

Trabajo de Fin del Máster Universitario en Gestión y
Desarrollo de los Recursos Humanos.

**Liderazgo, satisfacción laboral y ajuste al
puesto de trabajo: ¿existen diferencias de
género?**

Universidad de La Laguna

Año académico 2022/2023

Alumna: María del Cristo Lorenzo Pérez
Tutora académica: Estefanía Hernández Fernaud

Agradecimientos

En primer lugar, a los encargados y gerentes que han querido participar por su disposición y contribución a este trabajo.

En segundo lugar, y no menos importante, a Estefanía Hernández Fernaud, por acompañarme en este proceso de aprendizaje y crecimiento. Sin ella, este trabajo no existiría.

Y finalmente a mi familia, por su apoyo incondicional durante todo este tiempo.

Sin ustedes, este trabajo no hubiera sido posible.

Índice

Resumen	3
Introducción	5
Método	11
Participantes	11
Instrumentos	12
Procedimiento	14
Resultados	14
Discusión	18
Limitaciones y nuevas líneas de investigación	21
Referencias bibliográficas	23

Resumen

El liderazgo efectivo es fundamental para impulsar la visión de las organizaciones y motivar a los empleados, fomentando un entorno de trabajo productivo y un camino hacia el éxito empresarial. Sin un liderazgo sólido, las empresas enfrentan dificultades para adaptarse, innovar y alcanzar sus objetivos estratégicos. El objetivo general de este trabajo ha sido averiguar si el género juega un papel importante en la Orientación del Liderazgo, la percepción de Ajuste al puesto de trabajo y la Satisfacción Laboral. Participaron 29 trabajadores líderes de equipos de trabajo del sector servicios, que contestaron la Escala de Ajuste Percibido (Cable y De Rue, 2002), la subescala de Satisfacción laboral del Job Diagnostic Sourvey (Fuertes et al., 1996), y la Escala de tipos de liderazgo (Gil-Rodríguez et al., 1999). Los resultados mostraron que en ninguna de las variables estudiadas existen diferencias en función del género del líder. Sí se observaron correlaciones significativas entre la percepción de Ajuste al puesto y la Satisfacción Laboral, siendo esta última explicada por las dimensiones de ajuste.

Palabras clave: orientación del liderazgo, ajuste percibido al puesto, satisfacción laboral, género.

Abstract

Effective leadership is critical to driving organizational vision and motivating employees, fostering a productive work environment and a path to business success. Without strong leadership, companies struggle to adapt, innovate, and achieve their strategic goals. The general objective of this work has

been to find out if gender plays an important role in Leadership Orientation, the perception of Job Adjustment and Job Satisfaction. Twenty-nine workers from the service sector who led work teams participated, answering the Perceived Adjustment Scale (Cable and DeRue, 2002), the Job Satisfaction subscale of the Job Diagnostic Survey (Fuertes et al., 1996), and the Job Satisfaction Scale. types of leadership (Gil-Rodríguez et. al., 1999). The results showed that in none of the studied variables there are differences based on the gender of the leader. Significant correlations were observed between the perception of Job Adjustment and Job Satisfaction, the latter being explained by the adjustment dimensions.

Keywords: leadership orientation, perceived job adjustment, job satisfaction, gender.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido un tema de gran interés en la Psicología Social, en general, y de las Organizaciones en particular. Según Fernando y Maya (2016) el liderazgo es la capacidad de una persona para influir en la forma de ser y de actuar de las personas o grupos de trabajo, haciendo que el equipo logre sus metas y objetivos. Por ello, el liderazgo es un componente clave en todas las organizaciones, no sólo por las conductas que realiza el líder sino también por las dinámicas y procesos que se generan en torno al liderazgo. Un liderazgo efectivo permite a las empresas alcanzar sus metas y objetivos organizacionales, además de mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones entre compañeros (Gómez-Ortiz, 2008).

Gran parte de la investigación sobre liderazgo ha estado dirigida a identificar distintos tipos de liderazgo y sus efectos en los subordinados o en el trabajo que desempeñan. Uno de los modelos más utilizados para explicar los diferentes estilos de liderazgo ha sido “la malla gerencial” de Blake y Mouton (1985). Estos autores diferencian dos dimensiones cuya combinación da lugar a distintos estilos de liderazgo. Por un lado, la dimensión de liderazgo orientado a las personas se manifiesta en conductas del líder de interés por las relaciones interpersonales, de ayuda a sus subordinados para realizar las tareas y de mostrar atención a los intereses de estos. Por otro lado, la dimensión liderazgo orientado a la tarea incluye conductas que enfatizan el interés por los resultados, la efectividad y los beneficios. La combinación de ambas dimensiones permite identificar cinco estilos de liderazgo principales (Gil-Monte, 2014a): 1) Estilo club social: se interesa por las personas, pero dedica poco tiempo y recursos a la

