

IMPACTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE DIPASO S.A. COMPARACIÓN DE LOS ESTILOS AUTOCRÁTICOS Y DEMOCRÁTICOS

IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES AT DIPASO S.A.: A COMPARISON OF AUTOCRATIC AND DEMOCRATIC STYLES

Autores: ¹Johanna Elizabeth Córdova Cueva, ²Cindy del Rocio Casierra Cuero y ³Marco Alberto Pacheco Malla.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6319-7318>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0673-8510>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5106-5529>

¹E-mail de contacto: johacor_18@hotmail.es

²E-mail de contacto: cindy.casierra@hotmail.com

³E-mail de contacto: chamaco1912@hotmail.com

Afiliación: ¹*²*³* Investigador Independiente, (Ecuador).

Artículo recibido: 29 de Enero del 2026

Artículo revisado: 31 de Enero del 2026

Artículo aprobado: 5 de Febrero del 2026

¹Magíster en Administración de Empresas-MBA con mención en Management.

²Magíster en Administración de Empresas-MBA con mención en Management.

³Bachiller en Ciencias.

Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar el impacto del estilo de liderazgo autocrático y democrático en la satisfacción laboral de los empleados de Dipaso S.A., con énfasis en el personal del área de ventas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo transversal y con recolección de datos en un único momento, utilizando la encuesta como técnica principal. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado con escala de Likert, diseñado a partir de una matriz de operacionalización de variables y aplicado mediante un formulario digital a una población de 21 colaboradores, considerada también como muestra por accesibilidad total. La consistencia interna del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,789, lo que evidencia una fiabilidad aceptable para el análisis. Los resultados muestran una alta valoración del reconocimiento y la comunicación como factores asociados a la satisfacción laboral, destacándose porcentajes

elevados de acuerdo respecto a que el reconocimiento incrementa la motivación y que la comunicación abierta mejora la satisfacción. Asimismo, se evidenció que una mayoría percibe prácticas asociadas al liderazgo autocrático, como decisiones sin consulta y supervisión constante, aunque también se identificaron señales parciales de participación y clima positivo vinculadas al liderazgo democrático. En conclusión, el estilo de liderazgo incide de manera significativa en la satisfacción laboral, y la presencia de prácticas democráticas se asocia con mayores niveles de satisfacción, lo que sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos de participación, comunicación y autonomía en la gestión del talento humano de la organización.

Palabras clave: Impacto, Liderazgo, Satisfacción laboral, Autocracia, Democracia.

Abstract

The objective of this study was to analyze the impact of autocratic and democratic leadership styles on job satisfaction among employees of

Dipaso S.A., with an emphasis on sales personnel. The research was conducted using a quantitative, cross-sectional approach with single-point data collection, primarily through a survey. The instrument used was a structured questionnaire with a Likert scale, designed based on a variable operationalization matrix and administered via a digital form to a population of 21 employees, who also served as the sample due to their accessibility. The instrument's internal consistency was assessed using Cronbach's alpha coefficient, yielding a value of 0.789, indicating acceptable reliability for the analysis. The results show a high valuation of recognition and communication as factors associated with job satisfaction, with high percentages of agreement that recognition increases motivation and that open communication improves satisfaction. Furthermore, it was evident that a majority perceive practices associated with autocratic leadership, such as decisions made without consultation and constant supervision, although partial signs of participation and a positive climate linked to democratic leadership were also identified. In conclusion, leadership style significantly impacts job satisfaction, and the presence of democratic practices is associated with higher levels of satisfaction, suggesting the need to strengthen mechanisms for participation, communication, and autonomy in the organization's human talent management.

Keywords: Impact, Leadership, Job satisfaction, Autocracy, Democracy.

Sumário

O objetivo deste estudo foi analisar o impacto dos estilos de liderança autocrática e democrática na satisfação no trabalho dos funcionários da Dipaso S.A., com ênfase na equipe de vendas. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem quantitativa

transversal com coleta de dados em ponto único, principalmente por meio de um questionário. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado com escala Likert, elaborado a partir de uma matriz de operacionalização de variáveis e aplicado via formulário digital a uma população de 21 funcionários, que também constituíram a amostra devido à sua acessibilidade. A consistência interna do instrumento foi avaliada pelo coeficiente alfa de Cronbach, obtendo-se um valor de 0,789, indicando confiabilidade aceitável para a análise. Os resultados demonstram alta valorização do reconhecimento e da comunicação como fatores associados à satisfação no trabalho, com altos percentuais de concordância de que o reconhecimento aumenta a motivação e que a comunicação aberta melhora a satisfação. Além disso, evidenciou-se que a maioria percebe práticas associadas à liderança autocrática, como decisões tomadas sem consulta e supervisão constante, embora também tenham sido identificados sinais parciais de participação e um clima positivo vinculado à liderança democrática. Em conclusão, o estilo de liderança impacta significativamente a satisfação no trabalho, e a presença de práticas democráticas está associada a níveis mais elevados de satisfação, sugerindo a necessidade de fortalecer os mecanismos de participação, comunicação e autonomia na gestão de talentos humanos da organização.

