). Sin embargo, con la formación y el desarrollo adecuados, los líderes pueden superar estos desafíos y utilizar estrategias de liderazgo situacional para mejorar el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional.

En décadas recientes, el enfoque transformacional propuesto por Burns (1978) y desarrollado por Bass (1990) se consolidó como el más influyente. Esta teoría sustenta al líder como un agente de cambio que inspira, motiva, considera las necesidades individuales de los seguidores y estimula intelectualmente al grupo. A diferencia del liderazgo transaccional —basado en recompensas y sanciones, el liderazgo transformacional busca alinear los intereses personales con los organizacionales, generando un compromiso auténtico y sostenido (Araya-Guzmán et al., 2023).

Posteriormente surgen las teorías del liderazgo relacional y trascendente han cobrado relevancia en contextos contemporáneos, especialmente en organizaciones sociales. El liderazgo trascendente se caracteriza por motivaciones que trascienden el interés propio, buscando el bien común y el desarrollo de los otros (Sánchez Montalván et al., 2014; Northouse, 2013; Cortés-Denia et al., 2023; Morandi & Cicchetti, 2024) Este enfoque incorpora la ética, la colaboración y la contribución social como elementos clave del liderazgo efectivo, consolidando una visión integral que considera al líder como facilitador del desarrollo humano y organizacional sostenible.

1.2. El grid gerencial de Blake y Mouton

Otra teoría para analizar el liderazgo es el modelo conocido como “Grid Gerencial” propuesta por Blake & Mouton (1964) que busca clasificar los estilos de liderazgo, según el grado de preocupación del líder por la producción y por las personas. A partir de estas dos dimensiones, los autores propusieron una matriz de cinco estilos principales, que van desde una gestión indiferente (baja en ambas dimensiones) hasta la gerencia en equipo (alta preocupación por personas y producción). El modelo parte de la premisa de que los líderes eficaces son capaces de equilibrar el cumplimiento de metas con el bienestar de sus colaboradores, promoviendo entornos organizacionales productivos y saludables (Dos Santos & Spanhol, 2021; Morandi & Cicchetti, 2024).

El estilo ideal en este modelo es el 9.9 – Gerencia en Equipo, que representa un liderazgo con alta orientación tanto a las relaciones humanas como a los resultados. Según Blake & Mouton (1964), este tipo de líder estimula la participación, el compromiso y la motivación intrínseca, utilizando el trabajo colaborativo como medio para alcanzar objetivos comunes. Por el contrario, los estilos 9.1 (autocrático) o 1.9 (club social) tienden a generar ambientes laborales desequilibrados por exceso de presión en la tarea o por complacencia excesiva con los empleados. Este modelo se sustenta en dos dimensiones: 1) preocupación por las personas y 2) preocupación por las tareas. Estas dimensiones se representan en una cuadrícula de 9x9, lo que permite identificar cinco estilos principales de liderazgo:

- 1.1. (empobrecido) – bajo interés en personas y tareas
- 1.9 (club social) – alto interés en personas, bajo en tareas
- 5.5 (intermedio) – nivel medio en ambas dimensiones
- 9.1 (autocrático) – alto en tareas, bajo en personas
- 9.9 (en equipo) – alto en ambos, considerado el estilo ideal

Este modelo ha sido aplicado con éxito en diversos sectores organizacionales, incluidos contextos de alta exigencia como Aeropuerto, universidades e industrias (Vega & Álava, 2017; Dos Santos & Spanhol, 2021; Flores-Tapia & Ortiz-del Pino, 2024) En definitiva,

el Grid Gerencial se aplica para diagnosticar los estilos de liderazgo y orientar programas de desarrollo directivo hacia una gestión más equilibrada y eficaz.

1.3. Satisfacción Laboral

Con respecto a la satisfacción laboral es determinante para el bienestar individual y el éxito organizacional. Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, comprometidos y menos propensos a abandonar la organización (Goleman, 2017; Araya-Guzmán et al., 2023; Figueroa et al., 2024; Vargas-Ramírez et al., 2025). Los empleados satisfechos tienden a ser más comprometidos y productivos, lo que contribuye al éxito general de la organización (Judge et al., 2017; Yujia et al., 2022; Nanjundeswaraswamy, 2023). Para Avolio et al., (2020) la satisfacción laboral es un constructo multidimensional que abarca varias facetas del trabajo. Estas dimensiones pueden incluir la satisfacción con el salario, las oportunidades de promoción, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la percepción de justicia organizacional (Vega & Álava, 2017).

Los factores que influyen en la satisfacción laboral son una preocupación central en el ámbito del comportamiento organizacional, ya que tienen un impacto significativo en el bienestar y el rendimiento de los empleados (Maulana et al., 2024). Estos factores pueden variar desde aspectos relacionados con el liderazgo y el clima organizacional hasta oportunidades de desarrollo profesional y percepciones de equidad en el trabajo. Según Avolio et al., (2020), el liderazgo efectivo desempeña un papel crucial en la satisfacción laboral, ya que los líderes que fomentan un ambiente de trabajo positivo y apoyan el crecimiento profesional de sus subordinados suelen tener equipos más satisfechos y comprometidos.

Judge et al. (2017) señalaron que el clima organizacional, caracterizado por la equidad, el respeto, la colaboración, las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional son factores determinantes en la satisfacción laboral. Las organizaciones que ofrecen programas de capacitación y promoción tienen más probabilidades de retener empleados satisfechos y comprometidos (Goleman, 2011). Asimismo, la percepción de equidad en el trabajo, que incluye la justicia distributiva y procedimental, también juega un papel crucial (Araya-Guzmán et al., 2023). Cuando los empleados sienten que son tratados justamente en términos de recompensas y procesos organizacionales, tienden a experimentar mayor satisfacción y compromiso con su trabajo (Judge et al., 2017; Nanjundeswaraswamy, 2023; Subedi & Bhandari, 2024).

