



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO (GADMIC) DE SAQUISILÍ”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciado en Gestión del Talento Humano.

Autores:

Deisy Gabriela Cando Macias

Aldrin Steeven Aguirre Moreira

Tutor:

Ing. Juan Pablo Safla Sandoval, Msg.

LATACUNGA - ECUADOR

AGOSTO - 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Deisy Gabriela Cando Macias, con cédula de ciudadanía No. 1727957084, Aldrin Steveen Aguirre Moreira, con cédula de ciudadanía No. 0550690820 declaramos ser autoras del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO (GAD) DE SAQUISILÍ”**, siendo el Ings. Safla Sandoval Juan Pablo Mgs, Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.”

Latacunga, agosto 09 del 2024

.....
Deisy Gabriela Cando Macias

C.C: 1727957084

.....
Aldrin Steveen Aguirre Moreira

C.C: 0550690820

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **DEISY GABRIELA CANDO MACIAS**, identificado con cédula de ciudadanía **No. 1727957084** de estado civil soltera, a quien en lo sucesivo se denominará **LA CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA: LA CEDENTE es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión de Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO (GAD) DE SAQUISILÍ** la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Abril 2018 – Agosto 2018

Finalización de la carrera: Febrero 2024 – Agosto 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 25 de julio del 2024

Tutor: Ing. Safla Sandoval Juan Pablo Mgs

Tema: **“LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO (GAD) DE SAQUISILÍ”**

CLÁUSULA SEGUNDA. - LA CESIONARIA es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **LA CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO: Por el presente contrato **LA CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.

- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **LA CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **LA CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. – LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **LA CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por cartanotarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 00 días del mes de julio del 2024.



.....
Deisy Gabriela Cando Macias

LA CEDENTE

.....
Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.

LA CESIONARIA

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **ALDRIN STEVEEN AGUIRRE MOREIRA**, identificado con cédula de ciudadanía **No. 0550690820** de estado civil soltera, a quien en lo sucesivo se denominará **LA CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA: LA CEDENTE es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión de Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO (GAD) DE SAQUISILÍ** la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Abril 2018 – Agosto 2018

Finalización de la carrera: Febrero 2024 – Agosto 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 25 de julio del 2024

Tutor: Ing. Safla Sandoval Juan Pablo Mgs

Tema: **“LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO (GAD) DE SAQUISILÍ”**

CLÁUSULA SEGUNDA. - LA CESIONARIA es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **LA CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO: Por el presente contrato **LA CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- f) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- g) La publicación del trabajo de grado.

- h) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- i) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- j) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **LA CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **LA CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. – LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **LA CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por cartanotarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 00 días del mes de julio del 2024.



.....
Aldrin Steven Aguirre Moreira
LA CEDENTE

.....
Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO (GAD) DE SAQUISILÍ” de Aguirre Moreira Aldrin Steeven y Deisy Gabriela Cando Macias, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 21 agosto del 2024



Ing. Juan Pablo Safla Sandoval.Mgs
C.C.: 0502423429
TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económica; por cuanto, los postulantes: Aguirre Moreira Aldrin Steeven y Cando Macias Deisy Gabriela con el Título de Proyecto de Investigación: **“LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO (GAD) DE SAQUISILÍ”** ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según las normativas institucionales.

Latacunga, 26 de Agosto 2024

Para constancia firman:


Mg. Ángel Alberto Villarroel Maya


CC: 0602765406

LECTOR 1 (PRESIDENTE)


Mg. Martha Patricia Silva Guzmán

CC: 1716407992

LECTORA 2 (MIEMBRO)


Mg. Kevin Ramiro Herrería Gallardo

CC: 0503141269

LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, Fabian y Cristina, por su amor, apoyo incondicional y constante ánimo a lo largo de mi vida y, especialmente, durante la realización de la tesis a través de su confianza en mí y en mis capacidades ha sido una fuente inagotable de motivación. Sin su paciencia, sacrificio y dedicación, este logro no habría sido posible.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, extiendo mi agradecimiento por brindarme un entorno académico enriquecedor para el aprendizaje y el crecimiento personal.

De igual manera, expresó mi más sincero agradecimiento a mi tutor de tesis. Su paciencia, sabiduría y orientación han sido esenciales en cada etapa de este proyecto.

A todos ustedes, gracias por ser parte de mi trayectoria académica y por contribuir a mi desarrollo intelectual y personal.

Aldrin Aguirre

DEDICATORIA

A mi querido padre Fabian, Gracias por ser mi faro de guía y mi fuente de inspiración. Tu sabiduría, paciencia y amor incondicional me han sostenido en cada paso de este camino. Sin tu apoyo constante y tus valiosos consejos, este logro no habría sido posible.

Espero hacerte sentir tan orgulloso como yo me siento de ser tu hijo. A mi madre Cristina + , que ahora me cuida desde el cielo. Gracias por tu amor eterno, tu fortaleza y las enseñanzas que guían mi vida. Aunque no estás físicamente, siento tu presencia en cada paso que doy.

Con todo mi amor y gratitud, A mis queridos hermanos, Edú y Dylan. por su alegría y energía han sido una fuente constante de inspiración y motivación para mí.

Gracias por su apoyo incondicional y por recordarme siempre la importancia de la perseverancia.

Este logro también es de ustedes, y espero que sigan persiguiendo sus sueños con la misma determinación.

Finalmente, a Mishell Cajas, la luz que ilumina mi camino, gracias por tu amor y apoyo incondicional. Tu presencia en mi vida es el motor que me impulsa a seguir adelante. Este triunfo, quiero demostrarte mi esfuerzo y dedicación. Te amo, Mishell, mi todo.

Aldrin

Aguirre

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud y emoción, expreso mis más sinceros agradecimientos a mis padres, quienes han sido el cimiento de mi fortaleza. En los momentos más desafiantes, su amor incondicional y apoyo inquebrantable han sido la fuente de mi inspiración. A ustedes, dedico cada uno de mis logros, pues sin su guía, este sueño no habría sido posible.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, extiendo mi agradecimiento por brindarme un entorno académico enriquecedor para el aprendizaje y el crecimiento personal.

De igual manera, expresó mi más sincero agradecimiento a mi tutor de tesis. Su paciencia, sabiduría y orientación han sido esenciales en cada etapa de este proyecto.

A todos ustedes, gracias por ser parte de mi trayectoria académica y por contribuir a mi desarrollo intelectual y personal.

Deisy Cando

DEDICATORIA

A mis queridos padres, con todo el amor que siento, dedico este proyecto de investigación. Solo ustedes conocen el esfuerzo y las lágrimas que han acompañado cada paso de este camino. Gracias por inculcarme los valores que me han guiado a lo largo de este viaje.

A mis hermanos Victoria y Jaime, cuyo apoyo incondicional han sido una luz en los momentos de incertidumbre por su apoyo constante a pesar de la distancia, has sido una fuente de motivación y determinación en cada etapa de mi trayectoria.

A mi hermana Karol, la más joven de mis hermanas, cuya alegría ha iluminado mis días. A mis queridos sobrinos, quienes, con su inocencia, me recuerdan la belleza de los pequeños momentos

Finalmente, a mi cuñada Magali, quien ha estado tanto en las alegrías como en las dificultades. A todos ustedes, dedico este trabajo con el más profundo agradecimiento y amor.

Deisy Cando

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TÍTULO: “LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS
COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
(GAD) DE SAQUISILÍ”**

Autores:

Deisy Gabriela Cando Macias

Aldrin Steven Aguirre Moreira

RESUMEN

En el contexto de las entidades públicas el liderazgo positivo y la satisfacción laboral se consideran importantes para el éxito organizacional. La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC, Saquisilí. La falta de estrategias innovadoras en el liderazgo puede impactar negativamente la satisfacción y el bienestar laboral de los empleados, se aplicó un cuestionario propuesto por Cameron (2012), compuesto por 20 ítems de Satisfacción laboral y un cuestionario propuesto por Sepúlveda (1989) que consta de 24 ítems de Liderazgo positivo con 9 dimensiones a una población de 190 colaboradores 30 en el área administrativa y 130 operativas. El estudio reveló una correlación significativa entre un liderazgo que promueve el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, destacando que la ausencia de estrategias innovadoras en el liderazgo afecta de manera adversa la satisfacción laboral. La metodología utilizada fue cuantitativa, permitiendo la recolección y análisis de datos numéricos. Se incluyó un análisis bibliográfico, y se emplearon escalas de Likert del 1 al 5 para medir las dimensiones. La validez del instrumento se analizó mediante la prueba (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett, además la confiabilidad se confirmó con un Alpha de Cronbach en la variable de liderazgo positivo de 0,984 y de la variable de satisfacción laboral 0,982, en un nivel excelente de confiabilidad, lo que demuestra una alta consistencia interna. Los resultados revelaron que la ausencia de liderazgo positivo afecta negativamente en la satisfacción laboral donde un 27% de los encuestados experimentan distintos grados de insatisfacción. centrado en el desarrollo de las fortalezas de los colaboradores, la comunicación efectiva y el reconocimiento de logros se desarrolló un plan de innovación que incluye el desarrollo de habilidades, proyectos de desafíos en equipos de trabajo con impacto social, y planes de carrera personalizados.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo positivo, satisfacción laboral, desempeño laboral, psicología organizacional, ambiente laboral.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

**TITLE: “POSITIVE LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION AMONG
COLLABORATORS OF THE GOVERNMENT AUTONOMOUS
DECENTRALIZED (GAD) OF SAQUISILÍ”**

Autores:

Deisy Gabriela Cando Macias

Aldrin Steven Aguirre Moreira

ABSTRACT

This research aimed to establish the relationship between positive leadership and job satisfaction among the collaborators of GADMIC Saquisilí. The problem focuses on the observation that the lack of innovative leadership strategies negatively impacts employee satisfaction and well-being. To address this issue, a questionnaire consisting of 44 items and 9 dimensions was administered to a population of 190 collaborators. The study revealed a significant correlation between leadership that promotes well-being and employee satisfaction, highlighting that the absence of innovative leadership strategies adversely affects job satisfaction. The methodology used was quantitative, allowing for the collection and analysis of numerical data. A documentary and bibliographic analysis was included, and Likert scales from 1 to 5 were used to measure respondents' perceptions. The validity of the instrument in this research was verified through the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test and the Bartlett's test of sphericity. Additionally, reliability was confirmed with a Cronbach's Alpha of 0.99, demonstrating high internal consistency. The results indicated that positive leadership, focusing on the development of employees' strengths, effective communication, and recognition of achievements, is crucial for improving job satisfaction. Based on the data, an innovation plan was developed, including skills development, team challenge projects with social impact, and personalized career plans, emphasizing the importance of positive leadership in job satisfaction.

KEYWORDS: Positive leadership, job satisfaction, job performance, organizational psychology, work environment.

AVAL DE TRADUCCION

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AVAL DE TRADUCCIÓN- Profesional Externo

Lourdes Narciza Tandalla Guamán, con cédula de identidad número: 050265727-3, Magíster en Pedagogía del Inglés como Lengua Extranjera, con número de registro de la SENESCYT: 1027-2024-2892124; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **“LIDERAZGO POSITIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO (GAD) DE SAQUISILÍ”** de: **Aguirre Moreira Aldrin Steven y Cando Macias Deisy Gabriela** egresados de la carrera de **Gestión del Talento Humano** perteneciente a la Facultad de **Ciencias Administrativas y Económicas**.

En virtud de lo expuesto y para constancia de lo mismo se registra la firma respectiva.

Latacunga, 22 de agosto de 2024


.....
Lourdes Narciza Tandalla Guamán, Mg.
CI. 050265727-3

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación con el tema: “Liderazgo positivo y Satisfacción laboral en los colaboradores del GADMIC Saquisilí”, de Aguirre Moreira Aldrin Steeven y Cando Macias Deisy Gabriela, de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 3 %; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
maestro

AGUIRRE Y
CANDO_SAFLA

3%
Textos
sospechosos

- 1% Similitudes
(% combinados entre similitudes
entre las fuentes mencionadas)
- 2% Idiomas no reconocidos
- 19% Textos potencialmente generados por la IA
(ignorado)

Nombre del documento: AGUIRRE Y CANDO_SAFLA.pdf
ID del documento: 02ffb786ac1a64e087d31da2e4444a911cfe2f04
Tamaño del documento original: 582,8 kB
Autores: []

Depositante: MARCO ANTONIO VELOZ JARAMILLO
Fecha de depósito: 20/8/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 20/8/2024

Número de palabras: 14.569
Número de caracteres: 101.670

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 22 de agosto de 2024

Ing. Safla Sandoval Juan Pablo Mgs

CI: 0502423429

TUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>DECLARACIÓN DE AUTORÍA</i>	<i>ii</i>
<i>CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR</i>	<i>iii</i>
<i>CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR</i>	<i>v</i>
<i>AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>vii</i>
<i>AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN</i>	<i>viii</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>ix</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>x</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>xi</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>xii</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>xiii</i>
<i>AVAL DE TRADUCCION</i>	<i>xv</i>
<i>CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD</i>	<i>xvi</i>
<i>ÍNDICE DE CONTENIDOS</i>	<i>xvii</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>xix</i>
<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS</i>	<i>xx</i>
1. INFORMACIÓN GENERAL	21
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
2.1 Justificación.	23
2.2 Pregunta de investigación.	24
2.3 Objetivos de la investigación	24
2.3.1 Objetivo General	24
2.3.2 Objetivos Específicos.	24
2.3.3 Actividades y Sistema de Tareas de los Objetivos Planteado	24
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	25
3.1 Beneficiarios	25
4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TEÓRICA	26
4.1 Liderazgo Positivo.	26
4.1.1 Antecedentes de Liderazgo Positivo	27
4.1.2 Dimensiones Principales del Liderazgo Positivo	28
4.2 Satisfacción laboral	47
4.2.1 Antecedentes de satisfacción laboral	48
4.2.2 Modelos teóricos de la satisfacción laboral	50
4.2.3 Dimensiones principales de la satisfacción laboral	51
5. METODOLOGÍA	66

5.1	Enfoque de Investigación.....	66
5.1.1	Tipos de investigación.....	67
5.1.2	Investigación descriptiva:.....	67
5.1.3	Investigación Correlacional:.....	67
5.2	Método.....	67
5.3	Hipótesis.....	68
5.4	Población.....	68
5.5	Recolección de información relevante.....	68
5.6	<i>Instrumento de investigación</i>	68
5.7	Análisis de confiabilidad y fiabilidad.....	69
5.8	<i>KMO</i>	71
5.9	Análisis y Discusión de Resultados.....	72
5.10	Caracterización de la población sociodemográfica.....	72
5.17	Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnova.....	79
5.18	Correlación Rho Spearman.....	81
5.19	Plan de innovación y liderazgo positivo.....	83
5.20	Matriz de estrategias.....	84
6.	<i>IMPACTOS SOCIALES</i>	93
7.	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	95
7.1	Conclusiones.....	95
7.2	Recomendaciones.....	96
8.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	96
ANEXOS.....		¡Error! Marcador no definido.
	Encuesta de Liderazgo positivo.....	¡Error! Marcador no definido.
	Encuesta de Satisfacción laboral.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de Actividades	24
Tabla 2. Número de trabajadores del Gad	68
Tabla 3. Escala de Likert – Liderazgo positivo	68
Tabla 4. Escala de Likert – Satisfacción laboral.....	69
Tabla 5. Instrumentos de recolección de datos.....	69
Tabla 6. Coeficiente del Alfa de Cronbach Instrumento Liderazgo positivo	70
Tabla 7. Rango del nivel de confiabilidad.....	70
Tabla 8. Coeficiente del Alfa de Cronbach Instrumento Satisfacción laboral...	70
Tabla 9. Rango del nivel de confiabilidad.....	71
Tabla 10. Las medidas KMO y Esfericidad de Bartlett del Liderazgo positivo .	71
Tabla 11. Medidas KMO y Esfericidad de Bartlett de Satisfacción Laboral	72
Tabla 12. Caracterización Socio Demográfica.....	72
Tabla 13. Baremos de Satisfacción laboral	77
Tabla 14. Baremos de liderazgo	78
Tabla 15. Pruebas de normalidad.....	79
Tabla 16. Normalidad en base de satisfacción laboral	80
Tabla 17. Coeficientes de correlación	82
Tabla 18. Correlación Rho de Spearman.....	82
Tabla 19. Estrategias 1 de liderazgo positivo en el GADMIC	86
Tabla 20. Estrategia 2 de liderazgo positivo en el GADMI	88
Tabla 21. Estrategias 3 de liderazgo positivo en el GADMIC	91
Tabla 22. Presupuesto para desarrollar la estrategia propuestas.	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Edad de encuestado.....	73
Grafico 2. Grado de satisfacción de los trabajadores.....	74
Grafico 3. Grado de Liderazgo	75
Grafico 4. Satisfacción laboral de la encuesta.....	76
Grafico 5. Nivel de estudio de trabajadores.....	76
Grafico 6. Distribución niveles de satisfacción laboral GAD	78
Grafico 7. Normalidad de la variable Satisfacción laboral.....	80
Grafico 8. Prueba de normalidad liderazgo	81

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Liderazgo Positivo y Satisfacción Laboral en los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado (GADMIC) de Saquisilí.

Fecha de inicio: 20 de abril 2023

Fecha de finalización: 01 de agosto 2024

Lugar de ejecución: Saquisilí

Facultad que auspicia

Facultad Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Carrera de Gestión y Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

No Aplica

Grupo de investigación

Corresponde a un integrante institucional

Equipo de Trabajo:

- Deisy Gabriela Cando Macias CI: 172795708-4
- Aldrin Steveen Aguirre Moreira CI: 0550690820

Tutora de titulación:

Ing. Juan Pablo Safla Sandoval, Msg.

Área de Conocimiento:

Ciencias Sociales, Educación comercial y administración, Administración de personal.

Línea de investigación:

Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

Líneas de investigación de la Carrera:

Estudio del Trabajo y Gestión Humana en las Organizaciones del Siglo XXI

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial, la satisfacción laboral se reconoce como un elemento de importancia para el bienestar de los trabajadores y el éxito de las organizaciones. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su Declaración de Seúl (2008), enfatiza la importancia de garantizar condiciones laborales que respeten los derechos humanos y promuevan un ambiente seguro, lo cual aumenta la productividad y la satisfacción de los empleados. Investigaciones recientes, como la de Judge & Klinger (2008), subrayan que la satisfacción laboral no solo afecta el rendimiento individual, sino que también influye en la salud mental y física de los trabajadores, lo que resalta su relevancia a nivel global. Asimismo, un análisis de Sorensen & Yim (2009) confirma una relación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo cual es vital para el éxito de las empresas en un entorno global competitivo. Además, estudios como el de Fisher (2010) en su revisión de la literatura sobre satisfacción laboral, señalan que un liderazgo positivo y la satisfacción laboral están relacionados con menores tasas de rotación y ausentismo. Por otro lado, Robbins & Judge (2013) argumentan que la satisfacción laboral es un determinante de la efectividad organizacional y que su ausencia puede llevar a consecuencias negativas como el aumento del estrés laboral y la disminución del rendimiento. Finalmente, el estudio de Locke (2015) concluye que las entidades públicas que se enfocan en mejorar la satisfacción laboral logran un mejor desempeño organizacional.

En Latinoamérica, el impacto de la satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiado, evidenciando su importancia en la región. Un estudio realizado en México por Pérez et al. (2017) muestra que la satisfacción laboral está vinculada con la retención de talento en el sector público. En Chile, Peralta & Besio (2007) demostraron que un liderazgo positivo influye directamente en la satisfacción laboral, lo que conlleva una mayor productividad entre los empleados. De manera similar, Fonseca et al. (2019) en Brasil encontraron que la satisfacción laboral es un factor clave en la lealtad organizacional, destacando su importancia en la gestión de talento humano en América Latina. A ello se suma el estudio de Salanova et al. (2011) en Venezuela, que muestra que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el compromiso laboral y el rendimiento organizacional, lo que refuerza la importancia de políticas laborales centradas en el bienestar de los empleados. Además, un análisis de Sandoval & Tovar (2016) en Colombia indica que los empleados que perciben un ambiente de trabajo justo y positivo reportan mayores niveles de satisfacción y lealtad hacia la organización. En Argentina, el trabajo de González et al. (2018) evidencia que la

satisfacción laboral es un factor determinante en la calidad del servicio al cliente, lo cual es esencial para las entidades públicas.

En el ámbito provincial, particularmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) de Tungurahua, Ecuador, la satisfacción laboral presenta características específicas que deben analizarse en su contexto local. Torres (2021) señala que un liderazgo positivo que valora y considera las opiniones de los empleados puede aumentar significativamente la satisfacción laboral, fortaleciendo así la cultura organizacional. No obstante, investigaciones como la de Paredes (2019) en la provincia de Azuay, Ecuador, indican que la satisfacción laboral en los GADs varía en función de las condiciones laborales específicas y la claridad en la asignación de roles, lo que resalta la necesidad de una gestión más adaptada y personalizada a las necesidades de cada entidad. En la misma línea, Sánchez & Rodríguez (2020) en la provincia de Loja, Ecuador, encontraron que la satisfacción laboral está vinculada a la percepción del y al apoyo recibido por parte de los superiores, lo cual sugiere la importancia de un liderazgo positivo. Asimismo, el estudio de Morales (2018) en la provincia de Manabí destaca que las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento de logros son factores esenciales para mejorar la satisfacción laboral en los GADs. Finalmente, la investigación de Hidalgo (2022) en la provincia de Pichincha subraya que un entorno de trabajo participativo y colaborativo es fundamental para incrementar la satisfacción laboral, lo que a su vez mejora el rendimiento y la cohesión del equipo.

