



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

**Trabajo de Integración Final de Psicología**

**“Niveles de Satisfacción Laboral de las mujeres  
dentro de las Fuerzas Armadas, según el tipo de Liderazgo”.**

**Alumna:** Grella, Noelia Yanina.    **LU:** 103482

**Carrera:** Licenciatura en Psicología

**Tutor:** Juan Bodenheimer.    **Firma del tutor:**

**Fecha de presentación:** 28 de agosto del 2019.

## INDICE

Resumen .....	4
1. Introducción .....	5
Presentación de la temática abordada .....	5
Justificación de la elección investigativa .....	7
Objetivos generales .....	8
Objetivos específicos .....	8
Hipotesis .....	8
Hipotesis Especificas .....	8
2. Marco teórico .....	9
Liderazgo .....	9
La antinomia propuesta entre distintos tipos de liderazgo .....	10
Enfoque de Rasgo .....	10
Enfoque Transformacional .....	11
Enfoque Situacional .....	12
Satisfacción Laboral .....	14
Mujer en las FFAA .....	16
3. Estado del arte .....	17
4. Metodología .....	19
Diseño .....	19
Participantes .....	20
Instrumentos .....	20
<b>Cuestionario de Estilo de Liderazgos (CELID)</b> .....	20
<b>Cuestionario de Satisfaccion Laboral S20/23</b> .....	22
Procedimiento: .....	23
<b>Procedimiento de recolección de datos.</b> .....	23
<b>Procedimiento de analisis de datos.</b> .....	23

5. Resultados .....	24
<b>Descriptivo de los Instrumentos.</b> .....	24
<b>Correlación entre Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral</b> .....	27
<b>Diferencias según variables sociodemográficas y laborales</b> .....	29
6. Discusión.....	42
7. Limitaciones y futuras líneas de Investigación .....	45
8. Conclusión.....	46
9. Agradecimientos.....	47
10. Referencia Bibliografica.....	48
11. Anexos .....	52
<b>Consentimiento Informado</b> .....	52
<b>Cuestionario de Estilo de Liderazgos (CELID)</b> .....	53
<b>Cuestionario de Satisfacción laboral S20/23</b> .....	56
<b>Gráficos de las tablas</b> .....	60
<b>Consentimiento y autorización de la Institucion FFAA</b> .....	62

## **RESUMEN**

El objetivo del presente estudio fue analizar la relación entre los Niveles de Satisfacción Laboral desarrollados por las mujeres dentro de las Fuerzas Armadas, según el tipo de Liderazgo. Se realizó una investigación con un diseño no experimental de tipo correlacional y de finalidad aplicada. Se recolectó una muestra no probabilística de 100 mujeres adultas que trabajan para las Fuerzas Armadas Argentina residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de entre 22 y 61 años. Para responder a dichos objetivos se administraron los siguientes cuestionarios: el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. Los resultados obtenidos arrojaron una relación significativa positiva entre los Niveles de Satisfacción y el tipo de Liderazgo.

Palabras claves: liderazgo, satisfacción laboral, mujeres, Fuerzas Armadas.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to analyze the relation between the job satisfaction levels of women within the Armed Forces considering the type of Leadership of their superiors. The study was carried out based on a nonexperimental research of correlation applied study. The research was carried out with a population of 100 adult women between 22 and 61 years old who work for the Armed Forces of Argentina and live in the city of Buenos Aires, Argentina. To reach the aim of the research, two surveys were carried out: (CELID) Survey on Leadership Styles and Survey on Job Satisfaction S20/23. The results showed a significant positive relation between the Levels of Satisfaction and the type of Leadership.

Key words: leadership, job satisfaction, women, Armed Forces

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Presentación de la temática abordada

El ejercicio de todo liderazgo supone un intento de influencia interpersonal, dirigido, través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas u objetivos. El concepto de liderazgo refiere, por tanto, al conjunto de capacidades que un individuo tiene para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar e influir en la forma de ser de un grupo de personas determinado, haciendo que éste trabaje en pos de la consecución de las metas y objetivos propuestos (Lupano & Castro, 2010).

Al respecto, (Ganga & Navarrete, 2013) plantean que el paradigma del Liderazgo fue variando, a lo largo del tiempo, desde modelos estáticos a modelos más dinámicos. Actualmente, dichos modelos toman en consideración no sólo al líder y sus atributos, sino también a sus seguidores, sus expectativas y los vínculos que se forjan entre éstos.

Por ejemplo el Liderazgo autocrático es aquel que, en palabras de (Cuadra & Veloso, 2007), se halla representado por un líder que se caracteriza por tomar decisiones rápidas, en poco tiempo, sin consultar; no promueve incentivos para perfeccionar a los integrantes del grupo. Este tipo de habilidad de liderazgo torna a los trabajadores de este ambiente dependientes del líder, transformándose en personas incapaces de mandarse a sí mismas. En una autocracia no hay cooperación. Por el contrario, en el Liderazgo participativo o democrático, el líder se caracteriza, fundamentalmente, por estimular a los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en el logro de intereses colectivos. Este estilo de liderazgo pone el énfasis en la creatividad, interactividad, visión, pasión, ética, orientación hacia las personas y actitud de colaboración y participación, y en cómo éste influye sobre la satisfacción laboral (Cuadra & Veloso, 2007).

Según Robbins (1998), la Satisfacción Laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

La satisfacción laboral no sólo implica al ámbito laboral tanto público como privado, sino que se extiende al bienestar subjetivo y a los modos en que las personas se integran a éste, de manera que un alto índice de satisfacción no sólo conlleva a que las personas se comprometan más con el trabajo, sino que también deseen permanecer en él. Inversamente menores niveles de satisfacción son asociados con el deseo de cambiar de trabajo según Omar (2011). Esto último, resulta fundamental para las empresas / instituciones dado que hay una fuerte relación entre el bienestar y la productividad, de ahí que las investigaciones que se adelantan cada vez más complejicen y den cuenta de la multiplicidad de factores que intervienen en la salud ocupacional.

De esta manera, se ha ido estableciendo ciertos factores como centrales en la satisfacción laboral como lo son: un trabajo motivante, condiciones favorables, habilidades de las personas, expectativas, reconocimientos, desempeños, entre otros. En este contexto, se podría agregar otra variable que puede dar cuenta de cómo está también mediado por las relaciones y percepciones que los trabajadores establecen en el vínculo con sus superiores y como ésta a su vez incide en el desempeño de los trabajadores según Thompson (2000). Es así que, para efectos del desarrollo de este trabajo se va abordar y analizar la correlación entre los diferentes tipos de liderazgo y cómo estos pueden influir en satisfacción laboral de las mujeres, en las Fuerzas Armadas.

En relación con la temática de este trabajo, es preciso efectuar una distinción conceptual en torno a los términos “sexo” y “género”. Retomando lo expresado por Lamas (2002), el concepto del término “sexo” alude a las diferencias anatómicas y fisiológicas entre el varón y la mujer de la especie humana. Por otro lado, el concepto del término “género” refiere a una construcción social dinámica de todos aquellos atributos y roles cambiante que una determinada sociedad, en un determinado contexto histórico, le asigna a lo que considera “femenino” y “masculino”. Según Lamas (2002), esta diferenciación no es sólo conceptual, sino que trae aparejada diversos efectos políticos, sociales y culturales que decantan en cotidianidad de las instituciones, dado que a partir de esa construcción social se generan definiciones de las relaciones entre ambos sexos, incluyendo rasgos y roles asignados, el poder que detentan, la limitación de actividades que deben desarrollar y espacios que habitar.

## 1.2. Justificación de la elección investigativa

La elección de trabajar con dicho conjunto poblacional no es azarosa. En las últimas décadas, los constructos acerca del crecimiento de las mujeres en las Fuerzas Armadas han recibido especial atención y se han generado importantes avances de investigación que han contribuido al mejoramiento y crecimiento de éstas, así como a su integración a la institución mencionada (Desdoy, 2012; Garré, 2011).

Según lo señalado por Garré (2010), el acceso de las mujeres a las Fuerzas Armadas constituye, en la actualidad, un aspecto formalmente resuelto, sin embargo, los niveles en que se ha efectuado la incorporación de la mujer en la carrera militar propiamente dicha, son aún recientes y parecieran requerir de políticas activas para su concreción efectiva. En tal sentido, es importante señalar que la incorporación de mujeres a las Fuerzas Armadas no sólo implica superar la instancia formal, que hace a la remoción de los obstáculos normativos que la obstruyen, sino que interpela también un cambio cultural y una transformación institucional paulatina en el tiempo.

Partiéndose de la consideración de que dentro de los diversos contextos organizacionales ha existido siempre el interés por comprender los distintos estilos de liderazgo que favorecen o dificultan el desempeño de las personas en sus trabajos (González Álvarez, 2013), y que la satisfacción laboral puede afectar la cantidad y calidad del trabajo que desempeñan los sujetos (Muchinsky, 2009); la presente investigación se plantea el siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre los Estilos de Liderazgo y el grado de Satisfacción Laboral en las mujeres de las Fuerzas Armadas Argentinas?

Se especifica que para contestar dicha pregunta de investigación y poder avanzar con el trabajo integral final, se pidió el aval de la Institución y consiguió la autorización firmada por parte del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas Argentina (la nota se encuentra en anexos).

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar la relación existente entre los Estilos de Liderazgo y el grado de Satisfacción Laboral en las mujeres de las Fuerzas Armadas Argentinas.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir los puntajes alcanzados y las características fundamentales de dichos tipos de liderazgo.
- Describir el grado de Satisfacción Laboral percibido por las mujeres de las Fuerzas Armadas.
- Analizar si existen diferencias significativas en los Estilos de Liderazgo según la Categoría Laboral y Categoría Jerárquica.
- Analizar si existen diferencias significativas en la Satisfacción Laboral según los Niveles de Estudio, Categoría Laboral y Categoría Ocupacional.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.1 Hipótesis general**

Las mujeres de las Fuerzas Armadas que poseen un Estilo de liderazgo carismático logran un mayor nivel de satisfacción laboral.

#### **1.4.2 Hipótesis específicas**

- Las mujeres que poseen niveles de estudios universitarios/posgrados alcanzan mayor grado de satisfacción laboral que las mujeres que tienen niveles de estudios inferiores.
- El grupo de mujeres que trabajan en la Categoría Laboral como Soldados Voluntarios alcanzan puntuaciones más bajas en Liderazgo que las demás.
- Las mujeres que en la Categoría Laboral trabajan como Soldados Voluntarios alcanzan un grado alto de satisfacción Laboral global.



- El grupo de mujeres que se encuentran trabajando dentro de la Categoría Ocupacional como Jefes / Oficiales / Director presentan mayor Satisfacción Laboral que los otros grupos.
- Las mujeres que se encuentran dentro de la Categoría Jerárquica con puestos Directivos presentan puntuaciones más altas en liderazgo que las mujeres con cargos menores.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. Liderazgo**

Se puede definir al liderazgo, tal como lo plantea Zaccaro (2001), que es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. Esto muestra la importancia del liderazgo en todo tipo de organizaciones y como sirve para lograr y conseguir diferentes objetivos.

Por otra parte, según (Yukl & Van Fleet, 1992), dicen que el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. A partir de esto, se observaran distintos enfoques para poder entender mejor al liderazgo. Chiang (2014) lo define como la relación entre los líderes y sus seguidores, un proceso de influencia mutua, el cual genera un esfuerzo colectivo al servicio de los propósitos y valores comunes del líder y de sus seguidores.

Los líderes al verse como agentes de cambio, tiene la posibilidad de hacer que sus actos afecten a otras personas más de lo que podrían afectarlos a ellos (Ganga & Navarrete, 2014). La interacción que se establece entre líder y seguidores al ser una relación interpersonal, se constituye en un elemento diferenciador de la función del liderazgo con respecto a otras facetas de dirigir. De ahí que diferentes investigaciones muestren la importancia de las relaciones entre los líderes y seguidores y cómo este influye en el clima laboral, desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

El liderazgo a su vez se diferencia del gerenciamiento pues en éste los líderes están orientados a generar cambios basados en ideales, valores e intercambios

emocionales. Mientras que, el gerenciamiento se orienta básicamente a obligaciones contractuales y cumplimientos de objetivos basados criterios racionales (Lupano & Castro, 2010).

## **2.2. La antinomia propuesta entre distintos tipos de liderazgo**

### **2.2.1. Enfoque de rasgos**

Dentro de esta perspectiva se hace hincapié en las características y/o rasgos físicos, psicológicos y sociológicos que debe tener una persona para que ejerza un liderazgo efectivo (Lupano & Castro, 2010). Es así que, a partir de ciertos atributos, puede identificarse quien puede ser un líder y quién no. Dentro de los rasgos que se definen como esenciales se pueden encontrar: Altos niveles de energía y tolerancia al estrés, (proporciona la capacidad de enfrentar un ritmo ajetreado y dar respuestas adecuadas a las demandas urgentes), madurez emocional (permite atender a las necesidades del otro y autocontrolarse, mantiene una estabilidad emocional y receptividad , en síntesis posibilita el mantenimiento de relaciones de cooperación con los subordinados), autoconfianza: posibilita ser perseverante en el alcance de los objetivos pese a los inconvenientes que pueden presentarse, actúa como base de la inspiración e influencia de los demás en el desarrollo de un trabajo en grupo.

Asimismo los rasgos Katz (1955) y Mann (1965) (citados en Ganga & Navarrate, 2013) establecen que hay un conjunto de habilidades necesarias para desempeñar un liderazgo eficaz. a) Técnicas: hace referencia al conocimiento necesario del ámbito laboral: conocimiento de productos y servicios, clientes, mercados, equipamientos, competidores. b) Conceptuales que dan cuenta de la capacidad de analizar situaciones, reconocer cambios, identificar y solucionar problemas, identificar oportunidades, crear, teorizar y conceptualizar. c) Interpersonales describe la capacidad de comprender las motivaciones y actitudes de otras desde lo que dicen y hace. Requiere de la diplomacia, la empatía, habilidades comunicativas y capacidad de resolución de conflictos. Además de estas, para (Yukl & Van Flee, 1992) hay una cuarta habilidad referida a las administrativas dadas por la capacidad de realizar

funciones de dirección tales como administrar, planificar y supervisar (Ganga & Navarrete, 2013).