Una de las herramientas más comunes para medir la satisfacción laboral son las encuestas y cuestionarios diseñados específicamente para este propósito. Estas encuestas incluyen preguntas sobre la satisfacción con el salario, las oportunidades de promoción, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la percepción de justicia organizacional (Vega & Álava, 2017; Spector, 1997). Además, las entrevistas estructuradas y los grupos

de discusión también pueden ser utilizados para obtener información cualitativa sobre la satisfacción laboral y explorar temas específicos en profundidad (Judge et al., 2017; Maulana et al., 2024).

Maulana et al. (2024) y Subedi & Bhandari (2024) destacaron que la satisfacción laboral es un elemento clave que impacta profundamente en la fidelización del talento humano dentro de las organizaciones, superando incluso la influencia directa del liderazgo. Los autores concluyeron que cuando los trabajadores perciben que sus tareas permiten maximizar sus capacidades, y que el entorno laboral es justo, estable y motivador, desarrollan un fuerte sentido de pertenencia que fortalece su fidelidad hacia la organización. En contraste, los niveles bajos de satisfacción tienden a generar actitudes negativas y una mayor intención de abandono. Por tanto, mantener condiciones laborales que promuevan la satisfacción es esencial para fomentar la lealtad como capital estratégico en las organizaciones públicas y privadas.

Para Aljaddouih & Alkhraishi (2024) el liderazgo transformacional mejora los niveles de satisfacción laboral al fomentar comportamientos positivos, sentido de pertenencia y compromiso con la organización, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. Vega & Álava (2017) identificaron varios indicadores de satisfacción laboral utilizados para medir el grado de bienestar percibido por los trabajadores, entre los más relevantes destacan: relación con los jefes inmediatos, claridad en las funciones laborales, comunicación organizacional, ambiente físico de trabajo, oportunidades de crecimiento profesional, motivación, la remuneración recibida, y el reconocimiento por logros obtenidos. Estos indicadores permiten evaluar la percepción del empleado respecto a su entorno laboral y su nivel de compromiso con la institución.

1.4. Relación entre liderazgo y satisfacción laboral

Diversos estudios han evidenciado que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados (Dos Santos & Spanhol, 2021; Cortés-Denia et al., 2023; Figueroa et al., 2024; Maulana et al., 2024; Subedi & Bhandari, 2024; Vargas-Ramírez et al., 2025). Liderazgos orientados al apoyo, la comunicación y el reconocimiento generan climas laborales más positivos, con trabajadores motivados y comprometidos. En contextos públicos, el liderazgo transformacional y el estilo 9.9 del Grid Gerencial han mostrado efectos positivos sobre la moral, la productividad y la fidelización del personal (Figueroa et al., 2024).

Además, investigaciones internacionales recientes (Megawati et al., 2022; Muhdar et al., 2022) han señalado que el liderazgo influye tanto directa como indirectamente sobre la satisfacción, especialmente cuando se combina con factores como la motivación laboral, la equidad organizacional y el clima institucional. Estos hallazgos coinciden con lo

observado en América Latina, donde la percepción del liderazgo es uno de los principales predictores del compromiso y del desempeño organizacional (Cortés-Denia et al., 2023).

Aplicar los modelos de liderazgo adecuados al tipo de equipo mejora el desempeño institucional, e incrementa el bienestar del talento humano. Este estudio parte del supuesto de que el liderazgo percibido influye de forma significativa en el nivel de satisfacción laboral, lo cual será verificado mediante análisis estadísticos multivariados en la empresa AGUAPEN EP, dedicada a la gestión del agua potable y saneamiento.

1.5. Hipótesis de investigación

Con base en los antecedentes teóricos expuestos, y considerando la relevancia del liderazgo como factor determinante en la satisfacción laboral, se plantean las siguientes hipótesis a contrastar empíricamente:

Hipótesis nula (H_0): El liderazgo percibido no tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN EP.

Hipótesis alternativa (H_1): El liderazgo percibido tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN EP.

2. Metodología

Este estudio aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, transversal y alcance correlacional, orientado a analizar la relación e incidencia entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa pública AGUAPEN EP.

La población objetivo estuvo compuesta por 551 colaboradores, distribuidos en tres categorías laborales conforme a su régimen contractual: 124 empleados con nombramiento (puestos administrativos y técnicos permanentes), 209 servidores ocasionales regulados por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y 218 obreros contratados bajo el Código de Trabajo Ecuatoriano. La muestra quedó conformada por 221 empleados operativos y administrativos, y se incluyó además un grupo específico de 20 directivos, considerados relevantes por su relación directa con la variable liderazgo.

Se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple, a través del cual se seleccionó una muestra de 221 empleados de la organización. Además, se incorporó un grupo de 20 directivos pertenecientes a distintos niveles jerárquicos, considerados relevantes por su relación directa con la variable liderazgo.

Para la recolección de datos se emplearon dos cuestionarios estructurados tipo Likert, diseñados en función de las variables centrales del estudio. El primer instrumento, aplicado a los 20 directivos, evaluó los estilos de liderazgo en función de dos dimensiones: orientación a las personas y orientación a la tarea, compuesto por 36 ítems

adaptados del modelo Grid Gerencial de Blake & Mouton (1964). El segundo instrumento, dirigido a los 221 empleados, midió la satisfacción laboral a través de 24 ítems distribuidos en cinco dimensiones: comunicación, reconocimiento, condiciones de trabajo, clima laboral y liderazgo percibido. Los ítems fueron adaptados de los modelos de Spector (1997) y Warr et al., (1979), lo que garantiza su validez de contenido y sustento teórico.