Palavras-chave: Impacto, Liderança, Satisfação no trabalho, Autocracia, Democracia.

Introducción

¿Cómo impacta en la satisfacción laboral de los empleados de Dipaso S.A. el estilo de liderazgo autocrático y democrático? Una pregunta que resalta la importancia de las habilidades de

liderazgo en la gestión del talento humano como un elemento con el potencial para favorecer al éxito de la empresa. En este sentido, practicar conductas saludables en términos de liderazgo favorece a la satisfacción de los trabajadores quienes pueden potenciar sus habilidades a través de actividades guiadas por sus superiores, que aseguren la motivación para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Paredes et al., 2022, p. 43). Esta relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral nos invita a explorar cómo estas variables interaccionan en un ambiente de trabajo real. En el ambiente laboral las personas pueden resistirse o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor” (Chiavenato, 2011, p. 55). Por tal motivo cabe comprender que el líder autoritario se percibe como “la figura suprema es el líder autoritario, por el cual entran y pasan todas las decisiones, sin importarle ninguna aportación por parte de sus trabajadores” (Lobo, 2019, p. 27). Actitud con el potencial de afectar las buenas relaciones laborales. Por otro lado, un líder democrático, todas y cada una de las normas se deliberan y se resuelven en el grupo. Se encuentra mejor ambiente y existe un trato amistoso” (Lobo, 2019, p. 27). Permitiendo tener una noción básica de las implicaciones de estos estilos para el adecuado desempeño de las funciones de cada trabajador.

Este ensayo se desarrolla con el objetivo analizar el impacto del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados de Dipaso S.A. y para ello se realizará una investigación conformada por una estructura de tres partes. La primera, involucra una revisión documental de fuentes académicas y científicas para identificar estudios relacionados a la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo para lograr establecer su conceptualización en el contexto de la empresa

que es objeto de estudio. Posteriormente, se dará una explicación descriptiva de la metodología, la muestra y los instrumentos de obtención de datos. Sumando a ello el proceso con el que hará el análisis de los datos obtenidos. Por último, se mostrarán los resultados generados con la investigación los cuales, mediante una discusión, se pondrá en evidencia la relación entre las variables del caso y el beneficio de su identificación para una adecuada administración del talento humano de Dipaso S.A.

La variable independiente “Estilos de liderazgo. Autocrático y democrático”, tiene su importancia en el contexto laboral para asegurar un adecuado clima de trabajo y desempeño óptimo. Recientes investigaciones sugieren que la calidad de los servicios depende de un personal preparado y esto a su vez es responsabilidad de la persona a cargo de dicho personal. Por ejemplo, Lobo (2019) sugiere que el estilo de liderazgo influye en cada persona de un modo diferente, siendo la principal diferencia la apreciada entre hombres y mujeres, donde ellas fueron más perceptivas ante la conducta de su director. Permitiendo identificar que existen varios elementos internos en cada persona que “sigue” a su líder que afecta el grado con el que este influye en los demás. En este sentido, Chiavebato (2011), explica que el desempeño y la productividad del talento humano, está relacionado con su expectativa laboral, la cual rige su conducta y está sometida a los resultados que este obtenga de su equipo, su líder y su cargo. Incluyendo aspectos como: dinero, beneficios, promoción, aceptación y apoyo. Al respecto, Gallardo (2024), indica que un estilo de liderazgo donde el individuo acumula poder (autocrático) es perjudicial para la dinámica de equipo y las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral.

En comparación, la variable dependiente “satisfacción laboral” es un elemento medible y necesario para conocer la eficacia de las acciones internas para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. En este sentido, Paredes et al., (2022) evidenciaron que los empleados de un supermercado, ante la presencia de un estilo de liderazgo democrático, expresan un nivel de satisfacción laboral calificado como “bueno”, evaluado en diversas actividades rutinarias del cargo. Del mismo modo, Cabanilla et al., (2022), demostraron que la satisfacción laboral tiene el potencial de influir en el aprovechamiento de las capacidades y talentos de los empleados. Siendo el rendimiento el principal indicador de este aprovechamiento. Además, Chiang et al., (2021), descubrieron que el compromiso de los trabajadores es más alto cuando se asegura una adecuada satisfacción laboral. La interrelación entre los estilos de liderazgo autocrático y democrático, en la satisfacción laboral es notoria y relevante, al grado que cuenta con la comprobación de diversas investigaciones. En este sentido, Figueroa et al., (2023), identificaron que la motivación, y la satisfacción laboral están influenciados por el estilo de liderazgo ejercido por sus superiores. Esto permite comprender la conexión que existe entre ambas variables para alcanzar los objetivos estratégicos de un negocio. Adicionalmente, Santander y Lara (2023) explican que adecuar un estilo de liderazgo que permita mejorar la satisfacción laboral debe ser considerado un acto de estrategia por las implicaciones que tiene para la productividad. Las teorías que sirven de base y validación para las variables estudiadas servirán para construir un marco teórico sólido y comprensible respecto a la relación que mantienen las variables y los efectos que generan. La teoría de la reciprocidad líder-seguidor explica la relación entre ambas