### **2.2.2. Enfoque transformacional**

Dentro de este enfoque se inscribe los estilos de Robert House (1977) quien desarrolló la Teoría del liderazgo carismático en la que intenta determinar los rasgos o características de los líderes en relación de los que no lo son; la autoconfianza., convicciones propias y el deseo de poder aparecerían como diferenciales. En esta óptica las actitudes y percepciones que los seguidores construyen alrededor del líder son centrales, de ahí que el líder trate de mantener la confianza en los seguidores, establecer metas para promover el compromiso entre sus seguidores.

Por su parte, Burns (1978) considera que el liderazgo es definido por la capacidad del líder de influenciar a sus seguidores, sin embargo, este procedimiento no es unidireccional sino que también el líder podría modificar su conducta en función del apoyo o resistencia que encuentre en la respuesta de sus adeptos. Así mismo, Burns establece una distinción entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, siendo éste último entendido en virtud de los motivos personales que movilizan los intereses personales y no precisamente por influencia de los líderes sobre los seguidores.

Desde otra perspectiva se encuentra los estudios de (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1994) quienes construyeron la teoría del liderazgo transformacional. Dentro de este enfoque se considera que este tipo de liderazgo se constituye en una herramienta fundamental en diversos ámbitos tanto civiles como militares dado los efectos que el líder produce sobre sus seguidores. Es así que Bass (1985) considera que los líderes transformacionales tienen actitudes que movilizan a los seguidores a través de la concientización de los resultados obtenidos en las tareas asignadas, de la necesidad de trascender intereses personales en función de la organización, motiva y estimula la participación, promueve un ambiente de respeto y contribuye a mejorar la autoconfianza.

En este tipo de liderazgo se identifica determinadas conductas del líder transformador: “consideración individualizada (atención de las necesidades e

inquietudes de los seguidores); motivación inspiradora (articulación de visiones que atraen a los seguidores); influencia idealizada (comportamiento carismático, visionario y decidido), y estimulación intelectual (predominio de la razón por sobre la emoción”). (Omar, 2011, p. 130). Siguiendo al autor esta clase de liderazgo es muy cercano al liderazgo positivo en la medida en que permite el establecimiento de relaciones menos distante y menos estructuradas jerárquicamente, promoviendo y el intercambio entre líderes y seguidores. La confianza se constituye en un elemento diferenciador y determinante en la construcción de las relaciones humanas. De ahí que el liderazgo sea entendido cómo la voluntad de los subordinados de atenderá indicaciones de una persona que considera como tal.

Como se puede entrever en este enfoque es central la interrelación entre los rasgos, las conductas y las situaciones, de manera que proporciona una visión más abarcadora de la concepción del liderazgo.

### **2.2.3. Enfoque situacional**

Este enfoque comprende que el liderazgo carece de características universales y que, por el contrario, en la vida cotidiana, esto es en la práctica, viene a adaptarse a las situaciones, según González Álvarez (2013). De acuerdo a (Ganga & Navarrete, 2013) esta perspectiva ofrece una visión dinámica y flexible del liderazgo en la medida en que establece que un liderazgo efectivo se logra a partir de asumir que ciertos patrones de conducta son adecuados en determinados contextos y en otros no. De esta forma, los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas de la situación de liderazgo. Este enfoque ha tenido un gran impacto por lo que se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas al interior del mismo:

- Teoría de la contingencia. Desarrollado por Fiedler (1967, 1978). Plantea que existen tres variables fundamentales en el ejercicio de un liderazgo efectivo: las relaciones entre líder y subordinados, estructuras de tareas y poder ejercido por el líder Castro Lupano (2010)

- Teoría del camino-meta. (Evans, 1970; House, 1971, 1996). En esta perspectiva se establece una clasificación de estilos liderazgo en las

conductas del líder (liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo, participativo y liderazgo orientado al logro. Estos estilos se aplicarían en función de la tarea, del ambiente laboral y de los atributos de los subordinados. La motivación en este enfoque se constituye en un elemento clave para guiar a los subordinados al alcance de las metas.

- Teoría de los sustitutos del liderazgo. Desarrollada por (Kerr & Jermier, 1978); (Howell, Bowen, Dorfman, Kerr & Podsakoff, 1990). Plantean que existen situaciones que conduce a que el liderazgo se vuelva innecesario, Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructura de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible (Lupano & Castro, 2010, p. 111).

- Teoría de la decisión normativa. Desarrollada por (Vroom & Yetton, 1973, 1988). Plantean que los procedimientos de decisión deben estar en función de situaciones particulares, de tal manera que se tomen las decisiones más efectivas, según sea el caso. De esta manera establecen una clasificación de del procedimiento en relación a variables situacionales.

- Teoría de los recursos cognitivos. (Fiedler & García, 1987) plantean una relación entre los recursos cognitivos del líder (inteligencia, experiencias) con variables situacionales (complejidad de la tarea, estrés apoyo grupal) de manera que éste resulta centra en el desempeño de los subordinados.

- Teoría de la interacción: líder- entorno- seguidor. Desarrollada por Wofford (1982) Plantea esencialmente que la conducta del líder influye en los subordinados, está mediada por variables intervinientes (capacidad para realizar las tareas, motivación, precepciones roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales). Aquí la efectividad del líder, sin embargo, depende de la situación.

- Liderazgo Situacional: Desarrollada por (Hersey & Blanchard, 1969, 1988) Plantean que un liderazgo efectivo, no solo requerirá de la flexibilidad del líder sino también dependerá del nivel de desarrollo de los colaboradores, así un nivel de desarrollo y en competencia alto requiere de la delegación, un seguidor con dedicación variable y competencia media-alta requerirá un estilo de liderazgo de asesoramiento, uno con dedicación baja y competencia baja

requerirá un estilo de supervisión uno con dedicación alta y competencia baja requerirá un liderazgo de control. (Ganga & Navarrate, 2013).

Como se puede ver, el liderazgo según distintos tipos de enfoques, da la apertura a las características comunes entre ellas, ya que concuerdan que es un proceso que puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre las personas. Igualmente evaluar el liderazgo no es un trabajo simple, su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo, ya sean conductuales, cognitivas o de personalidad. Existen dos grandes tipos de metodología de investigación: los cuantitativos y los cualitativos. Los primeros implican la comprobación de hipótesis previamente discutidas desde el plano teórico, lograr la máxima sistematización posible. Se basa en la objetividad y generalización. Y los segundo intentan ver el fenómeno bajo estudio de manera holística y compleja. Privilegian la captación del contexto en el que ocurre.

Se realizaron en mayor parte estudios cuantitativos, con métodos experimentales: consiste en la manipulación deliberada de una a más variables y el análisis de las consecuencias que dicha manipulación genera sobre lo estudiado. Y también con métodos no experimentales: no tiene manipulación, se estudia el fenómeno en su contexto natural. Otros estudios de campo como los cualitativos donde se realizaron: técnicas de encuestas para la recolección de datos (cuestionarios, escenarios simulados, inventarios, escalas), entrevistas, observación, etnografía, estudios de casos y análisis de contenido

### **2.3. Satisfacción Laboral**

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Los autores (Werther & Davis, 1982) la definen como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo. También es definido como un sentimiento de relativo placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la

dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo.

La satisfacción laboral también es definida como una actitud general derivada de diversas actitudes que tiene los empleados respecto a sus trabajos. Estas actitudes para Blum Taylor (citado en Chiang & Ojeda, 2013) están relacionados con el trabajo y harían referencia a ciertas condiciones como: los salarios, la supervisión, la constancia de empleo, las condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimientos y relaciones sociales en el trabajo. La satisfacción entonces se vería como un concepto globalizador orientado a la comprensión de diversas actitudes de los empleados hacia sus trabajos.

(Chiang & Ojeda, 2013), asimismo comprende que la satisfacción laboral no es un concepto unívoco y por el contrario ha sido definido de múltiples maneras y estando en función de las investigaciones. De esta manera, condensa en una clasificación diversos estudios en virtud de su énfasis, así se pueden encontrar Perspectivas centradas en el estado emocional o sentimientos agrupándose estudios de (Smith, Kendall & Hulin, 1969), Looke (1970), (Mueller & McCloskey, 1990) donde la satisfacción laboral hace referencia a un conjunto de sentimientos, emociones o estados de los empleados en relación a su trabajo. Perspectivas centradas en una actitud generalizada ante el trabajo: Beer (1964), (Schneider & Snyder, 1975), Blue (1976), (Salancik & Pfeffer, 1977), (Griffin & Bateman, 1986) donde la satisfacción está asociada a un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo o hacia facetas específicas del mismo.

Para (Cuadra Peralta & Veloso, 2007) sin embargo, estas definiciones al poner énfasis en el componente afectivo desconocen los elementos cognitivos (creencia sobre características positivas o negativas del objeto conductual) y conductuales (conductas o experiencias relacionadas con el objeto conductual). En esta medida, para los autores se hace necesario redefinir la satisfacción laboral e inscribir en ella el análisis del componente cognitivo. Así, definen la satisfacción laboral como "un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable". Las respuestas conductuales derivadas de esta evaluación quedan excluidas de la definición, ya que suelen considerarse como consecuencias de la satisfacción laboral. En este sentido, invita a ampliar la mirada y comprender la satisfacción

laboral desde una visión que permita abordar tanto lo que las personas piensan como lo que sienten respecto a su trabajo y cómo actúan en función de ello.

## **2.4. La mujer en las Fuerzas Armadas**

En las últimas décadas, la participación de las mujeres en los diferentes ámbitos de la sociedad ha ido evolucionando. Más allá de diferentes debates, hoy en día, las mujeres ocupan un espacio cada vez más protagónicos en las Fuerzas Armadas del mundo, siendo ello un claro reflejo de la democratización de las instituciones castrenses y de los avances de las mujeres en la sociedad en general según Puricelli (2011).

La incorporación formal de las mujeres en las Fuerzas fue paulatina y se dio en distintas instancias. Primero fue un tanto periférica y estereotipada, para luego avanzar con la incorporación a las ramas. Esto resultó como primer paso a los obstáculos normativos y formales desde luego a lo institucional. Después, con las mujeres incorporadas se dio lugar al diseño de políticas específicas para cada sector en materia de género para Puricelli (2013).

Según Garré (2010) el proceso de la inclusión cobra distintas dimensiones ya que, si bien desde lo normativo se puede avanzar con la remoción de barreras formales y el diseño de políticas inclusivas, las mismas no siempre reflejan las prácticas institucionales. Cabe destacar que la incorporación de las mujeres en las Fuerzas Armadas primero se basaba en roles estereotipados femeninos ligados en general a tareas de asistencia o de cuidado de otros. A lo largo del tiempo esto fue cambiando y su incorporación se fue acrecentándose cada vez más.

Equidad de género, incorporación, empoderamiento y integración de las mujeres en las Fuerzas Armadas son los temas más trascendentes.

Se ha observado las metodologías empleadas por las diferentes corrientes para evaluar este fenómeno.

Los distintos aspectos de referencia que se han tomado en cuenta son: sobre el Consejo de Política de Género constituido por mujeres de las Fuerzas Armadas, representantes de la Sociedad Civil, de la academia y de distintos organismos del estado. Y las Oficinas de Género de las Fuerzas Armadas integrada por diferentes profesionales de distintas disciplinas ya sea del ámbito civil y militar (Hawk, Wynhoven, Mills & Gula, 2011).



### 3. ESTADO DEL ARTE

Según Desdoy (2012) la participación institucionalizada de las mujeres en el ámbito de las Fuerzas Armadas resulta un escenario relativamente nuevo en el mundo y aún más para los países del continente americano, tanto para el diseño como para la implementación de políticas públicas de equidad de género en el ámbito de la Defensa. En cierta medida, aunque integradas formalmente durante las dos guerras mundiales, la dinámica de incorporación de mujeres a las Fuerzas Armadas coincide con el avance del movimiento feminista y con transformaciones del mundo productivo de la década de 1970.

Esta investigación busca ver la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en las Mujeres de las Fuerzas Armadas y cómo este es entendido. Los estudios sobre el liderazgo y satisfacción laboral abordados desde diferentes corrientes muestran cómo entenderlo (Lupano & Castro, 2010). Se presentan diferentes metodologías de investigación y las ventajas y desventajas que existen en la evaluación del liderazgo. Para fines de esta indagación se considera la clasificación y caracterización de diferentes enfoques.

De acuerdo a lo expuesto por González Álvarez, (2013) se entiende que al ejercer el liderazgo, las personas adoptan “estilos” que probablemente pueden tener cierta influencia en los demás lo que puede incidir en el trabajo que desempeñan. El objetivo está puesto en obtener conocimientos que permitan formar profesionales líderes, capaces de mantener satisfecho a su equipo de trabajo.

En relación a la satisfacción laboral, está se encuentra determinada, según lo expresa González Álvarez (2013), por el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo; es decir, mide en qué grado un empleado se siente cómodo, seguro y reconocido en el desarrollo de su trabajo. La satisfacción laboral se define como el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo.

De acuerdo a la investigación de (Contreras Torres, Espinal, Pachón & Gonzalez, 2013) donde se selecciono 309 participantes entre los 20 y 58 años, de los cuales el 70 % son mujeres. Se realizo el cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981, 1986), al Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (1997) y al Test de Satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989). Los resultados demuestran que en todas las dimensiones de Satisfacción laboral el

promedio de las puntuaciones obtenidas es superior a la media. En términos generales, el nivel de satisfacción es alto, siendo la satisfacción intrínseca la dimensión que más aporta a la satisfacción laboral, seguida del ambiente físico y la supervisión. La dimensión que menos aporta es la relacionada con las prestaciones recibidas.