2.1 Justificación.

En el GADMIC Saquisilí, el fortalecimiento de un liderazgo positivo se considera de gran importancia para la consecución de un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio. Este tipo de liderazgo promueve un entorno basado en la confianza, el reconocimiento y el apoyo en el desarrollo profesional, dichos factores son influyentes en la mejora de la satisfacción laboral. Sin embargo, muchas organizaciones no cuentan con estrategias claras y efectivas de liderazgo positivo, lo que resulta una afeción en el rendimiento de los colaboradores.

Cabe mencionar que un liderazgo positivo y bien definido puede potenciar un ambiente laboral satisfactorio y saludable, por tanto, se considera que contribuye significativamente a fomentar la colaboración entre los trabajadores y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización. Estos elementos se consideran de relevancia para obtener un mejor desempeño por parte de los colaboradores. Por otra parte, al investigar la relación entre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral en el GADMIC Saquisilí, se podrán identificar áreas de mejora, que nos permitirán proponer

estrategias que fortalezcan el liderazgo positivo que impulsen un entorno laboral con alta eficacia organizacional.

Además, se considera que esta investigación no solo beneficiará al GADMIC Saquisilí, sino que también aportará conocimientos valiosos para otras entidades gubernamentales similares. Dado que al fortalecer un liderazgo positivo que promueva el reconocimiento, el desarrollo personal y un ambiente colaborativo, no sólo se incrementará la satisfacción laboral, sino que también se fortalecerá la cohesión del equipo y se mejorará el rendimiento organizacional, contribuyendo así al bienestar de los colaboradores.

2.2 Pregunta de investigación.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC Saquisilí?

2.3 Objetivos de la investigación

2.3.1 Objetivo General

Establecer la relación entre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC, Saquisilí.

2.3.2 Objetivos Específicos.

- Fundamentar teóricamente el concepto de liderazgo positivo y satisfacción laboral
- Diagnosticar la situación actual del liderazgo positivo y la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC Saquisilí.
- Proponer estrategias de liderazgo positivo para mejorar la satisfacción laboral en el GADMIC, Saquisilí.

2.3.3 Actividades y Sistema de Tareas de los Objetivos Planteado

Tabla 1.

Cronograma de Actividades

Objetivos Específicos	Actividades	Cronograma	Producto
------------------------------	--------------------	-------------------	-----------------

Fundamentar teóricamente el concepto de la cultura organizacional y el desempeño laboral.	Recolectar información relevante de repositorios académicos y fuentes bibliográficas. Reconocimiento que la información obtenida sea proveniente de fuentes fiables Selección de la población para identificar la muestra de estudio.	Semana 3-7	Marco Teórico.
Realizar el diagnóstico de la situación actual del liderazgo positivo y la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC Saquisilí.	Análisis del instrumento previamente seleccionado para la recopilación de datos Aplicación del instrumento en la organización previas pruebas pilotos. Interpretación de los resultados.	Semana 8-12	Diagnóstico de la situación actual del liderazgo positivo y la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC Saquisilí.
Proponer estrategias de liderazgo positivo para mejorar la satisfacción laboral en el GADMIC, Saquisilí.	Evaluación de los resultados obtenidos del instrumento. Interpretación los resultados obtenidos del SPSS.	Semana 12-16	Estrategias de liderazgo positivo para mejorar la satisfacción laboral en el GADMIC, Saquisilí

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

3.1 Beneficiarios

El presente proyecto beneficia a los 190 colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural y Plurinacional (GADMIC) de Saquisilí, distribuidos 130 en el área operativa y 60 en el área administrativa. Las estrategias propuestas buscan mejorar la

satisfacción laboral y fortalecer el liderazgo positivo en todo el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Saquisilí, fomentando un entorno de trabajo que valore las ideas y aportes individuales.

La implementación de estas estrategias no solo contribuirá al fortalecimiento de la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores, sino que, también promoverá la creatividad de los colaboradores dentro del GADMIC de Saquisilí. Se espera que estas mejoras resulten en un desempeño organizacional más eficiente y efectivo, beneficiando también a la comunidad a la que sirven.

Los hallazgos de este proyecto podrán ser útiles para otras entidades gubernamentales similares, sirviendo como guía para desarrollar estrategias innovadoras de liderazgo positivo y satisfacción laboral adaptadas a sus necesidades específicas.

Por otra parte, el proyecto beneficiará a investigadores y estudiantes universitarios involucrados, contribuyendo al avance del conocimiento académico y profesional en el área de talento humano, lo que a su vez beneficiará a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TEÓRICA

4.1 Liderazgo Positivo.

A nivel mundial, el liderazgo positivo ha sido identificado como un elemento esencial para el éxito organizacional y el bienestar de los empleados. Según Kim (2021), un liderazgo positivo eficaz implica que los líderes no solo comprendan, sino que también apoyen a sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y metas. Este tipo de liderazgo crea un entorno laboral donde los empleados se sienten valorados, lo cual mejora su calidad de vida en el trabajo. Además, Kim (2021) subraya que este enfoque promueve la creatividad y la innovación al alentar a los empleados a explorar nuevas ideas y salir de su zona de confort, contribuyendo al éxito general de la organización. Cameron (2018) también respalda esta perspectiva, argumentando que el liderazgo positivo se enfoca en la creación de un entorno laboral que fomente tanto el desarrollo profesional de los empleados como el rendimiento excepcional de la organización.

En el contexto latinoamericano, el liderazgo positivo se ha vuelto cada vez más relevante como un medio para mejorar la satisfacción laboral y alcanzar los objetivos organizacionales. La investigación de Cameron (2018) destaca que en esta región, donde las dinámicas laborales pueden ser complejas, la implementación de prácticas de liderazgo positivo es fundamental para generar un

entorno de trabajo saludable. Este enfoque no solo apoya el desarrollo profesional, sino que también fortalece la cohesión del equipo y mejora el rendimiento general. En América Latina, donde las relaciones interpersonales y la confianza en el liderazgo son esenciales, el liderazgo positivo ha demostrado ser un catalizador para la innovación y la mejora continua dentro de las organizaciones.

A nivel provincial, en el contexto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) en Ecuador, el liderazgo positivo también ha mostrado ser un factor determinante para el éxito organizacional y el bienestar de los empleados. La investigación realizada por Torres (2021) sugiere que los líderes que practican un liderazgo positivo dentro de los GADs son capaces de fomentar un entorno de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito de la organización. Este tipo de liderazgo no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también promueve un ambiente de trabajo innovador, en el cual los empleados se sienten inspirados a explorar nuevas ideas y enfoques. En provincias como Tungurahua, donde las condiciones laborales pueden variar significativamente, la aplicación de un liderazgo positivo es crucial para mantener altos niveles de rendimiento y satisfacción entre los colaboradores.

4.1.1 Antecedentes de Liderazgo Positivo

El impacto del liderazgo positivo en la satisfacción laboral ha sido ampliamente documentado. Spreitzer y Cameron (2012), en su estudio *"The Role of Positive Leadership Organizational Change"*, demuestran que los líderes que adoptan un enfoque positivo durante los procesos de cambio organizacional facilitan mayores niveles de aceptación y satisfacción entre los trabajadores. Estos líderes emplean estrategias como la comunicación positiva, el apoyo continuo y el reconocimiento de logros individuales y colectivos, las cuales son fundamentales para mantener altos niveles de satisfacción laboral incluso en tiempos de incertidumbre. Este enfoque resalta cómo las prácticas de liderazgo positivo pueden influir significativamente en el bienestar y el desempeño de los empleados a nivel global.

En Latinoamérica, Martínez y Sánchez (2021) investigan el impacto del liderazgo positivo en la satisfacción laboral dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de Ecuador. Su estudio revela que los líderes que aplican prácticas de liderazgo positivo, como la empatía y la comunicación abierta, tienen una influencia notable en la satisfacción laboral de los trabajadores. Los hallazgos sugieren que estos líderes fomentan un entorno de apoyo y aprecio por los logros, lo cual contribuye significativamente al aumento del compromiso y la satisfacción en el sector público.

Este enfoque es esencial para entender cómo el liderazgo positivo afecta la dinámica laboral en el contexto latinoamericano.

En Ecuador, los estudios muestran cómo el liderazgo positivo impacta la satisfacción laboral en contextos locales. La investigación de Martínez y Sánchez (2021) también enfatiza que en los GAD provinciales, la implementación de estrategias de liderazgo positivo, como el reconocimiento de logros y el apoyo continuo, tiene un efecto considerable en la satisfacción de los empleados. Estos líderes no solo contribuyen al bienestar de sus equipos, sino que también mejoran el desempeño organizacional al crear un ambiente de trabajo que valora la contribución individual y colectiva. Estos hallazgos subrayan la importancia de adoptar enfoques positivos de liderazgo en la gestión provincial para optimizar tanto la satisfacción laboral como el rendimiento organizacional.

4.1.2 Dimensiones Principales del Liderazgo Positivo

Clima Positivo

En la obra de Cameron, K. (2008) *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* sustenta que un clima positivo se fundamenta en la formación de una cultura organizacional que valora las contribuciones individuales. Además, argumenta que al fomentar la colaboración y promover un entorno donde los trabajadores puedan expresar sus ideas y enfrentar desafíos, se tiene como resultado un impacto significativo en la satisfacción laboral.

Según la investigación realizada por Cameron et al. (2015) llamada "*Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*" se resalta que un clima positivo puede potenciar la innovación y creatividad en los equipos de trabajo. Según los resultados de Cameron et al. (2015) se expone que los entornos laborales que promueven un ambiente de apoyo y aprecio contribuyen significativamente a la satisfacción laboral y también potencian la capacidad de los trabajadores para desarrollar un pensamiento estratégico y creativo, de modo que puedan proporcionar soluciones innovadoras ante los problemas complejos. Así mismo, el clima positivo se atribuye en la reducción del estrés. Además, se considera que los líderes que adoptan una visión positiva son capaces de fomentar un clima positivo impulsando a los colaboradores a contribuir con ideas y soluciones innovadoras.

Bersin (2019) destaca la importancia del clima positivo para la retención del talento. Los empleados que trabajan en organizaciones con un clima positivo tienden a sentirse más valorados y satisfechos, lo que se traduce en una menor tasa de rotación. De acuerdo con Harter, Schmidt, &

Hayes (2002), los empleados que se sienten conectados con su trabajo y con la organización son más propensos a permanecer en ella a largo plazo.

El liderazgo juega un papel fundamental en la creación y mantenimiento de un clima positivo. Los líderes que modelan comportamientos positivos, como el optimismo, la empatía y la gratitud, inspiran a sus equipos a hacer lo mismo. Además, los líderes que promueven la participación de los empleados en la toma de decisiones y reconocen sus contribuciones contribuyen a fortalecer el clima positivo. Como lo señala Kouzes y Posner (2012), los líderes inspiradores crean un sentido de comunidad y propósito, lo que motiva a los empleados a alcanzar metas comunes.

De acuerdo, con los hallazgos de Josh Bersin (2019) en su obra "The Future of Work: The Intersection of Talent and Technology" han evidenciado que las organizaciones con un clima positivo presentan tasas de retención de talento altas. Según lo señalado por Bersin (2019) se subraya que los trabajadores en climas positivos tienden a sentirse valorados y satisfechos, lo cual se refleja en una reducción de la tasa de rotación y los costos asociados con los procesos de reclutamiento y selección. Por tanto, se atribuye a la creación de un sentido de pertenencia y propósito dentro de la organización.

La psicología positiva, liderada por Martin Seligman, ha aportado valiosas perspectivas al estudio del bienestar y la felicidad en el ámbito laboral. Seligman (2002) argumenta que las personas prosperan cuando se enfocan en sus fortalezas y en experiencias positivas. En el contexto organizacional, esto se traduce en la importancia de cultivar un clima positivo donde los empleados puedan utilizar sus talentos y habilidades de manera significativa. Un clima positivo, al fomentar emociones positivas y un sentido de propósito, contribuye a aumentar el bienestar psicológico de los empleados y, en consecuencia, su rendimiento y satisfacción laboral.

Relaciones Positivas

Citando a Kim (2008), se afirma que, en el contexto del liderazgo positivo, las relaciones positivas se centran en el apoyo y confianza entre líderes y colaboradores, ya que se considera que las relaciones están basadas en el respeto mutuo, la empatía, la escucha activa a través de un comportamiento ético y transparente.

Por otra parte, Cameron & Spreitzer (2012), expresan que el liderazgo positivo fomenta relaciones de alta calidad en el trabajo mediante la promoción de un clima organizacional positivo, donde los empleados se sienten valorados. Además, se resalta que estas relaciones se caracterizan por la apertura a nuevas ideas, la colaboración y el desarrollo profesional.

En esta misma línea, Dutton y Ragins (2007) argumentan que las relaciones positivas en el ámbito laboral no solo mejoran el bienestar individual de los empleados, sino que también contribuyen significativamente al rendimiento organizacional. Los autores sostienen que estas conexiones interpersonales de calidad actúan como un recurso vital que potencia la creatividad, la resiliencia y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad y satisfacción laboral.

Adicionalmente, un estudio realizado por Carmeli et al. (2009) destaca la importancia de las relaciones positivas en la creación de un entorno de trabajo psicológicamente seguro. Los investigadores encontraron que cuando los empleados perciben un ambiente de apoyo y confianza, están más dispuestos a asumir riesgos, compartir ideas innovadoras y aprender de sus errores. Este hallazgo subraya el papel crucial que juegan las relaciones positivas en la promoción de una cultura organizacional que fomenta el aprendizaje continuo y la innovación.

Ameron y Spreitzer (2012) destacan el papel del clima organizacional en el desarrollo de relaciones positivas. Un clima positivo, caracterizado por la valoración de los empleados, la apertura a nuevas ideas y el desarrollo profesional, fomenta la creación de relaciones de alta calidad. En este tipo de entorno, los empleados se sienten más conectados entre sí y con la organización, lo que aumenta su sentido de pertenencia y compromiso.

Dutton y Ragins (2007) argumentan que las relaciones positivas no solo benefician el bienestar individual de los empleados, sino que también tienen un impacto positivo en el rendimiento organizacional. Estas relaciones actúan como un recurso vital que potencia la creatividad, la resiliencia y el compromiso de los trabajadores. Al sentirse apoyados y valorados, los empleados están más motivados para contribuir al éxito de la organización.

Carmeli et al. (2009) subrayan la importancia de las relaciones positivas en la creación de un entorno de trabajo psicológicamente seguro. En un ambiente donde los empleados se sienten seguros para expresar sus opiniones y cometer errores, se fomenta la innovación y el aprendizaje continuo. Las relaciones positivas proporcionan un amortiguador contra el estrés y la ansiedad, lo que permite a los empleados desarrollar todo su potencial.

Seligman (2002), uno de los principales exponentes de la psicología positiva, destaca la importancia de las emociones positivas en el bienestar humano. En el contexto laboral, las relaciones positivas generan emociones positivas como la alegría, la gratitud y la esperanza, lo que a su vez

aumenta la satisfacción laboral y el compromiso. Al fomentar un clima positivo, las organizaciones pueden cultivar un ambiente donde los empleados prosperen y alcancen su máximo potencial.

Impactos de Relaciones Positivas en Liderazgo Positivo

De acuerdo con Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2021) las relaciones positivas dentro del liderazgo positivo prevalecen para fomentar un entorno de trabajo productivo y satisfactorio.

Por otra parte, según los hallazgos, se menciona que las relaciones positivas están basadas en la confianza, comunicación efectiva, empoderamiento y aprecio. Además, se señala que la confianza mutua entre líderes y empleados facilita un entorno en el que los colaboradores se sienten seguros para expresar ideas y asumir retos.

De acuerdo con lo señalado por Kuvaas (2023) el reconocimiento de los logros fortalece el vínculo entre líderes y trabajadores, Además, argumenta que la creatividad y la innovación en el sector público pueden ser promovidas por relaciones positivas y un liderazgo que fomente un ambiente abierto y colaborativo. Asimismo, hace énfasis en que las relaciones positivas pueden facilitar la implementación de nuevas ideas y mejorar la eficiencia de los servicios públicos.

Bock (2015), señala un hallazgo en la empresa Google conocida a nivel mundial por su cultura de trabajo que fomenta relaciones positivas. Además, dicho autor argumenta la manera en que la empresa promueve un ambiente de trabajo donde las relaciones positivas son consideradas prioridad para su éxito organizacional. Por tanto, dicho autor afirma que la empresa utiliza estrategias de liderazgo positivo con la finalidad de mantener un entorno en el que los empleados se sienten valorados y satisfechos en sus labores.

En este contexto, Carmeli et al. (2015) profundizan en el impacto de las relaciones positivas en el desempeño organizacional, destacando cómo estas interacciones de alta calidad fomentan la resiliencia en los equipos de trabajo. Los autores argumentan que cuando los líderes cultivan relaciones positivas, los empleados desarrollan una mayor capacidad para adaptarse a los cambios y superar los desafíos. Esta resiliencia colectiva se traduce en una mejora sustancial del rendimiento organizacional, especialmente en entornos empresariales dinámicos y competitivos.

Por último, un estudio longitudinal realizado por Colbert et al. (2016) examina el papel crucial de las relaciones positivas en la retención del talento y el desarrollo de liderazgo a largo plazo. Los investigadores descubrieron que las organizaciones que priorizan el cultivo de relaciones positivas a través de prácticas de liderazgo positivo experimentan tasas significativamente más bajas

de rotación de personal y un aumento en la identificación de potenciales líderes internos. Estos hallazgos subrayan la importancia estratégica de las relaciones positivas no solo para el bienestar inmediato de los empleados, sino también para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la organización.

Dutton (2003), sugiere que las relaciones positivas, impulsadas por un liderazgo positivo, pueden tener diversos impactos beneficiosos en los trabajadores y equipos de trabajo dentro de las organizaciones, en términos de rendimiento, bienestar y desarrollo causando impactos significativos tales como:

Mejora el Clima Organizacional: Como afirma Kim Cameron (2012), las relaciones positivas dentro de un equipo de trabajo, son componentes claves para fortalecer un ambiente de trabajo colaborativo y además mejorar el clima laboral en su conjunto. Además, argumenta que un clima organizacional óptimo, contribuye significativamente al bienestar general de los empleados.

En esta misma línea, Schneider et al. (2013) profundizan en la relación entre las relaciones positivas y el clima organizacional, señalando que estas interacciones de alta calidad no solo mejoran el ambiente laboral inmediato, sino que también tienen un efecto cascada en toda la organización. Los autores argumentan que cuando los empleados experimentan relaciones positivas con sus líderes y colegas, se crea un "efecto contagio" que puede transformar la cultura organizacional en su conjunto. Este fenómeno se manifiesta en una mayor cohesión entre equipos, una comunicación más fluida entre departamentos y un aumento general en la satisfacción laboral.

Por otro lado, un estudio longitudinal realizado por Gittell et al. (2020) examina el impacto a largo plazo de las relaciones positivas en el clima organizacional, específicamente en contextos de alta presión como el sector sanitario. Los investigadores descubrieron que las organizaciones que fomentan activamente relaciones positivas a través de prácticas de liderazgo específicas, como la coordinación relacional, no solo experimentan una mejora sostenida en el clima organizacional, sino que también muestran una mayor resistencia frente a desafíos externos. Este hallazgo subraya la importancia estratégica de cultivar relaciones positivas como un medio para fortalecer la resiliencia organizacional y mantener un clima laboral positivo incluso en circunstancias adversas.

Incremento del Compromiso y la Satisfacción Laboral: Wang et al. (2014), afirma que las relaciones positivas entre líderes y colaboradores son sustanciales para mejorar la satisfacción laboral. Por tanto, dichos hallazgos demuestran que las relaciones laborales entre líderes y colaboradores basadas en el apoyo y respeto mutuo mejoran el ambiente laboral y el compromiso de

los trabajadores. Además, argumentan que una relación positiva entre el líder y el colaborador es determinante, para obtener mejores resultados en la productividad y una mayor tasa de retención de talento.

En consonancia con estos hallazgos, Bakker y Albrecht (2018) profundizan en el concepto de "engagement laboral" y su relación con las interacciones positivas en el lugar de trabajo. Los autores sostienen que las relaciones positivas, especialmente aquellas fomentadas por un liderazgo efectivo, actúan como un recurso laboral crucial que impulsa el engagement de los empleados. Este engagement se manifiesta en un estado mental positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción en el trabajo. Los investigadores argumentan que los empleados que experimentan relaciones positivas con sus líderes y colegas están más propensos a invertir energía emocional y cognitiva en sus tareas, lo que resulta en un aumento significativo de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Por otra parte, un estudio longitudinal realizado por Schaufeli (2015) examina la dinámica recíproca entre las relaciones positivas, el compromiso laboral y el bienestar de los empleados a lo largo del tiempo. El autor descubrió que existe un "ciclo de ganancia" en el que las relaciones positivas fomentan un mayor compromiso, lo que a su vez conduce a un aumento en la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo. Este ciclo virtuoso no solo mejora la satisfacción laboral individual, sino que también contribuye a crear un clima organizacional más positivo y productivo. Schaufeli enfatiza que las organizaciones que invierten en desarrollar y mantener relaciones positivas entre líderes y colaboradores pueden esperar beneficios a largo plazo en términos de compromiso sostenido, satisfacción laboral y, en última instancia, rendimiento organizacional.

Estimulación de la Creatividad y la Innovación: Según un estudio de Zhang & Bartol (2010) menciona que las relaciones positivas entre líderes y empleados facilitan un entorno seguro para proponer ideas y experimentar con enfoques innovadores. De igual manera, se subraya que un ambiente de apoyo y relaciones positivas fomenta la creatividad reduciendo significativamente niveles de estrés en los colaboradores.