personas, quienes mantienen expectativas entre sí esperan ser cumplidas (Santiago y Muriel, 2023). Teniendo como resultado una relación de cooperación mutua. La teoría de los factores de Herberg relaciona la interacción entre los factores “condiciones de trabajo” y “relaciones interpersonales” comprendiendo de ellas que tienen influencia sobre la motivación y la responsabilidad de los empleados manifestados en su compromiso (Guzmán et al., 2021). La teoría X, Y de Douglas McGregor indica que, en la teoría X, los empleados tienden a la pereza porque lo hace falta control; y la teoría Y, indica que los empleados procuran el mejor desempeño y realizar acciones desafiantes en términos de sus conocimientos y habilidades donde un buen líder puede orientarlo a buenos resultados (Giraldo, 2021).

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolla con un enfoque cuantitativo, que implica recurrir a datos numéricos mediante un cuestionario utilizado como instrumento de recolección de datos, para su posterior análisis (Monje, 2011). Con lo cual se podrá identificar la consistencia interna del conjunto de datos recopilados. Al estudiar esta consistencia se puede conocer el nivel de correlación que existe entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral (Paredes et al., 2022). Con lo cual se puede establecer la dependencia que tiene la satisfacción laboral de la variable independiente y emitir un resultado basado en análisis detallado. Por tal motivo, la recopilación de datos se realizará directamente sobre la fuente de datos primaria, comprendida por las personas con tendencia a experimentar la satisfacción laboral en función del estilo de liderazgo. A través de ello, se podrá establecer una relación clara y natural en el ambiente en el que se desarrolla el fenómeno que se va a analizar (Cejas et al., 2023). La naturaleza de esta relación se determinará con escalas

ordinales, aprovechando la naturaleza numérica del enfoque, permite acceder al grado en que el objeto de estudio se ve afectado por la variable independiente.

La población determinada para este estudio está comprendida por el personal de ventas de Dipaso S.A. Esta elección está sustentada en estudios similares realizados previamente por otros autores, donde lograron medir la relación entre las variables utilizadas en este estudio: Estilo de liderazgo y Satisfacción laboral. La naturaleza comercial de la empresa, que posee una estructura organizacional jerárquica, permite acceder a un escenario ideal para comprender la interacción entre las variables, ofreciendo una oportunidad única para estudiarlas sin alterar su accionar. En este sentido, se aprecia la transversalidad de la investigación, en la cual se realiza la recolección de datos en un momento único. Además, la investigación utilizó una población de 21 participantes en la cual, se tomó esta misma cantidad como muestra debido que, solo de aplica muestreo cuando no se pueda acceder al 100% de la población (Auditores, 2014). Con esta acción se espera conocer la realidad del personal respecto a estilo de liderazgo, debido a que la muestra mencionada participa directamente en la relación de poder que ejerce su superior y permite identificar las apreciaciones que tienen sobre dicha relación. Esto ayudara a conocer si el estilo de liderazgo tiene un impacto en la satisfacción laboral de los empleados de Dipaso S.A.

La técnica que se utiliza para el estudio es la encuesta, cuyo instrumento corresponde a un cuestionario cuyas valoraciones utilizan la escala de Likert. En principio, se acude a esta técnica por su utilidad para recolectar datos cuantitativos (Hernández et al., 2014). Al utilizar esta técnica, también se define el diseño