La relación entre satisfacción laboral y liderazgo ha venido cobrando relevancia en las investigaciones en el ámbito empresarial y de las organizaciones, desde donde no sólo se produce un interés en materia del éxito económico sino también por la necesidad de comprender las experiencias psicológicas por las que atraviesa las personas en la vida cotidiana (Chiang & Gómez, 2014). En este contexto, se han venido vislumbrando patrones de conducta de los líderes y cómo estos se relacionan con el rendimiento del grupo y la satisfacción de los integrantes. González Álvarez (2013) plantea la necesidad de tener en cuenta las situaciones concretas, pues en virtud de ellas es que debe adaptarse determinado estilo de liderazgo.

González Álvarez (2013) llevó a cabo un estudio para determinar cómo diferentes tipos de liderazgo pueden incidir en la satisfacción laboral. La investigación se realiza en los Centros de Responsabilidad (CR) o Servicios de 5 Hospitales del sector "Gran Santiago". –tomo como muestra a 214 enfermeros universitarios o profesionales de Enfermería. Dentro del estudio se identificó cuatro tipos de liderazgo: el director, el entrenador, el participativo y delegado. De estos, el nivel de satisfacción baja se asocia a los liderazgos de director y delegado, mientras que los liderazgos de entrenador y participativo se asocia con el nivel de satisfacción alta. La correlación presente es que el estilo de liderazgo percibido por los profesionales de la salud influye en su satisfacción laboral. Aunque también se concluye que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que los estilos deben ajustarse a las situaciones. Para los investigadores la satisfacción laboral se considera central en este ámbito laboral dado que incide en la calidad de atención y prestación del servicio de salud.

En la investigación que realiza Mino Asencio y Zavaleta León (2015) sobre Liderazgo y Satisfacción Laboral en la Facultad de Ciencias Contables, Financiera y Administrativas, Universidad Católica Los Ángeles, Chimbote, se llegó a la conclusión que los estilos de Liderazgo encontrados de mayor predominio son el liderazgo transaccional y transformacional. Además que el personal docente y

administrativo tienen una satisfacción baja en los ítems que hacen referencia al horario de trabajo y en la remuneración recibida. Y por último que existe una correlación alta entre liderazgo y Satisfacción laboral en el personal de esta facultad.

Abusleme y Molina Fuentes (2016) llevan a cabo un estudio sobre Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud. Toman una muestra de 535 funcionarios del centro. Como resultado del análisis de los datos recopilados se logró evidenciar que el estilo de liderazgo predominante se dio en los directivos, y el que menos predomina es el de los delegados.

En el año 2016, Valls Figueroa, realizó una investigación y llegó a la conclusión que indica que existe relación alta entre el liderazgo y la satisfacción laboral. Para llegar a esto realizó un estudio en tres centros de educación superior, en los cuales evalúa la satisfacción laboral de los trabajadores y el liderazgo.

En función a las investigaciones recorridas en este trabajo se observa que los niveles de satisfacción de las mujeres de las Fuerzas Armadas podrían variar según los distintos tipos de liderazgos.

Lo hasta aquí narrado detona que el fortalecimiento de la participación femenina dentro de las Fuerzas Armadas, ha sido apoyado por la promoción de algún tipo de liderazgo.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Diseño**

El estudio que se llevó a cabo posee un diseño no experimental por encuestas, y de acuerdo a los objetivos establecidos es de tipo correlacional y de finalidad aplicada. Es una investigación cuantitativa, de corte transversal, basado en fuentes primarias. Tipo de muestreo: no probabilístico incidental.

Asimismo, el estudio es de orientación teórico-metodológica cuantitativa, ya que pretende agrupar un conjunto de datos para poder luego generalizar los mismos dentro de la población seleccionada, midiendo la relación existente entre los distintos tipos de Liderazgos y los niveles de Satisfacción Laboral de las mujeres en las Fuerzas Armadas.

## 4.2. Participantes

La unidad de análisis está compuesta por 100 mujeres que trabajan dentro de las Fuerzas Armadas Argentinas, de entre 22 y 61 años, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Del total de las participantes (N=100), la edad media fue de 32 años (37,04%). Los estudios alcanzados son: Bachiller el 32,3% (n=32), Titulación Media el 33,3% (n=33), Licenciados y Doctores universitarios el 22,2% (n=22) y Formación Profesional de Primer y Segundo Grado el 12,1% (n=12). Las horas dedicadas en media fueron de 39,94 horas semanales con un máximo de 55 horas semanales y un mínimo de 20 horas semanales. La antigüedad media fue de 14,8 años, con un máximo de 39 años de antigüedad y un mínimo de 2 años.

La Categoría Laboral dio un resultado del 38% (n=38) de Suboficiales, luego un 30% (n=30) de Personal Civil, un 22% (n=22) de Oficiales y por último un 10% (n=10) de Soldado Voluntario.

La Categoría Jerárquica se distribuyó con el 31,3% (n=31) para el Mando intermedio, un 30,3% (n=30) para el empleado o trabajador, un 27,3% (n=27) para el Supervisor o capataz, y sólo un 11,1% (n=11) para el Directivo.

Respecto a la Ocupación el grupo de Auxiliar / Encargado / Ayudante / Operador / Suboficiales con el 35% (n=35), Administrativo / Secretaria / Oficinista / Mesa de entrada con un 27% (n=27), los Jefes / Oficiales / Directores con el 23% (n=23) y el grupo de Profesional / Técnicos / Analistas llegaron al 15% (n=15).

## 4.3. Instrumentos

Se tomaron: el **Cuestionario de Estilo de Liderazgos (CELID)** desarrollado por Castro Solano (2007) y el **Cuestionario de Satisfacción laboral S20/23** elaborado por Melia y Peiró (1998).

### 4.3.1 Cuestionario de Estilo de Liderazgos (CELID)

Se utilizaron dos instrumentos para llevar a cabo esta investigación: una hoja de datos demográficos y el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), Forma A (Castro Solano, 2007). Este cuestionario fue desarrollado

por Castro Solano, Nader y Casullo (Castro Solano, 2007) y consiste en una operacionalización de la teoría de liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire en su versión en español (Morales y Molero, citados en Castro Solano, 2007). Es autoadministrable, constituido por un total de 34 ítems. En la Forma A, el participante responde cuál es su estilo de liderazgo de acuerdo a su propia percepción, indicando su nivel de acuerdo con cada ítem en una escala de respuesta de cinco puntos. Los estilos de liderazgo que se identifican son el transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada), transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y el laissez-faire (Castro Solano, 2007).

Los autores del CELID, Forma A, ofrecen alguna evidencia sobre la validez de constructo de este instrumento. Se realizó un análisis factorial exploratorio con la versión original de 70 ítems, analizando inicialmente la correlación de cada ítem con la escala para la cual fue desarrollado originalmente y eliminando aquellos que presentaron correlaciones menores a .30. Como evidencia de validez de criterio del CELID, los autores presentan los resultados de un estudio con 191 líderes en el cual se hipotetizó, de acuerdo a los planteamientos de Bass (1985), una relación positiva entre el liderazgo transformacional, transaccional y satisfacción en el trabajo y una relación negativa entre el estilo laissez-faire y la satisfacción. Los resultados obtenidos confirmaron estas hipótesis, encontrándose correlaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional, transaccional y la satisfacción y ninguna relación con el estilo laissez-faire (Castro Solano, 2007).

La versión final del CELID fue sometida a un análisis de consistencia interna, calculando el coeficiente alfa de Cronbach en cada una de las siete escalas que constituyen la prueba. Los coeficientes obtenidos fluctuaron entre .60 a .80 (Castro Solano, 2007). Esta escala está conformada por tres dimensiones, de las cuales dos de ellas están compuestas por subdimensiones: liderazgo transformacional (17 ítems, alfa de Cronbach = .85), liderazgo transaccional (11 ítems, alfa de Cronbach = .69) y liderazgo laissez faire (6 ítems, alfa de Cronbach = .44).

Este cuestionario es utilizado para la descripción y caracterización del estilo de Liderazgo, y fue elaborado con el objetivo de medir dimensiones fundamentales del estilo de líderes. La duración del mismo es de 20-25 minutos. Puede aplicarse tanto en forma individual como grupal.

#### **4.3.2 Cuestionario de Satisfacción laboral S20/23**

La versión S20/23 que consta de 23 ítems vino a llenar esta necesidad. Esta versión fue desarrollada a partir de los 82 ítems del S4/82 mediante un proceso interactivo de análisis y selección de ítems teniendo en cuenta simultáneamente múltiples criterios de pertinencia del contenido del ítem, fiabilidad, validez y persistencia de la estructura factorial. El S20/23 mantiene una estructura de cinco factores: (1) Satisfacción con la supervisión; (2) Satisfacción con el ambiente físico; (3) Satisfacción con las prestaciones recibidas; (4) Satisfacción intrínseca del trabajo, y; (5) Satisfacción con la participación. A pesar de tener 59 ítems menos se ha presentado que esta versión S20/23 del Cuestionario de Satisfacción es una forma 3'56 veces más corta que el cuestionario original y conserva una elevada consistencia interna (Alpha 0'92) y unos niveles de validez muy apreciables con la versión más larga. La relación con diversos criterios externos fue en conjunto tan buena como la del S4/82 apoyando su validez criterial (Meliá y Peiro, 1989).

Este cuestionario está orientado a medir el grado de satisfacción laboral de los miembros de la muestra analizada, es de tipo individual y supone la ponderación de una serie de afirmaciones, para las cuales existen 7 alternativas de respuesta posibles: “muy insatisfecho”, “bastante insatisfecho”, “algo insatisfecho”; “indiferente” y “algo satisfecho”, “bastante satisfecho”, “muy satisfecho”.

El S20/23 ha sido diseñado para poder obtener una evaluación útil, cómoda, y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a que puede estar expuesto el trabajo del investigador o del consultor en contextos organizacionales (Meliá y Peiró, 1989).

## **4.4. Procedimiento**

### **4.4.1 Procedimiento de recolección de datos**

Se convocó a las mujeres, mayores de 20 años, pertenecientes a las Fuerzas Armadas Argentinas, en carácter de Oficiales, Suboficiales, Soldado Voluntario y Personal Civil a participar del presente estudio, mediante dos formas: por un lado, a través de un link para completar los cuestionarios, y por otro, de forma presencial, en formato de lápiz y papel. En todos los casos, fueron informados los objetivos y alcances de la investigación, la confidencialidad de las respuestas y la participación anónima.

### **4.4.2 Procedimiento de Análisis de datos**

La carga de los datos y el análisis de los mismos se efectuaron utilizando el programa Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS).

Se llevaron a cabo estadísticos descriptivos (medias, desvíos, porcentajes, entre otros) y correlaciones de Rho de Spearman. A demás se realizaron pruebas de Kolmogorov-Smirnov ( $n \geq 30$ ) y Shapiro-Wilk ( $n < 30$ ). Para estudiar la relación entre variables cuantitativas y categóricas se utilizó la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, y la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

## 5. RESULTADOS

El nivel de significación utilizado en el estudio fue  $\alpha=0.05$ . Las variables cuantitativas se describieron mediante la media, desviación típica, mediana, mínimo y máximo. En el caso de variables que no se distribuyeron según ley Normal se describieron con la mediana y el rango intercuartílico. Las variables categorías se describieron con frecuencia y porcentajes.

De forma previa a la aplicación de las pruebas de hipótesis se comprobó la normalidad de las variables con la prueba de Kolmogorov-Smirnov ( $n \geq 30$ ) y Shapiro-Wilk ( $n < 30$ ). Los resultados de las pruebas de normalidad de los cuestionarios no se distribuyeron en Ley normal por lo tanto se prefirió aplicar pruebas no paramétricas.

Para estudiar la relación entre variables cuantitativas se aplicó el Coeficiente de Rho de Spearman. Para estudiar la relación entre variables cuantitativas y categóricas se utilizó la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, y la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

### 5.1. Descriptivos de los instrumentos

**Tabla 1.**  
**Descriptivo – Estilos de Liderazgo**

	Estadísticos descriptivos					
	Media	Desviación típica	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
<b>Estimulación Intelectual</b>	4,0	0,8	4,1	4,3	1,4	5
<b>Carisma</b>	4,0	0,9	4,1	4,0	1,5	5
<b>Inspiración</b>	3,9	0,9	4,0	3,3	1,0	5
<b>Consideración Individualizada</b>	4,0	0,9	4,0	4,3	1,7	5
<b>Recompensa contingente</b>	3,8	0,8	4,0	4,0	1,6	5
<b>Dirección por excepción</b>	3,4	0,8	3,5	3,7	1,7	5
<b>Ausencia de liderazgo</b>	2,6	0,9	2,6	3,0	1,0	5
<b>Liderazgo transformacional</b>	3,9	0,8	4,1	5,0	1,6	5
<b>Liderazgo transaccional</b>	3,6	0,7	3,6	4,0	1,7	5
<b>Puntuación Total Liderazgo</b>	3,6	0,6	3,6	3,0	1,8	5

La muestra de mujeres que trabajan en las Fuerzas Armadas Argentina ( $n=100$ ) han reportado un promedio de 3,6 ( $DE=0.6$ ) en relación a los Estilos de Liderazgo. Respecto de las dimensiones de Liderazgo, los resultados fueron para Estimulación Intelectual  $M=4.0$  ( $DE=0.8$ ), Carisma  $M=4.0$  ( $DE=0.9$ ), Inspiración  $M=3.9$  ( $DE=0.9$ ), Consideración Individualizada  $M=4.0$



(DE=0.9), Recompensa contingente M=3.8 (DE=0.8), Dirección por excepción M=3.4 (DE=0.8), Ausencia de liderazgo M=2.6 (DE=0.9), Liderazgo transformacional M=3.9 (DE=0.8), Liderazgo transaccional M=3.6 (DE=0.7).