En esta misma línea, Amabile y Kramer (2011) profundizan en el concepto de "progreso interior" y su relación con la creatividad en el entorno laboral. Los autores argumentan que las relaciones positivas, especialmente aquellas caracterizadas por el apoyo y el reconocimiento de los líderes, juegan un papel crucial en la estimulación del progreso interior de los empleados. Este progreso, definido como la percepción de avanzar de manera significativa en el trabajo, es un

catalizador poderoso para la creatividad y la innovación. Los investigadores sostienen que cuando los empleados experimentan relaciones positivas y sienten que su trabajo es valorado, están más dispuestos a asumir riesgos creativos y a perseverar frente a los desafíos inherentes a la innovación.

Por otro lado, un estudio meta-analítico realizado por Anderson et al. (2014) examina los factores que influyen en la creatividad y la innovación organizacional a lo largo de múltiples niveles de análisis. Los autores identifican las relaciones positivas y el liderazgo de apoyo como factores críticos que fomentan un clima propicio para la innovación. Específicamente, encuentran que las relaciones positivas contribuyen a la creación de un "clima de seguridad psicológica", donde los empleados se sienten seguros para expresar ideas poco convencionales sin temor a repercusiones negativas. Este clima, a su vez, facilita la experimentación, el aprendizaje a partir de los errores y la implementación de ideas innovadoras. Anderson y sus colegas subrayan que las organizaciones que cultivan activamente relaciones positivas a través de prácticas de liderazgo específicas pueden esperar niveles más altos de creatividad e innovación sostenida a largo plazo.

Tipos de Relaciones Positivas en Liderazgo Positivo: Según Dutton & Heaphy (2003), los líderes pueden mantener relaciones positivas mediante la comunicación efectiva, fortaleciendo la confianza y el compromiso, teniendo como resultado un ambiente laboral más productivo y satisfactorio.

Ragins & Dutton (2007) identifican cuatro tipos fundamentales de relaciones positivas que los líderes pueden cultivar en el entorno laboral: relaciones de mentoring, relaciones de alianza, relaciones de amistad y relaciones de energía. Las relaciones de mentoring se caracterizan por el intercambio de conocimientos y experiencias entre un líder más experimentado y un colaborador menos experimentado. Las relaciones de alianza implican la colaboración estratégica entre individuos para lograr objetivos comunes. Las relaciones de amistad en el trabajo, aunque a menudo subestimadas, pueden contribuir significativamente al bienestar y la satisfacción laboral. Por último, las relaciones de energía son aquellas que inspiran y motivan, impulsando la creatividad y el rendimiento.

Por otro lado, Rousseau et al. (2006) proponen un modelo de "contrato psicológico relacional" que los líderes positivos pueden fomentar para crear relaciones laborales más sólidas y duraderas. Este modelo se basa en la idea de que las relaciones positivas en el trabajo van más allá de los acuerdos formales y se sustentan en expectativas mutuas de lealtad, apoyo y desarrollo a largo plazo. Los autores argumentan que cuando los líderes cultivan este tipo de contratos psicológicos, se

genera un mayor compromiso organizacional, una mayor disposición a asumir riesgos por el bien de la organización y una mayor resiliencia frente a los desafíos. Rousseau y sus colegas enfatizan que este enfoque es particularmente valioso en entornos de trabajo dinámicos, donde la flexibilidad y la adaptabilidad son cruciales para el éxito organizacional.

Las relaciones de energía, como las describen Dutton y Ragins (2007), son un tipo de conexión interpersonal que infunde vitalidad y entusiasmo en el lugar de trabajo. Estos vínculos se caracterizan por un alto nivel de energía positiva, inspiración y motivación mutua. Los líderes que cultivan relaciones de energía pueden crear un ambiente de trabajo más dinámico y creativo, donde los empleados se sienten más motivados para alcanzar sus objetivos y los de la organización. Además, las relaciones de energía pueden ayudar a los empleados a superar desafíos y a mantener una actitud positiva, incluso en tiempos difíciles.

La confianza es un componente esencial de todas las relaciones positivas en el lugar de trabajo. Como lo señalan Mayer, Davis, y Schoorman (1995), la confianza se basa en la competencia, la integridad y la benevolencia percibidas en el otro. Cuando los empleados confían en sus líderes y en sus compañeros, son más propensos a colaborar, a compartir información y a tomar riesgos calculados. La confianza también facilita la comunicación abierta y honesta, lo que a su vez contribuye a un clima laboral más positivo y productivo.

Relación Líder-Seguidores: De acuerdo con Cameron (2012), las relaciones positivas entre líderes y trabajadores son determinantes para la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo. Además, se resalta que un liderazgo positivo se basa en la confianza, el apoyo y el respeto mutuo, puesto que dichas interacciones impulsan la satisfacción y el compromiso laboral.

Por lo tanto, se hace énfasis en que este tipo de relación se caracteriza por la comunicación abierta, el reconocimiento de los logros y la inversión en el desarrollo profesional de los empleados.

Uhl-Bien et al. (2014) proponen la teoría del "liderazgo relacional", que destaca la importancia de las interacciones dinámicas entre líderes y seguidores en la construcción de relaciones positivas. Los autores argumentan que el liderazgo efectivo no es simplemente una característica del líder, sino que emerge de las relaciones recíprocas entre líderes y seguidores. Esta perspectiva enfatiza la co-creación del liderazgo, donde tanto líderes como seguidores contribuyen activamente a la calidad de la relación. Uhl-Bien y sus colegas sostienen que las relaciones líder-seguidor más fuertes se caracterizan por un alto grado de reciprocidad, influencia mutua y capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Complementando estos hallazgos, Avolio y Gardner (2005) exploran el concepto de "liderazgo auténtico" y su impacto en las relaciones líder-seguidor. Los autores argumentan que los líderes auténticos, caracterizados por su autoconsciencia, transparencia relacional, procesamiento equilibrado de la información y perspectiva moral internalizada, son capaces de cultivar relaciones más profundas y significativas con sus seguidores. Estas relaciones se basan en la confianza mutua, la integridad y el compromiso compartido con los valores organizacionales. Avolio y Gardner subrayan que cuando los líderes demuestran autenticidad en sus interacciones, los seguidores tienden a responder con mayor apertura, compromiso y disposición para superar los desafíos. Este enfoque no solo mejora la calidad de las relaciones individuales, sino que también contribuye a crear una cultura organizacional más positiva y resiliente.

Además de la confianza y el respeto mutuo, la equidad es otro pilar fundamental en las relaciones positivas entre líderes y seguidores. Según Greenberg (1987), la percepción de justicia en el trato recibido es un determinante clave de la satisfacción laboral y del compromiso organizacional. Los líderes que demuestran equidad en la distribución de recursos, oportunidades y recompensas, fortalecen las relaciones con sus colaboradores y crean un ambiente de trabajo más justo y equitativo. Por su parte, Folger y Cropanzano (1998) proponen que la justicia procedimental, es decir, la percepción de que los procesos de toma de decisiones son justos y transparentes, es especialmente importante para fomentar relaciones positivas. Cuando los empleados sienten que sus opiniones son valoradas y que los procedimientos son justos, son más propensos a confiar en sus líderes y a sentirse comprometidos con la organización. En línea con esta idea, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, y Ng (2001) encontraron que la justicia organizacional está positivamente relacionada con una variedad de resultados positivos, como la satisfacción laboral,

Relaciones Basadas en el Apoyo y la Empatía: Como expone Cameron (2012), las relaciones que se sustentan en el apoyo emocional y la empatía son relevantes para el liderazgo positivo, ya que argumentan que los líderes que demuestran empatía y apoyo hacia sus colaboradores, crean un entorno donde los empleados se sientan valorados.

La importancia de las relaciones basadas en el apoyo y la empatía trasciende los beneficios individuales hacia el desempeño organizacional. Según Goleman (1995), la inteligencia emocional, que incluye la empatía y la habilidad social, es un factor crucial para el éxito en el liderazgo. Líderes empáticos son capaces de comprender las necesidades y perspectivas de sus equipos, lo que a su vez fomenta la colaboración, la innovación y la resolución de

conflictos. Investigaciones como las de Avolio, Bass, y Jung (1999) han demostrado que los líderes transformacionales, caracterizados por su empatía y apoyo individualizado, inspiran a sus seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño y compromiso.

Si bien el concepto de relaciones basadas en el apoyo y la empatía ha ganado terreno en los últimos años, es importante reconocer que su implementación efectiva requiere de un liderazgo auténtico y comprometido. Como señala Brown (2018), la vulnerabilidad y la autenticidad son elementos clave para construir relaciones sólidas y basadas en la confianza. Líderes que se muestran vulnerables y dispuestos a admitir sus errores crean un ambiente seguro donde los colaboradores se sienten cómodos siendo ellos mismos. Además, el coaching y la mentoría son herramientas poderosas para desarrollar las habilidades de empatía y apoyo en los líderes.

Además de la empatía y el apoyo, las relaciones basadas en la confianza psicológica son fundamentales para fomentar un clima de trabajo positivo. Según Mayer, Davis, y Schoorman (1995), la confianza psicológica se define como la creencia de que otra persona es confiable, honesta, competente y bien intencionada. En el contexto del liderazgo, la confianza psicológica se construye a través de acciones consistentes y transparentes, así como a través de la demostración de cuidado y preocupación por el bienestar de los demás. Cuando los empleados confían en sus líderes, son más propensos a asumir riesgos, a compartir información y a colaborar en la consecución de objetivos comunes. Asimismo, Goleman (2006) destaca la importancia de la inteligencia social, que incluye la empatía, la habilidad para construir relaciones y la capacidad de influir en los demás, para crear un clima laboral positivo y fomentar el compromiso de los empleados. Al cultivar relaciones basadas en la confianza y la inteligencia social, los líderes pueden crear organizaciones más resilientes y adaptables a los cambios.

Relaciones de Colaboración y Trabajo en Equipo: Edmondson (1999) subraya que el liderazgo positivo también se evidencia en la promoción de relaciones colaborativas en los equipos de trabajo. Además, enfatiza que los equipos trabajan en ambiente de apoyo colaborativo son más innovadores y eficaces en sus lugares de trabajo.

La noción de Edmondson (1999) sobre la importancia de los ambientes de trabajo colaborativos se alinea con los postulados de otros investigadores. Por ejemplo, Katzenbach y Smith (1993) definen a los equipos de alto desempeño como aquellos que se caracterizan por un alto grado de interdependencia, compromiso compartido y responsabilidad colectiva. En estos equipos, los miembros se sienten seguros para expresar sus ideas, desafiar el status quo y aprender de los errores,

lo que fomenta la innovación y la mejora continua. La creación de estos espacios de colaboración requiere de líderes que promuevan la confianza, el respeto mutuo y la comunicación abierta.

La investigación en psicología positiva ha demostrado que las emociones positivas, como la alegría, la gratitud y la esperanza, desempeñan un papel fundamental en el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo. Según Fredrickson (2001), las emociones positivas expanden nuestro pensamiento y acciones, lo que nos permite establecer conexiones más profundas con los demás y generar nuevas ideas. En el ámbito laboral, los líderes positivos pueden cultivar emociones positivas en sus equipos a través de reconocimientos, celebraciones y actividades que fomenten el bienestar.

Relaciones que Fomentan el Desarrollo Profesional: Citando a Kouzes & Posner (2017), se subraya que la relación positiva entre líderes y empleados se centra en el desarrollo continuo y el crecimiento profesional dentro de una organización. Para dicho autor, los líderes positivos se dedican a apoyar y desarrollar el potencial de sus empleados, promoviendo el desarrollo de habilidades, que permiten a los empleados alcanzar sus objetivos profesionales y contribuir significativamente a la organización.

La perspectiva de Kouzes y Posner (2017) sobre el rol del liderazgo en el desarrollo profesional se complementa con las investigaciones sobre el coaching ejecutivo. Las investigaciones de Grant (2013) han demostrado que el coaching ejecutivo, una práctica basada en la relación entre un coach y un ejecutivo, puede tener un impacto significativo en el desarrollo de habilidades de liderazgo, la mejora del desempeño y la satisfacción laboral. Los coaches ejecutivos actúan como facilitadores del aprendizaje y el crecimiento, ayudando a los líderes a identificar sus fortalezas, desarrollar nuevas habilidades y alcanzar sus objetivos profesionales.

Además del coaching ejecutivo, otras prácticas organizacionales pueden fomentar el desarrollo profesional de los empleados. Por ejemplo, las oportunidades de formación continua, los programas de mentoría y las asignaciones desafiantes pueden contribuir a que los empleados adquieran nuevas competencias y conocimientos. De acuerdo con Day y Sandberg (2002), las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados no solo obtienen beneficios a nivel individual, sino que también experimentan un mayor compromiso organizacional, una mejor retención del talento y una mayor innovación.

Comunicación Positiva

Según Dutton & Morgan (2007) expresa que la comunicación positiva en el liderazgo puede fortalecer conexiones de apoyo entre líderes y trabajadores, argumentando que la comunicación positiva incluye acciones que inspiran confianza y respeto.

La comunicación positiva, tal como la describen Dutton y Morgan (2007), va más allá de transmitir mensajes positivos. Implica crear un clima organizacional donde la apreciación, el reconocimiento y la valoración son elementos fundamentales. Según Fredrickson (2001), las emociones positivas, como la gratitud y la alegría, expanden nuestra capacidad de pensamiento y acción, lo que a su vez fomenta la creatividad y la innovación. Los líderes que practican la comunicación positiva cultivan estas emociones en sus equipos, creando un ambiente de trabajo más agradable y productivo.

La comunicación positiva también desempeña un papel crucial en la gestión del cambio. Cuando los líderes se comunican de manera positiva y transparente sobre los cambios organizacionales, generan mayor confianza y compromiso entre los empleados. Como señala Kotter (1996), la comunicación es una de las ocho etapas del proceso de cambio organizacional. Al comunicar de manera clara y convincente la visión del futuro y los beneficios del cambio, los líderes pueden reducir la resistencia y aumentar la aceptación.

Además de fomentar un clima positivo y facilitar la gestión del cambio, la comunicación positiva también desempeña un papel crucial en la resolución de conflictos. Según Tjosvold (1991), la comunicación colaborativa, caracterizada por la escucha activa, la empatía y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas, es fundamental para resolver conflictos de manera constructiva. Los líderes que promueven la comunicación colaborativa crean un ambiente donde los desacuerdos se abordan de manera abierta y honesta, lo que a su vez fortalece las relaciones interpersonales y aumenta la cohesión del equipo. Asimismo, la comunicación asertiva, que implica expresar nuestras necesidades y opiniones de manera clara y respetuosa, es una habilidad esencial para la comunicación positiva. Como señalan Alberti y Emmons (1995), la comunicación asertiva permite a las personas expresar sus sentimientos y pensamientos sin herir a los demás, lo que contribuye a un clima de trabajo más sano y productivo.

Impactos de la Comunicación Positiva en Liderazgo Positivo:

Citando a Wayne Baker (2007), examina cómo la comunicación positiva puede ser utilizada estratégicamente por los líderes para construir redes de apoyo y colaboración dentro y fuera de la organización, impulsando así el éxito organizacional causando grandes impactos.

Baker (2007) resalta de manera certera la capacidad de la comunicación positiva para tejer redes de apoyo y colaboración. Estas redes, a su vez, se convierten en multiplicadores de los efectos positivos del liderazgo. Cuando los líderes fomentan una comunicación abierta, honesta y empática, crean un ambiente donde las personas se sienten valoradas y conectadas. Esta sensación de pertenencia incrementa el compromiso organizacional y la disposición a colaborar, lo que a su vez se traduce en una mayor innovación y resolución de problemas.

La investigación en redes sociales ha demostrado la importancia de los lazos débiles en la generación de nuevas ideas y oportunidades. Los líderes positivos, al cultivar relaciones tanto dentro como fuera de la organización, facilitan la creación de estos lazos débiles. Granovetter (1973) argumentó que los lazos débiles, a menudo puentes entre diferentes grupos sociales, son fundamentales para la difusión de información y la obtención de recursos. Los líderes que utilizan la comunicación positiva para construir redes diversas y extensas pueden aprovechar estos lazos débiles para acceder a nuevas perspectivas y oportunidades.

Además de construir redes de apoyo y colaboración, la comunicación positiva también puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional. Según Schein (2010), la cultura organizacional se manifiesta en los valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. Los líderes que utilizan la comunicación positiva para transmitir los valores fundamentales de la organización y para reconocer los logros de los empleados contribuyen a fortalecer la cultura organizacional. Por ejemplo, si un líder comunica de manera consistente la importancia de la innovación y la creatividad, es más probable que los empleados se sientan motivados a generar nuevas ideas y a tomar riesgos calculados. Asimismo, la comunicación positiva puede ayudar a crear un clima de confianza y respeto mutuo, lo que a su vez fomenta la colaboración y la innovación. Como lo señala Cameron y Quinn (2011), las organizaciones con culturas positivas tienden a ser más resilientes y capaces de adaptarse a los cambios del entorno.

Mejora del Clima Laboral y la Cultura Organizacional:

La comunicación positiva contribuye a crear un clima laboral saludable donde los empleados se sienten valorados y por ende, se alinean a los objetivos organizacionales.

La comunicación positiva es un pilar fundamental para construir una cultura organizacional positiva. Como lo señalan Cameron y Quinn (2011), las organizaciones con culturas positivas se caracterizan por altos niveles de confianza, colaboración y compromiso. La comunicación positiva fomenta estos elementos al crear un ambiente de respeto mutuo, donde los empleados se sienten escuchados y valorados. Además, la comunicación positiva puede ayudar a prevenir conflictos y a resolver los que surgen de manera constructiva.

Además de fomentar una cultura organizacional positiva, la comunicación positiva puede tener un impacto significativo en el bienestar de los empleados. Como lo señalan Fredrickson (2001) y Lyubomirsky, King, y Diener (2005), las emociones positivas, como la alegría, la gratitud y la esperanza, tienen un efecto dominó en el bienestar psicológico y físico. La comunicación positiva, al cultivar estas emociones, puede contribuir a reducir el estrés, aumentar la satisfacción laboral y mejorar la salud mental de los empleados. Asimismo, la comunicación positiva puede fomentar la resiliencia, es decir, la capacidad de adaptarse y recuperarse de situaciones adversas. Según Southwick, Bonanno, Masten, y Panter (2014), la resiliencia es un factor clave para el éxito a largo plazo, tanto a nivel individual como organizacional.

La comunicación positiva también puede impulsar la innovación y la creatividad. Cuando los empleados se sienten seguros de expresar sus ideas y opiniones, son más propensos a generar nuevas ideas y soluciones a los problemas. Además, la comunicación positiva puede facilitar la colaboración entre diferentes equipos y departamentos, lo que a su vez puede conducir a la creación de productos y servicios más innovadores. Como lo señalan Amabile y Khazanchi (1993), la creatividad es más probable que florezca en ambientes que fomentan la autonomía, el mapeo y la colaboración. Los líderes que utilizan la comunicación positiva pueden crear estos tipos de ambientes, donde los empleados se sienten empoderados para explorar nuevas ideas y tomar riesgos calculados.

Fortalecimiento del Compromiso y la Productividad: Los líderes que fomentan una comunicación positiva, pueden aumentar el compromiso de los empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad y eficiencia organizacional.

La relación entre la comunicación positiva y el compromiso de los empleados es sólida y bien documentada. Según Harter, Schmidt y Hayes (2002), el compromiso de los empleados está estrechamente ligado a resultados de negocio positivos, como la productividad, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. La comunicación positiva contribuye al compromiso al crear un sentido de pertenencia y conexión con la organización. Los empleados que se sienten valorados y escuchados

son más propensos a sentirse comprometidos con su trabajo y a esforzarse por alcanzar los objetivos organizacionales.

Además de aumentar el compromiso, la comunicación positiva puede mejorar significativamente la satisfacción laboral de los empleados. Según Locke (1968), la satisfacción laboral se define como una actitud positiva hacia el trabajo y la experiencia laboral. La comunicación positiva contribuye a la satisfacción laboral al crear un ambiente de trabajo más agradable y menos estresante. Los empleados que se sienten valorados y respetados a través de una comunicación positiva son más propensos a reportar niveles más altos de satisfacción laboral. A su vez, la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con una menor rotación de personal y una mayor productividad (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

La comunicación positiva también puede fomentar la innovación y la creatividad dentro de las organizaciones. Cuando los empleados se sienten seguros de expresar sus ideas y opiniones sin temor a ser juzgados, son más propensos a generar nuevas ideas y soluciones. Además, la comunicación positiva puede facilitar la colaboración entre diferentes equipos y departamentos, lo que a su vez puede conducir a la creación de productos y servicios más innovadores. Como lo señalan Amabile y Khazanchi (1993), la creatividad es más probable que florezca en ambientes que fomentan la autonomía, el mapeo y la colaboración. Los líderes que utilizan la comunicación positiva pueden crear estos tipos de ambientes, donde los empleados se sienten empoderados para explorar nuevas ideas y tomar riesgos calculados.

Facilitación de la Innovación y la Resolución de Problemas: Haciendo mención a lo expuesto, se argumenta que la comunicación positiva promueve un ambiente donde los empleados se sienten cómodos compartiendo ideas, colaborando en equipos y buscando soluciones creativas a los desafíos organizacionales.

La comunicación positiva crea un ambiente psicológico seguro donde los empleados se sienten cómodos expresando sus ideas, incluso aquellas que pueden ser consideradas poco convencionales. Como señala Edmondson (1999), la seguridad psicológica es fundamental para que los individuos se sientan libres de cometer errores y aprender de ellos. En un entorno de comunicación positiva, los empleados están más dispuestos a tomar riesgos y a explorar nuevas ideas, lo que a su vez fomenta la innovación.