realización de la tarea. Genera un buen clima laboral y un ritmo de trabajo adecuado. 2) Estilo de obediencia a la autoridad (autoritario): se caracteriza por el bajo interés del líder por las personas, y una alta orientación hacia la tarea. El factor humano interfiere lo mínimo posible para conseguir la eficiencia. 3) Estilo de dirección de equipo (democrático): fuerte orientación a la producción y a las personas. Los trabajadores se implican con la tarea y están más motivados, lo que hace que no decaiga el ritmo de trabajo. 4) Estilo de dirección empobrecida (laissez-faire): el líder no muestra interés ni por las personas ni por la tarea. Aplica el mínimo esfuerzo para conseguir los objetivos. El equipo está poco cohesionado y la producción es baja. 5) Estilo punto medio (neutro): el interés del líder es moderado, tanto hacia las personas como hacia la tarea. Consigue equilibrio entre dirigir a los empleados hacia la tarea y que éstos tengan la satisfacción suficiente para conseguir los objetivos. Estos líderes se comprometen lo justo y necesario. El rendimiento es un poco superior al promedio.

Según Blake y Mouton (1985), el estilo de liderazgo más efectivo es el de dirección de equipo (democrático), aunque los estudios sobre liderazgo posteriores han mostrado que un único estilo de liderazgo no es válido para todas las situaciones, seguidores, organizaciones y culturas (Gil-Monte, 2014a). En este sentido, se han definido posteriormente otros estilos de liderazgo que han mostrado su eficacia, como el liderazgo transformacional y transaccional. En el liderazgo transformacional los líderes, a través de altos niveles de comunicación, son capaces de aportar una visión de cambio a los empleados, y generan unos objetivos compartidos y transversales para alcanzar entre todos. Por su parte,

en el liderazgo transaccional los líderes actúan con los empleados en base al coste – beneficio que esperan tener (Gil-Rodríguez et al., 2011).

El liderazgo se ha estudiado en relación con numerosas variables, entre las que destaca en los últimos años el género. Bass y Avolio (1994; citado en Camps et al., 2010) y Eagly, Johannensen-Schmidt y Van Enden (2003) encontraron que las mujeres presentan un estilo de liderazgo transformacional en mayor medida que los hombres. Los autores explican este resultado por la crianza y educación recibida por el género femenino, más centrada en el interés por los demás y una mayor sensibilidad social. En la misma línea, Ramos (2005) expone que el liderazgo femenino está más orientado a las necesidades de las personas, por lo que prestan más atención a la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo individual como elementos claves para conseguir las metas y objetivos organizacionales.

Por su parte, Camps et al. (2010) también encuentran diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, pero, a diferencia de los estudios de Bass y Avolio (1994) y Ramos (2005), observan que las mujeres muestran conductas de liderazgo más directivas y orientadas hacia la tarea que los hombres. Asimismo, indican que las mujeres usan estrategias intimidatorias, relacionadas con el liderazgo directivo.

Otros estudios, sin embargo, indican que no existen diferencias entre los estilos de liderazgo ejercidos por hombres y mujeres. Maher (1997) analiza si existen diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, sin obtener diferencias significativas entre

ambos sexos. En la misma dirección van los resultados obtenidos por Eagly y Johnson (1990), que no hallan diferencias entre hombres y mujeres en liderazgo orientado a la tarea ni orientado a las relaciones. Sin embargo, encuentran que tanto hombres como mujeres acentúan la orientación a la tarea cuando ocupan puestos de trabajo que son congruentes con su género, es decir, cuando las mujeres trabajan en empresas dedicadas a trabajos típicamente femeninos (p.ej.: educación, enfermería), y los hombres lo hacen en puestos tradicionalmente masculinos (p.ej.: industria, banca).

Estos resultados muestran que el contexto organizacional influye de alguna manera en el estilo de liderazgo que ejercen los mandos, por lo que es importante tener en cuenta otras variables a la hora de estudiarlo. Así, la satisfacción laboral y su relación con el estilo de liderazgo ha sido también estudiada. Sin embargo, las investigaciones sobre satisfacción laboral y estilos clásicos de liderazgo no han sido concluyentes o han sido inconsistentes; se han encontrado variaciones en la satisfacción según el estilo de liderazgo, pero estas no pueden ser explicadas por el mismo (Chen y Baron, 2006; Sellgren et al., 2008).