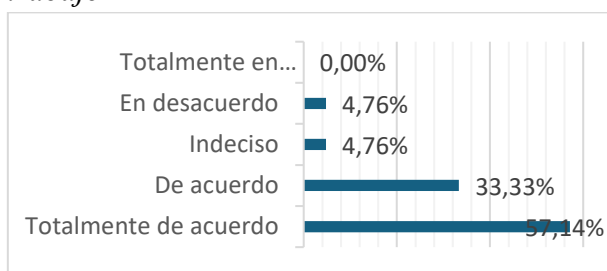
de las preguntas del cuestionario con ayuda de una matriz de operacionalización de variables, que permite estructurar cada pregunta en función a una dimensión, correspondiente a cada variable. Esto ayudará para tener orden al momento de realizar la prueba de Alfa de Cronbach con la que se determinará la correlación. En el proceso de recolección de datos, con una muestra de 21 encuestados, se utilizó la herramienta digital “Google Forms”, un recurso práctico para tener un mejor alcance en el contexto de la disponibilidad de tiempo de los encuestados (Leyva et al., 2018). Con ella, se automatiza el proceso de organización de los datos recolectado, obteniendo de inmediato gráficas de pastel y una hoja de cálculo con las respuestas. Además, permitió ubicar las preguntas con cada una de sus escalas, organizándolas según el orden propuesto en la matriz de operacionalización, para conservar la estructura regida por las variables.

Para hacer llegar la encuesta a los participantes se utilizó WhatsApp como canal de distribución, y en ella, se envió un mensaje de difusión a 25 participantes (de los cuales aceptaron 21 participantes) acompañado de una solicitud donde se expuso el nombre de la encuesta, el nombre las investigadoras quienes solicitan esta participación y la intención con la que se realiza el estudio. Adjuntando en ello el enlace correspondiente hacia el formulario virtual. Esta encuesta, previamente diseñada con base en una matriz de operacionalización de variables, incluye preguntas dentro de las dimensiones de reconocimiento, comunicación, autonomía, conductas autocráticas y democráticas. El resultado obtenido sugiere que las preguntas utilizadas para medir las variables de satisfacción laboral y estilo de liderazgo tienen una buena coherencia interna. $A=0.789$ es un valor que se considera "aceptable" en términos de consistencia interna. Un valor de

Alfa de Cronbach por encima de 0.7 es generalmente aceptado como indicativo de una buena fiabilidad, aunque valores más altos (0.8-0.9) son mejores (Torres, 2021). Esto indica que los ítems en el cuestionario están suficientemente correlacionados, lo que sugiere que miden de manera consistente el constructo subyacente (en este caso, posiblemente la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo). Por lo tanto, se puede confiar en que las respuestas reflejan de manera consistente las percepciones de los participantes sobre estos temas.

Resultados y Discusión

Figura 1. Gráfico de “Me siento motivado/a cuando mis superiores reconocen y valoran mi trabajo”



Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 se puede observar que la mayoría de los encuestados (90.47%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el reconocimiento de sus superiores aumenta su motivación laboral, con un 57.14% totalmente de acuerdo y un 33.33% de acuerdo. Solo un 4.76% se mostró indeciso y otro 4.76% en desacuerdo, sin ninguna respuesta totalmente en desacuerdo.

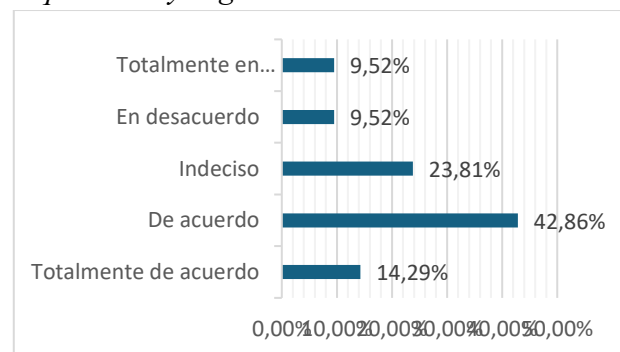
Figura 2. Gráfico de “Mis superiores manejan de manera justa y equitativa las recompensas y reconocimientos en el trabajo”



Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 se puede observar que la mayoría de los encuestados (52.39%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus superiores manejan de manera justa y equitativa las recompensas y reconocimientos en el trabajo, con un 38.10% de acuerdo y un 14.29% totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 23.81% se muestra indeciso y un 23.81% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere una división en las percepciones de justicia y equidad en la gestión de recompensas y reconocimientos por parte de los superiores.

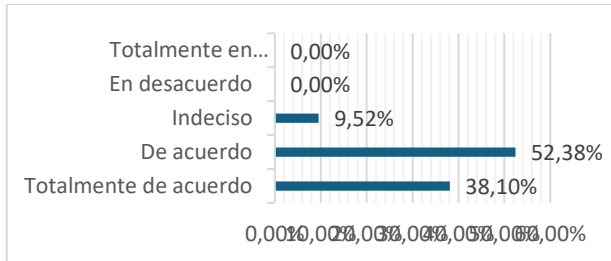
Figura 3. Gráfico de “Mis superiores son accesibles y están dispuestos a escuchar mis inquietudes y sugerencias”



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3 se puede observar que la mayoría de los encuestados (57.15%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus superiores son accesibles y están dispuestos a escuchar sus inquietudes y sugerencias, con un 42.86% de acuerdo y un 14.29% totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 23.81% se muestra indeciso y un 19.04% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica que, aunque más de la mitad de los empleados perciben accesibilidad y disposición por parte de sus superiores, hay una proporción significativa que no está segura o no está de acuerdo con esta afirmación, sugiriendo un área potencial de mejora en la comunicación y accesibilidad de los superiores.