Además de fomentar la seguridad psicológica, la comunicación positiva también puede potenciar la diversidad de pensamiento dentro de un equipo. Según van der Vegt y Bunderson

(2005), la diversidad cognitiva, que se refiere a las diferencias en conocimientos, habilidades, experiencias y estilos cognitivos de los miembros del equipo, puede ser una fuente de innovación y creatividad. La comunicación positiva crea un ambiente inclusivo donde las diferentes perspectivas son valoradas y escuchadas, lo que permite a los equipos aprovechar al máximo la diversidad de sus miembros. Asimismo, la comunicación positiva puede facilitar la resolución de conflictos de manera constructiva. Como señalan Tjosvold (1991) y Deutsch (1973), la comunicación colaborativa, caracterizada por la escucha activa, la empatía y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas, es fundamental para resolver conflictos de manera constructiva y fomentar la colaboración.

Significados Positivos

Como afirma Kim Cameron (2012), define el significado positivo como la percepción de que el trabajo tiene un propósito mayor y contribuye a un bien común. Los líderes positivos ayudan a sus seguidores a encontrar este significado a través de la conexión con valores personales y organizacionales, y la creación de un propósito compartido.

Según Dutton & Heaphy (2003), analizan cómo los líderes pueden construir significado positivo a través de la empatía, la autenticidad y el crecimiento personal. Estas conexiones ayudan a los empleados a sentir que su trabajo es valioso y significativo.

Los significados positivos también pueden ser fomentados a través de la creación de oportunidades para que los empleados se desarrollen personal y profesionalmente. Como señalan Spreitzer, Harrison, and Dutton (2005), las experiencias de desarrollo pueden aumentar los sentimientos de significado en el trabajo. Al proporcionar oportunidades para que los empleados aprendan nuevas habilidades, adquieran nuevas responsabilidades y contribuyan a proyectos significativos, los líderes pueden ayudar a sus empleados a crecer y a sentirse más realizados.

Además de conectar con valores personales y organizacionales, los líderes pueden fomentar significados positivos al vincular el trabajo de los empleados con un propósito más amplio que trascienda la organización. Según Schwartz (1994), los valores humanos universales, como la justicia, la benevolencia y la trascendencia, pueden servir como una fuente de significado para las personas. Los líderes pueden aprovechar estos valores para crear un sentido de propósito compartido y conectar el trabajo de los empleados con causas sociales más amplias. Por ejemplo, una empresa puede destacar cómo sus productos o servicios contribuyen a mejorar la vida de las personas o a proteger el medio ambiente. Asimismo, la creación de una fuerte cultura de equipo puede aumentar

los sentimientos de significado. Como señalan Katzenbach y Smith (1993), los equipos de alto rendimiento se caracterizan por un sentido compartido de propósito y un compromiso mutuo. Los líderes pueden fomentar este sentido de comunidad al organizar actividades de equipo, celebrar los logros y promover la colaboración.

Impactos del Significado Positivo en Liderazgo Positivo:

De acuerdo con Luthans & Youssef (2007), muestran cómo el significado positivo, facilitado por un liderazgo positivo, puede tener múltiples beneficios para los empleados y las organizaciones, desde el aumento del compromiso y la productividad hasta la reducción del estrés y la promoción de la creatividad.

Luthans y Youssef (2007) destacan que el significado positivo, cuando es cultivado por los líderes, puede tener un impacto profundo en el bienestar psicológico de los empleados. Al conectar el trabajo de los individuos con un propósito más amplio, los líderes pueden ayudar a sus empleados a encontrar un sentido de significado y propósito en sus vidas. Este sentido de propósito puede actuar como un amortiguador contra el estrés y la fatiga laboral, promoviendo así una mayor satisfacción laboral y un mejor bienestar general.

Además de reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral, el significado positivo puede potenciar la resiliencia de los empleados frente a los desafíos y cambios organizacionales. Según Fredrickson (2001), las emociones positivas, como la alegría y la gratitud, que a menudo surgen cuando se experimenta un sentido de significado, expanden nuestra capacidad de pensamiento y acción, permitiéndonos enfrentar situaciones difíciles con mayor flexibilidad y creatividad. Asimismo, el significado positivo puede fomentar una mayor sensación de autonomía y control sobre el propio trabajo, lo que a su vez puede aumentar la motivación intrínseca y el compromiso. Como señalan Deci y Ryan (2000), la autonomía es una necesidad psicológica básica que, cuando se satisface, conduce a una mayor satisfacción y bienestar.

Mayor Compromiso y Satisfacción Laboral: Para Luthans & Youssef (2007) el significado positivo en el trabajo se evidencia en un mayor compromiso y satisfacción laboral. Argumenta que cuando los empleados perciben que su trabajo tiene un propósito que va más allá de las tareas diarias, su conexión emocional con la organización se fortalece. Por lo tanto, este sentido de propósito genera una alineación profunda con los valores y objetivos de la organización, lo que no solo incrementa el compromiso, sino que también refuerza el sentido de pertenencia.

El vínculo entre el significado positivo y la satisfacción laboral es evidente. Según Harter, Schmidt, y Hayes (2002), la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con resultados de negocio positivos, como la productividad, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Al proporcionar a los empleados un sentido de propósito y significado, las organizaciones pueden aumentar su satisfacción laboral, lo que a su vez conduce a una mayor retención de talento y a una reducción de la rotación. La satisfacción laboral es un indicador clave del bienestar de los empleados y de la salud de la organización.

Además de aumentar el compromiso y la satisfacción laboral, el significado positivo puede potenciar la proactividad de los empleados. Cuando los individuos perciben que su trabajo contribuye a algo más grande que ellos mismos, son más propensos a ir más allá de sus responsabilidades y a buscar oportunidades para mejorar su desempeño y el de la organización. Como señalan Spreitzer, Harrison, y Dutton (2005), la proactividad se define como la voluntad de tomar la iniciativa y actuar de manera proactiva para mejorar las cosas. Los empleados que experimentan un alto nivel de significado en su trabajo son más propensos a ser proactivos, ya que ven su trabajo como una oportunidad para hacer una diferencia positiva. Asimismo, el significado positivo puede fomentar el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Cuando los empleados se sienten conectados con el propósito de la organización, están más motivados a adquirir nuevas habilidades y conocimientos para contribuir al éxito a largo plazo de la empresa. Como señalan Argyris y Schön (1978), el aprendizaje organizacional es un proceso continuo que implica la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, así como la modificación de las actitudes y los valores

Reducción del estrés

Luthans & Youssef (2007), señalan que el significado positivo en el trabajo puede actuar como un atenuador eficaz del estrés. Además afirman que los empleados que perciben que su trabajo tiene un impacto real y valioso en la organización, experimentan una mayor satisfacción laboral intrínseca, lo que les permite manejar mejor las presiones laborales. Por tanto, este sentido de valor en el desarrollo de sus actividades reduce la probabilidad de experimentar agotamiento emocional y físico, mejorando así su bienestar general.

El significado positivo en el trabajo puede actuar como un amortiguador eficaz del estrés al proporcionar a los empleados un sentido de control y propósito. Según Hobfoll's (1989) modelo de conservación de recursos, los individuos buscan conservar y adquirir recursos para hacer frente a las

demandas del entorno. El significado positivo puede actuar como un recurso psicológico importante, proporcionando a los empleados un sentido de coherencia y propósito que les ayuda a hacer frente a situaciones estresantes.

Además de actuar como un amortiguador del estrés, el significado positivo puede fomentar hábitos de afrontamiento más saludables. Cuando los empleados encuentran significado en su trabajo, son más propensos a adoptar estrategias de afrontamiento activas y centradas en la solución de problemas, en lugar de estrategias de afrontamiento evitativas o basadas en la emoción. Como señalan Lazarus y Folkman (1984), la forma en que evaluamos una situación y los recursos que creemos tener para afrontarla influyen en nuestra respuesta al estrés. El significado positivo puede influir en esta evaluación, promoviendo una percepción más positiva de las situaciones estresantes y fomentando la búsqueda de soluciones. Asimismo, el significado positivo puede fortalecer las relaciones sociales en el lugar de trabajo, lo que a su vez puede proporcionar un apoyo social importante para hacer frente al estrés. Las relaciones sociales positivas pueden servir como un amortiguador contra el estrés al proporcionar una fuente de apoyo emocional y práctico. Como señalan Cohen y Wills (1985), el apoyo social puede ayudar a las personas a hacer frente a situaciones estresantes al proporcionar información, validación emocional y ayuda tangible.

Fomento de la Innovación y Creatividad:

De acuerdo con los hallazgos de Luthans & Youssef (2007), se afirma que el liderazgo positivo está estrechamente relacionado con el significado positivo, no solo fortalece el compromiso y reduce el estrés, sino que también crea un ambiente propicio para la innovación y la creatividad.

Un ambiente laboral caracterizado por el significado positivo fomenta la toma de riesgos y la experimentación, elementos esenciales para la innovación. Cuando los empleados se sienten conectados con un propósito más amplio y valorados por su trabajo, están más dispuestos a proponer nuevas ideas y soluciones. Como señala Amabile (1998), la creatividad se ve favorecida por un ambiente de trabajo que promueve la autonomía, la maestría y el significado. El liderazgo positivo, al proporcionar a los empleados un sentido de autonomía y la oportunidad de desarrollar sus habilidades, contribuye a un ambiente creativo.

Además, el liderazgo positivo puede fomentar la colaboración y la generación de ideas colectivas, lo cual es fundamental para la innovación. Cuando los empleados se sienten seguros y respaldados por sus líderes, están más dispuestos a compartir sus ideas y a trabajar en equipo. La diversidad de perspectivas que se genera en un ambiente de colaboración puede conducir a

soluciones más innovadoras y creativas. Como lo demuestran estudios como el de Katzenbach y Smith (1993), los equipos de alto rendimiento se caracterizan por un alto grado de confianza, compromiso y colaboración.

El significado positivo también puede estimular la curiosidad y la búsqueda de conocimiento, lo que a su vez fomenta la innovación. Cuando los empleados sienten que su trabajo es significativo, están más motivados a aprender y a desarrollar nuevas habilidades. Como señala Csikszentmihalyi (1996), el flujo, un estado de concentración intensa y absorción en una actividad, está estrechamente relacionado con la creatividad y la innovación. El liderazgo positivo puede facilitar el flujo al proporcionar a los empleados tareas desafiantes pero alcanzables y un ambiente de trabajo que promueve la autonomía y la maestría. Además, el significado positivo puede aumentar la persistencia en la búsqueda de soluciones a problemas complejos. Cuando los empleados creen en el valor de su trabajo, están más dispuestos a perseverar ante los obstáculos y a encontrar nuevas formas de superar los desafíos. Como lo demuestran estudios sobre la psicología positiva, las emociones positivas, como la esperanza y la optimismo, pueden aumentar la resiliencia y la capacidad de hacer frente a la adversidad

4.2 Satisfacción laboral

Judge et al, (2018), definen la satisfacción laboral como la evaluación general que un individuo realiza sobre sus condiciones dentro de una organización. Este concepto abarca diversos aspectos, como la naturaleza del trabajo, las relaciones interpersonales y las recompensas recibidas, lo que sugiere que la satisfacción laboral es un estado emocional que refleja un análisis de la experiencia laboral. En un contexto similar, Schaufeli & Bakker (2004) también destacan la importancia de las condiciones laborales en la percepción de bienestar de los empleados, definiendo la satisfacción laboral como el grado en que los empleados perciben sus condiciones de trabajo de manera favorable. Ambos estudios subrayan que la satisfacción laboral no solo afecta el estado emocional de los empleados, sino también su desempeño y bienestar general en el ámbito laboral global.

Pereira et al. (2019) aportan una perspectiva que define la satisfacción laboral como una evaluación subjetiva realizada por los colaboradores para determinar la calidad del ambiente laboral en el que se desempeñan. Este enfoque resalta la relevancia de las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral, sugiriendo que un ambiente de trabajo positivo y colaborativo no solo incrementa la satisfacción individual, sino que también refuerza el compromiso organizacional. Este marco

conceptual es esencial para entender la dinámica laboral en América Latina, donde las relaciones interpersonales y la calidad del ambiente laboral son factores cruciales para el bienestar de los empleados y la efectividad organizacional.

La satisfacción laboral no solo está influida por factores internos al trabajo, sino que también está estrechamente relacionada con otros constructos psicológicos. Por ejemplo, el compromiso organizacional, entendido como un vínculo psicológico que une al empleado con la organización (Allen & Meyer, 1990), está fuertemente ligado a la satisfacción laboral. Empleados satisfechos tienden a mostrar mayor compromiso afectivo, de continuidad y normativo con la organización, lo que se traduce en menores tasas de rotación y mayor productividad. Además, la satisfacción laboral se ha asociado con un mejor bienestar psicológico general. Según el modelo de demanda-recurso de Hobfoll (1989), los recursos laborales, como la autonomía, el apoyo social y la retroalimentación positiva, pueden amortiguar los efectos negativos del estrés y promover el bienestar psicológico. Por lo tanto, la satisfacción laboral no solo refleja un estado emocional positivo, sino que también actúa como un recurso psicológico que protege a los empleados de los efectos negativos del estrés laboral y mejora su calidad de vida en general.

En la provincia los estudios realizados en contextos más específicos, como en España, Santos et al. (2014) examinaron cómo las características inherentes al trabajo influyen en la satisfacción laboral. Utilizando una regresión stepwise basada en la encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo de 2010, encontraron que variables como la actividad laboral, organización del trabajo, salario, jornada laboral, valoración de los superiores, estabilidad laboral, desarrollo personal, vacaciones, permisos, y la posibilidad de promoción tienen un impacto significativo y positivo en la satisfacción laboral. Estos hallazgos indican que, a nivel provincial, es fundamental considerar estos factores para mejorar la satisfacción laboral y, por ende, el rendimiento y compromiso de los empleados en contextos organizacionales específicos.

4.2.1 Antecedentes de satisfacción laboral

De manera global, Spector (2017), en su libro *"Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequence"*, plantea un enfoque sobre la satisfacción laboral donde resalta los factores determinantes que afectan el bienestar de los empleados y el desempeño organizacional. Spector destaca diversas teorías tales como la teoría del control personal, teoría de la compatibilidad persona entorno, que analizan factores como las recompensas y las relaciones interpersonales, que tienen una gran influencia en la satisfacción laboral. Concluye que un ambiente laboral positivo, oportunidades

de crecimiento y un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal son fundamentales para lograr una alta satisfacción laboral.

Toya & Lepak (2020), en su estudio *"Understanding the Nature of Job Satisfaction: Theoretical Perspectives and Practical Insights"*, también analizan la relación directa entre la naturaleza del trabajo y la satisfacción laboral. Argumentan que la satisfacción depende de cómo las características del trabajo se alinean con las necesidades individuales de los colaboradores, destacando que las tareas, el ambiente de trabajo y la interacción social son claves para la percepción de satisfacción en el lugar de trabajo.

En otro hallazgo de Kuvaas et al. (2020), en su meta-análisis titulado *"The Relationship Between Job Characteristics and Job Satisfaction: A Meta-Analysis"*, examinan cómo las características intrínsecas del trabajo, como la autonomía, el feedback y el desafío, influyen significativamente en la satisfacción laboral, proporcionando una visión global de cómo estas variables impactan diferentes grupos de empleados.

El estudio de Pereira et al. (2019) titulado *"Interpersonal Relationships and Job Satisfaction: A Review of the Literature"*, se centra en la importancia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral. Pereira et al. subrayan que las relaciones positivas entre colegas y jefes tienen un impacto considerable en los niveles de satisfacción de los trabajadores. La investigación indica que el apoyo social, la comunicación efectiva y el reconocimiento de los logros son factores cruciales que contribuyen a una mayor satisfacción en el trabajo, destacando la relevancia de estos elementos en el contexto laboral latinoamericano.

La investigación de Brown & Levinson (2018) en *"Relational Dynamics and Job Satisfaction: A Theoretical Overview"*, analiza cómo las dinámicas relacionales impactan la satisfacción laboral en contextos más específicos. Los autores proporcionan un marco teórico que argumenta que las interacciones personales dentro de una organización juegan un papel crucial en los niveles de satisfacción laboral, particularmente en entornos locales y provinciales donde las relaciones interpersonales pueden tener un impacto más directo e inmediato en el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Estos hallazgos ofrecen una base sólida para entender cómo los factores afectan la satisfacción laboral y de qué manera estos pueden ser aplicados para mejorar el entorno laboral.

4.2.2 Modelos teóricos de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un tema de gran importancia en la gestión del talento humano, su estudio ha sido un aporte significativo en el transcurso del tiempo, ya que ha contribuido a una comprensión más profunda de los factores que afectan el bienestar de los colaboradores. A continuación, se presentan algunos de los antecedentes y las principales teorías más relevantes en la investigación sobre la satisfacción laboral en el transcurso del tiempo:

Teoría de la Satisfacción por Facetas: Así la propuesta por Lawler (1973), ofrece una perspectiva multidimensional de la satisfacción laboral. Esta teoría sugiere que la satisfacción general es el resultado de la suma de las satisfacciones individuales experimentadas en diferentes facetas del trabajo, como el salario, las oportunidades de promoción, las relaciones con los compañeros y las condiciones de trabajo. Además, Hackman y Oldham (1976) propusieron el modelo de las características del trabajo, el cual sugiere que ciertas características del trabajo, como la autonomía, la retroalimentación y el significado, pueden influir directamente en la satisfacción laboral. Al enriquecer las tareas y otorgar a los empleados mayor autonomía, las organizaciones pueden aumentar la satisfacción laboral y, por ende, el compromiso organizacional. Por otro lado, Judge, Thoresen, Bono, y Patton (2001) encontraron una fuerte relación entre la satisfacción laboral y el bienestar psicológico general. Los empleados satisfechos tienden a reportar niveles más altos de felicidad, menor estrés y una mejor salud mental. Finalmente, la teoría de las expectativas de Vroom (1964) sugiere que la satisfacción laboral está influenciada por las expectativas de los empleados acerca de los resultados de su trabajo. Cuando las expectativas se cumplen, los empleados tienden a estar más satisfechos.

Kuvaas et al. (2020):

- **Contribución:** Enfocaron su investigación en la relación entre la naturaleza del trabajo, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral.
- **Impacto:** Su trabajo destacó la importancia de las relaciones interpersonales en el entorno laboral y cómo estas afectan la satisfacción y el compromiso organizacional.

A lo largo del tiempo la comprensión de la satisfacción laboral ha tenido cambios trascendentales incorporando diferentes enfoques y metodologías para mejorar el bienestar de los colaboradores evolucionando con el pasar del tiempo.

4.2.3 Dimensiones principales de la satisfacción laboral

Naturaleza del Trabajo

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006), argumentan que la naturaleza del trabajo tiene características intrínsecas conforme a las tareas realizadas, tales como la diversidad de tareas, la complejidad y el grado de autonomía involucrado. Dentro del estudio se revela que la variabilidad en las tareas y la autonomía son necesarias para fomentar una mayor satisfacción y compromiso en el entorno laboral.

Katz, D., & Kahn, R. (2015), definen la naturaleza del trabajo como el conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a un rol específico y cómo estas tareas se alinean con la estructura organizacional. Según estos autores, la forma en que los empleados perciben la integración y la importancia de sus tareas dentro del contexto organizacional puede tener un impacto considerable en su satisfacción laboral en la empresa.

Ampliando la visión de Morgeson y Humphrey (2006), Hackman y Oldham (1976) propusieron el modelo de las características del trabajo, el cual sugiere que la naturaleza del trabajo puede ser estructurada para maximizar la motivación y la satisfacción de los empleados. Este modelo identifica cinco dimensiones clave: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. Al diseñar trabajos que incorporen estas dimensiones, las organizaciones pueden aumentar la motivación intrínseca de los empleados y mejorar su desempeño.

La naturaleza del trabajo no solo se define por las tareas específicas que se realizan, sino también por el contexto en el que se llevan a cabo. Según Karasek y Theorell (1990), la demanda psicológica y el control sobre el trabajo son dos dimensiones clave que influyen en la salud y el bienestar de los empleados. Un alto nivel de demandas laborales combinado con un bajo nivel de control puede generar estrés y burnout. Por el contrario, un trabajo que ofrece un equilibrio entre demandas y control puede promover la satisfacción y el compromiso. Además, el significado que los empleados atribuyen a su trabajo es otro factor crucial. Wrzesniewski, Dutton, y Quinn (2004) identificaron diferentes tipos de orientaciones hacia el trabajo, como el trabajo como una carrera, una vocación o un simple medio para un fin. La orientación hacia el trabajo como una vocación, por ejemplo, se ha asociado con mayor satisfacción laboral y bienestar.

Impacto General de la Naturaleza del Trabajo en la Satisfacción Laboral

Según Cameron (2012), define a la naturaleza del trabajo como aquellas características intrínsecas de las tareas que realiza un trabajador, las cuales influyen profundamente en la satisfacción laboral. Por lo tanto, dicho autor afirma que la complejidad y el desafío de las tareas, influyen en el nivel de estimulación cognitiva y el sentido de logro que experimenta un trabajador. Además, menciona, que la autonomía y el control que un empleado tiene sobre su trabajo afectan su sentido de responsabilidad y su capacidad para tomar decisiones, lo que impacta directamente en su satisfacción. Finalmente, el significado y el propósito de las tareas están relacionados con el grado en que los empleados perciben su trabajo como valioso y alineado con sus valores personales.

El impacto de la naturaleza del trabajo en la satisfacción laboral no puede subestimarse, ya que las características intrínsecas de las tareas que realiza un trabajador juegan un papel crucial en su experiencia laboral. De acuerdo con Hackman y Oldham (1976), la teoría de las características del trabajo sugiere que la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación son factores clave que determinan el nivel de satisfacción de un empleado. Cuando los trabajos permiten a los empleados utilizar una variedad de habilidades, sienten un mayor sentido de competencia y logro, lo que aumenta su satisfacción laboral. Además, González y Garazo (2006) encontraron que la autonomía en el trabajo, o la capacidad de tomar decisiones y controlar los aspectos de las tareas, está fuertemente relacionada con la motivación intrínseca, lo que a su vez mejora la satisfacción laboral. Por último, Wrzesniewski y Dutton (2001) destacaron que los empleados que encuentran significado y propósito en su trabajo tienden a mostrar niveles más altos de satisfacción, ya que perciben su trabajo como algo valioso y alineado con sus propios valores y metas personales.