La literatura científica muestra resultados ambiguos respecto a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral de hombres y mujeres. El estudio de Carvajal et al. (2019) con personal farmacéutico revela que las mujeres presentan mayor nivel de satisfacción laboral que sus colegas masculinos. Además, se obtuvo niveles de satisfacción mayor con la calidad del apoyo recibida por los supervisores y la relación con los compañeros de trabajo. Sin embargo, estudios como los de Rosser (2004) o Turner (2002) (citados en

Martínez-León et al., 2018) en el ámbito docente, ponen de manifiesto que las mujeres estaban menos satisfechas que los hombres.

El ajuste al puesto de trabajo también es una variable interesante de estudiar en el contexto organizacional, así como su relación con los estilos de liderazgo. Cuando las habilidades y las necesidades del trabajador están alineadas con las características del trabajo, hay un mejor ajuste puesto - trabajo (Kristof-Brown et al., 2005). Esta alineación es lo que Alvénsson (2010) define como identidad laboral. La identidad laboral hace referencia a la forma en la que una persona se percibe a sí misma en relación con su trabajo y cómo esta influye en su vida laboral y en su sentido de identidad y propósito. Cuando el trabajo que realiza la persona coincide con el trabajo que desea realizar y para el que se siente preparado, y, además, este puesto coincide con sus valores y creencias personales se producen consecuencias positivas como mayor autoestima, mayor satisfacción laboral, mayor motivación y sentido de propósito; cuando esto no ocurre, las consecuencias son negativas.

Cifré et al. (2013) encuentran que los hombres perciben mayor ajuste entre las características del puesto de trabajo actual y el deseado que las mujeres; es decir, las mujeres en sus puestos actuales cuentan con menos apoyo del entorno, encuentran mayor competitividad, poseen menos influencia en su entorno de trabajo, tienen más carga de trabajo y más desafiante, más dificultades en el progreso profesional y menor cantidad de contactos sociales y estatus, que los referidos por los hombres. Así, los resultados muestran que existe más distancia entre el trabajo buscado y el trabajo realizado en las mujeres que en los hombres. En este mismo estudio, las autoras encuentran que el ajuste

al puesto de trabajo influye en la satisfacción laboral de hombres y mujeres. La ausencia de estudios sobre ajuste al puesto y estilos de liderazgo hace interesante incluir esta variable en el presente estudio.

El objetivo general de esta investigación es analizar si el género influye en la orientación de liderazgo, hacia la tarea o hacia las personas, que utilizan quienes ocupan una posición de líder. Además, se pretende comprobar la relación que tienen el ajuste al puesto de trabajo y la satisfacción laboral con las distintas orientaciones de liderazgo. Específicamente, se proponen los siguientes objetivos e hipótesis.

El primer objetivo es comprobar si existen diferencias entre hombres y mujeres en la orientación hacia la tarea o hacia las personas en el ejercicio de su función de líder, en ajuste al puesto y en satisfacción laboral.

Hipótesis 1: Las mujeres ejercerán en mayor medida un liderazgo orientado a las personas mientras que los hombres obtendrán mayor puntuación hacia un liderazgo orientado a las tareas.

Hipótesis 2: Las mujeres tendrán un menor ajuste al puesto de trabajo que los hombres.

Hipótesis 3: Las mujeres presentarán unos niveles de satisfacción laboral más altos que los hombres.

El segundo objetivo es estudiar la relación entre la orientación de liderazgo, la satisfacción laboral y el ajuste al puesto de trabajo.

Hipótesis 4: A mayor nivel de satisfacción laboral mayor será el liderazgo orientado a las personas.

Hipótesis 5: Cuanto mayor sea el ajuste al puesto de trabajo mayor será la puntuación en liderazgo orientado a la tarea.

El tercer objetivo es analizar si la satisfacción laboral y el ajuste laboral explican el liderazgo orientado a la tarea y el orientado a las personas.

Hipótesis 6: La satisfacción laboral será una variable predictora del liderazgo orientado a las personas.

Hipótesis 7: El ajuste laboral será predictor del liderazgo orientado a la tarea.

MÉTODO

Participantes

Participaron 38 trabajadores/as de diferentes empresas del sector servicios, principalmente perteneciente a hipermercados de alimentación. Del total de la muestra, se eliminaron cuatro participantes por no liderar equipos o grupos de trabajo, y otros cinco se descartaron por obtener puntuaciones extremas en una o varias de las medidas utilizadas.

