

El liderazgo en la alta dirección y su impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores en las PYME

Autora: Ivonne María Esqueda Elizondo

Resumen

El presente estudio analiza el impacto del liderazgo de la alta dirección en la satisfacción laboral dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en México. En el cual se aplicó un enfoque cuantitativo mediante encuestas estructuradas a líderes y colaboradores de diversas organizaciones, con el propósito de identificar la relación entre los estilos de liderazgo y la percepción de satisfacción laboral. Los resultados permitirán reconocer las prácticas de liderazgo más efectivas para fortalecer la motivación, el compromiso y el bienestar de los empleados, contribuyendo así al desarrollo de culturas organizacionales más sólidas y sostenibles en el contexto de las PYME mexicanas.

Palabras clave: Liderazgo, Alta dirección, Satisfacción laboral, PYME, Motivación.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un factor clave en el desempeño y bienestar de los empleados, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYME), que son esenciales para la economía global y mexicana. A nivel mundial, las PYME representan alrededor del 90 % de las empresas y generan más del 50 % del empleo (Banco Mundial, 2023). En México, las microempresas constituyen el 95.5 % de las unidades económicas y ocupan cerca del 41.5 % del personal (INEGI, 2025). A pesar de su relevancia, las PYME enfrentan diversos retos como recursos limitados, alta rotación de personal y adaptación constante a mercados competitivos. La alta dirección tiene un papel fundamental, pues su estilo de liderazgo impacta directamente en la motivación, compromiso y satisfacción laboral de los colaboradores Medina-Meneses et al. (2023). La satisfacción laboral, entendida como la percepción de valor, bienestar y realización profesional, influye en la productividad, retención del personal y clima organizacional.

Estudios recientes muestran que el liderazgo en las pequeñas y medianas empresas se encuentra estrechamente relacionado con la satisfacción laboral, la reducción de la rotación y la mejora del desempeño organizacional. En donde un liderazgo transformacional que fomente la participación y el involucramiento de los colaboradores contribuye a generar un clima laboral más favorable. Sin embargo, en muchas empresas familiares mexicanas persiste un liderazgo autoritario que limita la participación del personal y puede derivar en entornos laborales menos favorables. En contraste, enfoques participativos han demostrado fortalecer la motivación, la permanencia del talento y los resultados organizacionales (Rodelo et al., 2023).

La pregunta de investigación busca comprender cómo el liderazgo de la alta dirección influye en la satisfacción laboral dentro de las PYME. Esta se relaciona directamente con los objetivos específicos, ya que permite identificar los estilos de liderazgo predominantes, evaluar la satisfacción de los colaboradores, analizar su correlación con el desempeño organizacional y proponer estrategias para mejorar la gestión del talento. El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre el liderazgo de la alta dirección y la satisfacción laboral de los colaboradores en las PYME de Tampico. Los objetivos específicos son identificar los estilos de liderazgo predominantes en las PYME, evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, examinar la correlación entre ambos factores para determinar su impacto en el clima y desempeño organizacional, así como proponer recomendaciones que fortalezcan las prácticas de liderazgo y gestión del talento. La investigación es de enfoque cuantitativo, con alcance correlacional y diseño no experimental, ya que busca establecer la relación entre variables sin manipularlas directamente. Se aplicarán encuestas estructuradas a colaboradores de distintas PYME representativas del sector comercio, servicios e industria en Tampico.

Entre las limitaciones del estudio, se reconoce el tamaño de la muestra, la cual puede restringir la generalización de los resultados. Los datos obtenidos dependerán de la sinceridad de los participantes al responder el cuestionario. Por último, los factores externos como la situación económica o postpandemia pueden influir en la percepción del liderazgo y la satisfacción laboral. Comprender esta relación permitirá identificar prácticas de liderazgo que incrementen la motivación, el compromiso y la permanencia del personal, elementos clave para la competitividad y sostenibilidad de las PYME.