Previo a su aplicación definitiva, ambos instrumentos fueron sometidos a una prueba piloto con una muestra independiente, con el objetivo de verificar su claridad, pertinencia y adecuación contextual. Posteriormente, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna, obteniéndose valores de 0.982 para el cuestionario de liderazgo y .997 para el de satisfacción laboral. Según los criterios de George & Mallery (2019), estos valores indican una confiabilidad excelente. Además, se aplicó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con el fin de validar la estructura interna del cuestionario de satisfacción laboral y comprobar la agrupación de ítems en dimensiones subyacentes coherentes con los modelos teóricos de referencia.

La recolección de datos se realizó durante el primer trimestre de 2025, previa autorización institucional. Las encuestas fueron aplicadas de forma presencial, anónima y autoadministrada, respetando los principios éticos de confidencialidad y consentimiento informado. Los datos recolectados fueron procesados y analizados con el software IBM SPSS Statistics 27.

En primer lugar, se aplicaron análisis descriptivos para obtener medidas de tendencia central y dispersión (media y desviación estándar) de las variables clave. Posteriormente, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de los datos, lo cual permitió determinar la pertinencia de aplicar pruebas paramétricas o no paramétricas.

Para examinar la relación entre las dimensiones del liderazgo percibido y la satisfacción laboral, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman. Asimismo, se aplicaron pruebas de ANOVA y de Welch para identificar diferencias significativas en los niveles de satisfacción según variables sociodemográficas como edad, género y tiempo de permanencia en la organización. Finalmente, se desarrolló un modelo de regresión lineal múltiple con el fin de estimar la incidencia del liderazgo percibido sobre la satisfacción laboral.

3. Resultados

En esta sección se presenta un análisis detallado de las variables relacionadas con el estilo de liderazgo en los directivos de AGUAPEN EP, evaluado mediante el modelo del Grid Gerencial de Blake & Mouton, identificando las tendencias predominantes en orientación

a las personas y a la tarea. Posteriormente, se analizan las percepciones de liderazgo reportadas por los empleados, enfatizando los niveles de satisfacción laboral y su variabilidad. También se presenta los resultados de la validez factorial del instrumento de satisfacción laboral a través de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), comprobando su estructura unidimensional. Finalmente, se presentan los resultados de la correlación entre liderazgo percibido y satisfacción laboral, así como el modelo de regresión lineal múltiple que integra variables sociodemográficas e institucionales como predictores de la satisfacción laboral en el contexto organizacional estudiado.

3.1. Análisis descriptivo de las variables

a) Estilo de liderazgo en directivos

A los 20 directivos se les aplicó un cuestionario basado en el modelo del Grid Gerencial. Se calcularon las medias y desviaciones estándar de las dos dimensiones: orientación a las personas y orientación a la tarea, con el objetivo de identificar el estilo predominante de liderazgo.

En primer lugar, se analizaron los estadísticos descriptivos de las variables evaluadas en el cuestionario aplicado a los 221 empleados. En el caso del liderazgo percibido, la media fue de 3.65 (DE = 1.21) en una escala de 1 a 5, donde 1 representa "muy insatisfecho" y 5 "muy satisfecho". Este valor sugiere una tendencia general hacia la satisfacción, aunque la desviación estándar indica una variabilidad considerable en las percepciones entre los participantes.

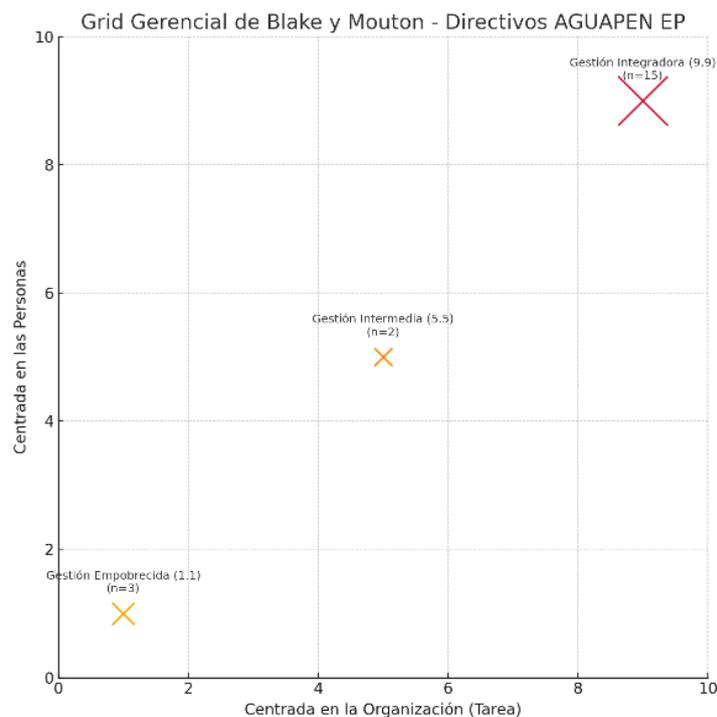
Con sustento en las dimensiones calculadas de orientación a las personas y orientación a la tarea, se construyó la variable categórica *estilo de liderazgo* utilizando el modelo del Grid Gerencial de Blake & Mouton (1964). Esta clasificación permitió identificar el estilo predominante entre los directivos de AGUAPEN EP.

Los resultados revelan que el 75% (n=15) de los directivos se ubican en el estilo 9.9, caracterizado por un liderazgo de alto compromiso tanto con las personas como con los resultados, considerado ideal en el modelo. El 15% (n=3) de los evaluados presenta un estilo 1.1, asociado a un liderazgo con bajo involucramiento en ambas dimensiones, mientras que el 10% (n=2) corresponde al estilo 5.5, que representa un liderazgo intermedio y equilibrado.