De los 29 participantes que constituyeron la muestra final, 51.72% eran hombres, y el 48.8% mujeres. Las edades oscilaron entre 26 y 64 ($M= 41.1$; $DT= 9.69$). Respecto al nivel de estudios, un 37.9% poseían estudios universitarios, un 31% de formación profesional, un 20.7% estudios primarios y un 10.3% secundarios.

La antigüedad en la empresa fue superior a cuatro años para un 82.8% de la muestra, entre uno y cuatro años para un 13.8%, y menor de un año para un 3.4%. En cuanto a la antigüedad en el puesto ocupado, el 62.1% de la muestra llevaba más de 4 años, el 13.8% de 1 a 4 años y el 24.1% menos de 1 año. En relación con el puesto ocupado, se utilizó la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO-08, 2007) para agrupar los puestos, de forma que un 37.9% eran vendedores de comercio y mercados, un 41.4% directores y gerentes, un 17.12% técnicos y profesionales de nivel medio y un 3.4% oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios. En relación con el número de personas supervisadas, el 27.58% de la muestra supervisa de 0 a 4 personas, el 24.14% de 5 a 10 personas, el 24.14% de 11 a 25 y el 24.14% más de 26.

Instrumentos

Se utilizó un cuestionario que incluía, en primer lugar, preguntas sobre datos sociodemográficos y laborales. Posteriormente se incluyó la Escala de Ajuste Percibido (Cable y De Rue, 2002), la subescala de Satisfacción Laboral del Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham (adaptación española, Fuertes et al., 1996), y la Escala de tipos de liderazgo de Blake y Mouton (Gil-Rodríguez et al., 1999). A continuación, se describe cada uno de ellos.

- Datos sociodemográficos y laborales: se incluyeron cuestiones sobre sexo, edad, nivel académico, estado civil, hijos, puesto de trabajo, turno laboral, jornada laboral, tipo de contrato y años de antigüedad en la empresa y en el puesto, si lideraban equipos de trabajo y número de supervisados.

- Cuestionario sobre tipos de liderazgo (Gil-Rodríguez et al., 1999): este instrumento se basa en el modelo de rejilla gerencial de Blake y Mouton (1985). Evalúa la frecuencia con que se realizan conductas de liderazgo orientadas a la tarea y orientadas a las personas. Cada dimensión incluye seis ítems, que se responden en una escala tipo Likert de seis puntos, donde 1 era Nunca se comporta de esa manera, y 5 Siempre se comporta de esa manera.

- Escala de Ajuste Percibido (Cable y DeRue, 2002): evalúa tres dimensiones, con tres ítems cada una. Las dimensiones son: a) Ajuste Persona-Organización, que hace referencia a la compatibilidad entre las características de las personas (personalidad, valores, metas, actitudes, ...) y las características de la organización (cultura, valores, metas, normas, ...); b) Ajuste Necesidades-Recursos, en la que se valora si los recursos organizacionales (materiales, humanos, ...) son los adecuados para satisfacer las necesidades y objetivos a alcanzar; y c) Ajuste Habilidades-Demandas, que se refiere a si las habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores son las adecuadas para alcanzar los objetivos organizacionales (Gil-Monte, 2014b). La escala de respuesta fue tipo Likert con 11 puntos, que iban desde 0 (Totalmente en desacuerdo) a 10 (Totalmente de acuerdo). La fiabilidad en el trabajo original con el Alfa de Cronbach fue 0.92 para la dimensión Persona-Organización, 0.93 para Necesidades-Recursos y 0.84 en Habilidades-Demandas.

- Subescala de Satisfacción General del Job Diagnostic Survey (Hackman y Oldham, 1974; traducción y adaptación española de Fuertes et al., 1996): se utilizaron cinco ítems de satisfacción general en el trabajo. La escala de respuesta fue tipo Likert con 7 puntos de anclaje, donde 1 equivale a totalmente

en desacuerdo y 7 a totalmente de acuerdo. El alfa de Cronbach de la escala original fue 0.76.

Procedimiento

La captación de la muestra se realizó por conveniencia y considerando los criterios de inclusión, que fueron que la persona estuviera trabajando en el momento de cumplimentar el cuestionario y que liderara equipos o grupos de trabajo. La recogida de datos se realizó mediante un formulario Google en formato digital, que se distribuyó por Whatsapp y por Facebook. La cumplimentación del formulario fue voluntaria y se garantizó el anonimato y la confidencialidad de los datos obtenidos. Se estableció un periodo de un mes para contestar, enviando un recordatorio a los 15 días. La cumplimentación del cuestionario requirió aproximadamente 20 minutos.