Variación de Tareas: Según Kuvaas et al. (2020) la variedad de tareas es fundamental para la satisfacción laboral, la diversidad en las tareas realizadas por los empleados puede prevenir la monotonía y mantener el interés en el trabajo. Esta variedad permite a los empleados aplicar diferentes habilidades y enfrentar distintos desafíos, lo que incrementa la percepción de competencia y logro.

La variedad de tareas no solo está relacionada con la satisfacción laboral, sino también con la creatividad y la innovación. Como lo demuestran estudios como el de Amabile (1998), la diversidad de experiencias y perspectivas fomenta la generación de nuevas ideas. Al realizar diferentes tareas, los empleados tienen la oportunidad de establecer conexiones entre distintos conocimientos y habilidades, lo que puede conducir a soluciones innovadoras. Además, la variedad

de tareas puede ayudar a prevenir el estancamiento cognitivo y a mantener a los empleados mentalmente estimulados.

Es importante destacar que la variedad de tareas no debe confundirse con la sobrecarga de trabajo. Aunque una cierta cantidad de variedad es beneficiosa, una excesiva cantidad de tareas puede llevar al estrés y a una disminución del rendimiento. Como señalan Bakker y Demerouti (2007) en su modelo de demandas-recursos, un equilibrio adecuado entre las demandas laborales y los recursos disponibles es esencial para el bienestar de los empleados. Las organizaciones deben asegurarse de que la variedad de tareas se implemente de manera que no sobrepase la capacidad de los empleados.

La variedad de tareas juega un papel crucial en la satisfacción laboral, pero también impacta en otros aspectos clave del desempeño y bienestar de los empleados. Según Fried y Ferris (1987), la variedad en las tareas no solo previene la monotonía, sino que también está asociada con niveles más altos de motivación intrínseca. Cuando los empleados enfrentan una diversidad de tareas, experimentan una mayor satisfacción debido a la posibilidad de aplicar una gama más amplia de habilidades y enfrentar desafíos diversos. Además, Shalley, Zhou y Oldham (2004) argumentan que la variedad de tareas puede ser un catalizador importante para la creatividad, ya que permite a los empleados acceder a diferentes fuentes de información y perspectivas, lo que facilita la generación de ideas innovadoras. Por otro lado, según Sonnentag y Frese (2002), un entorno de trabajo que ofrece variedad en las tareas también puede mejorar el aprendizaje continuo, ya que los empleados están constantemente expuestos a nuevas situaciones y problemas, lo que enriquece su desarrollo profesional y personal.

Complejidad y Desafío: La complejidad y el desafío en las tareas desempeñan un papel crucial en la satisfacción laboral. Según, Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). subrayan que los trabajos que presentan un nivel adecuado de desafío pueden mejorar la satisfacción laboral al ofrecer a los empleados oportunidades para demostrar sus habilidades y capacidades, por ende, la presencia de tareas complejas y desafiantes permite a los empleados experimentar un sentido de logro y reconocimiento, elementos clave para la satisfacción general.

La relación entre la complejidad de las tareas y la satisfacción laboral es compleja y depende de diversos factores. Como señalan Hackman y Oldham (1976) en su modelo de las características del trabajo, la experiencia de desafío debe estar equilibrada con la capacidad del empleado para realizar la tarea. Un nivel de desafío demasiado bajo puede llevar al aburrimiento, mientras que un

nivel demasiado alto puede generar estrés y frustración. Por lo tanto, es importante que las organizaciones diseñen trabajos que presenten un nivel de desafío óptimo para cada individuo.

La complejidad de las tareas también puede influir en el aprendizaje y el desarrollo de los empleados. Cuando los empleados se enfrentan a tareas desafiantes, tienen la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Además, la resolución de problemas complejos puede fomentar el pensamiento crítico y la creatividad. Como lo demuestran estudios sobre el desarrollo de la carrera profesional, las experiencias laborales desafiantes pueden ser fundamentales para el crecimiento a largo plazo de los empleados.

La complejidad y el desafío en las tareas son factores determinantes para la satisfacción laboral, ya que influyen directamente en cómo los empleados perciben su trabajo y su propia eficacia. Según Cerasoli, Nicklin y Ford (2014), los trabajos que ofrecen un nivel adecuado de complejidad permiten a los empleados utilizar y desarrollar sus habilidades, lo que aumenta su motivación intrínseca y satisfacción laboral. Sin embargo, es esencial que este nivel de complejidad esté alineado con las capacidades del empleado, ya que un desajuste podría llevar a resultados contraproducentes. Además, Clegg y Spencer (2007) destacan que los desafíos en el trabajo no solo contribuyen a la satisfacción, sino que también promueven el aprendizaje continuo, al forzar a los empleados a adaptarse y encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos. Finalmente, Dragoni et al. (2009) sugieren que las experiencias laborales desafiantes son cruciales para el desarrollo profesional a largo plazo, ya que preparan a los empleados para roles más avanzados y responsabilidades mayores dentro de la organización.

Significado y propósito: El significado y el propósito en las tareas también influyen considerablemente en la satisfacción laboral. Wang, X. (2019) argumentan que cuando los empleados perciben que sus tareas contribuyen a un propósito mayor o tienen un impacto significativo, experimentan una mayor satisfacción laboral.

El significado y el propósito en el trabajo no solo se relacionan con la satisfacción laboral, sino también con la motivación y el compromiso de los empleados. Como señala Deci y Ryan (2000) en su teoría de la autodeterminación, los seres humanos tienen una necesidad innata de sentirse competentes, autónomos y conectados con algo más grande que ellos mismos. Cuando las tareas tienen un significado y un propósito claros, satisfacen estas necesidades psicológicas básicas, lo que aumenta la motivación intrínseca de los empleados.

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) ha ganado importancia en los últimos años, y las empresas están cada vez más comprometidas con la creación de un impacto positivo en la sociedad. Cuando las empresas se involucran en actividades de RSC, los empleados pueden sentir que su trabajo contribuye a un propósito más amplio y significativo. Esto puede aumentar su satisfacción laboral y su compromiso con la organización. Como lo demuestran estudios como los de Porter y Kramer (2006), las empresas que integran la RSC en sus estrategias de negocio pueden obtener ventajas competitivas y mejorar su reputación.

El significado y el propósito en el trabajo son elementos esenciales que contribuyen de manera significativa a la satisfacción laboral, impactando también en la motivación y el compromiso de los empleados. Según Wrzesniewski, McCauley, Rozin y Schwartz (1997), cuando los empleados perciben que su trabajo tiene un propósito significativo, tienden a experimentar un mayor sentido de identidad y propósito, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral. Este sentido de propósito también puede fomentar un mayor compromiso organizacional, ya que los empleados se sienten más conectados con los objetivos de la empresa. Además, estudios de Grant (2008) han demostrado que los empleados que ven cómo su trabajo impacta positivamente en la vida de otros reportan niveles más altos de satisfacción y motivación. Por último, Rosso, Dekas y Wrzesniewski (2010) sugieren que el significado en el trabajo puede ser cultivado a través de prácticas organizacionales que realcen la conexión entre las tareas diarias de los empleados y el propósito más amplio de la organización, fortaleciendo así el compromiso y la lealtad de los trabajadores.

Condiciones laborales

Las condiciones laborales abarcan una variedad de factores que incluyen el ambiente físico del trabajo, el equipamiento disponible, la seguridad en el empleo, y las políticas de compensación. Estas condiciones determinan en gran medida la experiencia diaria de los colaboradores y su nivel de satisfacción con el trabajo. Este enfoque integral destaca cómo diferentes elementos del entorno laboral interactúan para afectar el bienestar y la actitud de los empleados hacia su trabajo. Spector (2021)

Schneider et al. (2021) señalan que las condiciones laborales incluyen el clima organizacional y la cultura, además de las características físicas y estructurales del entorno de trabajo. La percepción de reconocimiento y el apoyo dentro de la organización son influyentes para mantener un entorno positivo y satisfactorio. Este enfoque amplía el concepto de condiciones laborales para incluir aspectos culturales y organizativos que afectan la satisfacción de los trabajadores.

Además, argumentan que las condiciones laborales se refieren a los aspectos físicos y organizativos del entorno de trabajo, como la seguridad, la salud ocupacional y el ambiente físico. Estas condiciones no solo afectan la salud y seguridad de los empleados, sino que también influyen en su satisfacción laboral. Por otra parte, los autores subrayan la importancia de crear un entorno de trabajo seguro y saludable para mantener un alto nivel de satisfacción entre los empleados.

Las condiciones laborales son un componente crucial en la satisfacción laboral y abarcan una amplia gama de factores que impactan directamente en la experiencia y bienestar de los empleados. De acuerdo con Karasek y Theorell (1990), el modelo de demandas-control subraya que un entorno laboral que combina altas demandas con bajo control puede llevar a altos niveles de estrés y baja satisfacción laboral, mientras que un equilibrio adecuado entre demandas laborales y control puede mejorar significativamente la satisfacción y el desempeño. Por otro lado, Locke (1976) enfatiza la importancia de la equidad en las políticas de compensación y en el reconocimiento, señalando que los empleados que perciben que son compensados de manera justa y reconocidos por su trabajo tienden a mostrar mayor satisfacción laboral. Además, Kalleberg (1977) destaca que la seguridad en el empleo es un factor fundamental en la satisfacción laboral, ya que proporciona a los empleados un sentido de estabilidad y confianza en su futuro profesional, lo cual es crucial para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Impacto General de las condiciones laborales en la Satisfacción Laboral

Las condiciones laborales abarcan una variedad de factores que afectan directamente la experiencia diaria de los empleados en su entorno de trabajo. A continuación, se analiza cómo diferentes aspectos de condiciones laborales influyen en la satisfacción laboral, apoyado por estudios recientes y conceptos teóricos relevantes.

Ambiente Físico de Trabajo: Sin embargo, Danna & Griffin (2019) subrayan que un entorno laboral seguro y cómodo previene problemas de salud, y mejora el bienestar general de los trabajadores, ya que, al proporcionar condiciones adecuadas, contribuye a una reducción del estrés físico, considerando que el ambiente físico de trabajo, que incluye la seguridad y la comodidad, tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral.

El ambiente físico de trabajo no solo influye en la salud y el bienestar de los empleados, sino que también puede afectar su productividad y rendimiento. Un estudio de Viswesvaran y Ostroff (2000) encontró una relación positiva entre la calidad del ambiente físico y el desempeño laboral. Un entorno de trabajo seguro y cómodo puede reducir las distracciones y aumentar la concentración, lo

que a su vez puede mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo. Además, un ambiente físico agradable puede fomentar un sentido de pertenencia y orgullo hacia la organización, lo que puede aumentar el compromiso de los empleados.

La importancia del ambiente físico de trabajo ha sido cada vez más reconocida en los últimos años, y muchas organizaciones están invirtiendo en crear espacios de trabajo más saludables y productivos. El diseño biofílico, por ejemplo, que incorpora elementos de la naturaleza en el entorno de trabajo, ha demostrado tener beneficios para la salud mental y el bienestar de los empleados (Heerwagen, 2001). Al crear espacios de trabajo que promueven la salud y el bienestar, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción laboral, reducir el ausentismo y aumentar la retención de talento.

Condiciones de Seguridad y Salud: De acuerdo con Cooper & Pestonjee (2021) se afirma que la implementación de medidas de seguridad efectivas y políticas de salud ocupacional no solo protege a los empleados de riesgos físicos, sino que también promueve una cultura de cuidado y responsabilidad. Esto, a su vez, fortalece la satisfacción laboral al garantizar un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten seguros y valorados, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo son determinantes cruciales de la satisfacción laboral.

Las condiciones de seguridad y salud ocupacional desempeñan un papel fundamental en la satisfacción laboral de los empleados. Según Cooper y Pestonjee (2021), la implementación de medidas de seguridad efectivas y políticas de salud ocupacional no solo protege a los empleados de riesgos físicos, sino que también promueve una cultura de cuidado y responsabilidad. Esto, a su vez, fortalece la satisfacción laboral al garantizar un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten seguros y valorados. En este sentido, la percepción de un entorno laboral seguro y saludable se convierte en un factor crucial para la motivación y el compromiso de los trabajadores, influyendo directamente en su bienestar general y en su productividad.

La literatura reciente respalda esta afirmación al subrayar que las condiciones de seguridad y salud en el trabajo son determinantes cruciales de la satisfacción laboral. Según un estudio de Kelloway y Day (2020), los empleados que perciben que su organización se preocupa por su seguridad y salud muestran niveles más altos de satisfacción y compromiso con su trabajo. Esta relación se debe a que las políticas de seguridad no solo previenen accidentes y enfermedades, sino que también refuerzan la percepción de que la organización valora a sus empleados. Por lo tanto,

invertir en medidas de seguridad y salud no solo es una responsabilidad legal, sino una estrategia efectiva para mejorar el ambiente laboral y, consecuentemente, la satisfacción laboral.

Las condiciones de seguridad y salud ocupacional no solo son esenciales para proteger a los empleados de riesgos físicos, sino que también son fundamentales para su bienestar emocional y psicológico. De acuerdo con Neal y Griffin (2006), un entorno laboral seguro y saludable fomenta un mayor compromiso organizacional, ya que los empleados que se sienten protegidos por su organización son más propensos a mostrar lealtad y satisfacción en su trabajo. Además, Fernández-Muñiz, Montes-Peón y Vázquez-Ordás (2009) destacan que la implementación de prácticas rigurosas de seguridad y salud no solo reduce la incidencia de accidentes laborales, sino que también contribuye a una cultura organizacional positiva, donde los empleados se sienten valorados y cuidados. Por último, Clarke (2010) subraya que una gestión eficaz de la seguridad y la salud en el trabajo puede mejorar la percepción de justicia organizacional, lo que a su vez fortalece la satisfacción laboral y reduce la rotación de personal.

Equilibrio Trabajo-Vida: Xie, L. (2019). Mencionan que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es otro aspecto vital de las condiciones laborales que afecta la satisfacción laboral. Dichos autores señalan que las políticas que facilitan un balance saludable entre el trabajo y la vida personal, como horarios flexibles y opciones de trabajo remoto, contribuyen a una mayor satisfacción laboral. Los empleados que pueden gestionar eficazmente sus responsabilidades laborales y personales tienden a reportar mayores niveles de satisfacción y compromiso con su trabajo

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal es un componente esencial para la satisfacción laboral. Según Xie (2019), la capacidad de los empleados para manejar de manera efectiva sus responsabilidades laborales y personales tiene un impacto significativo en su bienestar y en su percepción del trabajo. Políticas como horarios flexibles y opciones de trabajo remoto permiten a los empleados adaptar sus obligaciones profesionales a sus necesidades personales, lo que resulta en una mayor satisfacción laboral. Cuando los trabajadores sienten que pueden equilibrar su vida personal y profesional sin comprometer ninguna de las dos, experimentan una menor tensión y un mayor compromiso con su organización.

Además, estudios recientes corroboran que el apoyo organizacional para mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal tiene efectos positivos en la satisfacción y el compromiso laboral. Kim y Wiggins (2020) encontraron que los empleados que tienen acceso a políticas de trabajo flexible muestran un aumento en su bienestar emocional y una disminución en los niveles de

estrés relacionados con el trabajo. Estos beneficios no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también se traducen en una mayor productividad y una menor rotación de personal. Por lo tanto, las organizaciones que promueven un equilibrio entre el trabajo y la vida personal no solo contribuyen al bienestar de sus empleados, sino que también fortalecen su desempeño general y su lealtad hacia la empresa.

Relaciones interpersonales

Según, Hewstone, M., & Stroebe, W. (2020) las relaciones interpersonales se definen como los patrones de interacción y comunicación entre individuos, influidos por sus actitudes y comportamientos.

De acuerdo con Smith & Mackie (2020), estas relaciones se desarrollan y se mantienen a través de la influencia mutua y la percepción compartida entre las personas. En el contexto actual, se reconoce que la calidad de estas relaciones es fundamental para el bienestar individual y la cohesión social dentro de las organizaciones y comunidades. Smith & Mackie destacan que las relaciones interpersonales efectivas facilitan la colaboración, reducen los conflictos y promueven un ambiente de apoyo y confianza.

Según la teoría del apego, las relaciones interpersonales son vínculos emocionales esenciales que influyen en el desarrollo y comportamiento de las personas a lo largo de sus vidas. Ainsworth & Bowlby (1991) postularon que la calidad de estas relaciones tempranas afecta la capacidad de formar conexiones saludables en la adultez. Recientemente, Cassidy & Shaver (2016) han ampliado esta teoría, señalando que las experiencias de apego en la infancia establecen un marco para las relaciones futuras, afectando la manera en que los individuos perciben y responden a los demás. Investigaciones contemporáneas de Mikulincer, M., y Shaver, PR (2010) también subrayan que las relaciones de apego seguras promueven la resiliencia emocional y el bienestar psicológico en la adultez.

En su obra más reciente, Goleman, Boyatzis & McKee (2013) en "Primal Leadership," argumentan que las relaciones interpersonales son fundamentales para el éxito tanto personal como profesional. Destacan que la inteligencia emocional, que incluye habilidades como la comunicación efectiva, la empatía y la comprensión mutua, es esencial para construir y mantener relaciones interpersonales sólidas.

Impactos de las relaciones interpersonales con la satisfacción laboral.

Las relaciones positivas en el lugar de trabajo son esenciales para la satisfacción laboral, ya que influyen directamente en la moral, el bienestar emocional, la comunicación y la colaboración. Investigaciones recientes de Stewart et al. (2021), han demostrado que estos vínculos pueden reducir el estrés, mejorar la confianza y fomentar un entorno de apoyo y desarrollo profesional, lo que en conjunto incrementa la satisfacción de los empleados.

Así mismo, Clark & Mills (2020) afirman que las relaciones interpersonales son aquellas que se basan en intercambios sociales y emocionales que proporcionan apoyo, satisfacción y bienestar a los involucrados.

Además de aumentar la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales positivas tienen un impacto directo en el desempeño laboral. Según Eisenberger, Huntington, Hutchison, y Sowa (1986), los empleados que perciben un alto nivel de apoyo social en el trabajo tienden a ser más productivos y comprometidos con la organización. Este vínculo entre las relaciones interpersonales y el desempeño se explica por varios factores, como el aumento de la motivación intrínseca, la mejora en la resolución de problemas y la reducción del absentismo laboral.

Un aspecto crucial de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo es su papel en la retención de talento. Cuando los empleados se sienten valorados y conectados con sus compañeros de trabajo y líderes, son menos propensos a buscar empleo en otra organización. Como lo demuestran estudios como el de Harter, Schmidt, y Hayes (2002), las organizaciones con altos niveles de satisfacción laboral suelen tener tasas de rotación más bajas. En resumen, las relaciones interpersonales positivas no solo mejoran la experiencia de los empleados en el trabajo, sino que también contribuyen a la estabilidad y el éxito de las organizaciones.

Las relaciones interpersonales en el entorno laboral son fundamentales para el bienestar y la satisfacción de los empleados, influyendo en su rendimiento y en la dinámica organizacional. Según Robbins y Judge (2013), las relaciones positivas en el trabajo promueven un ambiente de colaboración y confianza, lo que a su vez mejora la comunicación y la resolución de conflictos. Esto es crucial, ya que un entorno de trabajo armónico puede reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral. Además, según Luthans y Youssef (2007), el apoyo social en el trabajo está asociado con un aumento en la resiliencia de los empleados, lo que les permite manejar mejor las presiones y desafíos laborales. Finalmente, Kahn (1990) destaca que las relaciones interpersonales de calidad pueden fomentar un mayor compromiso organizacional, ya que los empleados que se sienten conectados y valorados por sus colegas y superiores son más propensos a invertir en el éxito de la organización.

Oportunidades de desarrollo y promoción

Kuvaas et al. (2020) definen las oportunidades de desarrollo profesional como las posibilidades que los empleados tienen para adquirir nuevas habilidades, conocimientos y experiencias que les permitan avanzar en su desarrollo profesional. Estas oportunidades pueden incluir programas de capacitación, asignaciones desafiantes y acceso a mentores

Noe et al. (2019) explican que el desarrollo profesional permite a los empleados adquirir nuevas competencias, mientras que Feldman (2018). En este contexto, se afirma que estas oportunidades facilitan el crecimiento profesional y aumentan la satisfacción laboral, al ofrecer a los empleados una visión clara de su crecimiento profesional dentro de la organización y reconocer sus contribuciones y su potencial.

Proyectos desafiantes: Asignar proyectos desafiantes es otra estrategia para fomentar el desarrollo profesional. Kuvaas et al. (2020) afirman que los proyectos complejos y de alto perfil permiten a los empleados demostrar y mejorar sus habilidades, así como asumir responsabilidades adicionales. Estos proyectos también pueden servir como una plataforma para el reconocimiento y la promoción, ya que muestran la capacidad del empleado para manejar tareas importantes y contribuir significativamente a los objetivos de la organización.

Los proyectos desafiantes ofrecen un entorno de aprendizaje dinámico y estimulante que fomenta el desarrollo de nuevas habilidades. Según Kolb (1984), el aprendizaje experiencial ocurre cuando las personas se involucran activamente en tareas y reflexionan sobre sus experiencias. Los proyectos desafiantes proporcionan una oportunidad ideal para aplicar los conocimientos teóricos a situaciones prácticas y adquirir nuevas habilidades a través de la resolución de problemas y la toma de decisiones. Además, estos proyectos pueden ayudar a los empleados a desarrollar una mentalidad de crecimiento, lo que les permite enfrentar los desafíos con confianza y resiliencia.