Estos datos sugieren que la mayoría de los directivos ejercen un liderazgo transformacional y participativo, orientado al logro de metas sin descuidar el bienestar del equipo humano. No obstante, el porcentaje de líderes clasificados en estilos menos eficaces (1.1 y 5.5) evidencia la necesidad de fortalecer competencias específicas de liderazgo estratégico en un segmento minoritario de la organización ver **figura 1**.

Figura 1

Distribución de estilos de liderazgo identificados mediante el modelo del Grid Gerencial de Blake & Mouton en los directivos de AGUAPEN EP



Nota. Los estilos se ubicaron según las dimensiones de orientación a la tarea (eje X) y orientación a las personas (eje Y). El tamaño del marcador refleja la cantidad de directivos en cada estilo.

b) Liderazgo percibido por los empleados

En el caso del liderazgo percibido reportado por los 221 empleados, se obtuvo una media de 3.65 (DE = 1.21) en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa "muy insatisfecho" y 5 "muy satisfecho". Este valor sugiere una tendencia general hacia la satisfacción, aunque la desviación estándar evidencia una dispersión considerable en las percepciones, lo cual puede estar relacionado con las características heterogéneas de las áreas o estilos de liderazgo experimentados.

3.2. Validez factorial del instrumento de satisfacción laboral

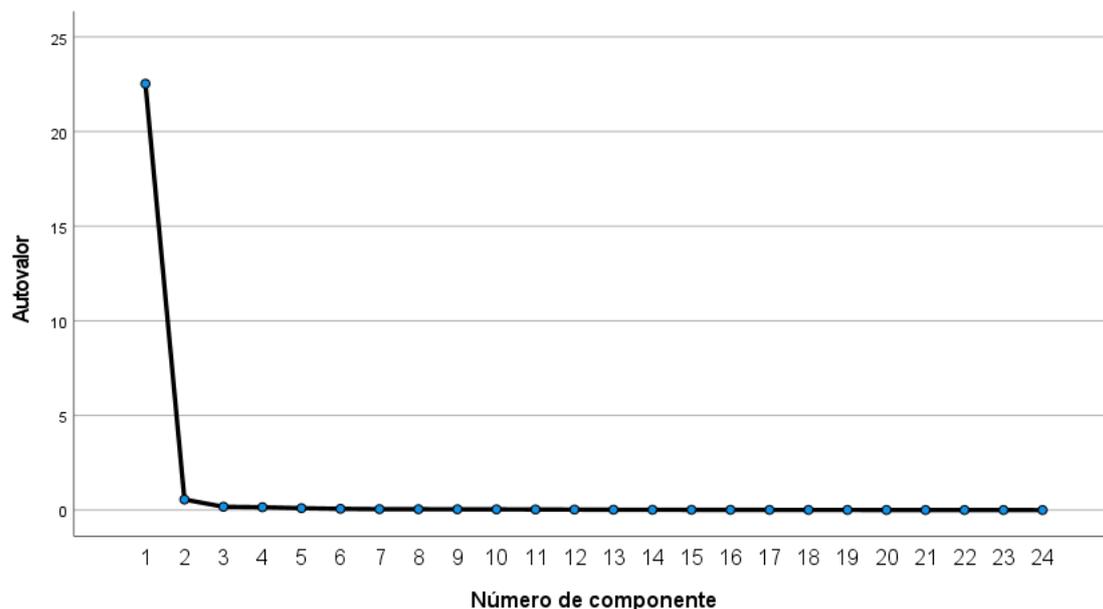
Se aplicó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con el objetivo de comprobar la validez de constructo del cuestionario de satisfacción laboral, compuesto por 24 ítems tipo Likert. Previamente se evaluó la adecuación muestral, obteniéndose un valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0.961, lo que indica una excelente adecuación para el análisis factorial. Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($\chi^2 = 16\ 816.77$; gl = 276; $p < .001$), confirmando la correlación suficiente entre los ítems.

Mediante el método de componentes principales, se extrajo un único factor con autovalor mayor a 1, que explicó el 93.87 % de la varianza total. Las cargas factoriales de los ítems en dicho componente oscilaron entre .941 y .979, lo que refleja una agrupación altamente consistente y homogénea. Este resultado sugiere una estructura unidimensional robusta, en la que todos los ítems miden un mismo constructo general relacionado con la satisfacción laboral. Lo anterior respalda la validez interna del instrumento en el contexto organizacional evaluado.

Dado que se extrajo un solo componente, no se aplicó rotación, ya que estas técnicas se utilizan únicamente cuando existen múltiples factores para mejorar su interpretabilidad. Finalmente, el gráfico de sedimentación (**Figura 2**) muestra un punto de inflexión claro después del primer componente, lo que refuerza la decisión de conservar una única dimensión.

Figura 2

Sedimentación del análisis factorial del cuestionario de satisfacción laboral (n = 221)



3.3. Prueba de normalidad

Con el fin de determinar la naturaleza de la distribución de las variables clave, se aplicaron pruebas de normalidad a las puntuaciones globales de liderazgo percibido y satisfacción laboral. Los resultados de las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk fueron significativos en ambos casos ($p < .001$), lo que indica que ninguna de las dos variables presenta una distribución normal en la muestra analizada. En consecuencia,

se optó por aplicar pruebas no paramétricas para los análisis estadísticos posteriores, como la correlación de Spearman, con el fin de garantizar la validez de los resultados.