RESULTADOS

El análisis de datos se realizó con el software estadístico Jamovi en su versión 2.3. (The Jamovi Project, 2022). En primer lugar, se calculó los estadísticos descriptivos para la muestra en las diferentes variables estudiadas (Tabla 1), así como la fiabilidad de las escalas con el Alfa de Cronbach. Todas las escalas y dimensiones presentan valores de alfa superiores a 0.70, excepto la subescala de Ajuste Laboral Habilidades – Demandas, que obtuvo 0.44. Este dato mejoraría ligeramente eliminando un ítem, pero como la dimensión incluye sólo tres ítems se ha decidido no hacerlo (Russell, 2002).

Tabla 1.

Estadísticos descriptivos de las variables.

	Hombres (n= 14)				Mujeres (n= 15)				Alfa
	Mín.	Máx.	M	DT	Mín.	Máx.	M	DT	
Orientación Personas	2.83	5.00	3.98	0.663	3.00	5.00	4.09	0.597	0.700
Orientación Tareas	2.67	5.00	3.77	0.643	3.00	4.83	3.99	0.625	0.732
Satisfacción	3.40	6.70	5.21	0.836	3.20	7.00	5.33	1.05	0.740
Ajuste P-O	4.67	9.67	7.26	1.47	2.33	10.00	6.71	2.24	0.942
Ajuste N-R	3.67	10.00	7.43	1.94	4.00	10.00	7.27	1.72	0.874
Ajuste H-D	6.00	9.33	7.98	1.00	7.67	10.00	8.49	0.689	0.436

En segundo lugar, se realizó un análisis de diferencias de medias con la prueba t-Student para muestras independientes, para comprobar si existían diferencias entre hombres y mujeres en las variables estudiadas, orientación de liderazgo, satisfacción laboral y ajuste al puesto. Los resultados mostraron que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en liderazgo orientado a las personas ($t_{(27)} = -0.482$, $p = .317$), en liderazgo orientado a las tareas ($t_{(27)} = -0.914$, $p = .815$), en las dimensiones de ajuste al puesto de trabajo (ver Tabla 2) ni en satisfacción laboral ($t_{(27)} = -0.335$, $p = .370$).

Tabla 2.

T de Student para muestras independientes para las diferentes dimensiones del Ajuste al puesto laboral en función del género.

N=29	T de Student	gl	p	Intervalo de confianza al 95%	
				Inferior	Superior
Ajuste P-O	0.775	27	0.222	-0.454	1.019
Ajuste N-R	0.238	27	0.407	-0.642	0.816
Ajuste H-D	-1.618	27	0.941	-1.354	0.173

En tercer lugar, se calcularon las correlaciones de Pearson entre las variables para toda la muestra. En la Tabla 3 se observa que existen

correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre las orientaciones de liderazgo ($p < .001$), y entre las dimensiones de ajuste laboral ($p < .001$; $p < .01$; $p < .001$). Las orientaciones de liderazgo no correlacionan con las variables satisfacción laboral y ajuste laboral, excepto en su dimensión de ajuste persona-organización ($p < .01$). Por último, se obtuvo correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral y las tres dimensiones de ajuste al puesto ($p < .001$).

Tabla 3.

Correlaciones de Pearson entre Orientación de liderazgo, Ajuste al puesto de trabajo y Satisfacción Laboral.

	Orientación Personas	Orientación Tareas	Satisfacción	Ajuste P-O	Ajuste N-R
Orientación Personas					
Orientación Tareas	0.794***				
Satisfacción	0.328	0.107			
Ajuste P-O	0.408*	0.238	0.696***		
Ajuste N-R	0.254	0.192	0.793***	0.712***	
Ajuste H-D	0.316	0.195	0.624***	0.409*	0.688***

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

En cuarto lugar, se realizaron dos análisis de regresión lineal múltiple para comprobar si las variables satisfacción laboral y ajuste al puesto explican las orientaciones de liderazgo.

En el primer análisis de regresión se utilizó como variable criterio la orientación hacia las personas, resultando un modelo no significativo ($R^2 = 0.235$; R^2 corregida = 0.107; $F_{(4,24)} = 1.84$; $p = .154$). Ninguna de las variables contribuyó a explicar el liderazgo orientado a las personas (Tabla 4).

Tabla 4.