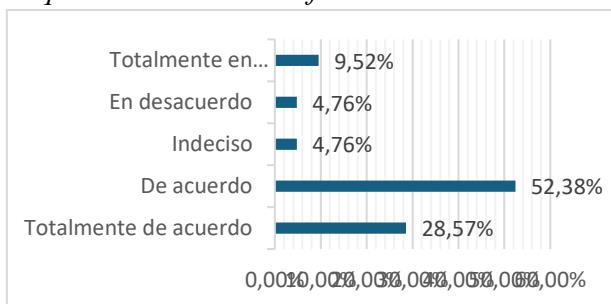
Figura 4. Gráfico de “La comunicación abierta y alentadora de mis superiores incrementa mi satisfacción laboral”



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se puede observar que la mayoría de los encuestados (90.48%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación abierta y alentadora de sus superiores incrementa su satisfacción laboral, con un 52.38% de acuerdo y un 38.10% totalmente de acuerdo. Solo un 9.52% se muestra indeciso y no hay respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

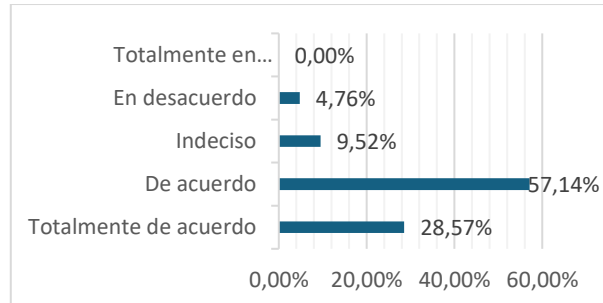
Figura 5. Gráfico de “Mis superiores me dan libertad para resolver problemas por mí mismo, lo que aumenta mi satisfacción laboral”



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se puede observar que la mayoría de los encuestados (80.95%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la libertad otorgada por sus superiores para resolver problemas por sí mismos aumenta su satisfacción laboral, con un 52.38% de acuerdo y un 28.57% totalmente de acuerdo. Un 4.76% se muestra indeciso y otro 4.76% en desacuerdo, mientras que un 9.52% está totalmente en desacuerdo.

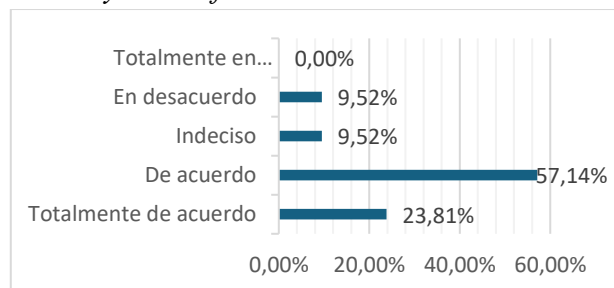
Figura 6. Gráfico de “Me siento más satisfecho cuando mis superiores me brindan libertad para evaluar mi propio desempeño”



Fuente: Elaboración propia

En la figura 6 se puede observar que la mayoría de los encuestados (85.71%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se sienten más satisfechos cuando sus superiores les brindan libertad para evaluar su propio desempeño, con un 57.14% de acuerdo y un 28.57% totalmente de acuerdo. Un 9.52% se muestra indeciso y un 4.76% en desacuerdo, mientras que no hubo respuestas totalmente en desacuerdo.

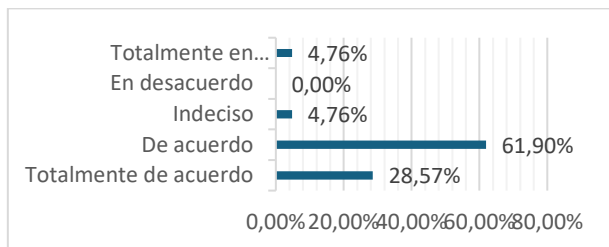
Figura 7. Gráfico de “La intervención mínima de mis superiores en mi trabajo diario lleva a una mayor satisfacción laboral”



Fuente: Elaboración propia

La figura 7 muestra que La mayoría de los encuestados (80.95%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la intervención mínima de sus superiores en su trabajo diario lleva a una mayor satisfacción laboral, con un 57.14% de acuerdo y un 23.81% totalmente de acuerdo. Un 9.52% se muestra indeciso y otro 9.52% está en desacuerdo, mientras que no hubo respuestas totalmente en desacuerdo.