Los proyectos desafiantes también pueden estimular la innovación y la creatividad en los empleados. Al enfrentarse a problemas complejos y sin soluciones obvias, los empleados se ven obligados a pensar de manera innovadora y a buscar nuevas formas de abordar los desafíos. Como lo demuestran estudios sobre la psicología de la innovación, como los de Amabile (1996), las condiciones de trabajo que fomentan la autonomía, el dominio y el propósito, como las que suelen estar presentes en los proyectos desafiantes, son fundamentales para la generación de ideas creativas y la innovación.

Asignar proyectos desafiantes no solo fomenta el desarrollo profesional, sino que también estimula la creatividad y la innovación en los empleados. Según Wood y Bandura (1989), enfrentar tareas complejas impulsa a los individuos a establecer metas más altas y a desarrollar nuevas estrategias para alcanzar dichos objetivos, lo que fortalece su autoconfianza y competencia. Además, Edmondson (1999) destaca que los entornos laborales que permiten a los empleados asumir riesgos calculados en proyectos desafiantes fomentan una cultura de aprendizaje continuo, donde el error se ve como una oportunidad de crecimiento en lugar de un fracaso. Por último, según Deci y Ryan (2000), en su teoría de la autodeterminación, los proyectos que ofrecen autonomía y la posibilidad de enfrentar desafíos alineados con los intereses personales de los empleados contribuyen significativamente a su motivación intrínseca, lo que no solo mejora su rendimiento sino también su satisfacción laboral a largo plazo.

Impactos de las oportunidades de desarrollo y promoción con la satisfacción laboral

Según Jones (2021) las oportunidades de desarrollo y promoción tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de los colaboradores de una organización, es decir los trabajadores que tienen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización tienden a estar más comprometidos con su trabajo, ya que están alineados a los objetivos individuales y corporativos, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral.

De acuerdo con, Park et al. (2021) las promociones y la movilidad interna proporcionan a los trabajadores un enfoque claro para avanzar en sus plan de carrera, lo cual refuerza la lealtad, empoderamiento y compromiso con la organización. Puesto que, la probabilidad de ascender a roles de mayor responsabilidad recompensa el esfuerzo, dedicación y desempeño de los colaboradores, manteniendo altos niveles de percepción en la satisfacción laboral.

La mentoría y el coaching, como explican Garavan et al. (2019) proporcionan a los empleados el apoyo y la orientación necesarios para alcanzar sus metas profesionales, lo que contribuye a una percepción positiva del entorno laboral y a una mayor retención de talento. Finalmente, Dessler (2020) subraya la importancia del reconocimiento y la recompensa en el contexto del desarrollo y la promoción. Cuando los empleados sienten que sus esfuerzos y logros son valorados, se incrementa su satisfacción laboral y su disposición a contribuir positivamente a los objetivos organizacionales. En conjunto, estas oportunidades no solo mejoran el bienestar individual de los empleados, sino que también fortalecen la cultura organizacional y la eficiencia general.

Recompensa y reconocimientos

Según Dessler (2020), las recompensas y reconocimientos son incentivos que las organizaciones utilizan para retener a los empleados. Estos pueden incluir recompensas como certificaciones, premios y oportunidades de desarrollo profesional. Además, considera que, las recompensas y reconocimientos son esenciales para mantener la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Bakker y Demerouti (2018) definen el reconocimiento como la apreciación y validación de los esfuerzos y logros de los empleados. Puede ser formal, como premios y ceremonias, o informal, como elogios verbales y agradecimientos escritos. Según Bakker y Demerouti, el reconocimiento frecuente y genuino puede aumentar significativamente la moral y el compromiso de los empleados.

Según Newman, & Gerhart (2019) describen las recompensas como un sistema estructurado para atraer y retener a los empleados mediante la provisión de beneficios tangibles e intangibles. Según estos autores, un sistema de recompensas bien diseñado reconoce tanto el desempeño individual como el grupal, asegurando que los empleados se sientan valorados y apreciados por sus contribuciones.

Las recompensas y los reconocimientos son elementos clave para mantener la motivación y satisfacción de los empleados en el entorno laboral. Según Cameron y Pierce (2002), el refuerzo positivo a través de recompensas incrementa la probabilidad de que los empleados repitan comportamientos deseados, lo que conduce a un aumento en la productividad y la calidad del trabajo. Además, Armstrong y Taylor (2020) enfatizan que un sistema de recompensas y reconocimientos que esté alineado con los objetivos organizacionales no solo motiva a los empleados a alcanzar metas, sino que también refuerza la cultura organizacional y los valores compartidos. Por otro lado, Roberts (2005) sugiere que el reconocimiento, cuando se realiza de manera oportuna y genuina, fortalece las relaciones laborales y fomenta un ambiente de trabajo positivo, lo que, a su vez, mejora la retención del talento y reduce la rotación de personal.

Impactos de las recompensas y reconocimientos en la satisfacción laboral

Las recompensas y el reconocimiento ejercen un impacto significativo en la satisfacción laboral, influyendo en diversos aspectos del bienestar y el rendimiento de los empleados. A continuación, se describen estos impactos.

Kim et al. (2019) evidencian que los empleados reciben reconocimientos frecuentes y reportan niveles más bajos de estrés y mayores índices de bienestar emocional. El reconocimiento actúa como refuerzo positivo que promueve una cultura de apoyo y aprecio en el lugar de trabajo.

El impacto de las recompensas y reconocimientos en la satisfacción laboral es profundo, afectando no solo el bienestar emocional de los empleados, sino también su motivación y compromiso con la organización. Según Kim et al. (2019), los empleados que reciben reconocimientos frecuentes reportan niveles más bajos de estrés y mayores índices de bienestar emocional. Este tipo de reconocimiento actúa como un refuerzo positivo, promoviendo una cultura de apoyo y aprecio en el lugar de trabajo. Además, según Alfes, Truss, Soane, Rees y Gatenby (2013), los sistemas de recompensas bien implementados aumentan la percepción de justicia organizacional, lo que contribuye a la satisfacción laboral y a una mayor retención del talento. Por otro lado, Deci, Koestner y Ryan (2001) argumentan que cuando las recompensas están alineadas con las necesidades y expectativas de los empleados, estos experimentan un incremento en su motivación intrínseca, lo que repercute favorablemente en su desempeño y satisfacción general.

Tipos de satisfacción laboral

Profundizando en el análisis, Robbins & Judge (2009) afirman que existen dos tipos de satisfacción laboral:

Satisfacción laboral intrínseca: Este tipo de satisfacción se deriva de la naturaleza misma del trabajo y las tareas que se realizan. Incluye factores como la variedad de tareas, la autonomía, la oportunidad de utilizar habilidades y capacidades personales, y el sentido de logro o éxito en el trabajo.

La satisfacción laboral intrínseca está estrechamente relacionada con la motivación intrínseca, que se refiere a la tendencia a realizar actividades por el placer y la satisfacción que generan en sí mismas. Según la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000), las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación son fundamentales para la motivación intrínseca. Cuando las tareas laborales permiten a los individuos satisfacer estas necesidades, experimentan una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con su trabajo.

La satisfacción laboral intrínseca también está vinculada al crecimiento personal y profesional. Las oportunidades para aprender nuevas habilidades, asumir mayores responsabilidades y desarrollar una carrera son factores clave que contribuyen a la satisfacción laboral a largo plazo.

Como lo señala Hackman y Oldham (1976) en su modelo de características del trabajo, los trabajos que ofrecen variedad de habilidades, identidad de tarea, significancia, autonomía y retroalimentación son más propensos a generar satisfacción laboral intrínseca y a fomentar el crecimiento personal.

La satisfacción laboral intrínseca está influenciada no solo por las características del trabajo en sí, sino también por el significado que los empleados atribuyen a sus tareas. Wrzesniewski, Dutton y Quinn (2004) identificaron diferentes orientaciones hacia el trabajo, como el trabajo como una carrera, una vocación o un simple medio para un fin. Los empleados que ven su trabajo como una vocación tienden a experimentar niveles más altos de satisfacción laboral intrínseca, ya que encuentran significado y propósito en sus tareas. Además, el apoyo social en el lugar de trabajo puede desempeñar un papel importante en la satisfacción laboral intrínseca. Las relaciones positivas con compañeros y supervisores pueden proporcionar un sentido de pertenencia y apoyo emocional, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción con el trabajo. Como señalan Ashforth y Humphrey (1993), las relaciones sociales en el trabajo pueden influir en las percepciones de los empleados sobre su trabajo y sus roles dentro de la organización.

Satisfacción laboral extrínseca: Este tipo de satisfacción proviene de factores externos al trabajo en sí, como las condiciones laborales, la remuneración, los beneficios, las políticas de la organización, las relaciones con supervisores y colegas, y las oportunidades de desarrollo y promoción. La satisfacción extrínseca se asocia más con el entorno de trabajo y las recompensas externas que con la naturaleza de las tareas realizadas.

La satisfacción laboral extrínseca, aunque se deriva de factores externos al trabajo en sí, puede influir significativamente en la motivación de los empleados. Según la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), los factores extrínsecos, como el salario y las condiciones de trabajo, pueden prevenir la insatisfacción laboral, pero no necesariamente aumentan la satisfacción. Sin embargo, cuando estos factores son percibidos como justos y equitativos, pueden contribuir a un clima laboral positivo y a una mayor motivación.

La satisfacción laboral extrínseca puede tener un impacto directo en el desempeño y la rotación de los empleados. Estudios como los de Judge, Thoresen, Bono, y Patton (2001) han demostrado que la satisfacción laboral, tanto intrínseca como extrínseca, está positivamente relacionada con el desempeño laboral. Además, los empleados que están satisfechos con sus trabajos tienden a tener tasas de rotación más bajas. Esto se debe a que los factores extrínsecos, como un

salario competitivo y beneficios atractivos, pueden aumentar el compromiso de los empleados con la organización.

La satisfacción laboral extrínseca no solo está influenciada por factores individuales, sino también por el contexto cultural en el que se desempeña el trabajo. Hofstede (1980) propuso una teoría de las dimensiones culturales que sugiere que las diferencias culturales pueden influir en las preferencias de los empleados en cuanto a los factores extrínsecos. Por ejemplo, en culturas con una alta distancia del poder, los empleados pueden valorar más los beneficios sociales y la seguridad laboral, mientras que en culturas con un individualismo más alto, los empleados pueden priorizar la remuneración y las oportunidades de desarrollo personal. Además, la percepción de justicia organizacional juega un papel crucial en la satisfacción laboral extrínseca. Según Colquitt et al. (2001), la percepción de que la organización trata a los empleados de manera justa en términos de distribución de recursos, procesos de toma de decisiones y trato interpersonal, puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación.

5. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque de Investigación.

La presente investigación ha adoptado un enfoque cuantitativo; Maldonado, 2018) afirma que el método cuantitativo en la recopilación, análisis e interpretación de datos; tiene como finalidad responder preguntas de investigación para determinar con precisión los factores de comportamiento en una población. Por otra parte, argumenta que el enfoque cuantitativo se fundamenta en la recopilación y análisis de datos numéricos, permitiendo una interpretación más precisa y generalizable de los resultados.

El enfoque de investigación cuantitativo constituye un marco metodológico robusto para investigar el liderazgo positivo y la satisfacción laboral en el contexto del GADMIC Saquisilí, ya que este método permite la recolección sistemática de datos numéricos a través de encuestas estructuradas, y también facilita un análisis riguroso utilizando técnicas estadísticas avanzadas. Al emplear este enfoque, no solo se busca describir las prácticas de liderazgo positivo implementadas en la organización, sino también establecer relaciones causales entre estas prácticas y los niveles de satisfacción laboral de los empleados. Además, la utilización de métodos cuantitativos proporciona resultados que pueden ser generalizados a una población más amplia, proporcionando así una base

sólida para la formulación de recomendaciones prácticas y estratégicas destinadas a mejorar el ambiente laboral y la productividad en el GADMIC Saquisilí.

Por otro lado, la presente investigación necesita las constancias numéricas para poder cuantificar la información obtenida en el ambiente laboral y el liderazgo positivo, asegurando que las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación sean fundamentadas y aplicables a la mejora del entorno laboral y la efectividad organizacional en el GAD Saquisilí.

5.1.1 Tipos de investigación

5.1.2 Investigación descriptiva:

Según Martínez y Gómez (2019), la investigación descriptiva contribuye a analizar en detalle las prácticas y situaciones actuales, por tanto, consideramos que este enfoque en nuestra investigación, permitió describir cómo se implementan las estrategias de liderazgo positivo dentro de la organización, mediante el uso de técnicas como encuestas, entrevistas y análisis de documentos internos. Además, la investigación descriptiva ha proporcionado datos detallados y precisos permitiendo obtener una visión clara de la gestión actual del liderazgo positivo y la satisfacción laboral en el GADMIC Saquisilí. Por otra parte, este enfoque ha facilitado la comparación con otras entidades similares, ofreciendo referencias valiosas y prácticas recomendadas para fortalecer el liderazgo positivo y mejorar el ambiente laboral en el GADMIC Saquisilí.

5.1.3 Investigación Correlacional:

El enfoque de investigación que se utilizará en la investigación será correlacional, de acuerdo con Gómez (2020) se subraya que este tipo de estudio tiene como objetivo comprender la relación entre dos o más conceptos, variables en un contexto específico. A través de esta investigación, nos permitirá determinar la relación que existe entre nuestras variables planteadas y, de esta manera, poner a prueba la hipótesis formulada para su comprobación.

5.2 Método

Dentro de la investigación se usará el método hipotético ya que planteamos una hipótesis con el fin de obtener su verificación y establecer la relación entre nuestras variables liderazgo positivo y satisfacción laboral.

5.3 Hipótesis

Hipótesis nula (Ho): No existe una relación entre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral de los empleados del GADMIC Saquisilí

Hipótesis alternativa (Hi): Existe una relación positiva entre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral de los empleados del GADMIC Saquisilí

5.4 Población

La presente investigación fue aplicada a los trabajadores del gobierno autónomo descentralizado (GAD) de Saquisilí, en la institución se obtuvo un total de 190 personas que se clasifican como se muestra en la Tabla a continuación.

Tabla 2.

Número de trabajadores del Gad

Detalle	Número de trabajadores
Área Administrativa	60
Operativa	130

5.5 Recolección de información relevante

5.6 Instrumento de investigación

Según Rodríguez (2017), la escala de Likert es ampliamente reconocida como un instrumento eficaz en investigaciones y encuestas para medir actitudes, opiniones y percepciones de manera estructurada. Además, argumenta que los encuestados pueden expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones específicas mediante una escala. Por lo tanto, esta metodología se aplicará en el cuestionario para garantizar la objetividad y fiabilidad de los datos recopilados en el estudio.

Tabla 3.

Escala de Likert – Liderazgo positivo

Indicador	Escala
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Tabla 4.
Escala de Likert – Satisfacción laboral

Indicador	Escala
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Tabla 5.
Instrumentos de recolección de datos

Variable	Autor	Dimensión
Liderazgo Positivo	Cameron (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ● Naturaleza en el Trabajo ● Condiciones Laborales ● Relaciones Interpersonales ● Significado positivo
Satisfacción Laboral	Adaptado al español por Gricélidys Rodríguez Sepúlveda (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ● Clima Positivo ● Relaciones Positivas ● Comunicación Positiva ● Oportunidades de Desarrollo y promoción ● Recompensa y reconocimiento

5.7 Análisis de confiabilidad y fiabilidad

La confiabilidad de la información se evaluó mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, considerado como una de las formas más efectivas y sencillas para medir la consistencia interna de las escalas de las variables de estudio. Según Pérez & Rodríguez (2018), un valor de Alpha de Cronbach más cercano a 1 indica una mayor consistencia interna, lo que sugiere que los ítems dentro de la escala están altamente correlacionados y miden el mismo constructo. En el contexto del liderazgo positivo y la satisfacción laboral en el GADMIC Saquisilí, este coeficiente se utilizó para asegurar que las mediciones de las percepciones y experiencias de los empleados sean confiables y reflejan con precisión la realidad del entorno laboral.

Esto se evidencia por el valor obtenido del Coeficiente de Cronbach, que alcanzó $\alpha=0,984$, indicando una consistencia interna confiable en las respuestas proporcionadas por los participantes.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento se aplicó a 30 trabajadores, mediante una prueba piloto, donde el cuestionario conformado fue conformado por 44 preguntas de Satisfacción Laboral y 24 de Liderazgo, para ello la confiabilidad del instrumento se realizó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach que se detalla a continuación:

Tabla 6.

Coeficiente del Alfa de Cronbach Instrumento Liderazgo positivo

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,984	0,984	24

El coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a los ítems del instrumento centrado en medir el Liderazgo positivo demostró un resultado de 0.984, en el que, según la interpretación de Chávez, (2019) tiene una excelente confiabilidad. Por lo tanto, se concluye que estos hallazgos respaldan la solidez y validez de los instrumentos empleados en este estudio.

Tabla 7.

Rango del nivel de confiabilidad

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Tabla 8.

Coeficiente del Alfa de Cronbach Instrumento Satisfacción laboral

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,982	0,982	20

El coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a los ítems del instrumento centrado en medir la Satisfacción laboral demostró un resultado de 0.982, en el que, según la interpretación de Chávez,

(2019) tiene una excelente confiabilidad. Por lo tanto, se concluye que estos hallazgos respaldan la solidez y validez de los instrumentos empleados en este estudio

Tabla 9.

Rango del nivel de confiabilidad

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

5.8 KMO

La prueba de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), según García & Fernández (2021), es una medida de adecuación de la muestra utilizada en análisis factorial y análisis de componentes principales. Su objetivo principal es evaluar si los datos recopilados son adecuados para realizar estos tipos de análisis. En el contexto del liderazgo positivo y la satisfacción laboral en el GADMIC Saquisilí, la prueba KMO ayuda a resolver si la estructura de correlación entre las variables de liderazgo positivo y satisfacción laboral es lo suficientemente fuerte como para justificar la aplicación de técnicas de reducción de datos, como el análisis factorial.

Tabla 10.

Las medidas KMO y Esfericidad de Bartlett del Liderazgo positivo

Prueba de KMO y Bartlett Liderazgo positivo	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin	.952 ^a
	gl 276
Prueba de esfericidad de Bartlett	Sig. .000 ^a

Nota. Se dispone de Medida Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Bartlett de Liderazgo positivo

Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Con un valor de 0.952, este indicador nos dice que la adecuación muestral es **excelente**. Esto significa que las correlaciones entre tus variables son lo suficientemente fuertes para justificar un análisis factorial. En otras palabras, tus datos son adecuados para ser reducidos a un menor número de factores subyacentes.

La prueba de esfericidad de Bartlett con valor de significancia (Sig.) es de 0.000, lo cual es altamente significativo. Esto significa que podemos rechazar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad (es decir, que no hay correlación entre las variables). En otras palabras, existe una correlación significativa entre las variables, lo cual es un requisito previo para realizar un análisis factorial.

Bartlett's prueba de esfericidad df (grados de libertad) = 952: Los grados de libertad para la prueba. Sig. (<.001): El valor de significancia (p-valor) asociado a la prueba. Un valor p menor a 0.05 indica que se rechaza la hipótesis nula, lo que sugiere que hay correlaciones suficientes entre las variables para realizar el análisis factorial.

Tabla 11.
Medidas KMO y Esfericidad de Bartlett de Satisfacción Laboral

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin	,956
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl
	Sig.
	190
	,000

Nota. Se dispone de Medida Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Bartlett de satisfacción laboral

El valor del índice KMO oscila entre 0 y 1. Cuanto más cercano a 1, más adecuadas son las correlaciones entre las variables para un análisis factorial. En nuestro caso, un KMO de 0.956 indica adecuación muestral excelente. Esto significa que las correlaciones son suficientemente fuertes para justificar un análisis factorial.

Un coeficiente de confiabilidad de 0,952 de Satisfacción laboral y 0,956 de Liderazgo positivo indica una consistencia interna excepcionalmente alta del instrumento de medición. Esto sugiere que los ítems del cuestionario o escala están altamente correlacionados entre sí.

5.9 Análisis y Discusión de Resultados

5.10 Caracterización de la población sociodemográfica

Se presenta un resumen de los factores demográficos de los participantes.

Tabla 12.
Caracterización Socio Demográfica.

Nombre	Género	%	Edad	%	Estudios	%	Etnia	%
GADMIC Saquisili	Femenino	22%	Entre 18 a 24 años	17.9%	Primaria	1.6%	Afrodescendiente	0.5%

GADMIC Saquisilí	Masculi no	78%	Entre 25-34 años	14.2%	Educación Secundaria	18.9 %	Blanco	1.6%
			Entre 35-44 años	36.8%	Tercer Nivel	28.4 %	Mestizo	93.2%
			Entre 45-54 años	27.9%	Cuarto Nivel	50.5 %	Indígena	4.2%
			Entre 55-64 años	3.2%	Otro	0.5 %	Otro	0.5%

Nota: Se encuentra la caracterización por géneros

Edad de encuestados.

La concentración de encuestados en los rangos de edad entre 25 y 40 años como se observa en el gráfico adjunto, sugiere que los adultos jóvenes predominan en el estudio, lo que podría ser relevante al analizar estilos de liderazgo, ya que este grupo suele encontrarse en etapas cruciales de desarrollo profesional y personal, donde el liderazgo tiene un impacto significativo. Sin embargo, la menor representación de encuestados menores de 25 años podría limitar la capacidad de generalizar los hallazgos a una población más joven, que podría tener diferentes percepciones y expectativas en cuanto al liderazgo.

Grafico 1.