Análisis de regresión lineal para la variable criterio liderazgo orientado a las personas y ajuste al puesto y satisfacción laboral como variables predictoras

Variables predictoras	B	SE	β	t	p
Satisfacción	0.0650	0.2096	0.0984	0.310	0.759
Ajuste P-O	0.1602	0.0899	0.4897	1.783	0.087
Ajuste N-R	-0.1382	0.1225	-0.3997	-1.128	0.270
Ajusta H-D	0.2332	0.1820	0.3293	1.282	0.212

Los resultados son similares en el segundo análisis de regresión, en el que la variable criterio fue la orientación a la tarea. El modelo obtenido no fue estadísticamente significativo ($R^2= 0.0939$; R^2 corregida= -0.0571 ; $F_{(4,24)}= 0.622$; $p= .651$); por lo tanto, ninguna de las variables predictoras (Ajuste P-O, Ajuste N-R, Ajuste H-D y Satisfacción Laboral) contribuyó a explicar la orientación a las tareas (Tabla 5).

Tabla 5.

Análisis de regresión lineal para la variable criterio liderazgo orientado a las personas y ajuste al puesto y satisfacción laboral como variables predictoras

Variables predictoras	B	SE	β	t	p
Satisfacción	-0.1848	0.2320	-0.2751	-0.797	0.433
Ajuste P-O	0.1042	0.0995	0.3130	1.048	0.305
Ajuste N-R	0.0151	0.1355	0.0430	0.111	0.912
Ajusta H-D	0.1507	0.2014	0.2092	0.748	0.462

Por último, considerando los resultados del análisis de correlaciones presentado anteriormente, se realizó otro análisis de regresión para comprobar en qué medida las dimensiones de ajuste percibido al puesto de trabajo explican la satisfacción laboral de los trabajadores.

El modelo obtenido resultó estadísticamente significativo ($R^2= 0.683$; R^2 corregida= 0.645; $F_{(3,25)}= 18$; $p < .001$), arrojando que las variables predictoras (Ajuste P-O, Ajuste N-R y Ajuste H-D) explicaron el 64.5% de la satisfacción laboral. Como puede observarse en la Tabla 6, resulta un predictor significativo el ajuste necesidades – recursos.

Tabla 6.

Análisis de regresión lineal para la variable criterio satisfacción laboral y las tres dimensiones de ajuste al puesto como variables predictoras

Variables predictoras	B	SE	B	t	p
Ajuste P-O	0.148	0.0805	0.298	1.835	0.078
Ajuste N-R	0.234	0.1070	0.447	2.187	0.038
Ajusta H-D	0.208	0.1686	0.194	1.235	0.228

Ningún otro análisis realizado teniendo en cuenta las diferentes variables sociodemográficas resultó estadísticamente significativo.

DISCUSIÓN

El objetivo de este estudio ha sido analizar las posibles diferencias en la orientación de liderazgo entre hombres y mujeres, además de comprobar si la satisfacción laboral y el ajuste al puesto de trabajo explican la orientación de liderazgo.

Los resultados obtenidos indican que no existen diferencias en la orientación a las personas y a la tarea en las conductas de liderazgo que ejercen hombres y mujeres. Tampoco se encuentran diferencias en la satisfacción laboral y el ajuste al puesto en función del género. Por tanto, se rechazan las tres hipótesis planteadas en el primer objetivo, referidas a las diferencias de

género en estas variables. Estos resultados no concuerdan con la literatura reciente, ya que estudios como el de Silva y Mendis (2017) y Stempel et al. (2015) encuentran que las mujeres muestran más conductas propias del liderazgo transformacional, que se relaciona con el liderazgo orientado a las personas, que los hombres, cuyas conductas se vinculan más con el liderazgo transaccional, que se relaciona con el liderazgo orientado a las tareas. Sin embargo, estos resultados sí son consistentes atendiendo a la organización y no al género del líder. Según García-Sainz (1999), el entorno organizacional es una característica que debe tenerse en cuenta al analizar el liderazgo en el contexto laboral. La organización influye de manera determinante sobre el comportamiento del líder, ya que la cultura, el clima laboral y los valores van a moldear el comportamiento, no sólo de los miembros de la organización, sino también el del líder (García y Simón, 2003; citado en Pérez-Castillo, 2023). Por ende, si el clima y los valores de la organización están alineados con los objetivos, si se favorece la comunicación entre los superiores y subordinados, si las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta, etc., es lógico que los líderes obtengan puntuaciones altas tanto en el liderazgo orientado a la tarea como en el orientado a las personas, ya que estas conductas y actitudes son las que van en consonancia con el propósito de la organización. Como en este estudio, la muestra pertenece en gran medida a una única organización, puede que las características de la misma hayan influido en las conductas de liderazgo de los/as empleados participantes.