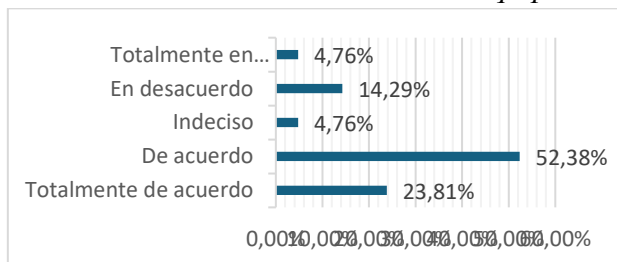
Figura 8. Gráfico de “La claridad de las instrucciones y expectativas por parte de mis superiores contribuye a mi satisfacción laboral”



Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 se evidencia que la mayoría de los encuestados (90.47%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la claridad de las instrucciones y expectativas por parte de sus superiores contribuye a su satisfacción laboral, con un 61.90% de acuerdo y un 28.57% totalmente de acuerdo. Solo un 4.76% se muestra indeciso y otro 4.76% está totalmente en desacuerdo, mientras que no hubo respuestas en desacuerdo.

Figura 9. Gráfico de “Mis superiores toman todas las decisiones sin consultar al equipo”

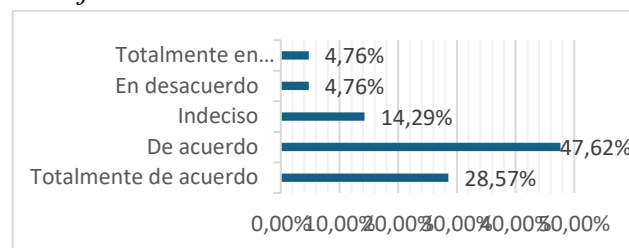


Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 se evidencia que la mayoría de los encuestados (76.19%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus superiores toman todas las decisiones sin consultar al equipo, con un 52.38% de acuerdo y un 23.81% totalmente de acuerdo. Un 4.76% se muestra indeciso, un 14.29% en desacuerdo y un 4.76% totalmente en desacuerdo. Esto indica que una mayoría significativa de los empleados percibe una falta de consulta en la toma de decisiones

por parte de sus superiores, lo que puede ser una señal de un estilo de liderazgo autocrático.

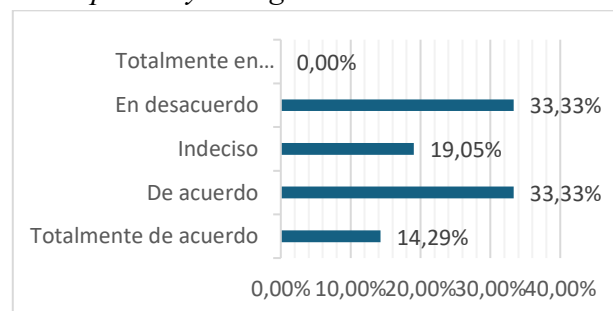
Figura 10. Gráfico de “Mis superiores supervisan de cerca y constantemente mi trabajo”



Fuente: Elaboración propia

La figura 10 muestra que la mayoría de los encuestados (76.19%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus superiores supervisan de cerca y constantemente su trabajo, con un 47.62% de acuerdo y un 28.57% totalmente de acuerdo. Un 14.29% se muestra indeciso, y tanto un 4.76% en desacuerdo como totalmente en desacuerdo. Esto sugiere que una gran mayoría de los empleados percibe una supervisión cercana y constante por parte de sus superiores, lo que puede ser indicativo de un estilo de gestión más controlado.

Figura 11. Gráfico de “Mis superiores utilizan recompensas y castigos”

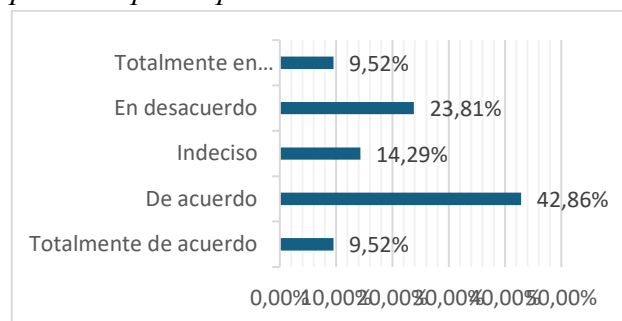


Fuente: Elaboración propia

La figura 11 evidencia que la opinión de los encuestados está dividida respecto a si sus superiores utilizan recompensas y castigos. Mientras que un 47.62% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación

(14.29% totalmente de acuerdo y 33.33% de acuerdo), un 33.33% está en desacuerdo y un 19.05% se muestra indeciso. Esto indica que casi la mitad de los empleados perciben que sus superiores aplican recompensas y castigos en la gestión, mientras que una proporción similar no está de acuerdo con esta percepción, reflejando posibles diferencias en la implementación de estas prácticas dentro de la organización.