Edad de encuestado



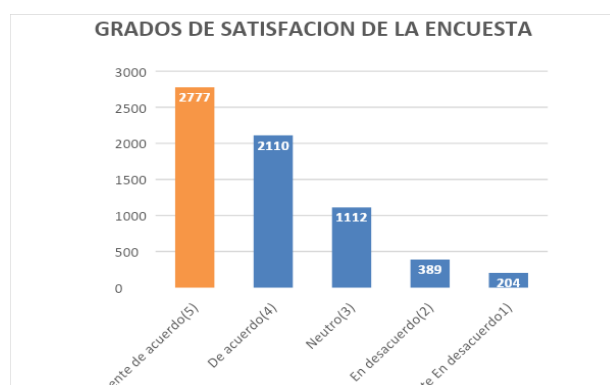
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Gad

5.11 Grado de satisfacción de la encuesta.

Al aplicar la encuesta a los trabajadores del GAD utilizando la escala de Likert, se obtiene una visión global del nivel de satisfacción general entre los empleados. Estos porcentajes no solo reflejan el bienestar colectivo, sino que también permiten identificar grupos con diferentes niveles de inconformidad, que requieren atención.

En el siguiente gráfico, se observa que un 42% de los encuestados se declara completamente satisfecho, y un 32% está de acuerdo en términos generales. Sin embargo, un 26% manifiesta diversos grados de insatisfacción, lo cual representa un desafío crucial para el liderazgo. Abordar estas áreas de descontento debe ser una prioridad, con el fin de implementar mejoras efectivas y garantizar que el equipo se sienta plenamente respaldado y motivado.

Grafico 2.
Grado de satisfacción de los trabajadores

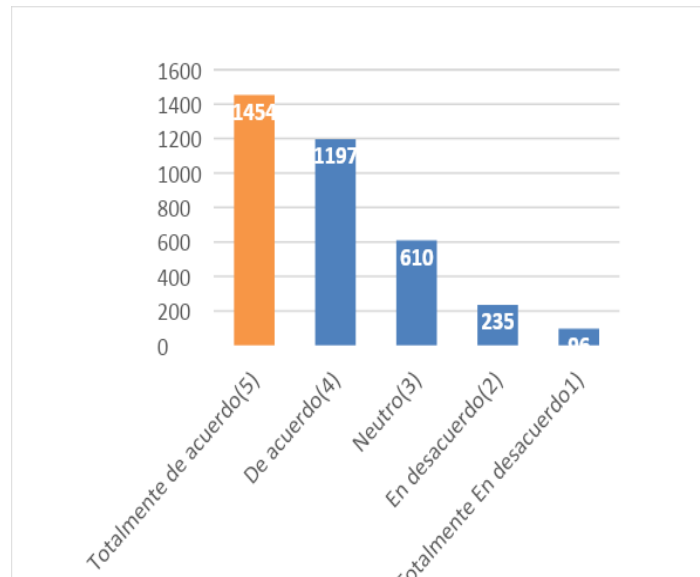


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Gad.

5.12 Nivel de satisfacción sección de liderazgo en la encuesta.

Identificar el nivel de satisfacción en relación con el liderazgo a través de la encuesta aplicada al GAD es esencial. Los resultados, obtenidos mediante la escala de Likert, revelan que un 27% de los encuestados experimenta distintos grados de insatisfacción. Este hallazgo subraya la necesidad de un análisis detallado para comprender las causas de esta inconformidad. En la figura adjunta, se presentan estos resultados para una mejor visualización.

Grafico 3.
Grado de Liderazgo



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Gad.

5.13 Nivel de satisfacción en la sección de satisfacción laboral.

Al evaluar el nivel de satisfacción laboral a través de la encuesta aplicada al GAD, utilizando la escala de Likert, es esencial para entender el bienestar de los trabajadores y el impacto del liderazgo. Los resultados revelan que un 26% de los participantes experimentan diversos grados de insatisfacción, lo que resalta la necesidad urgente de intervenir en las áreas identificadas. Este análisis es crucial para que el liderazgo implemente estrategias efectivas que optimicen las condiciones laborales, promuevan un ambiente más positivo y eleven la satisfacción general del equipo.

Grafico 4.
Satisfacción laboral de la encuesta

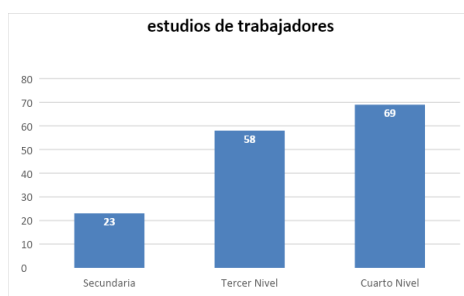


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Gad.

5.14 Estudios de los trabajadores.

El nivel de estudios de los trabajadores del GADMIC varía significativamente, reflejando una diversidad en sus trayectorias educativas y aspiraciones profesionales. Esta diversidad tiene un impacto directo en cómo cada empleado percibe su satisfacción laboral, dado que las expectativas y metas profesionales suelen estar estrechamente vinculadas al nivel educativo alcanzado. Para el liderazgo, es fundamental comprender estas variaciones y cómo influyen en la satisfacción en el entorno laboral. A continuación, se presentan los diferentes niveles de estudios de los trabajadores, proporcionando una visión más clara de cómo estas diferencias pueden afectar su motivación y compromiso, y permitiendo al liderazgo adaptar sus estrategias para optimizar el bienestar y desempeño del equipo.

Grafico 5.
Nivel de estudio de trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del Gad.

5.15 Baremos

El gráfico de Baremos proporciona una visión clara de la distribución de los niveles de satisfacción laboral entre los colaboradores del GADMIC, Saquisilí.

La correlación entre satisfacción laboral y productividad está bien documentada en la literatura. Por ejemplo, Judge et al. (2001) encontraron que los empleados satisfechos son más productivos, más comprometidos y menos propensos a dejar la organización.

Además, Kinicki (2009) sugiere que la satisfacción laboral reduce el ausentismo y la rotación, lo que a su vez mejora la estabilidad organizacional.

Baremos de Satisfacción laboral

La satisfacción laboral en la muestra estudiada es moderada de los empleados se ubican en el nivel medio, lo que sugiere que la satisfacción laboral no es extremadamente alta ni extremadamente baja.

Existen variaciones individuales A pesar de la distribución relativamente equilibrada, hay diferencias individuales en la satisfacción laboral, lo que indica la necesidad de considerar factores adicionales para comprender mejor la diversidad de *experiencias*.

Tabla 13.

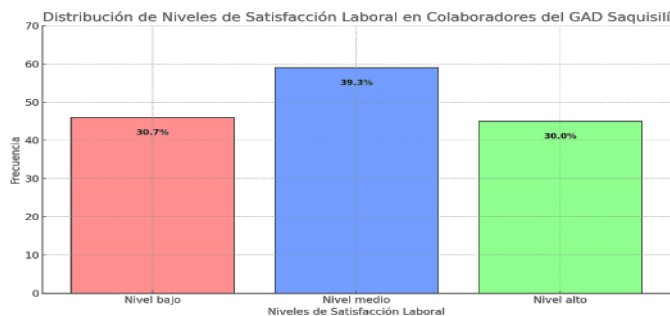
Baremos de Satisfacción laboral

		TSatLb_Bar			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel bajo	46	30.7	30.7	30.7
	Nivel medio	59	39.3	39.3	70.0
	Nivel Alto	45	30.0	30.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	0

Nota: Se dispone la prueba de satisfacción laboral.

Grafico 6.

Distribución niveles de satisfacción laboral GAD



Nota: Se observa la satisfacción laboral en los colaboradores de los GADs

- **Nivel bajo:** 46 colaboradores (30.7%)
- **Nivel medio:** 59 colaboradores (39.3%)
- **Nivel alto:** 45 colaboradores (30.0%).

Baremos de Liderazgo positivo

La percepción del liderazgo es moderada en general de la mayoría de los empleados perciben el liderazgo en un nivel medio.

Existen variaciones individuales significativas en la percepción del liderazgo entre los empleados.

Tabla 14.

Baremos de liderazgo

		TLid_Bar			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nivel bajo	43	28.7	30.3	30.3
	Nivel medio	62	41.3	43.7	73.9
	Nivel Alto	37	24.7	26.1	100
Total		142	94.7	100	
Missing	System	8	5.3		
Total		150	100		

Nota: Se dispone la prueba de satisfacción de liderazgo.

5.16 Análisis de variable liderazgo positivo y satisfacción laboral.

Para el desarrollo de esta investigación, se llevó a cabo un análisis detallado de la relación entre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral en los colaboradores del GADMIC, Saquisilí. Para lograrlo, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, que permitió examinar la fuerza y dirección de la conexión entre estos elementos.

Los resultados obtenidos, presentados revelan un coeficiente de correlación de 0.639, indicando una correlación significativa y positiva entre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral ($p < 0.001$). Este descubrimiento sugiere que, a medida que el liderazgo positivo en la institución experimenta mejoras, hay una asociación consistente con un aumento en los niveles de satisfacción laboral.

La correlación positiva y significativa encontrada en esta investigación refuerza la necesidad de implementar estrategias de liderazgo positivo en el GADMIC, Saquisilí. Adoptar prácticas que promuevan la empatía, la comunicación efectiva, la creatividad e innovación, el reconocimiento y el desarrollo profesional pueden mejorar considerablemente la satisfacción laboral de los colaboradores. Esto beneficiará a los empleados en términos de bienestar y contribuirá a la eficiencia de la organización municipal.

5.17 Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnova

El cuestionario fue aplicado a un total de 190 encuestados. Una vez recopilados los datos, se procedió a analizar su distribución utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Esta prueba es esencial en el análisis estadístico, ya que permite determinar si los datos se ajustan a una distribución normal, lo cual es un requisito previo para la aplicación de muchas técnicas estadísticas.

Los resultados mostraron consistentemente valores de significancia menores a la base. Esto indica que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, la cual asume que los datos siguen una distribución normal.

Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov Liderazgo positivo

Tabla 15.

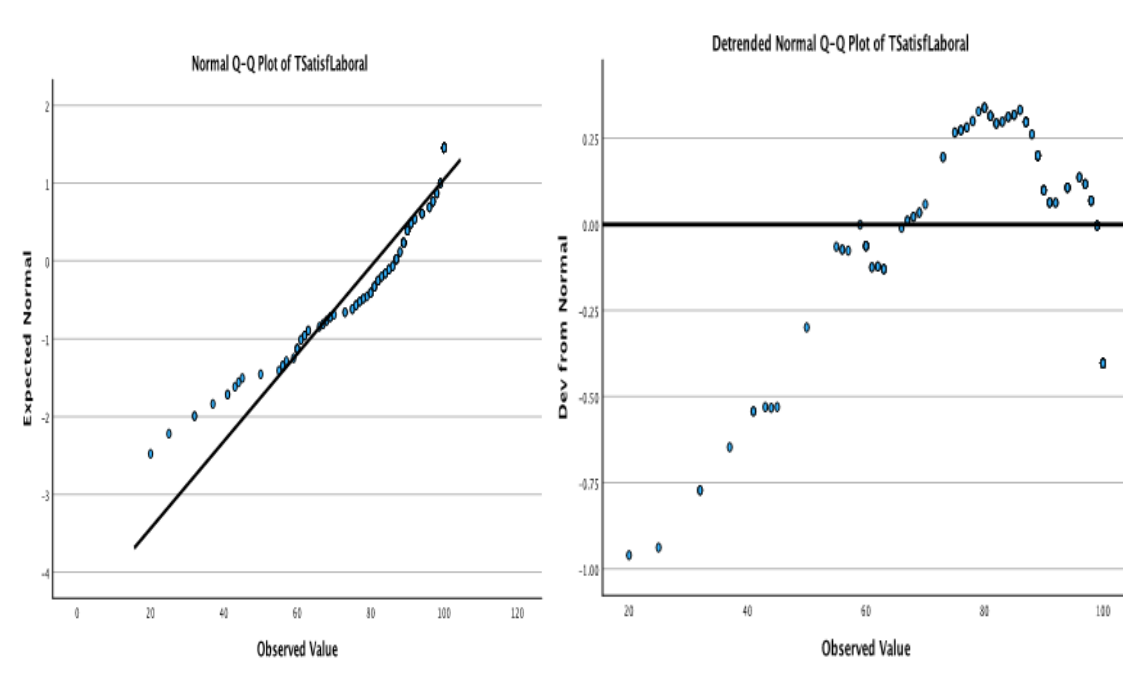
Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad
Kolmogorov-Smirnova L

	Estadístico	Gl	Sig.
Liderazgo Positivo	0,130	142	<0,01

La satisfacción laboral (TSatisLaboral) en este conjunto de datos tiene una distribución de datos no normal, con menos valores extremos de lo esperado y posiblemente una ligera asimetría. Esto es importante para considerar en análisis estadísticos posteriores y en la interpretación de los resultados relacionados con la satisfacción laboral en el estudio.

Grafico 7.
Normalidad de la variable Satisfacción laboral



Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov Satisfacción Laboral.

Tabla 16.
Normalidad en base de satisfacción laboral

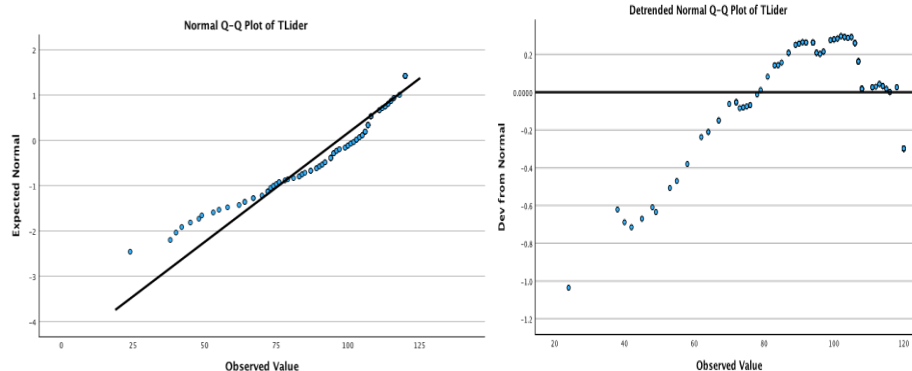
Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnova S		
Estadístico	Gl	Sig.

Nota: El resumen prueba de normalidad en base de satisfacción laboral.

Los resultados de la significancia al ser menor de 0.05, indican que los datos de la Satisfacción laboral no siguen una distribución normal, es decir estos pueden variar y de cualquier forma se considera normal. Mientras que la prueba de normalidad en base de liderazgo positivo la gráfica también revela una desviación significativa de la distribución normal. La curva en forma tipo S indica colas más pesadas que una distribución normal, sugiriendo una mayor frecuencia de valores extremos tanto altos como bajos.

Grafico 8.

Prueba de normalidad liderazgo



Dado que la investigación revela una conexión significativa y positiva entre liderazgo positivo y satisfacción laboral. Es importante subrayar que esta conexión positiva no solo se evidencia de manera global, sino que también se proyecta hacia las dimensiones específicas de ambas variables analizadas en la investigación. Los cálculos efectuados confirman de manera concluyente la presencia de una correlación positiva en estas dimensiones; no obstante, también se revelan correlaciones negativas entre algunas de ellas, señalando la existencia de áreas que demandan mejoras específicas.

5.18 Correlación Rho Spearman

El método más adecuado para analizar la relación entre las dos variables de estudio es la correlación de Spearman, ya que estos datos no son paramétricos y no presentan una relación lineal. Según Cabrera (2009) el coeficiente de Rho Spearman es una medida estadística que evalúa la

relación monótonica entre dos variables. Para el análisis pertinente previamente se toma en cuenta la siguiente tabla.

Tabla 17.
Coefficientes de correlación

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Tabla 18.
Correlación Rho de Spearman.

Correlación Liderazgo				
		TLider	TSatisfLaboral	
Rho Spearman's	TLider	Coefficiente de correlación	1.000	0.929
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	122	122
	Satisf Laboral	Coefficiente de correlación	0.929	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	122	128

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NOTA. Se identifica Rho de Spearman con Liderazgo y satisfacción laboral.

Los resultados de la correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo (TLider) y la satisfacción laboral (TSatisfLaboral) revelan una correlación positiva muy alta significativa en base al valor de 0.929 de correlación de Spearman. En otras palabras, hay una relación estrecha donde mejoras en la percepción del liderazgo se asocian consistentemente con mayores niveles de satisfacción laboral. También la Significación Estadística (<.001) muestra que la correlación

observada es altamente significativa desde el punto de vista estadístico. Esto significa que es muy improbable que la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral sea el resultado del azar.

5.19 Plan de innovación y liderazgo positivo.

El plan de innovación y liderazgo positivo pretende fortalecer el bienestar y creatividad de los colaboradores en el entorno laboral del GADMIC Saquisilí. Por otra parte, este enfoque busca mejorar la satisfacción laboral y reforzar la cultura organizacional teniendo como resultado un ambiente dinámico y positivo.

Kim Cameron (2012), argumenta que el liderazgo positivo está fundamentado en la creación de un clima laboral saludable donde predomina la comunicación efectiva. Por otro lado, a diferencia de los enfoques tradicionales que se enfocan únicamente en la solución de conflictos, este modelo subraya la importancia de fomentar un ambiente que valore la creatividad y el desarrollo personal.

Las entrevistas realizadas y la información recolectada revelan que los colaboradores responden favorablemente a un liderazgo positivo que fomente la innovación y la participación activa. Por tanto, consideramos que es pertinente desarrollar un plan para reforzar y mejorar la satisfacción laboral dentro de este plan se considera:

a) Fomentar la creatividad:

Dentro de este plan se pretende impulsar a los colaboradores a investigar y plantear nuevas ideas con enfoques directos en proyectos de impacto social. Puesto que se considera que al enriquecer de esta manera el trabajo individual, contribuye a la innovación y mejoras en la localidad. Además, al fomentar un entorno que valora a la creatividad, favorece a que los colaboradores perciban que la originalidad es valorada, y además puede llegar a soluciones más eficaces y a una mayor adaptabilidad frente a los desafíos.

b) Desarrollar habilidades de liderazgo positivo:

Implementar prácticas que promuevan un ambiente de trabajo colaborativo y que faciliten a los líderes a establecer relaciones sólidas y efectivas con sus equipos de trabajo.

c) Mejorar la satisfacción laboral:

Implementar estrategias que aumenten el bienestar de los empleados.

d) Fortalecer el trabajo en equipo:

Promover la colaboración entre departamentos para optimizar la generación de ideas y la resolución de problemas.

5.20 Matriz de estrategias.

La matriz de estrategias es fundamental para la planificación y análisis organizacional que permite visualizar, estructurar y priorizar diversas opciones estratégicas para el logro de sus objetivos.

Estrategia 1: Plan de Innovación para Mejorar la Satisfacción Laboral

Beneficiarios: Todos los colaboradores administrativos del GADMIC Saquisilí.

Actividades:

Diseño del Plan:

- **Identificación de Áreas:**

Realizar un diagnóstico para identificar áreas administrativas donde se pueda implementar el plan.

- **Desarrollo del Contenido:**

Planificar actividades que impulsen el pensamiento creativo, basados en las necesidades de los colaboradores y de la organización.

Implementación de Talleres:

- **Organización de Talleres:**

Ejecutar talleres interactivos que promuevan la creatividad e innovación.

- **Trabajo en Equipo:**

Promover actividades que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo para potenciar la innovación.

Comunicación y Formación:

- **Campaña de Comunicación:**

Desarrollar y proporcionar materiales para el desarrollo del plan fomentando la comunicación, incluyendo correos electrónicos, folletos y anuncios en reuniones.

Monitoreo y Ajustes:

- **Recopilación de Feedback:**

Implementar reuniones de retroalimentación para evaluar la efectividad de los talleres.

- **Análisis de Participación y Rendimiento:**

Revisar la participación en las actividades y analizar el impacto en la satisfacción laboral.

- **Ajustes y Mejoras:**

Realizar ajustes al programa basado en el feedback recibido y comunicar los cambios a todos los empleados.

Responsables:

Jefe de Talento Humano y líderes

Recursos Necesarios:

- **Tecnológico:**

Herramientas para la gestión de talleres y comunicación, plataformas para sesiones en línea.

- **Económico:** Fondos para contratar expertos, materiales para talleres y recursos didácticos.

- **Personal:** Tiempo y esfuerzo del equipo de recursos humanos y el departamento de innovación para planificar, ejecutar y monitorear las actividades.

Locación: Edificio Matriz del GADMIC Saquisilí.

Presupuesto: \$950

Tiempo: 6 meses.

Evaluación de Resultados:

- **Indicadores de Éxito:** Incremento en la participación en talleres, mejora en la creatividad e innovación en proyectos, aumento en la satisfacción laboral medido a través de encuestas y feedback positivo.

Tabla 19.
Estrategias 1 de liderazgo positivo en el GADMIC

<i>Estrategia</i>	<i>Objetivo de la estrategia</i>	<i>Acciones/ Políticas</i>	<i>Resultados Esperados</i>	<i>Responsable</i>
<i>Plan de innovación para mejorar la satisfacción laboral</i>	<i>Fomentar un entorno que estimule la creatividad de los colaboradores, con el fin de mejorar su satisfacción laboral</i>	<i>Organizar talleres interactivos que estimulen el pensamiento creativo. Promover el trabajo en equipo. Proporcionar recursos y apoyo necesarios</i>	<i>Obtener mejoras en la satisfacción laboral de los trabajadores mediante un enfoque integral que combine la creatividad con un acompañamiento de liderazgo positivo.</i>	<i>Jefe de Talento Humano</i>

NOTA. Estrategias de liderazgo positivo para mejorar la satisfacción laboral en el GADMIC, Saquisilí.

ESTRATEGIA 2 Proyecto de desafíos en equipos de trabajo, con Impacto Social

Objetivo de la Estrategia:

Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC Saquisilí mediante el desarrollo de habilidades y la participación en proyectos de impacto social.

Acciones/Políticas:

Identificación y Propuesta de Proyectos:

- Realizar reuniones periódicas donde los trabajadores puedan proponer ideas de proyectos de impacto social.
- Establecer criterios claros para la selección de proyectos que puedan ser implementados.