3.4. Correlación entre liderazgo percibido y satisfacción laboral

Con el fin de analizar la relación entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, adecuada para variables que no siguen una distribución normal. Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy fuerte y significativa entre ambas variables ($\rho = .996, p < .001$), lo que indica que a mayor percepción de liderazgo por parte de los empleados, mayor es su nivel de satisfacción laboral, tal como se muestra en la **tabla 1**. Este hallazgo confirma la hipótesis alternativa (H_1) planteada: El liderazgo percibido tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN EP y refuerza la importancia de fortalecer estilos de liderazgo efectivos en entornos laborales públicos como AGUAPEN EP.

Tabla 1

Matriz de correlaciones (Rho de Spearman)

	Variable	Medida	Liderazgo percibido	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	liderazgo percibido	Coefficiente de correlación	1.000	,996**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	221	221
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,996**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	221	221

3.5. Diferencias en la satisfacción laboral, según variables sociodemográficas

Las pruebas de ANOVA y Welch permitieron identificar diferencias significativas en los niveles de satisfacción laboral según las variables edad, género y tiempo de permanencia en la empresa. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en [especificar en qué grupos y variables si aplica].

a) Género

Los resultados del análisis de varianza (ANOVA) revelan diferencias estadísticamente significativas en los niveles de satisfacción laboral según el género ($F = 566,427; p < .001$). La prueba de Levene también fue significativa ($p = .005$), indicando que no se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas, por lo que se recomienda interpretar con precaución.

En términos descriptivos, los hombres reportaron un nivel significativamente más alto de satisfacción laboral ($M = 4,40$; $DE = 0,59$) en comparación con las mujeres ($M = 2,20$; $DE = 0,77$). Esta diferencia sugiere una percepción desigual del ambiente laboral entre los grupos, lo que podría estar asociado a factores estructurales o culturales presentes en la organización.

b) Diferencias en la satisfacción laboral según la edad

Se exploraron diferencias en la satisfacción laboral según los rangos de edad de los empleados. La prueba de Levene resultó significativa ($p < .001$), lo que indica que no se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas. Por tanto, se consideró también la prueba de Welch como método robusto. Los resultados del ANOVA evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de satisfacción laboral entre los distintos grupos etarios ($F(4, 216) = 665.971$, $p < .001$).

El análisis descriptivo muestra una tendencia creciente en la satisfacción laboral conforme aumenta la edad de los participantes. El grupo de empleados menores de 25 años presentó la media más baja ($M = 1.41$), mientras que los mayores de 56 años alcanzaron la máxima media posible ($M = 5.00$). Esta diferencia sugiere que los trabajadores con mayor edad tienden a percibir una mayor satisfacción en sus funciones laborales, posiblemente debido a una mayor estabilidad, experiencia o adaptación organizacional.

c) Diferencias en la satisfacción laboral según el tiempo de permanencia en la empresa

Para evaluar si existían diferencias significativas en la satisfacción laboral en función del tiempo que los empleados llevaban en la organización, se aplicó la prueba ANOVA. La prueba de Levene fue significativa ($p < .001$), lo que sugiere una violación del supuesto de homogeneidad de varianzas, y se utilizó la prueba de Welch para mayor robustez.

Los resultados del ANOVA revelaron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos ($F(2, 218) = 235.786$, $p < .001$). El análisis descriptivo mostró que los empleados con más de 10 años en la organización alcanzaron la media máxima de satisfacción ($M = 5.00$), seguidos de aquellos con 2 a 10 años ($M = 4.45$), mientras que los trabajadores con menos de 2 años reportaron la menor media ($M = 2.63$).

Estos hallazgos sugieren que la antigüedad laboral tiene un efecto positivo en la percepción de satisfacción, posiblemente asociado a una mayor estabilidad, adaptación al entorno y reconocimiento organizacional a lo largo del tiempo.

d) Diferencias en la satisfacción laboral según el tiempo en el puesto

Se aplicó la prueba ANOVA para identificar diferencias en los niveles de satisfacción laboral en función del tiempo que los empleados han permanecido en su puesto actual. La prueba de Levene fue significativa ($p < .001$), por lo que se consideró la robustez del análisis ante la heterogeneidad de varianzas.

Los resultados del ANOVA como se muestra en la **tabla 2**, mostraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos ($F(2, 218) = 337.914, p < .001$). Específicamente, los empleados con más de 10 años en el puesto reportaron la mayor media de satisfacción ($M = 5.00$), seguidos por quienes tienen entre 2 y 10 años ($M = 4.25$). En contraste, los empleados con menos de 2 años en el cargo mostraron la menor media de satisfacción ($M = 2.24$).

Estos resultados sugieren que una mayor permanencia en el puesto se asocia con un mayor nivel de satisfacción laboral, posiblemente debido a una mejor adaptación, consolidación del rol profesional y mayor reconocimiento por parte de la organización.

Tabla 2

Promedios de satisfacción laboral según variables sociodemográficas

Variable	Grupo	N	Media	Desviación estándar
Género	Masculino	135	4.40	0.59
	Femenino	86	2.20	0.78
Edad	Menos de 25	34	1.41	0.37
	25 a 35	59	2.80	0.49
	36 a 45	62	3.94	0.34
	46 a 55	41	4.90	0.14
	Más de 56	25	5.00	-
Tiempo en la empresa	Menos de 2 años	123	2.63	0.92
	2 a 10 años	54	4.45	0.37
	Más de 10 años	44	5.00	-
Tiempo en el puesto	Menos de 2 años	89	2.24	0.79
	2 a 10 años	101	4.25	0.55
	Más de 10 años	31	5.00	-

Nota. Las medias corresponden a los niveles de satisfacción laboral reportados en una escala Likert de 1 (“muy insatisfecho”) a 5 (“muy satisfecho”). Se identificaron diferencias significativas entre grupos en todas las variables sociodemográficas analizadas (género, edad, tiempo en la empresa y tiempo en el puesto). Dado que la prueba de Levene fue significativa en todos los casos ($p < .001$), se aplicó la prueba de Welch como alternativa robusta al ANOVA clásico. Los grupos con mayor antigüedad y edad presentaron las medias más altas de satisfacción ($M = 5.00$).