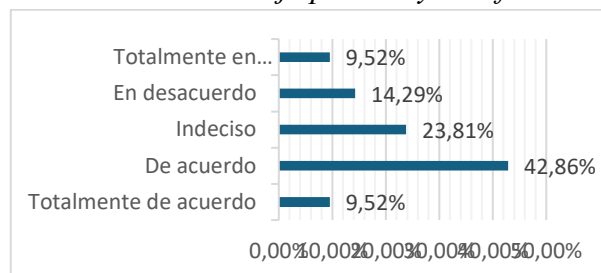
Figura 12. Gráfico de “Mis superiores me permiten participar en la toma de decisiones”



Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 se muestra que las respuestas de los encuestados sobre su participación en la toma de decisiones están bastante divididas. Mientras que un 52.38% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus superiores les permiten participar en la toma de decisiones (9.52% totalmente de acuerdo y 42.86% de acuerdo), un 33.33% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (23.81% en desacuerdo y 9.52% totalmente en desacuerdo). Un 14.29% de los encuestados se muestra indeciso. Esto indica que, aunque una mayoría simple percibe que tienen oportunidades para participar en la toma de decisiones, existe una proporción significativa de empleados que no siente lo mismo, lo que sugiere variabilidad en la implementación de prácticas participativas dentro de la organización y una posible área de mejora para fomentar una mayor inclusión en el proceso de toma de decisiones.

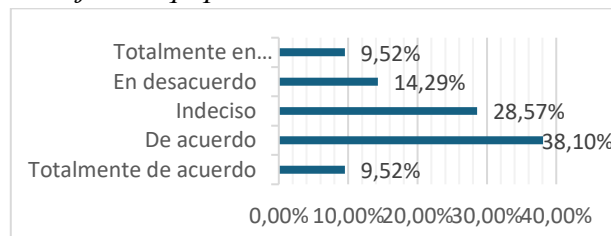
Figura 13. Gráfico de “Mis superiores crean un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio”



Fuente: Elaboración propia

En la figura 13 se muestra que las respuestas de los encuestados sobre si sus superiores crean un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio están distribuidas de manera diversa. Un 52.38% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación (9.52% totalmente de acuerdo y 42.86% de acuerdo), mientras que un 23.81% se muestra indeciso y un 23.81% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (14.29% en desacuerdo y 9.52% totalmente en desacuerdo). Esto sugiere que, aunque una ligera mayoría percibe un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio creado por sus superiores, existe una significativa porción de empleados que no lo ve así, indicando áreas potenciales de mejora en la creación de un ambiente laboral más positivo y satisfactorio.

Figura 14. Gráfico de “Mis superiores fomentan un ambiente de colaboración y trabajo en equipo”



Fuente: Elaboración propia

La figura 14 muestra que un 47.62% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación (9.52% totalmente de acuerdo y 38.10% de acuerdo). Sin embargo,

un 28.57% se muestra indeciso, y un 23.81% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (14.29% en desacuerdo y 9.52% totalmente en desacuerdo). Esto indica que menos de la mitad de los empleados percibe un fuerte fomento de la colaboración y el trabajo en equipo por parte de sus superiores, mientras que una significativa proporción de empleados está indecisa o en desacuerdo, lo que sugiere que hay espacio para mejorar en la promoción de un ambiente colaborativo y de equipo dentro de la organización.

Conclusiones

Tras haber analizado minuciosamente los resultados generados con la investigación, se puede afirmar que el objetivo desarrollado para esta investigación ha sido cumplido. El propósito de esta investigación fue analizar el impacto del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados de Dipaso S.A. Mediante la utilización de encuestas como técnica de recolección de datos, de la cual, se logró recopilar las experiencias de los trabajadores de la empresa con las dimensiones del estilo de liderazgo. Los principales descubrimientos en esta investigación permitieron comprender una orientación importante del estilo de liderazgo el cual impacta en la satisfacción laboral. Los participantes de la encuesta lograron expresar, a través de este instrumento, aspectos abstractos como el reconocimiento, la comunicación, autonomía y participación en la toma de decisiones, influyen en la satisfacción laboral. Los resultados demuestran que la hipótesis presentada inicialmente que ante una mayor presencia de liderazgo democrático existe mayor satisfacción laboral.