La tabla 1 presenta los resultados de medias, desvíos, moda, mediana, valores máximos y mínimos. Esta nos muestra que las puntuaciones de las dimensiones fueron medias y medias alta menos en Ausencia de liderazgo que fue más baja. Todos los ítems puntuaron entre M=3 y M=4,1 con valoración media y media alta excepto los ítems: Soy difícil de encontrar cuando surge un problema, Es probable que esté ausente cuando se me necesita, Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento, Evito involucrarme en su trabajo y Evito tomar decisiones que puntuaron entre M=2 y M=2,9 con puntuaciones bajas.

**Tabla 2.**

**Descriptivo – Satisfacción Laboral**

	Estadísticos descriptivos					
	Media	Mediana	Desviación típica	Moda	Mínimo	Máximo
Factor I La supervisión	4,7	5,0	1,5	5,7	1	7
Factor II El ambiente físico laboral	4,7	5,0	1,4	5,0	1	7
Factor III Prestaciones recibidas	4,2	4,4	1,6	3,0	1	7
Factor IV Satisfacción intrínseca	4,8	5,3	1,3	5,8	1	7
Factor V Participación	4,8	5,3	1,5	5,7	1	7
Puntuación total Satisfacción	4,7	4,9	1,3	5,9	1	7

Tal como se puede observar en la Tabla 2, los análisis descriptivos en la Satisfacción Laboral indican un promedio de 4.7 (DE=1.3). En relación a las dimensiones resultado para el Factor I La supervisión M=4.7 (DE=1.5), Factor II El ambiente físico laboral M=4.7 (DE=1.4), Factor III Prestaciones recibidas M=4.2 (DE=1.6), Factor IV Satisfacción intrínseca M=4.8 (DE=1.3), Factor V Participación M=4.8 (DE=1.5). Las puntuaciones de las dimensiones fueron muy similares entre M=4,2 y M=4,8 con valoraciones medias altas. Todas las puntuaciones de los ítems oscilaron entre M=4,2 y M=5, exceptuado el ítem: El salario que usted recibe puntuó en M=3,9 con la valoración más baja. Lo que nos muestra que está es el punto de mayor insatisfacción.

**Tabla 3.**

**Estudio de la normalidad. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Cuestionario Estilos de Liderazgo**

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
El Estimulación Intelectual	,130	100	,000
Carisma	,199	100	,000
Inspiración	,130	100	,000
Consideración Individualizada	,184	100	,000
Recompensa contingente	,131	100	,000
Dirección por excepción	,125	100	,001
Ausencia de liderazgo	,092	100	,037
Liderazgo transformacional	,123	100	,001
Liderazgo transaccional	,065	100	,200 <sup>*</sup>
Ausencia de liderazgo	,092	100	,037
Puntuación Total Liderazgo	,131	100	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

El estudio de la normalidad mostró que ninguna de las dimensiones Cuestionario Estilos de Liderazgo se distribuyen según ley Normal excepto la dimensión Liderazgo transaccional.

**Tabla 4.**

**Estudio de la normalidad. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Cuestionario de Satisfacción Laboral.**

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Factor I La supervisión	,114	100	,003
Factor II El ambiente físico laboral	,135	100	,000
Factor III Prestaciones recibidas	,125	100	,001
Factor IV Satisfacción intrínseca	,140	100	,000
Factor V Participación	,162	100	,000
Puntuación total Satisfacción	,114	100	,003

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Las dimensiones del cuestionario de Satisfacción Laboral no se distribuyen según ley Normal.

Como los resultados obtenidos en las pruebas de normalidad de ambos cuestionarios no se distribuyen en Ley normal se optó por aplicar en todos los casos pruebas no paramétricas.

## 5.2. Correlación entre Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral

Tabla 5.

Correlaciones de Rho de Spearman para Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral.

Correlaciones Rho de Spearman						
	Factor I La supervisión	Factor II Ambiente fís - lab	Factor III Prestaciones recibidas	Factor IV Satisfacción intrínseca	Factor V Participación	Puntuación total Satisfacción
Estimulación Intelectual	,423**	,273**	,281**	,440**	,480**	,419**
Carisma	,566**	,438**	,401**	,596**	,677**	,592**
Inspiración	,504**	,431**	,433**	,513**	,560**	,541**
Consideración Individualizada	,356**	,303**	,193	,390**	,415**	,366**
Recompensa contingente	,321**	,354**	,268**	,426**	,407**	,405**
Dirección por excepción	,387**	,340**	,353**	,235**	,277**	,376**
Ausencia de liderazgo	,090	,205	,279**	-,022	-,106	,125
Liderazgo transformacional	,476**	,331**	,331**	,499**	,543**	,483**
Liderazgo transaccional	,406**	,404**	,368**	,372**	,391**	,453**
Puntuación Total Liderazgo	,539**	,422**	,444**	,517**	,555**	,562**

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Para dar respuesta al objetivo general de este estudio, se analizó si existe relación entre Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en las mujeres que trabajan para las FFAA aplicando Correlaciones de Rho de Spearman.

Los resultados obtenidos mostraron que existe una correlación positiva baja y positiva media en la mayoría de los casos. Salvo en el rasgo “Carisma” que mostró una correlación alta y positiva con la “Participación”. Es decir, a mayor carisma, mayor participación, lo que significa que se trabaja de manera más participativa y activa siendo un jefe carismático.

La Estimulación Intelectual está relacionada con: Factor I La supervisión. Correlación media y positiva ( $r=,423$ ;  $p<0,001$ ). Factor II El ambiente físico laboral. Correlación baja y positiva. ( $r=,273$ ;  $p=0,006$ ). Factor III Prestaciones recibidas. Correlación baja y positiva. ( $r=,281$ ;  $p=0,005$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca. Correlación media y positiva. ( $r=,440$ ;  $p<0,001$ ). Factor V Participación. Correlación media y positiva. ( $r=,480$ ;  $p<0,001$ ). Puntuación total Satisfacción. Correlación media y positiva. ( $r=,419$ ;  $p<0,001$ ).

El Carisma está relacionado con: Factor I La supervisión. Correlación media y positiva ( $r=,566$ ;  $p<0,001$ ). Factor II El ambiente físico laboral. Correlación media y positiva. ( $r=,438$ ), ( $p<0,001$ ). Factor III Prestaciones recibidas. Correlación media y positiva. ( $r=,401$ ;  $p<0,001$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca. Correlación media y positiva. ( $r=,596$ ;  $p<0,001$ ). Factor

V Participación. Correlación alta y positiva. ( $r=,677$ ;  $p<0,001$ ). Puntuación total Satisfacción. Correlación media y positiva. ( $r=,592$ ;  $p<0,001$ ).

La Inspiración está correlacionada con: Factor I La supervisión. Correlación media y positiva ( $r=,504$ ;  $p<0,001$ ). Factor II El ambiente físico laboral. Correlación media y positiva. ( $r=,431$ ), ( $p<0,001$ ). Factor III Prestaciones recibidas. Correlación media y positiva. ( $r=,433$ ;  $p<0,001$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca. Correlación media y positiva. ( $r=,513$ ;  $p<0,001$ ). Factor V Participación. Correlación media y positiva. ( $r=,560$ ;  $p<0,001$ ). Puntuación total Satisfacción. Correlación media y positiva. ( $r=,541$ ;  $p<0,001$ ).

La Consideración Individualizada está correlacionada con: Factor I La supervisión. Correlación media y positiva ( $r=,504$ ;  $p<0,001$ ). Factor II El ambiente físico laboral. Correlación media y positiva. ( $r=,431$ ), ( $p=0,002$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca. Correlación media y positiva. ( $r=,513$ ;  $p<0,001$ ). Factor V Participación. Correlación media y positiva. ( $r=,560$ ;  $p<0,001$ ). Puntuación total Satisfacción. Correlación media y positiva. ( $r=,541$ ;  $p<0,001$ ).

La Recompensa Contingente está correlacionada con: Factor I La supervisión. Correlación baja y positiva ( $r=,321$ ;  $p<0,001$ ). Factor II El ambiente físico laboral. Correlación baja y positiva. ( $r=,354$ ), ( $p<0,001$ ). Factor III Prestaciones recibidas. Correlación baja y positiva. ( $r=,268$ ;  $p=0,007$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca. Correlación media y positiva. ( $r=,426$ ;  $p<0,001$ ). Factor V Participación. Correlación media y positiva. ( $r=,407$ ;  $p<0,001$ ). Puntuación total Satisfacción. Correlación media y positiva. ( $r=,405$ ;  $p<0,001$ ).

La Dirección por Excepción está correlacionada con: Factor I La supervisión. Correlación baja y positiva ( $r=,387$ ;  $p<0,001$ ). Factor II El ambiente físico laboral. Correlación baja y positiva. ( $r=,340$ ), ( $p=0,001$ ). Factor III Prestaciones recibidas. Correlación baja y positiva. ( $r=,353$ ;  $p<0,001$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca. Correlación baja y positiva. ( $r=,235$ ;  $p=0,019$ ). Factor V Participación. Correlación baja y positiva. ( $r=,277$ ;  $p=0,005$ ). Puntuación total Satisfacción. Correlación baja y positiva. ( $r=,376$ ;  $p<0,001$ ).

El Liderazgo Transformacional está correlacionado con: Factor I La supervisión. Correlación media y positiva ( $r=,476$ ;  $p<0,001$ ). Factor II El ambiente físico laboral. Correlación baja y positiva. ( $r=,331$ ), ( $p=0,001$ ). Factor III Prestaciones recibidas. Correlación baja y positiva. ( $r=,331$ ), ( $p=0,001$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca. Correlación media y positiva. ( $r=,499$ ;  $p<0,001$ ). Factor V Participación. Correlación media y positiva. ( $r=,543$ ;  $p<0,001$ ). Puntuación total Satisfacción. Correlación media y positiva. ( $r=,483$ ;  $p<0,001$ ).

El Liderazgo Transaccional está correlacionado con: Factor I La supervisión. Correlación media y positiva ( $r=,406$ ;  $p<0,001$ ). Factor II El ambiente físico laboral. Correlación media y positiva. ( $r=,404$ ), ( $p<0,001$ ). Factor III Prestaciones recibidas. Correlación baja y positiva. ( $r=,368$ ), ( $p<0,001$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca. Correlación baja y positiva. ( $r=,372$ ;  $p<0,001$ ). Factor V Participación. Correlación baja y positiva. ( $r=,371$ ;  $p<0,001$ ). Puntuación total Satisfacción. Correlación media y positiva. ( $r=,453$ ;  $p<0,001$ ). La Ausencia de Liderazgo está correlacionado con: Factor II El ambiente físico laboral. Correlación baja y positiva. ( $r=,206$ ), ( $p=0,040$ ). Factor III Prestaciones recibidas. Correlación baja y positiva. ( $r=,279$ ;  $p=0,005$ ).

La Puntuación Total Liderazgo está correlacionado con: Factor I La supervisión. Correlación media y positiva ( $r=,539$ ;  $p<0,001$ ). Factor II El ambiente físico laboral. Correlación media y positiva. ( $r=,422$ ), ( $p<0,001$ ). Factor III Prestaciones recibidas. Correlación media y positiva. ( $r=,444$ ;  $p<0,001$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca. Correlación media y positiva. ( $r=,517$ ;  $p<0,001$ ). Factor V Participación. Correlación media y positiva. ( $r=,555$ ;  $p<0,001$ ). Puntuación total Satisfacción. Correlación media y positiva. ( $r=,562$ ;  $p<0,001$ ).

### **5.3. Diferencias de Estilos de Liderazgo y de Satisfacción Laboral según variables sociodemográficas y laborales**

Con el objetivo de analizar si existen relación y diferencias significativas en Estilos de Liderazgos y Satisfacción Laboral según las variables sociodemograficas y laborales “edad”, “niveles de estudios”, “categoría

laboral”, “categoría ocupacional” y “categoría jerárquica” se llevaron a cabo Prueba Rho de Spearman, y Prueba de Kruskal-Wallis y Prueba de Mann-Whitney.

**Tabla 6.**

**Relación de Estilos de Liderazgo según variables “edad”. Prueba Rho de Spearman (n100).**

Correlaciones Rho de Spearman	
Dimensiones Liderazgo	Edad
Estimulación Intelectual	,185
Carisma	,291**
Inspiración	,279**
Consideración Individualizada	,152
Recompensa contingente	,150
Dirección por excepción	-,045
Ausencia de liderazgo	-,098
Liderazgo transformacional	,220*
Liderazgo transaccional	,064
Puntuación Total Liderazgo	,177

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Con el fin de analizar si existe relación significativa en los Estilos de liderazgos según la edad se encontró que está correlacionada con las siguientes dimensiones: Carisma: Correlación baja y positiva. ( $r=,291$ ;  $p=0,003$ ). Inspiración: Correlación baja y positiva. ( $r=,279$ ;  $p=0,005$ ). Liderazgo: Transformacional Correlación baja y positiva. ( $r=,220$ ;  $p=0,028$ ).

**Tabla 7.**

**Relación de Satisfacción Laboral según variables “edad”. Prueba Rho de Spearman (n100).**

Correlaciones Rho de Spearman	
Dimensiones Satisfacción	Edad
Factor I La supervisión	,207*
Factor II El ambiente físico laboral	,148
Factor III Prestaciones recibidas	,186
Factor IV Satisfacción intrínseca	,244*
Factor V Participación	,228*
Puntuación total Satisfacción	,219*

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Con el fin de analizar si existe relación significativa en la Satisfacción Laboral según la edad se encontró que está correlacionada con las siguientes dimensiones: Factor I La supervisión: Correlación baja y positiva. ( $r=,207$ ;  $p=0,038$ ). Factor IV Satisfacción intrínseca: Correlación baja y positiva. ( $r=,244$ ;  $p=0,014$ ). Factor V Participación: Correlación baja y positiva. ( $r=,228$ ;  $p=0,022$ ). Puntuación total Satisfacción: Correlación baja y positiva. ( $r=,219$ ;  $p=0,028$ ).