MARCO TEÓRICO

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son fundamentales para la economía mexicana, pues representan la mayor parte de las unidades económicas del país y contribuyen significativamente al empleo. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025). A nivel regional, las PYME constituyen un motor clave del desarrollo económico, enfrentando retos relacionados con la competitividad, la innovación y la gestión del talento humano (CEPAL, 2023). El liderazgo en la alta dirección se refiere a la capacidad de influir, motivar y guiar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales. En el contexto de las PYME, este fenómeno adquiere mayor relevancia debido a la cercanía entre líderes y colaboradores. Estudios recientes señalan que el liderazgo organizacional impacta directamente en el desempeño, la motivación y el clima laboral dentro de las empresas Medina-Meneses et al. (2023).

Existen diversas tipologías de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas, las cuales varían según el contexto económico, cultural y organizacional en el que operan. En cierta medida, los estilos de liderazgo pueden generar distintos efectos en el clima laboral y en la satisfacción de los colaboradores, dependiendo del nivel de participación, comunicación y confianza que se promueva dentro de la organización (Rodelo et al., 2023). Según Villegas (2022), el liderazgo autoritario es frecuente en cerca del 63% de las empresas familiares mexicanas, caracterizándose por la centralización en la toma de decisiones y un control jerárquico riguroso. Aunque suele considerarse anticuado, en algunas pequeñas y medianas empresas se valora como necesario el orden y la eficiencia, especialmente cuando el personal tiene poca formación o experiencia.

No obstante, de acuerdo con De La Cruz-Urrutia, L. L. (2022), los estilos de liderazgo influyen significativamente en el clima organizacional, ya que aquellos enfoques más centralizados pueden limitar la participación de los colaboradores y propiciar ambientes laborales más rígidos.

El liderazgo transformacional ha ganado relevancia en las organizaciones modernas debido a su capacidad para influir positivamente en los colaboradores mediante la motivación, el desarrollo personal y la generación de compromiso. Diversos estudios han demostrado que este estilo de liderazgo impacta significativamente en la satisfacción laboral, el desempeño y la permanencia de los empleados (Delgado-Bello y Flores, 2022; Cabana et al., 2022).

El estilo de liderazgo motivacional es identificado con frecuencia en este tipo de organizaciones, donde se caracteriza por centrarse en el bienestar emocional y psicológico de los colaboradores. Este enfoque resulta particularmente efectivo en entornos donde la cohesión del equipo y el clima laboral son prioritarios, favoreciendo la retención del talento humano mediante una cultura organizacional más atractiva (Villegas, 2022).

El liderazgo democrático se basa en la participación activa de los colaboradores en los procesos de decisión y planificación estratégica, lo que fomenta la cooperación y la corresponsabilidad. En este sentido, De La Cruz-Urrutia, L. L. (2022) señala que los estilos de liderazgo participativos inciden positivamente en el clima organizacional, al promover mayores niveles de interacción y colaboración dentro de la organización. Este estilo de liderazgo de coaching el cual se encuentra en crecimiento, ya que se basa en la premisa de que el líder actúa como

un coach o mentor, apoyando el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Se centra en ofrecer retroalimentación continua, en detectar fortalezas y en construir relaciones de confianza.

La satisfacción laboral y la motivación en las pequeñas y medianas empresas se refiere al grado en que los empleados se sienten contentos con su trabajo y el entorno laboral. Una alta satisfacción laboral suele asociarse con mayor productividad, menor rotación y un ambiente de trabajo más positivo. Cuando el liderazgo no es efectivo —por ejemplo, con escasa comunicación o falta de apoyo— se puede generar desmotivación y deterioro del clima, lo que reduce la satisfacción de los colaboradores. En México, Cabana et al. (2022) encontró que estilos de liderazgo transformacional influyen significativamente en la satisfacción laboral. Esto permite observar que la motivación laboral es un factor determinante en el desempeño organizacional, ya que influye en el nivel de compromiso y en los resultados de los colaboradores (Ruiz et al., 2023).