Concurso Interno:

- Organizar un concurso interno donde los empleados, divididos en grupos por departamentos, compitan para desarrollar el mejor proyecto de impacto social.
- Proporcionar talleres y capacitaciones sobre cómo gestionar y ejecutar proyectos de impacto social.

Reconocimientos y Recompensas:

- Entregar reconocimientos formales a aquellos que contribuyan significativamente a los proyectos.
- Ofrecer incentivos adicionales, como bonos, para los equipos que demuestren un alto nivel de compromiso y resultados.

Resultados Esperados:

- Incremento en la satisfacción laboral mediante el compromiso en proyectos significativos y desafiantes.
- Desarrollo de habilidades interpersonales y de liderazgo entre los colaboradores.
- Mejora en la cohesión y el trabajo en equipo dentro de los departamentos.
- Aumento del sentido de pertenencia y orgullo al contribuir a la comunidad.

Responsable:

- **Jefe de Talento Humano**

Recursos Necesarios:

Tecnológico:

- Plataforma interna para la gestión y seguimiento de propuestas de proyectos y concursos.
- Herramientas para la comunicación y colaboración entre los equipos.

Económico:

- Presupuesto para la organización de talleres y capacitaciones.
- Fondos para premios y reconocimientos.

Personal:

Tiempo y esfuerzo del equipo de recursos humanos para coordinar las actividades.

Participación activa de los líderes departamentales para apoyar y guiar a sus equipos.

Locación:

- Edificio Matriz del GADMIC Saquisilí.

Presupuesto:

- \$1,000

Tiempo:

- 6 meses.

Evaluación de Resultados:

Indicadores de Éxito:

- Aumento en la participación de los empleados en las reuniones y concursos.
- Mejora en las encuestas de satisfacción laboral.
- Incremento en el número y calidad de los proyectos de impacto social propuestos e implementados.
- Feedback positivo de los empleados sobre la iniciativa y su impacto en su satisfacción laboral.

Tabla 20.

Estrategia 2 de liderazgo positivo en el GADMI

Estrategia	Objetivo de la estrategia	Acciones/ Políticas	Resultados Esperados	Responsable
Proyecto de desafíos en equipos de trabajo, con Impacto Social para potenciar la satisfacción laboral	Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC Saquisilí mediante el desarrollo de habilidades y la participación en	Realizar reuniones donde los trabajadores puedan proponer ideas de proyectos de impacto social. Organizar un concurso interno del mejor proyecto en grupos	Mejorar la satisfacción laboral al combinar los desafíos de los equipos con proyectos de impacto social,	Jefe de Talento Humano

proyectos de impacto social.	divididos entre departamentos.	entre	respaldados por un liderazgo positivo.
	Entregar reconocimientos formales a aquellos que contribuyan significativamente a los proyectos.		
	Proporcionar recursos y apoyo necesarios		

NOTA. de liderazgo positivo para mejorar la satisfacción laboral en el GADMIC, Saquisilí: enfoque en el desarrollo profesional

ESTRATEGIA 3 : Plan de Carrera Personalizado

Objetivo: Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC Saquisilí mediante el diseño e implementación de planes de carrera personalizados, con el acompañamiento de los líderes.

Beneficiarios: Todos los empleados administrativos y de niveles operativos.

Actividades:

Diseño del Plan de Carrera:

- Establecimiento de Objetivos: Colaborar con cada empleado y su líder para definir objetivos a corto y largo plazo, alineando las metas individuales con las necesidades y estrategias de la organización.
- Desarrollo de Planes Personalizados: Diseñar planes de carrera que incluya rutas de desarrollo profesional adaptadas a las habilidades y aspiraciones de cada empleado.

Acompañamiento y Mentoría:

- Asignación de Mentores: Designar mentores internos que proporcionen orientación y apoyo, promoviendo un liderazgo positivo y facilitando el desarrollo de competencias.
- Acceso a Formación: Ofrecer acceso a cursos, seminarios y talleres nacionales que apoyen el crecimiento profesional de los empleados.

Comunicación y Formación:

- **Presentación del Plan:** Organizar una presentación para explicar el proceso del plan de carrera y los beneficios para los empleados, utilizando reuniones, correos electrónicos y materiales informativos.
- **Actualización Continua:** Crear una sección en el portal interno con recursos sobre desarrollo profesional y oportunidades de formación disponibles.

Monitoreo y Ajustes:

- **Evaluaciones Periódicas:** Realizar evaluaciones periódicas para discutir los avances, identificar desafíos y ajustar los planes de carrera según sea necesario.
- **Recopilación de Feedback:** Obtener retroalimentación de los empleados y mentores para evaluar la efectividad del plan y realizar mejoras continuas.

Responsables: Jefe de Talento Humano y Líderes de Equipo.

Recursos Necesarios:

- **Tecnológico:** Plataformas para gestionar el seguimiento de los planes de carrera y la formación.
- **Económico:** Fondos para cursos, seminarios y materiales de desarrollo profesional.
- **Personal:** Tiempo y dedicación de los líderes y mentores para la implementación y seguimiento de los planes de carrera.

Locación: Edificio Matriz del GADMIC Saquisilí.

Presupuesto: \$1,500

Tiempo: 6 meses.

Evaluación de Resultados:

- **Indicadores de Éxito:** Mejora en la satisfacción laboral, aumento en la retención de empleados, progresión en el desarrollo profesional medido a través de encuestas y evaluaciones de desempeño.

Tabla 21.*Estrategias 3 de liderazgo positivo en el GADMIC*

Estrategia	Objetivo de la estrategia	Acciones/ Políticas	Resultados Esperados	Responsable
Planes de carrera personalizados	Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del GADMIC Saquisilí mediante el diseño e implementación de planes de carrera personalizados, con un acompañamiento de los líderes,	Establecer objetivos a corto y largo plazo en colaboración con el trabajador y su líder, alineando las metas individuales con las necesidades de la organización.	Obtener mejores resultados en la satisfacción laboral de los colaboradores, mediante el desarrollo profesional resaltando el rol de los líderes como mentores	Jefe de Talento Humano
		Acompañamiento de un mentor interno que promueva un liderazgo positivo.		
		Proporcionar acceso a cursos, seminarios nacionales, con el apoyo de los líderes		
		Proporcionar recursos y apoyo necesarios		
		Evaluaciones periódicas para discutir avances y retos.		

NOTA. En la tabla se de liderazgo positivo para mejorar la satisfacción laboral en el GADMIC, Saquisilí: enfoque desarrollo profesional

Presupuesto para desarrollar la estrategia de Liderazgo Positivo y Satisfacción Laboral en GADMIC Saquisilí

El presupuesto ha sido diseñado para asegurar la correcta implementación de la estrategia de liderazgo positivo para mejorar la satisfacción laboral en el GADMIC Saquisilí, con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Este presupuesto se ha elaborado teniendo en consideración la optimización de los recursos internos disponibles, la planificación y asignación de recursos se fundamenta en el Plan Operativo Anual (POA) y cumple con la normativa establecida en la Ley Orgánica de Régimen Financiero y la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, garantizando así una gestión eficiente y transparente de los fondos públicos.

Tabla 22.*Presupuesto para desarrollar la estrategia propuestas.*

Concepto	Descripción	Costo estimado mensual	Frecuencia/ Duración	Total
Facilitadores Interno	Líderes de los departamentos del GADMIC que impartirán los talleres, con un costo adicional con la ayuda de un profesional externo.	\$25	4 meses	\$100
Coordinador del Proyecto	Jefe de Talento Humano y asistente de Talento Humano, encargado de coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con el desarrollo de las estrategias incluyendo la gestión de talleres, seguimiento y evaluación.	\$20	5 meses	\$100
Materiales didácticos	Adquisición de libros, material impreso de apoyo para desarrollar los talleres, manuales de actividades de creatividad	\$150	Único pago	\$150
Recursos Digitales	Adquisición de software interactivo, aplicaciones de e-learning, plataforma de formación online	\$200	Único pago	\$200
Incentivos para Participantes	Certificaciones, incentivos a empleados destacados en creatividad y mejoras	\$ 100/mes	6 meses	\$600
Organización del Concurso Interno	Competencia para desarrollar el mejor proyecto de equipos por departamentos	\$200	1 concurso	\$200
Certificados y premios	Entrega de reconocimientos formales a colaboradores destacados	\$250	10 personas	\$250

Uso de Espacios	Uso de espacios en el edificio matriz del GADMIC Saquisilí	\$100	1 locación	\$100
Revisa para Imprevistos	Fondo para imprevistos y ajustes	\$500		\$500
Establecimiento de Objetivos	Colaboración entre líderes y trabajadores para definir objetivos a corto y largo plazo, alineando metas individuales con las necesidades de la organización. Costos asociados con la preparación de documentos y reuniones	\$50	Anual (1 vez al año)	\$50
Acompañamiento de Mentores	Asignación de un mentor interno para la orientación continua y apoyo en el desarrollo profesional. Horarios o compensación para mentores y capacitación en liderazgo.	\$300	Continuar	\$300
Acceso a Cursos y Seminarios	Pago de matrículas y gastos asociados para la participación de los colaboradores	\$400	Anual (1 vez al año)	\$400
Evaluaciones Periódicas	Herramientas y Software para gestionar y documentar las evaluaciones	\$400	Anual (1 vez al año)	\$400
Total, Presupuestos				\$2.950,0

6. IMPACTOS SOCIALES

6.1 Mejora en las Relaciones Interpersonales:

Un liderazgo positivo promueve relaciones laborales más colaborativas y respetuosas entre los empleados del GADMIC Saquisilí. Este enfoque no solo fortalece el trabajo en equipo y la cohesión dentro de los grupos de trabajo, sino que también optimiza la comunicación y la resolución de problemas. Según investigaciones como las de Cameron (2008), un liderazgo positivo crea un

entorno donde los colaboradores se sienten valorados y apoyados, lo que facilita una mayor cooperación y un manejo más eficaz de los desafíos. La implementación de este tipo de liderazgo resulta en un equipo más unido y resiliente, capaz de enfrentar las dificultades con una mayor capacidad de respuesta y eficacia.

6.2 Bienestar y Calidad de Vida:

Una mayor satisfacción laboral está estrechamente relacionada con un incremento en el bienestar emocional y físico de los empleados. Este vínculo no solo contribuye a una mayor satisfacción general con la vida, sino que también reduce el estrés percibido en el entorno laboral. Según los estudios de Bakker y Demerouti (2007), la satisfacción laboral actúa como un factor crucial que potencia el bienestar integral de los empleados, promoviendo un entorno de trabajo más saludable y equilibrado. La mejora en la satisfacción laboral se traduce en una disminución significativa del estrés y un aumento general en la calidad de vida de los colaboradores, creando un círculo virtuoso de bienestar y rendimiento positivo.

6.3 Impactos Políticos

6.4 Fortalecimiento de la Imagen Institucional:

Implementar estrategias de liderazgo positivo no solo eleva la moral de los empleados, sino que también fortalece la reputación del GADMIC Saquisilí como un empleador dedicado al bienestar y al desarrollo profesional de sus colaboradores. Este enfoque contribuye a una imagen pública favorable y mejora la percepción de la organización tanto interna como externamente. Al invertir en el liderazgo positivo, el GADMIC Saquisilí puede establecerse como un referente en el ámbito laboral, atrayendo talento y fomentando un ambiente de trabajo positivo que se refleja en la percepción general de la institución.

6.5 Apoyo a Políticas de Desarrollo Local:

Al adoptar prácticas de liderazgo que optimizan la satisfacción laboral, el GADMIC Saquisilí no solo refuerza su compromiso con el desarrollo humano y el bienestar comunitario, sino que también puede potenciar su influencia en políticas locales. Esta alineación con prácticas de liderazgo positivo puede atraer apoyo político adicional y fortalecer la cooperación con otras entidades gubernamentales y comunitarias. Al demostrar un compromiso tangible con la mejora de las condiciones laborales y el desarrollo profesional, el GADMIC Saquisilí se posiciona como un aliado

estratégico en iniciativas comunitarias, lo que facilita la colaboración y el apoyo en proyectos de interés común.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones.

La investigación realizada en el GADMIC, Saquisilí, ha evidenciado una relación significativa entre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral de los colaboradores. Los resultados obtenidos demuestran que un estilo de liderazgo que promueve el optimismo, la empatía, la fortaleza de los colaboradores y la creación de un ambiente de trabajo positivo, incide directamente en el nivel de satisfacción de los empleados. A su vez, esta satisfacción se traduce en un mayor compromiso, productividad y retención del talento, generando un impacto positivo en el desempeño general de la institución.

La revisión teórica ha permitido establecer una sólida base conceptual sobre el liderazgo positivo y la satisfacción laboral. Se ha evidenciado que el liderazgo positivo, caracterizado por un enfoque en las fortalezas, el optimismo y la creación de un clima de trabajo positivo, es un factor determinante para la satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, se ha constatado que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con variables como el compromiso organizacional, la productividad y el bienestar de los empleados.

El diagnóstico realizado en el GADMIC, Saquisilí, ha permitido identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad en relación con el liderazgo positivo y la satisfacción laboral. Si bien se han observado prácticas de liderazgo positivo en algunos casos, se han detectado también áreas donde se puede mejorar, como por ejemplo, en la delegación de responsabilidades, el reconocimiento del desempeño y la creación de un ambiente de trabajo más colaborativo.

A partir del diagnóstico realizado, se han propuesto una serie de estrategias de liderazgo positivo para mejorar la satisfacción laboral en el GADMIC, Saquisilí. Estas estrategias incluyen, entre otras, la implementación de programas de desarrollo de liderazgo, la promoción de la comunicación abierta y transparente, el reconocimiento del desempeño de los colaboradores, y la creación de oportunidades para el crecimiento profesional. La implementación de estas estrategias permitirá fortalecer el liderazgo positivo en la institución y, en consecuencia, aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores.

7.2 Recomendaciones

Implementar programas de formación continua en liderazgo positivo a los mandos medios y supervisores del GADMIC, Saquisilí, enfocados en las prácticas de liderazgo positivo. Estos programas deben incluir módulos sobre cómo identificar y aprovechar las fortalezas individuales de los empleados, técnicas para promover el bienestar emocional y estrategias para mantener un ambiente de trabajo optimista.

Crear canales formales e informales que faciliten la comunicación bidireccional entre líderes y colaboradores en el GADMIC, Saquisilí. Esto puede incluir reuniones regulares de retroalimentación, plataformas digitales para sugerencias y encuestas de satisfacción laboral.

Realizar una evaluación detallada por departamento para identificar las áreas que requieren mayor enfoque en el liderazgo positivo y desarrollar planes de acción específicos que aborden las necesidades particulares de cada unidad.

Desarrollar un programa integral de comunicación efectiva y bienestar laboral que incluya aspectos emocionales, físicos y sociales, asegurando que se promueva una cultura organizacional inclusiva. Este programa debe incluir talleres de bienestar, actividades recreativas, y políticas de conciliación laboral-familiar.

8. BIBLIOGRAFÍA

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Alex, E. (2023). La satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral del sector lácteo en el cantón Latacunga [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi]. UTC Repository. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/10041>

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using a multifactor leadership questionnaire. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(3), 44-54.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2019). Teoría y práctica. Editorial Pirámide.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.

Baker, W. E. (2007). Exploring connections: The interplay of interpersonal relationships, networks, and performance. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1420-1440.

Brown, B. (2018). Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts. Random House.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Cameron, K. S. (2012). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass.

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.

Castro, M. L. (2010). The relationship between organizational climate and employee satisfaction in South African information and technology organization. *South African Journal of Psychology*, 40(3), 344-356. <https://doi.org/10.1177/008124631004000310>

- Chiang, M. S. (2008). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento. *Revista de Psicología*, 22(2), 40-56. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Cooper, C. L., & Pestonjee, D. M. (2021). *Occupational stress and effective management*. Sage Publications.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Relación entre liderazgo positivo y satisfacción laboral en trabajadores de Arica, Chile.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2017). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Danna, K., & Griffin, M. A. (2019). The impact of work environment characteristics on employee well-being: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 1-16.
- Dávila Morán, R., Agüero Corzo, E., Ruiz Nizama, J., & Paredes, J. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(2), 201-220. <https://doi.org/10.5557/0719-7123.2021.26.2.201>
- Day, D. V., & Sandberg, W. R. (2002). The leader's role in developing the next generation. *Journal of Leadership Studies*, 9(2), 123-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dutton, J. E., & Morgan, M. A. (2007). *What works: Evidence-based practices for organizational performance*. Harvard Business Press.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptualization and meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 351-382. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90050-7](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90050-7)

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

Fonseca, A. R., Porto, J. B., & Barros, E. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Brazilian Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 79-88.

Fredrickson, B. L. (2001). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Psychological Bulletin*, 127(2), 214-235.

Gittell, J. H., Logan, C., Cronenwett, J., Foster, T. C., Freeman, R., Godfrey, M., & Vidal, D. C. (2020). Impact of relational coordination on staff and patient outcomes in outpatient surgical clinics. *Health Care Management Review*, 45(1), 12-20.

Goleman, D. (2014). Qué hace a un líder. Tavapy. <https://tavapy.gov.py/biblioteca/wp-content/uploads/2022/03/GolemanD-Como-ser-un-lider.pdf>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Review Press.

González, R., Hidalgo, P., & Jiménez, M. (2018). Satisfacción laboral y calidad del servicio: Un estudio en el sector de servicios en Argentina. *Journal of Business Research*, 5(3), 123-138.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Grant, A. M. (2013). Give and take: Why helping others drives our success. Viking.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

- Hock, M. (2016). The impact of job satisfaction on employee turnover in the service industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 15*(3), 243-264.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business, 3*(4), 81-97.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 750-759.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80-92.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review, 29*(3), 440-458.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. Doubleday.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. Jossey-Bass.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309-336.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774-800.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

Sutton, R. I. (2010). *Good boss, bad boss: How to be the best...and learn from the worst*. Business Plus.

Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2014). Person–job fit and burnout: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 256-264. <https://doi.org/10.1037/a0035260>

Warr, P., & Clapperton, G. (2010). *The joy of work?: Jobs, happiness, and you*. Routledge.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. John Wiley & Sons.

ANEXOS

Encuesta de Liderazgo positivo

Certificado en Liderazgo positivo



Evaluación de Liderazgo positivo Cameron (2012)

A continuación, se proporciona un instrumento de evaluación que resume los comportamientos de un líder positivo. Identifica hasta qué punto estos comportamientos forman parte de tus actividades normales de liderazgo.



Como líder, en qué medida:

1. **¿Fomento el intercambio de información para que la gente tome conciencia de las dificultades de los colegas y, por lo tanto, pueda expresar compasión?**
1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre
2. **¿Fomento la expresión pública de la compasión creando eventos o espacios formales para comunicar el apoyo emocional?**
1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre
3. **¿Demuestro perdón ante los errores en vez de castigar a los culpables y guardar rencor?**
1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre
4. **¿Proporciono apoyo y desarrollo como un indicador de perdón para las personas que han cometido un error?**
1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre
5. **¿Expreso gratitud a múltiples colaboradores cada día?**
1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre
6. **¿Hago de las expresiones de gratitud (visitas de gratitud o notas) una práctica diaria?**
1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre
7. **¿Me aseguro de que los colaboradores tengan la oportunidad de brindar apoyo emocional, intelectual o físico a otros, además de recibir el apoyo de la organización?**

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

8. **¿Aporto energía positiva y también reconozco y aliento a otros activadores positivos en la organización?**

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

9. **¿Realizo diagnósticos sobre redes de energía en mi organización para respaldar y aprovechar a los individuos que están en el centro de la red, así como ayudar a desarrollar a miembros periféricos?**

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

10. **¿Proporciono más retroalimentación a los colaboradores sobre sus fortalezas que de sus debilidades?**

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

11. **¿Paso más tiempo con mis colaboradores de alto desempeño que con aquellos de bajo desempeño?**

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

12. **¿Comunico una proporción de aproximadamente cinco mensajes positivos por cada mensaje negativo a aquellos con quienes interactúo?**

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

13. **¿Proporciono oportunidades para que los colaboradores reciban la mejor retroalimentación y desarrollen mejores autorretratos?**

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

14. **¿Distribuyo constantemente notas o tarjetas a mis colaboradores para elogiar su desempeño?**

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

15. ¿Proporciono retroalimentación negativa en formas de apoyo con declaraciones descriptivas en lugar de evaluativas para fortalecer la relación con el colaborador?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

16. Al corregir o proporcionar retroalimentación negativa a un colaborador, ¿me enfoco más en el comportamiento perjudicial y sus consecuencias que en la persona?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

17. ¿Establezco, reconozco, recompenso y mantengo la responsabilidad por los objetivos que contribuyen al beneficio humano para que los efectos en otras personas sean evidentes?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

18. ¿Enfatizo y refuerzo los valores centrales de las personas que trabajan en la organización para que la congruencia entre lo que logra la organización y lo que la gente valora sea transparente?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

19. ¿Empato los resultados del trabajo a un marco de tiempo extendido para que los beneficios a largo plazo sean claros?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

20. ¿Aseguro que las metas de contribución tengan prioridad sobre las metas de adquisición para los individuos en la organización?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

21. ¿Soy claro con mi equipo directo acerca de las expectativas y responsabilidades asociadas con sus roles, así como la misión, valores y cultura de la organización?

Certificado en Liderazgo positivo



1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

22. ¿Me reúno, al menos una vez al mes, uno a uno con mi equipo directo?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

23. ¿Enfatizo de manera constante y continua la mejora continua y el desarrollo de las relaciones interpersonales sólidas entre mi equipo directo?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre

24. ¿He definido alguna estrategia, técnica o proceso que se utilice de forma rutinaria para evidenciar el desarrollo positivo de clima, relaciones, comunicación y significado asociado con el trabajo?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Algunas veces 4 = Frecuentemente 5 = Siempre