**Tabla 8.**  
**Diferencias de Estilos de Liderazgo según “estudios”. Prueba de Kruskal-Wallis y Prueba de Mann-Whitney**

	Estudios				Kruskal-Wallis	Mann-Whitney
	Bachiller (ES, BUP, COU) n32 (a) Rango promedio	Formación Profesional Primer Grado+Formación Profesional Segundo Grado n12 (b) Rango promedio	Licenciados, Doctores, Masters universitarios n22 (c) Rango promedio	Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.) n33 (d) Rango promedio		
Estimulación Intelectual	48,75	57,5	49,68	48,7	$\chi^2(3)$ ,955	-
Carisma	46,95	44,38	53,95	52,36	$\chi^2(3)$ 1,486	-
Inspiración	47	56,71	54,39	47,55	$\chi^2(3)$ 1,794	-
Consideración Individualizada	49,73	49,83	51,64	49,23	$\chi^2(3)$ ,101	-
Recompensa contingente	48,48	57,04	55,07	45,53	$\chi^2(3)$ 2,312	-
Estilos de Liderazgo transformacional	48,17	53,83	52,61	48,64	$\chi^2(3)$ ,600	-
Estilos de Liderazgo transaccional	48,77	61,63	53,75	44,47	$\chi^2(3)$ 3,624	-
AL Ausencia de liderazgo	49,80	57,21	49,70	47,77	$\chi^2(3)$ 0,963	-
LiTrans Liderazgo transaccional	48,77	61,63	53,75	44,47	$\chi^2(3)$ 3,6243	-
Puntuación Total	48,34	63,29	51,7	45,64	$\chi^2(3)$ 3,515	-
Estilos de Liderazgo						

Según los resultados de la Prueba de Kruskal-Wallis y la Prueba de Mann-Whitney no se observaron diferencias significativas en los Estilos de Liderazgo debidas a los estudios.

**Tabla 9.**

**Diferencias de Satisfacción Laboral según “estudios”. Prueba de Kruskal-Wallis y Prueba de Mann-Whitney.**

	Estudios				Kruskal-Wallis	Mann-Whitney
	Bachiller (ES, BUP, COU)	Formación Profesional Primer Grado+Formación Profesional Segundo Grado	Licenciados, Doctores, Masters universitarios	Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.)		
	n32 (a) Rango promedio	n12 (b) Rango promedio	n22 (c) Rango promedio	n33 (d) Rango promedio	Chi-cuadrado	
Factor I La supervisión	47,45	40,96	62,02	47,74	$\chi^2(3)$ 5,511	-
Factor III Prestaciones recibidas	49,95	42,71	59,98	46,05	$\chi^2(3)$ 4,062	-
Factor IV Satisfacción intrínseca	47,3	29,25	58,43	54,55	$\chi^2(3)$ 9,316*	C>B-D>B
Factor V Participación	48,58	34,29	62,23	48,94	$\chi^2(3)$ 7,758	-
FactorII El ambiente físico laboral	47,28	36,21	57,20	52,85	$\chi^2(3)$ 4,778	-
Puntuación total Satisfacción Laboral	48,44	36,13	60,32	49,68	$\chi^2(3)$ 5,738	-

Sólo se han observado diferencias significativas en el nivel de Satisfacción Laboral entre los grupos: Los valores de Satisfacción intrínseca son superiores ( $p=0.008$ ) en Licenciados, Doctores, Máster

universitarios (Me 5,625; IQR 1,87) respecto a Formación Profesional Primer Grado + Formación Profesional Segundo Grado (Me 4,25; IQR 2,43). Los valores de Satisfacción intrínseca son superiores ( $p=0.006$ ) en Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.) (Me 5,25; IQR 1,25) respecto a Formación Profesional Primer Grado + Formación Profesional Segundo Grado. (Me 4,25; IQR 2,43).

Los valores de la Satisfacción Laboral según los grupos de estudios mostró la tendencia del grupo de Licenciados, Doctores y Máster universitarios a obtener puntuaciones más altas que el resto de grupos.



**Tabla 10.**

**Diferencias de Estilos de Liderazgo según “categoría laboral”. Prueba de Kruskal-Wallis y Prueba de Mann-Whitney.**

	Categorías laboral				Kruskal-Wallis	Mann-Whitney
	Oficial	Personal Civil	Soldado Voluntario	Suboficial		
	n22 (a) Rango promedio	n30 (b) Rango promedio	n10 (c) Rango promedio	n38 (d) Rango promedio	Chi-cuadrado	-
Estimulación Intelectual	40,84	53,8	26,15	59,89	$\chi^2(3)$ 13,94*	A<D-B>C- C<D
Carisma	53,45	50,28	30,25	54,29	$\chi^2(3)$ 5,85	-
Inspiración	48,82	52,42	27,75	55,95	$\chi^2(3)$ 7,85*	A>C-B>C- C<D
Consideración Individualizada	44,95	52,37	27	58,42	$\chi^2(3)$ 10,56*	A>C-C<D- B>C
Recompensa contingente	49,8	51,2	28,65	56,11	$\chi^2(3)$ 7,17	-
Dirección por excepción	48,16	59,73	42,25	46,74	$\chi^2(3)$ 4,65	-
Ausencia de liderazgo	60,73	48,22	57,05	44,66	$\chi^2(3)$ 4,99	-
Liderazgo transformacional	46,93	51,70	26,85	57,84	$\chi^2(3)$ 9,46*	B>C-D>C
Liderazgo transaccional	47,93	56,53	34,15	51,53	$\chi^2(3)$ 4,69	-
Puntuación Total Liderazgo	50,68	54,02	32,80	52,28	$\chi^2(3)$ 4,30	-

\*. p<0.05

Los valores de Estimulación Intelectual del grupo Oficial (Me 3,85; IQR ,96) son inferiores (p=0.008) a los valores del grupo Suboficial (Me 4,28; IQR 0,75). Los valores de Estimulación Intelectual del grupo Personal Civil (Me 4,00; IQR 0,79) son superiores (p=0.008) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 3,35; IQR 2,11). Los valores de Estimulación Intelectual del grupo Soldado Voluntario (Me 3,35; IQR 2,11) son inferiores (p=0.003) a los valores del grupo Suboficial (Me 4,28; IR 0,75).

Los valores de Consideración Individualizada del grupo Oficial (Me 4,00; IQR ,67) son superiores (p=0.049) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 2,83; IQR 1,83). Los valores de Consideración Individualizada del grupo Personal Civil (Me 4,00; IQR 1,33) son superiores (p=0.017) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 2,83; IQR 1,83). Los valores de Consideración Individualizada del grupo Soldado Voluntario (Me 2,83; IQR 1,83) son inferiores (p=0.004) a los valores del grupo Suboficial (Me 4,33; IQR 0,67).

Los valores de Inspiración del grupo Oficial (Me 4,00; IQR 1,08) son superiores (p=0.043) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 2,83; IQR 2,58). Los valores de Inspiración del grupo Personal Civil (Me 4,00; IQR

1,33) son inferiores ( $p=0.018$ ) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 2,83; IQR 2,58). Los valores de Inspiración del grupo Soldado Voluntario (Me 2,83; IQR 2,58) son inferiores ( $p=0.008$ ) a los valores del grupo Suboficial (Me 4,00; IQR 1,67).

En la dimensión Liderazgo transformacional existen diferencias significativas ( $p=0.024$ ) entre los grupos de categoría laboral. Los valores de Liderazgo transformacional del grupo Personal Civil (Me 4,05; IQR 0,81) son superiores ( $p=0.010$ ) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 2,99; IQR 2,14). Los valores de Liderazgo transformacional del grupo Suboficial (Me 4,24; IQR 0,82) son superiores ( $p=0.005$ ) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 2,99; IQR 2,14).

En las categorías laborales, se mostró la tendencia del grupo Soldado voluntarios a dar puntuaciones inferiores al resto de los grupos.

**Tabla 11**

**Diferencias de Satisfacción Laboral según “categoría laboral”. Prueba de Kruskal-Wallis y Prueba de Mann-Whitney.**

	Categorías laboral				Kruskal-Wallis Chi-cuadrado	Mann-Whitney
	Oficial n22 (a) Rango promedio	Personal Civil n30 (b) Rango promedio	Soldado Voluntario n10 (c) Rango promedio	Suboficial n38 (d) Rango promedio		
<b>Factor I La supervisión</b>	40,84	53,80	26,15	59,89	$\chi^2(3)$ 10,24*	A>B-A>C- A>D-B>C
<b>Factor II El ambiente físico laboral</b>	53,45	50,28	30,25	54,29	$\chi^2(3)$ 7,09	-
<b>Factor III Prestaciones recibidas</b>	48,82	52,42	27,75	55,95	$\chi^2(3)$ 10,86*	A>C-A>D
<b>Factor IV Satisfacción intrínseca</b>	44,95	52,37	27,00	58,42	$\chi^2(3)$ 8,14*	A>C
<b>Factor V Participación</b>	49,80	51,20	28,65	56,11	$\chi^2(3)$ 7,37	-
<b>Puntuación total Satisfacción</b>	65,55	49,02	32,05	47,82	$\chi^2(3)$ 10,36*	A>B-A>C- A>D-B<C

\*.  $p<0.05$

Los valores de La supervisión del grupo Oficial (Me 5,67; IQR 1,25) son superiores ( $p=0.005$ ) a los valores del grupo Soldado Voluntario. (Me 3,00; IQR 1,88). Los valores de La supervisión del grupo Oficial (Me 5,67; IQR 1,25) son superiores ( $p=0.024$ ) a los valores del grupo Suboficial (Me 4,83; IQR

2,54). Los valores de La supervisión del grupo Personal Civil son superiores ( $p=0.023$ ) a los valores del grupo Soldado Voluntario. (Me 3,00; IQR 1,88)

Los valores de Prestaciones recibidas del grupo Oficial (Me 5,40; IQR 1,90) son superiores ( $p=0.004$ ) a los valores del grupo Personal Civil (Me 3,80; IQR 2,00). Los valores de Prestaciones recibidas del grupo Oficial (Me 5,40; IQR 1,90) son superiores ( $p=0.018$ ) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 3,30; IQR 2,75). Los valores de Prestaciones recibidas del grupo Oficial son (Me 5,40; IQR 1,90) superiores ( $p=0.006$ ) a los valores del grupo Suboficial (Me 4,80; IQR 3,60).

Los valores de Satisfacción intrínseca del grupo Oficial (Me 5,38; IQR 0,88) son superiores ( $p=0.007$ ) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 3,75; IQR 2,94). Los valores de Satisfacción intrínseca del grupo Personal (Me 5,00; IQR 2,00) Civil son inferiores ( $p=0.042$ ) a los valores del grupo Soldado Voluntario. (Me 3,75; IQR 2,94).

Los valores de Puntuación total Satisfacción del grupo Oficial (Me 5,65; IQR 1,62) son superiores ( $p=0.035$ ) a los valores del grupo Personal Civil. (Me 4,57; IQR 1,98). Los valores de Puntuación total Satisfacción del grupo Oficial (Me 5,65; IQR 1,62) son superiores ( $p=0.009$ ) a los valores del grupo Soldado Voluntario (Me 3,40; IQR 2,50). Los valores de Puntuación total Satisfacción del grupo Oficial (Me 5,65; IQR 1,62) son superiores ( $p=0.019$ ) a los valores del grupo Suboficial (Me 4,94; IQR 2,37).

En la Satisfacción Laboral según la Categoría Laboral se pudo apreciar que el grupo de soldados voluntarios mostró puntuaciones inferiores al resto de grupos.

**Tabla 12.**

**Diferencias de Estilos de Liderazgo según “categoría ocupacional”. Prueba de Kruskal-Wallis y Prueba de Mann-Whitney.**

	Ocupación				Kruskal-Wallis	Mann-Whitney
	Administrativo / Secretaria / Oficinista / M. de entrada	Auxiliar / Encargado / Ayudante / Operador / Subof	Jefe / Oficial / Director	Profesional / Técnicos / Analistas		
	n 11 (a) Rango promedio	n 30 (b) Rango promedio	n 31 (c) Rango promedio	n 27 (d) Rango promedio	Chi-cuadrado	
Estimulación Intelectual	54,54	53,41	39,17	53,8	$\chi^2(3)$ 4,605	-
Carisma	54,91	51,23	52,85	37,27	$\chi^2(3)$ 3,986	-
Inspiración	52,67	49,86	48,35	51,4	$\chi^2(3)$ 3,315	-
Consideración Individualizada	53,7	50,24	42,87	57,03	$\chi^2(3)$ 2,748	-
Recompensa contingente	47,26	55,6	51,93	42,23	$\chi^2(3)$ 2,713	-
Dirección por excepción	49,76	50,1	53,59	48,03	$\chi^2(3)$ 3,396	-
Liderazgo transformacional	55,24	51,56	45,5	47,17	$\chi^2(3)$ 1,649	-
AL Ausencia de liderazgo	41,26	51,94	62,00	46,13	$\chi^2(3)$ 6,81	-
LiTrans Liderazgo transaccional	48,85	53,36	52,54	43,67	$\chi^2(3)$ 1,37	-
Puntuación Total Liderazgo	49,81	52,1	53,39	43,57	$\chi^2(3)$ 1,207	-

Los resultados de la Prueba de Kruskal-Wallis y la Prueba de Mann-Whitney no mostraron diferencias significativas en el nivel de Liderazgo según los grupos de la categoría ocupacional.