En cuanto al segundo objetivo, analizar la relación entre la orientación del liderazgo, la satisfacción laboral y el ajuste al puesto, no se obtiene relación entre

satisfacción y la orientación de liderazgo a las personas, ni entre las dimensiones de ajuste laboral y la orientación a las tareas, por lo que se rechazan las hipótesis planteadas. Estos resultados son consistentes con los obtenidos por Urbina-Avedaño (2022), que no halla relaciones significativas entre las dimensiones del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Sin embargo, van en contra de los resultados de Saleem (2015), que obtiene que el liderazgo transformacional, más orientado hacia las personas, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral; mientras que el liderazgo transaccional, orientado a las tareas y logro de objetivos, se relaciona negativamente con la satisfacción laboral.

Sí se obtiene relación entre satisfacción laboral y las dimensiones de ajuste al puesto. Además, la dimensión de ajuste necesidades – recursos, en la que se evalúa si los recursos que ofrece la organización, como los medios materiales o humanos, son suficientes para satisfacer las necesidades y metas establecidas, es predictora de la satisfacción. Este resultado puede explicarse en la línea expuesta por Rojas-Ponce y Chavez-Flores (2023). El perfil del puesto de trabajo es un factor clave a la hora de determinar la satisfacción laboral, ya que cuando se desempeña el trabajo en un puesto que se adapta al perfil profesional del trabajador, éste se sentirá satisfecho al poder aplicar sus conocimientos y habilidades. Además del perfil del puesto, otros factores influyen en la satisfacción laboral, como son las condiciones de trabajo, los beneficios laborales, las políticas administrativas, el desempeño de tareas y la relación con la autoridad (Robbins y Judge, 2013).

En cuanto al tercer objetivo, ninguna de las dimensiones del ajuste al puesto ni la satisfacción laboral consiguen ser predictoras de las diferentes orientaciones del liderazgo; por lo que se rechazan las hipótesis planteadas para este objetivo. No se ha encontrado evidencia que respalde que la satisfacción o el ajuste al puesto puedan ser variables predictoras de la orientación de liderazgo. Sin embargo, estudios como los de Chocán-Luna (2016), Rosales y Trujillo (2020) y Saleem (2015), demuestran que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, por lo que podría esperarse que la satisfacción fuera una variable predictora de la orientación de liderazgo hacia las personas. Con respecto al ajuste al puesto de trabajo, no se han encontrado estudios que lo relacionen con la orientación a la tarea; pero la Teoría de Ajuste de Dawis y Lofquist (1984; citado en Peiró y Prieto, 1996) afirma que el adecuado ajuste percibido con el puesto se relaciona con un buen desempeño laboral, por lo que el ajuste al puesto podría ser predictor de la orientación de liderazgo hacia la tarea.

Limitaciones y nuevas líneas de investigación

Los resultados obtenidos deben considerarse teniendo en cuenta una serie de limitaciones de esta investigación. En primer lugar, aunque la muestra tiene una representación de hombres y mujeres equilibrada, el tamaño es pequeño, lo que puede haber influido en la no obtención de resultados estadísticamente significativos en función del género.

En segundo lugar, inicialmente se pretendía obtener la muestra en el sector de hipermercados, concretamente de una única cadena, pero al no

conseguir suficientes participantes, se optó por solicitar la colaboración de trabajadores del sector servicios en general. Así, puede que algunas características de las organizaciones puedan haber influido en los resultados obtenidos.

En tercer lugar, puede que los instrumentos de medida utilizados no hayan conseguido apresar las posibles diferencias entre hombres y mujeres. Aunque se utilizaron instrumentos conocidos, podrían haberse incluido otras variables relevantes como, por ejemplo, la calidad de vida en el trabajo, el clima laboral o la conciliación familiar y laboral; u otros instrumentos de medida que complementaran los utilizados. Por último, las respuestas de los participantes pueden haber estado afectadas por la deseabilidad social, especialmente, al valorar sus conductas como líderes.

En futuras investigaciones se debería contar con una muestra más amplia, y añadir en la evaluación a los subordinados de las personas que ejercen el rol de líder a la hora de evaluar sus conductas. Además, se podría hacer estudios comparativos entre empresas del mismo sector, incluyendo variables como la cultura organizacional o clima laboral, con el fin de comprobar si otros aspectos de la organización pueden estar influyendo en la conducta de los líderes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvesson, M. (2010). *Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity*.

En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, y M.F. Peterson (Eds.), *The*

handbook of organizational culture and climate (2ª Ed.) SAGE Publication, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483307961>

Blake, R. y Mouton, J. (1985). *The managerial grid*. Gulf.

Cable, D.M. y DeRue, D.S. (2002) The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.