3.6. Regresión lineal múltiple

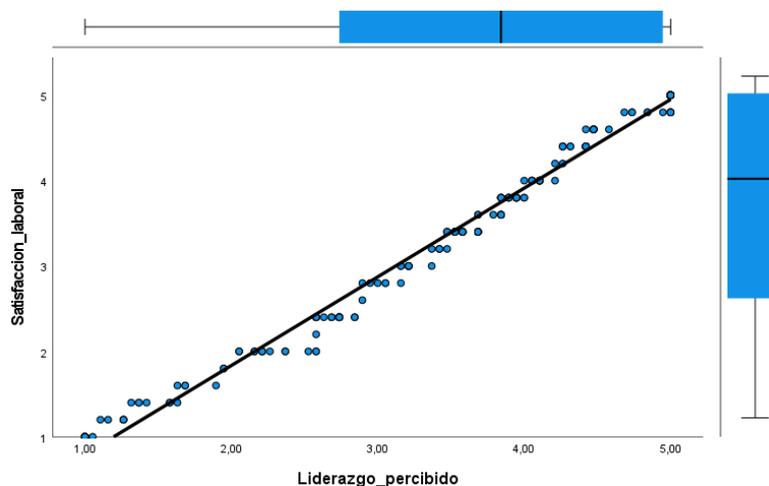
Se ejecutó un modelo de regresión lineal múltiple con el fin de analizar la capacidad predictiva de un conjunto de variables sociodemográficas e institucionales sobre el nivel de satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN EP. Las variables independientes incluidas en el modelo fueron: liderazgo percibido, género, edad, tiempo trabajando en la empresa y tiempo en el puesto actual.

El modelo resultó estadísticamente significativo [$F(5, 215) = 6534.084, p < .001$] y presentó un nivel de ajuste extraordinariamente alto, con un coeficiente de determinación (R^2) de .993, lo que indica que el conjunto de variables utilizadas explica el 99.3% de la varianza en la satisfacción laboral de los participantes. En el contexto de las ciencias sociales, este nivel de explicación es poco común y revela un modelo altamente robusto.

Entre los predictores, la variable liderazgo percibido mostró un efecto muy fuerte y positivo sobre la satisfacción laboral ($B = .948, \beta = .908, p < .001$), consolidándose como el principal determinante del modelo (**figura 3**). Este resultado sugiere que los empleados que evalúan positivamente el liderazgo ejercido en su entorno laboral tienden a presentar niveles notablemente superiores de satisfacción.

Figura 1

Dispersión con línea de regresión entre liderazgo percibido y satisfacción laboral



Nota. Se observa una fuerte relación lineal positiva entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral. A mayor percepción de liderazgo en el entorno organizacional, mayor es el nivel de satisfacción reportado por los empleados. La línea representa el ajuste del modelo de regresión lineal simple. No se evidencian valores atípicos relevantes, y la distribución de los datos es simétrica, como lo reflejan los diagramas de caja.

Con respecto al tiempo trabajado en la empresa se asoció positivamente con la satisfacción ($B = .152$, $p < .001$), lo que podría explicarse por la consolidación de relaciones laborales, estabilidad o identificación institucional. En contraste, el tiempo en el puesto actual ($B = -.013$, $p = .706$) y la edad ($B = -.039$, $p = .108$) no mostraron efectos estadísticamente significativos, indicando que por sí solos no predicen cambios en el nivel de satisfacción cuando se controlan las demás variables (**tabla 3**).

Finalmente, el género presentó una relación estadísticamente significativa ($B = -.165$, $p < .001$), aunque con un peso menor en el modelo ($\beta = -.064$). Este resultado sugiere diferencias de satisfacción entre hombres y mujeres, cuya dirección exacta dependerá de la codificación realizada (e.g., si femenino = 2, implicaría mayor satisfacción entre mujeres).

En conjunto, los resultados reafirman la importancia del liderazgo como variable central en la experiencia laboral del personal, e invitan a revisar prácticas de gestión y clima organizacional para fortalecer la permanencia y el bienestar de los equipos de trabajo.

Tabla 1

Análisis de regresión: satisfacción laboral

Variable	B	Beta	Sig.	Interpretación
Liderazgo percibido	0.948	0.908	<.001	✓ Muy influyente y altamente significativo
Genero	-0.165	-0.064	<.001	✓ Significativo: mujeres más satisfechas si codificaste femenino = 2
Edad	-0.039	-0.037	.108	✗ No significativo
Tiempo empresa	0.152	0.081	<.001	✓ Significativo: a más tiempo, más satisfacción
Tiempo puesto	-0.013	-0.007	.706	✗ No significativo

4. Discusión

Los hallazgos del presente estudio confirman de forma concluyente que el liderazgo percibido incide significativamente en la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN EP, validando empíricamente la hipótesis planteada. La correlación de Spearman ($\rho = 0.996$; $p < 0.001$) indica una relación prácticamente perfecta entre ambas variables, mientras que el análisis de regresión lineal múltiple identifica al liderazgo percibido como el predictor más fuerte del modelo ($\beta = 0.908$; $p < 0.001$), lo que supera significativamente los niveles reportados en estudios similares.

Aunque el valor de R^2 alcanzado (0.993) es excepcionalmente alto para estudios en ciencias sociales, esto podría deberse a la alta consistencia interna de los instrumentos, el alineamiento entre las variables medidas y el contexto organizacional específico. No

obstante, refuerza lo expuesto por Goleman (2011), quien subraya que el liderazgo influye directamente en la calidad del clima laboral y el desempeño colectivo.