**Tabla 13.**

**Diferencias de Satisfacción Laboral según “categoría ocupacional”. Prueba de Kruskal-Wallis y Prueba de Mann-Whitney.**

	Ocupación				Kruskal-Wallis	Mann-Whitney
	Administrativo / Secretaria / Oficinista / M. de entrada	Auxiliar / Encargado / Ayudante / Operador / Subof	Jefe / Oficial / Director	Profesional / Técnicos / Analistas		
	n 11 (a) Rango promedio	n 30 (b) Rango promedio	n 31 (c) Rango promedio	n 27 (d) Rango promedio	Chi-cuadrado	
Factor I La supervisión	49,87	42,59	66,41	45,70	$\chi^2(3)$ 9,971*	A<C-B<C-C>D
Factor II El ambiente físico laboral	44,74	46,81	66,13	45,50	$\chi^2(3)$ 8,782*	A<C-B<C-C>D
Factor III Prestaciones recibidas	44,39	46,96	71,04	38,27	$\chi^2(3)$ 15,951*	A<C-B<C-C>D
Factor IV Satisfacción intrínseca	49,00	48,91	63,59	36,83	$\chi^2(3)$ 8,230*	A<C-B<C-C>D
Factor V Participación	50,15	48,59	61,00	39,50	$\chi^2(3)$ 5,366*	C>D
Puntuación total Satisfacción	46,61	46,47	68,33	39,57	$\chi^2(3)$ 11,975*	A<C-B<C-C>D

\*. p<0.05  
\*. p<0.001

Existen diferencias significativas ( $p=0.007$ ) en Puntuación total Satisfacción. Los valores del grupo Administrativo / Secretaria / Oficinista / M. de entrada (Me 4,82; IQR 2,24) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,67; IQR 1,42). Existen diferencias significativas ( $p=0.006$ ) en Puntuación total Satisfacción. Los valores del grupo Auxiliar / Encargado / Ayudante / Operador / Subof (Me 4,27; IQR 2,52) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,67; IQR 1,42). Existen diferencias significativas ( $p=0.003$ ) en Puntuación total Satisfacción según los grupos Profesional / Técnicos / Analistas son inferiores (Me 4,31; IQR 2,10) a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,67; IQR 1,42).

Existen diferencias significativas ( $p=0.009$ ) en la Satisfacción intrínseca según los grupos Profesional / Técnico / Analistas son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director.

Existen diferencias significativas ( $p=0.047$ ) en la supervisión. Los valores del grupo Administrativo / Secretaria / Oficinista / M. de entrada (Me 5,00; IQR 1,50) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,50; IQR 1,25). Existen diferencias significativas ( $p=0.002$ ) en la supervisión según los grupos. Los valores del grupo Auxiliar / Encargado / Ayudante / Operador / Subof (Me 3,83; IQR 2,67) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,67; IQR 1,17).

Existen diferencias significativas ( $p=0.012$ ) en el ambiente físico laboral. Los valores del grupo Administrativo / Secretaria / Oficinista / M. de entrada (Me 4,60; IQR 1,80) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,80; IQR 1,00). Existen diferencias significativas ( $p=0.013$ ) en el ambiente físico laboral. Los valores del grupo Auxiliar / Encargado / Ayudante / Operador / Subof (Me 4,60; IQR 2,20) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,80; IQR 1,00). Existen diferencias significativas ( $p=0.024$ ) en el ambiente físico laboral según los grupos Profesional / Técnicos / Analistas (Me 5,00; IQR 2,00) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 4,60; IQR 2,20).

Existen diferencias significativas ( $p=0.001$ ) en las Prestaciones recibidas. Los valores del grupo Administrativo / Secretaria / Oficinista / M. de entrada (Me 4,00; IQR 2,60) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,40; IQR 1,60). Existen diferencias significativas ( $p=0.006$ ) en

las Prestaciones recibidas. Los valores del grupo Auxiliar / Encargado / Ayudante / Operador / Subof (Me 3,80; IQR 3,60) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,40; IQR 1,60). Existen diferencias significativas ( $p < 0.001$ ) en las Prestaciones recibidas según los grupos Profesional / Técnicos / Analistas (Me 3,20; IQR 1,80) son inferiores a los del grupo Jefe / Oficial / Director (Me 5,40; IQR 1,60).

En la satisfacción laboral según la Categoría Ocupacional se pudo observar que el grupo de Jefe / Oficial / Director mostro puntuaciones más altas que el resto de los grupos.

**Tabla 14.**

**Diferencias de Estilos de Liderazgo según “categoría jerárquica”. Prueba de Kruskal-Wallis y Prueba de Mann-Whitney.**

	Categorías Jerárquicas				Kruskal-Wallis	Mann-Whitney
	Directivo n 11 (a) Rango promedio	Empleado o trabajador n 30 (b) Rango promedio	Mando intermedio n 31 (c) Rango promedio	Supervisor o capataz n 27 (d) Rango promedio		
Estimulación Intelectual	45,36	51,25	49,84	50,69	$\chi^2(3)$ 0,362*	-
Carisma	63,86	44,73	54,66	44,85	$\chi^2(3)$ 5,347	A>B
Inspiración	59,91	46,7	52,02	47,31	$\chi^2(3)$ 2,137	-
Consideración Individualizada	47,41	55	49,23	46,39	$\chi^2(3)$ 1,482	-
Dirección por excepción	61,86	48,82	58	37,3	$\chi^2(3)$ 9,672*	A>D-C>D
Estilos de Liderazgo Transformacional	54,59	49,45	52,03	46,41	$\chi^2(3)$ 0,870	-
RC Reconpenza contingente	65,45	45,40	50,87	47,81	$\chi^2(3)$ 4,1702	A>D-C>B-C>D
AL Ausencia de liderazgo	56,45	43,08	64,31	38,63	$\chi^2(3)$ 14,296*	-
LiTrans Liderazgo transaccional	65,82	46,72	55,42	40,98	$\chi^2(3)$ 7,495	-
Puntuación Total de Estilos de Liderazgo	62,82	45,77	59,02	39,13	$\chi^2(3)$ 9,764*	A>D-C>D

\*.  $p < 0.05$

Los valores de Carisma (Me 4,5; IQR 0,75) observados en el grupo de Directivos son superiores ( $p = 0.047$ ) a los observados (Me 4; IQR 3,5) en el grupo Empleado o trabajador.

Los valores de Dirección por excepción observados en el grupo de Directivos (Me 3,66; IQR 1,33) son superiores ( $p = 0.016$ ) a los observados (Me 3; IQR 1,17) en el grupo Supervisor o capataz (Me 3; IQR 1,17). Los valores de Dirección por excepción observados en el grupo de Mando intermedio (Me 3,66; IQR 0,66) son superiores ( $p = 0.003$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 3; IQR 1,17).

Los valores de Puntuación Total Estilos de Estilos de Liderazgo observados en el grupo de Directivos (Me 3,76; IR 0,43) son superiores ( $p=0.018$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 3,40; IQR 0,52). Los valores de Puntuación Total Estilos de Estilos de Liderazgo observados en el grupo de Mando intermedio (Me 3,77; IQR 0,75) son superiores ( $p=0.009$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 3,40; IQR 0,52).

Los valores de Ausencia de liderazgo observados en el grupo de Directivo (Me 2,833; IQR 0,666) son superiores ( $p=0.049$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 2,333; IQR 3).

Los valores de Ausencia de liderazgo observados en el grupo de Mando intermedio (Me 3; IQR 1,167) son superiores ( $p=0.006$ ) a los observados en el grupo Empleado o trabajador.

Los valores de Ausencia de liderazgo observados en el grupo de Mando intermedio (Me 3; IQR 1,167) son superiores ( $p=0.001$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 2,333; IQR 3).

En la Categoría Jerárquica se mostro una tendencia del grupo de Directivos a dar puntuaciones más altas que los demás grupos.

**Tabla 15.**  
**Diferencias de Satisfacción Laboral según “categoría jerárquica”. Prueba de Kruskal-Wallis y Prueba de Mann-Whitney.**

	Categorías Jerárquicas				Kruskal-Wallis	Mann-Whitney
	Directivo n 11 (a) Rango promedio	Empleado o trabajador n 30 (b) Rango promedio	Mando intermedio n 31 (c) Rango promedio	Supervisor o capataz n 27 (d) Rango promedio		
<b>Factor I La supervisión</b>	75,55	35,18	64,37	39,56	$\chi^2(3)$ 28,077**	A>C- A>D-B<C-C>D
<b>FactorII El ambiente físico laboral</b>	79,64	36,55	61,98	39,11	$\chi^2(3)$ 27,662**	A>B-A>C-A>D.B<C-C>D
<b>FactorIII Prestaciones recibidas</b>	78,86	29,93	67,68	40,24	$\chi^2(3)$ 40,692**	A>B-A>D-B<C-C>D
<b>Factor IV Satisfacción intrínseca</b>	71,45	38,57	57,74	45,07	$\chi^2(3)$ 14,014*	A>C- A>D-B<C
<b>Factor V Participación</b>	71,27	40,17	56,97	44,26	$\chi^2(3)$ 12,549*	A>C- A>D-B<C
<b>SatisfaccionPT Puntuación total Satisfacción</b>	79,59	33,80	64,31	39,52	$\chi^2(3)$ 32,506**	A>B-A>D-B<C-C>D

\*.  $p<0.05$   
\*.  $p<0.001$

Los valores de Factor I La supervisión observados en el grupo de Mando intermedio (Me 5,66; DT 1,17) es superior ( $p < 0.001$ ) al observado en el grupo Empleado o trabajador. El nivel de de La supervisión observado en el grupo de Directivo (Me 5,66; DT 1,17) es superior ( $p < 0.001$ ) al observado en el grupo Empleado o Trabajador (Me 4,08; DT 2,17). El nivel de de La supervisión observado en el grupo de Directivo (Me 5,66; DT 1,17) es superior ( $p = 0.002$ ) al observado en el grupo Supervisor o capataz (Me 3,66; DT 2,67). El nivel de de La supervisión observado en el grupo de Mando intermedio (Me 5,66; DT 1,17) es superior ( $p < 0.001$ ) al observado en el grupo Empleado o Trabajador (Me 4,08; DT 2,17). El nivel de de La supervisión observado en el grupo de Mando intermedio (Me 5,66; DT 1,17) es superior ( $p = 0.002$ ) al observado en el grupo Supervisor o capataz (Me 3,66; DT 2,67).

Los valores de Factor II El ambiente físico laboral observados en el grupo de Mando intermedio (Me 5,6; IQR 1,2) son superiores ( $p = 0.002$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 4; IQR 2,6). Los valores de Factor II El ambiente físico laboral observados en el grupo de Directivo (Me 6; IQR 0,8) son superiores ( $p < 0.001$ ) a los observados en el grupo Empleado o trabajador (Me 4,1; IQR 2,25). Los valores de Factor II El ambiente físico laboral observados en el grupo de Directivo (Me 6; IQR 0,8) son superiores ( $p = 0.028$ ) a los observados en el grupo Mando intermedio. Los valores de Factor II El ambiente físico laboral observados en el grupo de Directivo (Me 6; IQR 0,8) son superiores ( $p < 0.001$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 4; IQR 2,6). Los valores de Factor II El ambiente físico laboral observados en el grupo de Mando intermedio (Me 5,6; IQR 1,2) son superiores ( $p < 0.001$ ) a los observados en el grupo Empleado o trabajador (Me 4,1; IQR 2,25).

Los valores de Factor III Prestaciones recibidas observados en el grupo de Directivo (Me 5,6; IQR 1) son superiores ( $p < 0.001$ ) a los observados en el grupo Empleado o trabajador (Me 3; IQR 1,65). Los valores de Factor III Prestaciones recibidas observados en el grupo de Directivo (Me 6; IQR 0,8) son superiores ( $p = 0.001$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 3,2; IQR 3). Los valores de Factor III Prestaciones recibidas observados en el grupo de Mando intermedio (Me 5,2; IQR 1,4) son superiores ( $p < 0.001$ )



a los observados en el grupo Empleado o trabajador (Me 3; IQR 1,65). Los valores de Factor III Prestaciones recibidas observados en el grupo de Mando intermedio (Me 5,2; IQR 1,4) son superiores ( $p < 0.001$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 3,2; IQR 3).

Los valores de Factor IV Satisfacción intrínseca observados en el grupo de Directivo (Me 5,75; IQR 1,00) es superior ( $p = 0.001$ ) al observado en el grupo Empleado o Trabajador (Me 4,50; IQR 1,75). El nivel de de Satisfacción intrínseca observado en el grupo de Directivo (Me 5,75; IQR 1,00) es superior ( $p = 0.018$ ) al observado en el grupo Supervisor o capataz (Me 5,00; IQR 2,25). El nivel de de Satisfacción intrínseca observado en el grupo de Mando intermedio (Me 5,25; IQR 1,50) es superior ( $p = 0.008$ ) al observado en el grupo Empleado o Trabajador (Me 4,50; IQR 1,75).

Los valores de Factor V Participación observados en el grupo de Directivo (Me 5,67; IQR 1,00) es superior ( $p = 0.003$ ) al observado en el grupo Empleado o Trabajador (Me 4,50; IQR 3,08). El nivel de de Participación observado en el grupo de Directivo (Me 5,67; IQR 1,00) es superior ( $p = 0.011$ ) al observado en el grupo Supervisor o capataz (Me 4,67; IQR 3,00). El nivel de de Participación observado en el grupo de Mando intermedio (Me 5,33; IQR 1,67) es superior ( $p = 0.020$ ) al observado en el grupo Empleado o Trabajador (Me 4,50; IQR 3,08).

Los valores de Puntuación total Satisfacción observados en el grupo de Directivo (Me 5,963; IQR 0,520) son superiores ( $p < 0.001$ ) a los observados en el grupo Empleado o trabajador (Me 4,081; IQR 1,73). Los valores de Puntuación total Satisfacción observados en el grupo de Directivo (Me 5,963; IQR 0,520) son superiores ( $p = 0.001$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 4,263; IQR 2,553). Los valores de Puntuación total Satisfacción observados en el grupo de Mando intermedio (Me 5,4; IQR 1,186) son superiores ( $p < 0.001$ ) a los observados en el grupo Empleado o trabajador (Me 4,081; IQR 1,73). Los valores de Puntuación total Satisfacción observados en el grupo de Mando intermedio (Me 5,4; IQR 1,186) son superiores ( $p = 0.001$ ) a los observados en el grupo Supervisor o capataz (Me 4,263; IQR 2,553).