Comparando estos descubrimientos con la literatura consultada para efectos de esta investigación, se identifica que hay

consistencias con los estudios previos como los de Cabanilla et al. (2022), Figueroa y otros (2023) y Santander y Lara (2023), han reivindicado la importancia de mantener un adecuado estilo de liderazgo, concretamente uno cercano al estilo democrático, para garantizar la satisfacción laboral. Adicionalmente, el estudio de Paredes et al. (2022) revelan que existe una relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. En este contexto, los resultados obtenidos en esta investigación permiten confirmar estos descubrimientos mencionados, sino que también mejoran la visión sobre el contexto en el que se desempeñan los trabajadores. El impacto de estos descubrimientos es significativo para la teoría y más importante, para la práctica. Teóricamente, esta investigación permite ampliar el conocimiento sobre el impacto de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral, con base en teorías solidas mencionadas anteriormente. De manera práctica, los resultados evidencian que en Dipaso S.A. se debe mantener y mejorar el estilo de liderazgo actual para asegurar una satisfacción laboral duradera.

No obstante, cabe mencionar que este trabajo de investigación presento alguna limitación. Una de ellas está relacionada con el tamaño de la muestra disponible para la recolección de datos de la cual, aunque valiosa para un estudio, es propensa de sesgos que orienten a pensar que la situación es generalizada para todas las sucursales de la empresa. Adicionalmente, el muestro por conveniencia no permite acceder a un conocimiento más amplio del fenómeno estudiado a causa de los sesgos en los que se puede ignorar casos especiales de mayor relevancia. Mediante esta investigación, se logró conocer que existen posibilidades de mejora para el estilo de liderazgo aplicado en Dipaso S.A. Estas incluyen el desarrollo de

actividades que involucren el trabajo colaborativo y el acercamiento hacia el conocimiento de las competencias y habilidades del personal. Sumado a políticas que incluyan la delegación de algunas responsabilidades que permitan preparar a los trabajadores en la toma de decisiones estratégicas ante una potencial ausencia del jefe inmediato. Ambas situaciones requieren de una planificación y asignación de recursos económicos y de tiempo para la capacitación y ejecución.

Para que estas recomendaciones puedan llevarse a cabo se debe contar con la predisposición de la administración para la asignación de recursos y tiempo, sumado al compromiso de las partes interesadas, especialmente la directiva. Esta decisión representa un reto para la empresa, el cual implica detener la actividad durante el espacio de tiempo que dure la actividad. Pero, a largo plazo, los beneficios incluirán un equipo más dinámico, con trabajo en sinergia. En próximas investigaciones cabe abordar variables específicas asociadas al impacto del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral, como puede ser dimensiones de rendimiento laboral o la capacidad de resiliencia ante situaciones de alto estrés laboral. También es importante incluir estudios experimentales que incluyan actividades lúdicas junto a capacitación, para medir si presentan algún progreso en la capacidad resiliente de los trabajadores. Para concluir, esta investigación ha permitido determinar que el estilo de liderazgo tiene un impacto sobre la satisfacción laboral en los empleados de Dipaso S.A. En este sentido, el descubrimiento indica que hay mayor presencia de liderazgo autocrático con relación al liderazgo democrático. Lo que respalda la necesidad de acciones que permitan mejorar los aspectos positivos del estilo de liderazgo empleado en la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Cabanilla, G., Cando, C. Y Valencia, M. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403–408. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-403.pdf>
- Chiang, M., Quijada, M., Rivera, J. Y Hidalgo, J. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario. *Salud y Trabajo*, 29(2), 104–114. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8481762>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Figueroa, J., León, A. Y Estrada, K. (2023). La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad y desempeño de las micro y pequeñas empresas. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/376077448>
- Gallardo, C. (2024). Análisis del impacto del liderazgo autocrático en la dinámica de equipo y la satisfacción laboral. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/378397543>
- Giraldo, C. (2021). Actividades motivacionales que favorecen el incremento de la producción empresarial. *RICEA*, 10(19). <https://doi.org/10.23913/ricea.v10i19.158>
- Guzmán, L., Alarcón, S. Y García, G. (2021). Teoría de los factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Mundo Recursivo*, 4(2), 25–48. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundo/article/view/101/136>
- Lobo, P. (2019). Estudio de liderazgo según Kurt Lewin: estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II (Tesis de grado). Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/91050>
- Paredes, D., Ajala, E., Calderón, L., Guerra, V. Y Otavalo, T. (2022). Repercusión del liderazgo en la satisfacción laboral en el

supermercado Tía en Atuntaqui y Santa María de Otavalo. *Revista Espacios*, 43(12), 30–48. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n12p03>

Santander, E. Y Lara, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15–29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>

Santiago, C. Y Muriel, N. (2023). Liderazgo ético, motivación intrínseca y

comportamiento creativo en el sector eléctrico colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1648–1666. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.16>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Cindy del Rocio Casierra Cuero y Johanna Elizabeth Córdova Cueva.