Camps, V., Pérez, J. A. y Martínez, M. E. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales de Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21, 113-132. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/reps/v21/a05.pdf>

Carvajal, M.J., Popovici, I. y Hardigan, P.C. (2019). Gender and Age Variations in Pharmacists' Job Satisfaction in United States. *Pharmacy*, 7(2), 46. <https://doi.org/10.3390/pharmacy7020046>

Chen, H. y Baron, M. (2006). Nursing directors' leadership styles and faculty members' job satisfaction in Taiwan. *The Journal of Nursing Education*, 45(10), 404-411. <http://doi.org/10.3928/01484834-20061001-05>

Chocán-Luna (2016). *Liderazgo transformacional y su relación con la Satisfacción Laboral*. [TFG. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio UN. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7439>

Cifre, E., Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A.M. y Pastor, M.C. (2013). Job-person fit and well-being from a gender perspective. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 161-168. <https://doi.org/10.5093/tr2013a22>

- CIUO-08 (2007). *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/isco08/index.htm>
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. y Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A.H. y Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership styles: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Fuertes, F., Munduate, L., y Fortea, M. A. (1996). *Análisis y rediseño de puestos (adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey -JDS-)*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- García-Sainz, M. (1999). El liderazgo en los grupos. En Gil-Rodríguez, F. (Coord.) y Alcover, C.M. (Dir.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 282-330). Ediciones Pirámide.
- García, S. y Simón, D. (2003). *Dirección por valores*. McGraw-Hill.
- Gil-Rodríguez, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38-47. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>

- Gil-Monte, P.R. (2014a). Liderazgo, supervisión y estilos de dirección. En P.R. Gil-Monte (Coord.), *Manual de Psicología aplicada al trabajo y a la prevención de riesgos laborales* (pp. 293 - 317). Ediciones Pirámide.
- Gil-Monte, P.R. (2014b). El diseño del trabajo: tareas, puestos, horarios y roles laborales. En P.R. Gil-Monte (Coord.), *Manual de Psicología aplicada al trabajo y a la prevención de riesgos laborales* (pp. 111 - 136). Ediciones Pirámide.
- Gil-Rodríguez, F., Alcover, C.M., García-Sáiz, M., Roda-Fernández, R. y Rodríguez-Mazo, F. (1999). *Prácticas de Psicología de los Grupos. Experiencias*. Ediciones Pirámide.
- Gómez-Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y gestión*, 24, 157-194.
- Hontangas, P.M. y Peiró, J.M. (1996). Ajuste Persona-Trabajo. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 251-280). Síntesis Psicología.
- The jamovi project (2022). *Jamovi*. (Version 2.3) [Computer Software]. <https://www.jamovi.org>
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. y Johnson, C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of Person – Job, Person - Organization, Person - Group, and Person – Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 5, 281-342. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leaderships. *Sex Roles*, 37, 209-225. https://www.academia.edu/66753912/Gender_related_stereotypes_of_transformational_and_transactional_leadership
- Martínez-León, I., Olmedo-Cifuentes, I., Arcas-Lario, N. y Zapata-Conesa, J. (2018). Las cooperativas en la educación: satisfacción laboral del profesorado y diferencias de género. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 31-60. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.12700>
- Pérez-Castillo, L. A. (2023). *La importancia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores*. [TFG, Universidad Galileo]. Repositorio UN. <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1546>
- Ramos, M.A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Universidad de Valencia. <https://zoboko.com/book/xwlxo04n/mujeres-y-liderazgo-una-nueva-forma-de-dirigir>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rojas-Ponce, M. y Chávez-Flores, M.Z. (2023). *Teletrabajo y satisfacción laboral en los colaboradores de la MYPE Fabricaciones Mineras y Construcción, Callao – 2021*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio UN. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2477>
- Russell, D. W. (2002). In Search of Underlying Dimensions: The Use (and Abuse) of Factor Analysis in Personality and Social Psychology Bulletin.

Personality and Social Psychology Bulletin, 28, 1629-1646.
<https://doi.org/10.1177/014616702237645>

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating roles of perceived Organizational Politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>

Silva, D.S. y Mendis, B.A.K.M. (2017). Relationship Between Transformational, Transaction and Laissez-faire Leadership Styles and Employee Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(7), 13-21.

Sellgren, S., Ekvall, G. y Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578-587. <http://doi.org/10.17532/jhsci.2016.266>

Stempel, C. R., Rigotti, T. y Mohr, G. (2015). Think transformational leadership Think female? *Leadership*, 11(3), 259–280.
<http://dx.doi.org/10.1177/1742715015590468>

Urbina-Avedaño, P.E.M (2022). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa privada de call center en Piura*. [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio UN.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/104486>