Se muestran puntuaciones más altas en el grupo de Directivos y Mandos intermedio.

## 6. DISCUSIÓN

El objetivo central de este trabajo consistió en analizar la relación existente entre los Estilos de Liderazgo y el grado de Satisfacción Laboral en las mujeres de las Fuerzas Armadas Argentinas. Para la realización de esta investigación se partió de la revisión de varios trabajos realizados, durante los últimos años. Finalmente se tomo una muestra de 100 mujeres que trabajan para las Fuerzas Armadas Argentina con una edad entre los 22 y 61 años. Se realizaron análisis del tipo estadístico descriptivos, y se describió las variables Satisfacción Laboral y tipo de liderazgo.

Al llevarse a cabo un análisis de la correlación entre ambas variables se observa que en líneas generales las mismas fueron medias o bajas, pero positivas, además se observo que no hay diferencias significativas en la escala Ausencia de liderazgo con los factores de Supervisión, Satisfacción Intrínseca, Participación y total pero si en el Ambiente y Prestaciones Percibidas. Sin embargo, el tópico “Carisma” mostro una correlación alta y positiva con la “Participación”. La investigación de Abusleme y Molina Fuentes (2016), coincide en que dichas variables se correlacionan moderadamente y positivas. Como así también Mino Asencio y Zavaleta León (2015), concluyen que existe una correlación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el personal de la Facultad de su investigación. Por lo que se puede establecer que existe una relación positiva entre ambas variables.

Con respecto a la primer hipótesis donde en la correlación entre los niveles de Estudio con el Grado de satisfacción laboral se observa que existen diferencias significativas en los valores de Satisfacción intrínseca donde resultaron superiores en Licenciados, Doctores, Máster, universitarios que, en el resto de la población incluida, pero no se observa diferencias significativas entre estos al comprarlos con los estilos ni dimensiones de Liderazgo. Se podría decir que la satisfacción en el trabajo se encuentra fuertemente relacionada con las motivaciones y en este sentido puede que aquellos con mayor nivel de formación profesional, se encuentren más motivados con el desarrollo de su labor cotidiana, aumento el nivel de satisfacción. Dicha correlación se da de la siguiente manera: la motivación es un proceso satisfactor de necesidades que puede definirse como el estado o condición que induce al hombre a realizar algo; en otros términos, es el deseo de realizar mucho esfuerzo por alcanzar una meta (Abusleme & Molina Fuentes, 2016). En términos

generales, se podría comprender que la satisfacción se deriva de la realización de motivaciones y que nuevas fuentes de motivación producen a su vez nuevas satisfacciones. Además, pareciera que este subconjunto de trabajadores presente un mayor compromiso con el trabajo, incrementando el grado en el cual una persona se identifica con éste, en que participa activamente y en que considera su desempeño importante para valorarse a sí mismo. La identificación con el trabajo es supuestamente un aspecto importante de la vida laboral de la persona; ya que representa su autoimagen ante la sociedad y en la institución, permite al empleado elevar su autoestima y su concepto como persona socialmente productiva. La importancia que podría tener el hecho de que la persona se sienta identificada con su trabajo genera una actitud positiva hacia el trabajo mismo y esto permite que la persona se sienta satisfecha (Chiang & Ojeda, 2013). Ello tiene una gran influencia en la vida laboral y personal del individuo; de esta manera, parecería que es más probable que los empleados comprometidos permanezcan más tiempo en la organización que los no comprometidos.

Por lo que respecta a los estilos de liderazgo según las categorías laborales el grupo Soldados Voluntarios mostró una tendencia a puntuaciones inferiores al resto de los grupos. En este sentido (Abusleme & Molina Fuentes, 2016) establecen en su investigación que el estilo de Liderazgo menos predominante se da en los delegados, este caso se podría asociar con el nivel de los Soldados Voluntarios, al ser ambos los que ocupan el nivel más bajo de la categoría laboral o puesto de trabajo.

Al analizar a los Soldados Voluntarios dentro de la Categoría Laboral se pudo observar a demás, que estas tienen una baja Satisfacción Laboral Global, no obstante en la investigación realizada por (Mino Asencio & Zavaleta León, 2015), los resultados reportaron que los niveles de Satisfacción Laboral Global del personal docentes y administrativo marco una satisfacción alta, lo que significa que el personal de esta facultad en su totalidad está satisfecho con el trabajo que desempeña. Lo que muestra una incongruencia con los resultados obtenidos en esta investigación, que mostro que el grupo de Soldados Voluntarios no se encuentra muy satisfecho.

En relación a la cuarta hipótesis específica, se debe recordar que la satisfacción laboral se encuentra determinada por el grado de placer que un empleado obtiene de su trabajo; mide si se siente cómodo, seguro y reconocido en

el desarrollo de su trabajo (Werther & Davis, 1982). En este sentido, no debería resultar llamativo como se ha encontrado en nuestro trabajo que existan diferencias significativas en cuanto a la puntuación de Satisfacción Global Laboral entre los diferentes rangos ocupacionales observándose que la misma es mayor en el grupo jefe/Oficial/director, lo que coincide con la investigación de Contreras Torres, Espinal, Pachón y González (2013), donde se muestra que la motivación en la satisfacción laboral de los profesionales que se perciben como líderes/jefes suelen tener mayores niveles de satisfacción laboral en general y elevados niveles en la motivación intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. Pero al compararlo con los niveles de menor jerarquía, la satisfacción global es más baja. También se puede observar en otros estudios como el de Mino Asencio y Zavaleta León (2015), que al desagregar dicha variable, en el caso de la Satisfacción intrínseca, ambiente físico laboral, supervisión y prestaciones recibidas, las condiciones laborales de los grupos de menor rango son inferiores a la de los grupos con grados más elevados, coincidente con esta investigación.

En la investigación realizada por Mino Asencio y Zavaleta León (2015) sobre Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de ciencias contables, financieras y administrativas, en la universidad católica los ángeles, Chimbote, proponen el modelo de Hersey y Blanchard (1998), que dice que no existe un liderazgo óptimo. Por el contrario el estilo dependería directamente del nivel de preparación, también nivel de madurez del líder, a fin de lograr sus objetivos; coincidente con la última hipótesis que mostró que las mujeres que se encuentran dentro de la Categoría Jerárquica con puestos Directivos presentan puntuaciones más altas en liderazgo que las mujeres con cargos menores. Donde se podría suponer que a mayor jerarquía mayor percepción de líder se tendría.

## **7. LIMITACIÓN Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

En relación a las limitaciones que el presente trabajo exhibe se considera que sería importante incrementar los participantes de la muestra, así realizar un trabajo en el cual se incluyan hombres y mujeres para poder visibilizar las inequidades de género, que, si bien son menores, es muy probarle que sigan estando presentes en las mismas.

Además, podría aportar mayor información que se tomará muestras de diferentes provincias del país para tener una mirada más federal y poder realizar un diagnóstico de situación que aporte a la construcción de políticas públicas de género al interior de la FFAA.

En cuanto a futuras líneas de investigación debería tenerse en cuenta varios aspectos. En función a la discusión alcanzada se pensó que sería necesario continuar con procesos de investigación en las FFAA que permitieran comprender la complejidad de las relaciones interpersonales que se dan al interior de esta institución, siendo necesario profundizar la implementación de políticas de género (Garre, 2010).

Contemplar también los espacios de participación, principalmente con las trabajadoras de menor jerarquía, con la finalidad de aumentar el nivel de satisfacción laboral, así como para incentivar sus procesos de formación y capacitación, preparándolas para la toma de futuros cargos jerárquicos dentro de las fuerzas.

Finalmente se podría realizar una investigación para analizar la identidad como grupo, realizarla en diferentes subsectores, para ver que satisface sus necesidades de realización no solo personales si no colectivas y así poder observar la importancia de la realización de trabajo en equipo.

## 8. CONCLUSIÓN

La presente investigación ha cumplido en con los objetivos planteados, lográndose analizar la relación existente entre el tipo de Liderazgo y el grado de Satisfacción Laboral en las mujeres de las Fuerzas Armadas.

Los estudios que intentaron encontrar una correlación entre ambas variables son múltiples (Luthans, 2002; Robbins, 1998; Spector 1997), ya que son importantes no sólo, porque existe una relación entre satisfacción en el trabajo y algunos factores que afectan el éxito económico de una organización, sino también porque actualmente parecería existir una creciente preocupación humanitaria por la clase de experiencias psicológicas que la gente tiene durante sus vidas, especialmente durante su vida laboral. Aunque aparentemente no existe suficiente evidencia para apoyar la noción de que existe un incremento en la enajenación de la gente causada por su vida laboral según Pearlman (1982), un ambiente de trabajo altamente estresante puede ser muy destructivo para la salud mental, particularmente en algunas ocupaciones que requieren una gran cantidad de involucramiento y compromiso personal, como podría ser el trabajo desempeñado por las participantes incluidas en este estudio.

En función de lo planteado quedo comprobado que existe una relación entre las variables mencionadas, hay una correlación baja – media pero positiva en la mayoría de los casos entre el tipo de Liderazgo ejercido por el personal jerárquico y el grado de Satisfacción Laboral. En el rasgo “Carisma” mostro una correlación alta y positiva con la “Participación”. Lo que indico que a mayor carisma del líder, mayor nivel de satisfacción global laboral de la mujer que se encuentra trabajando dentro de las Fuerzas Armadas.

Al analizar la relación entre los niveles de estudio y el Grado de satisfacción laboral se observo que los valores de Satisfacción intrínseca resultaron superiores en Licenciados, Doctores, Masters universitarios que, en el resto de la población incluida, pero no se observan diferencias significativas entre estos al comprarlos con los estilos ni dimensiones de Liderazgo.

Se contemplo que en la Categoría Laboral del Grupo de Soldados Voluntarios se alcanzan puntuaciones más bajas que el resto de los grupos en liderazgo. Queda confirmada la hipótesis demostrando que las mujeres que trabajan en niveles inferiores y de menor rango no se perciben como líderes.

En relación a que el grupo mujeres que trabaja como Soldados Voluntarios tiene un grado mayor de Satisfacción Laboral, se rechaza la hipótesis, ya que se demostró que este grupo puntúa más bajo en satisfacción que el resto.

Existencia de diferencias significativas en cuanto a la puntuación de Satisfacción Global Laboral entre las diferentes categorías ocupacionales observándose que la misma es mayor en el grupo jefe / Oficial / director, al compararlo con los niveles de menor jerarquía.

Al estudiar la relación entre la categoría jerárquica y el Estilo de Liderazgo se observó que los valores de puntuación total en el Liderazgo resultaron superiores en el grupo de altos mandos como lo son los directivos. Lo que demuestra que a mayor rango jerárquico, una se percibe mejor en la posición de líder que el resto de las participantes, lo que da por confirmada la hipótesis.

Se espera que los resultados de dicha investigación sirvan como aporte y den lugar a investigaciones futuras mucho más amplias ya sea a nivel de la muestra y a lo largo del país.

## **9. AGRADECIMIENTOS**

A mi familia y amigos, por su apoyo incondicional, mis padres, mi marido y mis hijas que me acompañaron a lo largo de este proceso, tolerando largos días de estudio y dedicación.

A mis compañeros de la facultad que hicieron mis jornadas de estudio mucho más placenteras y llevaderas.

A mi tutor, Juan Bodenheimer, por su disposición, asesoramiento y compromiso.

A la Fundación UADE y sus profesores por brindarme la formación adecuada para mi crecimiento profesional y personal.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abusleme, M. & Molina Fuentes, S. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán. *Revista académica & Negocios*, 2(1), 41-56. Recuperado de <http://ran.udec.cl/ojs/index.php/ran/article/download/30/66>
- Avolio, B. J., Waldman, D., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16. doi: 10.1108/03090599110143366
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castro Solano, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología Universidad Católica del Perú*, 22(1), 64-88. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa/459645450007>
- Castro Solano, A. (2007): Concepciones teóricas acerca del liderazgo. En A. Castro Solano (Comp.): *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós
- Chiang, M., Gómez, N., & Salazar, C. (2014). *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile*. Chile: Universidad del Valle.
- Chiang, M. & Ojeda, F. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *ScienceDirect*, 58(2), 39-60. doi: 10.1016/S0186-1042(13)71209-9
- Contreras Torres, F., Espinal G. L., Pachón A. M., & González R. J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 65-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa/67926246009>



- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo. Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 22(2), 40-56. doi: 10.4067/S0718-23762007000200004
- Desdoy, M. (2012). Incorporación e integración de las mujeres en las Fuerzas Armadas. *Serie Documento de Trabajo N 10*, 04-09. Escuela de Defensa Nacional, ISSN 2346-9145.
- Ganga, F. & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>
- Garre, N. (2010). Género y Fuerzas Armadas. *Algunos análisis teóricos y prácticos* (pp. 52-55). Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Defensa – Fundación Friedrich Ebert.
- Garre, N. (2010). Equidad de género y Defensa. *Una política en Marcha IV* (pp. 28-47). Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Defensa.
- González Álvarez, L., Guevara Sotomayor, E., Morales Figueroa, G., Segura Hernández, P., & Luengo Martínez, C. (2013). Relación de la Satisfacción Laboral con estilos de Liderazgo en enfermeros de Hospitales Públicos. *Ciencia y Enfermería*. 19(1), 11-21. doi: 10.4067/S0717-95532013000100002
- Hawk, J. L., Wynhoven, U., Mills, L., & Gula, L. (2011). Principios para el Empoderamiento de las Mujeres: la igualdad es un buen negocio. *ONU MUJERES*, p. 1-14.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Lamas, M. (2002). *Cuerpo: diferencia sexual y género*. México: Taurus.
- Locke, E. A. (1976): the nature and consequences of job satisfaction en M.D. dunnette (ed.): *Handbook on Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2010). Estudio sobre liderazgo. Teoría y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 1(1), pp.107-121. Recuperado de <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/index>
- Luthans, F. (2002) Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75. doi.org/10.5465/AME.2002.6640181