Estos resultados se alinean con investigaciones previas que destacan el impacto del liderazgo participativo y transformacional sobre el compromiso y la motivación en entornos públicos (Avolio et al., 2020; Cortés-Denia et al., 2023; Figueroa et al., 2024). En particular, Northouse (2013) plantea que un liderazgo efectivo se adapta al contexto, fomenta relaciones significativas y equilibra el logro de metas con el bienestar de los colaboradores.

Estos hallazgos se alinean con estudios nacionales como el de Vega & Álava (2017), realizado en la ESPAM, donde también se identificó al estilo 9.9 como predominante y favorable para la satisfacción. No obstante, en ese estudio la correlación fue alta; pero no tan extrema como en el caso presente. Asimismo, Vargas-Ramírez et al., (2025) en la Cooperativa Crecer hallaron un coeficiente de $R = 0.887$, mientras que en AGUAPEN E.P. el liderazgo explica el 99.3 % de la satisfacción, lo que podría deberse a una alineación más intensa entre las percepciones de liderazgo y los factores de satisfacción.

Desde una perspectiva internacional Subedi & Bhandari (2024) analizaron la incidencia del liderazgo en la satisfacción laboral en el sector hotelero de Nepal, destacando que el balance vida-trabajo media esta relación. En su estudio, el liderazgo explicó el 58.8 % de la satisfacción, lo que, si bien es notable, es considerablemente menor al nivel encontrado en AGUAPEN E.P. A diferencia de ese enfoque mediacional, el presente estudio refleja una relación más directa y dominante del liderazgo sobre la satisfacción, aunque no niega su posible existencia.

La aplicación del modelo del Grid Gerencial de Blake & Mouton (1964) permitió clasificar a los directivos de AGUAPEN EP, evidenciando que un 75 % se ubica en el estilo 9.9, considerado ideal por su alta orientación a la tarea y a las personas. Este estilo ha demostrado promover entornos productivos y cohesionados (Dos Santos & Spanhol, 2021). Sin embargo, el 25 % restante fue clasificado en estilos 1.1 y 5.5, asociados con una gestión menos eficaz y con menor impacto en la motivación del equipo humano (Vega & Álava, 2017; Northouse, 2013). Esta brecha interna sugiere la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo institucional.

Por otro lado, la investigación de Flores-Tapia & Ortiz-del Pino (2024) en la empresa Curtiduría Tungurahua señala que los estilos predominantes fueron el péndulo (5.5) y el paternalista (1.9), los cuales evidencian una gestión intermedia o enfocada solo en personas. En contraste, en AGUAPEN E.P., el 75 % de los directivos se ubicó en el estilo democrático (9.9), que se considera el más eficaz, según Blake & Mouton (1964). Esta diferencia de estilos refleja un mayor grado de madurez organizacional en AGUAPEN E.P., lo que puede explicar su elevado nivel de satisfacción. Los estilos 1.1 y 5.5,

identificados en algunos líderes de AGUAPEN E.P., también aparecen en los estudios de Vega & Álava (2017) y Flores-Tapia & Ortiz-del Pino (2024), quienes coinciden en que estos estilos, aunque no necesariamente ineficaces, requieren de procesos de capacitación hacia el estilo 9.9, como también recomienda Yukl & Mahsud (2010).

Se identificaron diferencias significativas en la satisfacción laboral según el género y la antigüedad. Los hombres reportaron niveles más altos de satisfacción ($M = 4.40$) que las mujeres ($M = 2.20$), y los empleados con más de 10 años en la empresa alcanzaron puntuaciones máximas ($M = 5.00$). Estas diferencias podrían reflejar desigualdades en el acceso a oportunidades, condiciones laborales o reconocimiento. Judge et al. (2017) quienes argumentan que la percepción de equidad organizacional es clave en la satisfacción. Esto refuerza la necesidad de políticas diferenciadas que aseguren equidad real y percibida.

Finalmente, Subedi & Bhandari (2024) concluyen que el liderazgo efectivo incrementa la satisfacción y lo hace aún más si se fortalece el balance vida-trabajo. Aunque este estudio no incluyó esa variable como mediadora, los resultados no contradicen esa lógica. Más bien, invitan a ampliar el modelo en investigaciones futuras con mediadores psicosociales.

5. Conclusiones

- Los resultados de esta investigación revelan una correlación perfecta entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral, con un coeficiente de regresión muy elevado que demuestra que el liderazgo es el principal predictor del bienestar en el entorno de trabajo. Este nivel de asociación supera lo esperado en estudios organizacionales y constituye un hallazgo empírico destacado para el análisis de organizaciones públicas.
- La hipótesis planteada al inicio del estudio se valida de manera concluyente. El liderazgo percibido incide significativamente en la satisfacción laboral de los empleados de AGUAPEN E.P., siendo esta relación tan sólida que otras variables como la edad, el género o la antigüedad resultan secundarias en el modelo estadístico. Este resultado reafirma la centralidad del liderazgo como factor estructural en la experiencia laboral.
- La identificación del estilo 9.9 como predominante entre los líderes de la institución representa un punto fuerte en la gestión organizacional. Sin embargo, la existencia de estilos menos efectivos en un segmento de los directivos alerta sobre la necesidad de formación continua y estrategias de alineación del liderazgo con las expectativas del personal. Esto permitiría fortalecer la coherencia institucional y mejorar el clima laboral.