- Meliá, J. M. & Peiró, J. L. (1987). El Cuestionario De Satisfacción S10/12: Estructura Factorial, Fiabilidad Y Validez. *Facultad de Psicología*. Universidad de Valencia.
- Meliá, J. M. & Peiró, J. L. (1989). “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario De Satisfacción S20/23. *Psicologemas* (pp. 59-74).
- Mino Asencio, M. I. & Zavaleta León, V. J. (2015). Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de ciencias contables, financieras y administrativas, universidad católica los ángeles, Chimbote. *In Crescendo. Institucional*, 6(1), 63-79. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1812>
- Muchinsky, P.M. (2009). *Psicología aplicada al trabajo*. 6° ed. España: Thomson.
- Omar A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción Laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit, Revista Peruana de Psicología*, 17(2), 129- 137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68622584003>
- Perlman, B. & Hartman, E.A. (1982). *Burnout: Summary and future research. Human Relations*, Universidad de Wisconsin, Oshkosh.
- Puricelli, A. (2011). Equidad de género y Defensa. *Una política en Marcha V* (pp. 67-99). Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Defensa.
- Puricelli, A. (2013). Equidad de género y Defensa. *Una política en Marcha VII* (pp. 48-54). Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Defensa.
- Robbins, S.P. (1998) *Comportamiento Organizacional*. 8a ed. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13va ed. Mexico: Pearson-Prentice Hall.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.
- Thompson, J. (2000). Social entrepreneurship - a new look al the people and the potencial. *Management Decision*, 38(5), 328-338. doi:10.1108/00251740010340517.
- Vall Figueroa, W. (2016). Liderazgo. Premisa de la satisfacción laboral y de la mejora de la calidad educativa. *GestioPolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-premisa-satisfaccion-laboral-y-de-la-mejora-calidad-educativa/>

- Werther, W.B. & Davis, K. (1982), *Dirección de personal y recursos humano*. México: Editorial McGraw Hill.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). En DUNNETTE, M.D., & HOVEH, L.M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting psychologists Press.
- Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington D.C, USA: American Psychological Association.

## 11. ANEXOS

### Consentimiento Informado

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

### **Niveles de Satisfacción Laboral desarrollados por las mujeres dentro de las Fuerzas Armadas, según el tipo de Liderazgo ejercido por sus superiores.**

Por medio del presente consentimiento dejo constancia de mi participación voluntaria con la finalidad de completar la batería de pruebas psicológicas que corresponden a la investigación sobre “Niveles de Satisfacción Laboral desarrollados por las mujeres dentro de las Fuerzas Armadas, según el tipo de Liderazgo ejercido por sus superiores”.

Con la misma apporto mi colaboración para la realización de la tesis de grado de la alumna Noelia Yanina Grella, LU: 103482, cursando actualmente la carrera de Psicología en la Fundación UADE.

Me doy por informado de que los resultados obtenidos en esta investigación resguardarán mis datos personales, presentándolos de manera anónima y confidencial.

Por favor marque con una cruz:

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

**¡Gracias por colaborar!**

Firma: \_\_\_\_\_

## Cuestionario de Estilo de Liderazgos (CELID)

Nombre

---

Fecha de realización del Cuestionario

---

Se presentan una serie de afirmaciones acerca de liderazgo y el acto de liderar. Indique, en qué medida se ajusta cada una de ellas al estilo de liderazgo que usted posee. No hay respuestas buenas o malas: todas sirven. No dejen frases sin responder. Las alternativas de respuestas son las siguientes:

1. totalmente en desacuerdo.
  2. algo en desacuerdo.
  3. ni en desacuerdo, ni en acuerdo.
  4. algo de acuerdo.
  5. totalmente acuerdo.
- 

	1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 ALGO EN DESACUERDO	3 NI EN DESACUERDO, NI EN ACUERDO	4 ALGO DE ACUERDO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					

10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo que obtendrán algo a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en los que no se consiguen alcanzar las metas esperadas.					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					

29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

## Cuestionario de Satisfacción laboral S20/23

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

### Opciones:

1. Muy Insatisfecho.
2. Bastante Insatisfecho.
3. Algo Insatisfecho.
4. Indiferente.
5. Algo Satisfecho.
6. Bastante Satisfecho.
7. Muy Satisfecho.

	1 MUY INSATISFECHO	2 BASTANTE INSATISFECHO	3 ALGO INSATISFECHO	4 INDIFERENTE	5 ALGO SATISFECHO	6 BASTANTE SATISFECHO	7 MUY SATISFECHO
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.							
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.							
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.							
4. El salario que usted recibe.							
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.							
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.							
8. La iluminación de su lugar de trabajo.							
9. La ventilación de su lugar de trabajo.							



10. La temperatura de su local de trabajo.							
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.							
12. Las oportunidades de promoción que tiene.							
13. Las relaciones personales con sus superiores.							
14. La supervisión que ejercen sobre usted.							
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.							
18. El apoyo que recibe de sus superiores.							
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.							
20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.							
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.							
22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

A.- ¿cuál es su ocupación? (Escríbala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo.

---

**B.- ¿Cuál es su categoría laboral?**

- Oficial.
- Suboficial.
- Personal Civil.
- Soldado Voluntario.

**83. Sexo**

- Femenino.
- Masculino.

**84. Edad**

---

**85. Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:**

- Ninguno.
- Sabe leer y escribir.
- Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado).
- Formación Profesional Primer Grado.
- Formación Profesional Segundo Grado.
- Bachiller (ES, BUP, COU).
- Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.)
- Licenciados, Doctores, Masters, universitarios.

**86. Situación laboral:**

- Trabajo sin nómina o contrato legalizado.
- Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución.
- Contrato de seis meses o menos.
- Contrato hasta un año.
- Contrato hasta dos años.
- Contrato hasta tres años.
- Contrato hasta cinco años.
- Fijos.

87. ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:

- Jornada partida fija.
- Jornada intensiva fija.
- Horario flexible y/o irregular.
- Jornada parcial.
- Turnos fijos.
- Turnos rotativos.

88. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?

---

89. Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

- Empleado o trabajador.
- Supervisor o capataz.
- Mando intermedio.
- Directivo.
- Alta dirección o dirección general.

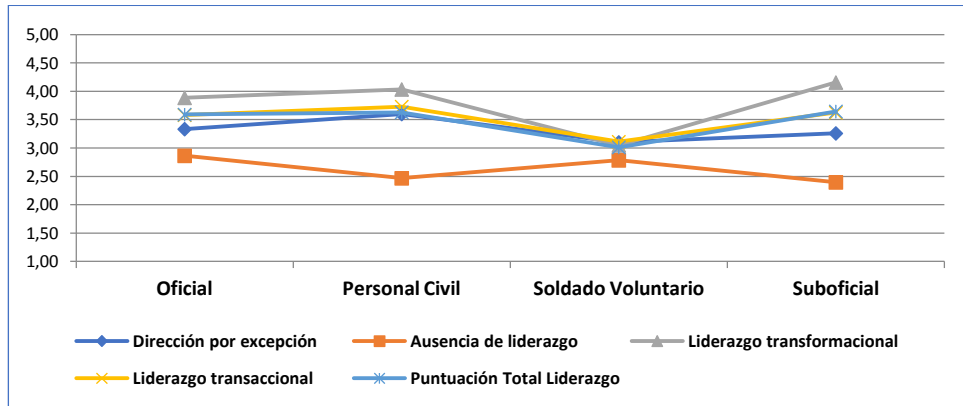
90. ¿Cuál es su antigüedad en la Fuerza?

---

## Gráficos de las tablas

Tabla 6.

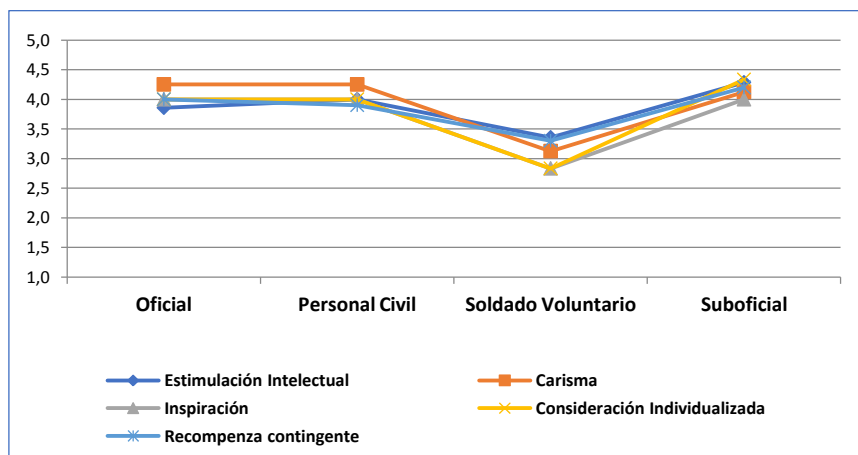
Imagen de Distribución de las medias de Estilos de Liderazgo según la Categoría Laboral.



La gráfica de distribución de las medias de Estilo de Liderazgo según las categorías laborales mostró la tendencia del grupo Soldado voluntarios a dar puntuaciones inferiores al resto de los grupos. También mostró menor dispersión entre las dimensiones de Estilo de Liderazgo.

Tabla 7.

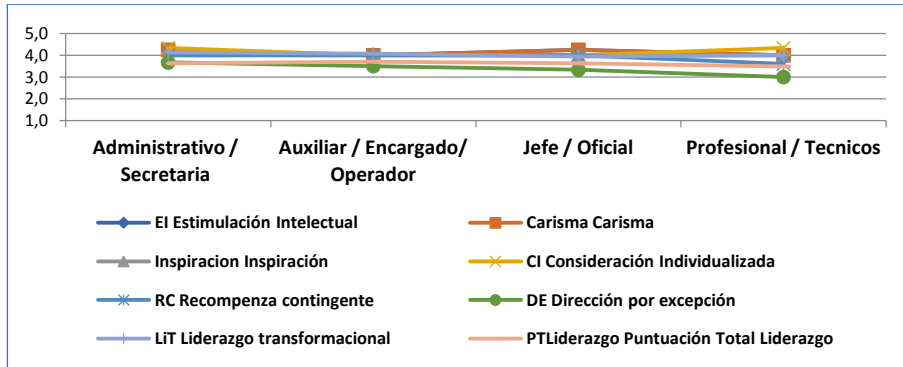
Imagen de Distribución de las medianas de Estilos de Liderazgo según la Categoría Laboral



Al igual que la gráfica de distribución de las medias de Estilo de Liderazgo según las categorías laborales, la gráfica de distribución de las medianas mostró la tendencia del grupo Soldado voluntarios a dar puntuaciones inferiores al resto de los grupos pero en este caso con mayor dispersión entre las dimensiones de Estilo de Liderazgo.

**Tabla 9.**

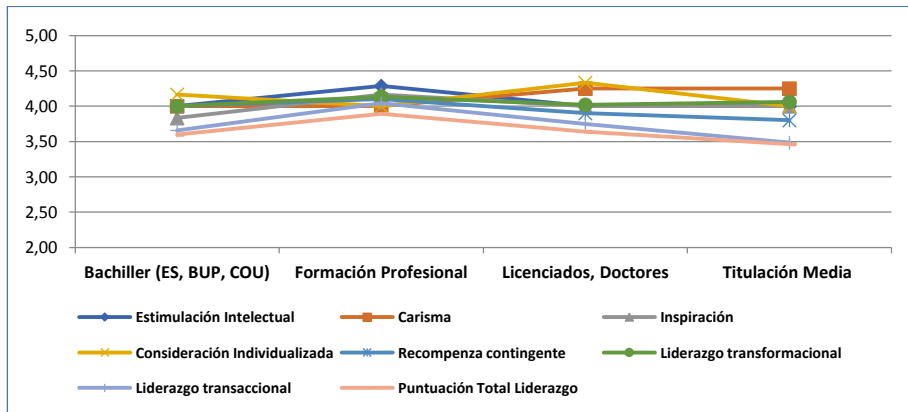
**Imagen de Distribución de las medianas de Estilos de Liderazgo según la ocupación**



En el gráfico de distribución de las medianas de las dimensiones de Estilo de Liderazgo se observó, como en el caso anterior, la homogeneidad de las puntuaciones entre las diferentes ocupaciones. La inspección visual muestra que dentro del grupo de Profesionales/Técnicos existe más dispersión entre las dimensiones.

**Tabla 11.**

**Imagen de Distribución de las medianas de Estilos de Liderazgo según los estudios**



En el gráfico de dispersión de las medianas de las dimensiones de Estilos de Liderazgo según los grupos de estudios se apreció la homogeneidad de las puntuaciones.



*Estado Mayor Conjunto  
de las Fuerzas Armadas  
Jefe*

\*2019 – Año de la Exportación\*

BUENOS AIRES, 16 de julio de 2019.

A quien corresponda  
Universidad Argentina de la Empresa (UADE)  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Departamento de Psicología

Me dirijo a ustedes en relación con el Trabajo de Integración Final de la Licenciatura en Psicología realizado por Noelia Yanina Grella – DNI: 30677574, a los efectos de hacer efectivo el aval institucional y poner en su conocimiento que ha sido autorizada la toma de los **Cuestionarios Estilo de Liderazgos (CELID)** desarrollado por Castro Solano (2007) y **Satisfacción laboral S20/23** elaborado por Melia y Peiró (1998) en mujeres que se encuentran trabajando en las Fuerzas Armadas argentinas; y a la vez permitir la difusión del mismo en el reservorio digital de la biblioteca de la facultad.

Saludo a Usted atentamente.



  
COMODO PERMARINA LUIS ÁNGEL MOREL  
DIRECTOR GENERAL DE ASUNTOS INTERNACIONALES - ENOFAA