- El análisis de los niveles de satisfacción laboral según género y antigüedad evidencia la existencia de brechas que requieren atención. La menor satisfacción percibida por parte de mujeres y personal con menos años de servicio sugiere que existen factores de reconocimiento, comunicación o participación que no están siendo experimentados de forma equitativa por todos los empleados.
- A pesar de los altos niveles de asociación encontrados, es recomendable ampliar el modelo en futuras investigaciones incorporando variables mediadoras o moderadoras, como el balance entre vida personal y laboral, la cultura organizacional o la percepción de justicia. Estas ampliaciones permitirían comprender mejor los mecanismos que fortalecen o limitan la influencia del liderazgo sobre el bienestar laboral.

6. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

7. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

8. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

9. Referencias bibliográficas

- Aljaddouih, H. N. ., & Alkhraishi, M. Y. (2024). Impact of Leadership Style on Employee Performance And Job Satisfaction Among Jordanian Physiotherapists. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 19(1).
<https://doi.org/10.24083/apjhm.v19i1.2715>
- Araya-Guzmán, S., Aldea-Asencio, C., & Salazar-Concha, C. (2023). Efectos del liderazgo auténtico en el teletrabajo y su incidencia en la satisfacción laboral y en el compromiso organizativo en administrativos universitarios. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E56), 553-566.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/efectos-del-liderazgo-autentico-en-el-teletrabajo/docview/2828438654/se-2>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

- Bass, B. (1990). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. Free Press.
<https://archive.org/details/basshandbookofle0000bass/mode/2up>
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader: The leadership classic*. Basic Book.
https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Gulf Publishing.
<https://archive.org/details/managerialgridke00blak/page/n5/mode/2up>
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*. William Morrow. <https://www.amazon.com/Leadership-Minute-Manager-Updated-Effectiveness/dp/0062309447>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
<https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/2up>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. <https://www.amazon.com/-/es/INTRODUCCION-GENERAL-ADMINISTRACION-Idalberto-Chiavenato/dp/1456269828>
- Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1), e12906. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12906>
- Dos Santos Nascimento, M. V., & Spanhol Lenzi, G. K. (2021). Estilos de liderança no aeroporto internacional Hercílio Luz Segundo o grid gerencial antes da privatização. *Revista Brasileira De Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas*, 1(5), 125-158. <https://rbac.cia.emnuvens.com.br/revista/article/view/74>
- Figueroa Ruiz, H. O., Nava Quintana, J. F., & Chapa Núñez, D. (2024). El estilo de liderazgo y su relación con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una cadena de tiendas de conveniencia. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(3), 1573–1594.
<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.499>
- Flores García, P. F., & Beltrón Cedeño, R. A. (2022). El liderazgo empresarial para desarrollar las relaciones interpersonales de los empleados de CNEL en Manabí. *Visionario Digital*, 6(3), 79-96.
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i3.2195>

- Flores-Tapia, C., & Ortiz-del Pino, Ángel. (2024). Identificación del estilo de liderazgo mediante la aplicación del Test del Grid Gerencial. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 6(2), 130-141.
[http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path\[\]=180](http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path[]=180)
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 paso a paso, una guía y referencia sencilla*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B, S. A.
https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo_El_poder_de_la_intel_Daniel_Goleman
- Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press.
https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results?_ptid=%7Bkpx%7DAAA3G9Co87zoQoKbWJzNzxdHpVehIQbHVybTdlczNtcmVvbG5tdhoMRVhTM04yRExGRkVIIiUxODA3ODIwMGM4LTAwMDAzM200OWVwNjdiMTkzcmNvcWdrcWlnKhpzaG93VGVtcGxhdGVPQ1FKWVdFQjZWwlkzNzABOgXPVfVKNkxSUVRBUBVJCDU
- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson.
<https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>
- Judge, T., Weiss, H., Kammeyer, J., & Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Press. <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
- Maulana, R., El Hida, R., Ramdani, F., & Sunimah, S. (2024). Making employee loyalty: impact of leadership and job satisfaction. *International Journal of Humanities Education And Social Sciences*, 3(6), 3253– 3260.
<https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i6.1133>
- Megawati, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and

- performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 1-14.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Morandi, F., & Cicchetti, A. (2024). Assessing leadership styles in patient advocacy associations: an exploratory study. *Public Organization Review*, 24, 183–199.
<https://doi.org/10.1007/s11115-023-00730-4>
- Muhdar, H. M., Maguni, W., Muhtar, M., Bakri, B., Rahma, S. T., & Ruspindi Junaedi, I. (2022). The impact of leadership and employee satisfaction on the performance of vocational college lecturers in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895346>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286-304.
<https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0029>
- Northouse, P. G. (2013). *Liderazgo: Teoría y práctica*. Sage Publications.
https://www.academia.edu/30456341/Book_Leadership_Theory_and_Practice
- Oyewobi, L. O. (2024). Leadership styles and employees commitment the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, 22(5), 737-757.
<https://doi.org/10.1108/JFM-06-2022-0069>
- Sánchez Montalván, S. E., Vaca Aguirre, I. P., Padilla Sánchez, J. P., & Quezada Condolo, C. R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Subedi, D. P., & Bhandari, D. R. (2024). Impact of leadership support on employee job satisfaction: examining the mediating role of work-life balance. *Business, Organizations and Society*, 2(1), 57-62.
<https://doi.org/10.26480/bosoc.01.2024.57.62>
- Vargas-Ramírez, P. L., Castillo-Peña, J. F., Macay-Vivar, P. J., & Zúñiga-González, M. G. (2025). Análisis de la incidencia del liderazgo administrativo en la satisfacción laboral, caso Cooperativa Crecer en Ecuador 2024. *Polo del Conocimiento*, 10(1), 150-186.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8669/pdf>

- Vega Chica, M. L., & Alava Rade, F. E. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17–43.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n10.2017.284>
- Yujia, R., Tang, R., & Li, M. (2022). The relationship between delay of gratification and work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Heliyon*, 8(8), e10111. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10111>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
<https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.



Open policy finder
Formerly Sherpa services