El ambiente de trabajo en donde prevalecen la comunicación abierta, el respeto mutuo, la colaboración y la justicia organizacional fomenta la confianza entre los equipos de trabajo. Donde las condiciones laborales influyen en la percepción de bienestar de los colaboradores. La Organización Internacional del Trabajo (2024) señala que la calidad del empleo y el entorno laboral son elementos clave para el bienestar de los trabajadores, lo que repercute en su desempeño y estabilidad dentro de la organización. Las organizaciones, particularmente las PYME, pueden implementar diversas estrategias para elevar los niveles de satisfacción y motivación en su plantilla laboral. Los colaboradores requieren entender cuál es su papel dentro de la organización, al establecer

metas concretas, medibles y alineadas con la misión organizacional contribuye a darle sentido al trabajo diario. En la cual la gestión del talento humano se convierte en un elemento estratégico para mejorar la satisfacción laboral, ya que permite alinear los objetivos organizacionales con las necesidades de los colaboradores (Minaya-Serna et al., 2024).

Fomentar canales de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales permite a los empleados integrarse activamente en la dinámica organizacional. Un liderazgo empático que demuestre comprensión por las necesidades individuales fortalece el sentido de pertenencia. En este contexto, Pacheco-Rodríguez y Álvarez-Avilés (2022) señalan que la comunicación organizacional constituye un proceso fundamental que articula la interacción entre los miembros de la empresa, favoreciendo la coordinación y el logro de objetivos comunes. El compromiso organizacional es un factor clave para la innovación y el desempeño en las empresas (Placeres Salinas et al., 2022). Estudios recientes han demostrado que un mayor compromiso organizacional se traduce en mayores niveles de productividad, menor rotación de personal y una mayor identificación de los colaboradores con la empresa (Vallejo et al., 2024). Las estrategias de liderazgo influyen directamente en el fortalecimiento de dicho compromiso al fomentar la participación y el sentido de pertenencia (Vargas-Merino, 2023).

Un liderazgo que escucha, valora y otorga autonomía a los empleados favorece el sentido de pertenencia dentro de la organización. En este sentido, el liderazgo transformacional ha demostrado ser eficaz al impactar positivamente en variables organizacionales como la satisfacción y el desempeño, promoviendo un mayor

involucramiento de los colaboradores (Vidales Flores et al., 2023).

En el contexto latinoamericano, las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos relacionados con la competitividad, la innovación y la adaptación al entorno económico, lo que hace necesario fortalecer prácticas de liderazgo efectivas que impacten en la satisfacción laboral (CEPAL, 2023). Tampico es una ciudad portuaria en el estado de Tamaulipas, con una economía basada en el comercio, la industria y de servicios. Estas unidades económicas en la región enfrentan desafíos específicos, como la competencia con grandes empresas, la necesidad de adaptación tecnológica y la gestión de recursos limitados.

Aunque no se han identificado estudios específicos sobre liderazgo y satisfacción laboral en este tipo de organizaciones en Tampico, se puede inferir que las dinámicas observadas a nivel nacional también se aplican en este contexto. La implementación de prácticas de liderazgo efectivas y la promoción de la satisfacción laboral son esenciales para mejorar el desempeño y la competitividad de las empresas en la región. La revisión de las diversas fuentes bibliográficas nos sugiere que el liderazgo en la alta dirección tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los colaboradores. Estilos de liderazgo como el transformacional y prácticas como la retroalimentación constante y el reconocimiento son fundamentales para promover un ambiente laboral positivo y productivo.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, ya que el objetivo principal fue medir la relación entre los estilos de liderazgo de la alta dirección y la satisfacción laboral de los colaboradores de las PYME de Tampico, Tamaulipas. Dicho enfoque permitió obtener datos concretos y comparables, los cuales se analizaron estadísticamente para identificar patrones y relaciones entre las variables, así como evaluar cómo el estilo de liderazgo influye en la motivación, el compromiso y el bienestar de los empleados. Las variables consideradas fueron los estilos de liderazgo como variable independiente y la satisfacción laboral como variable dependiente. Se utilizó un diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. Es no experimental porque no se manipularon las variables, sino que se observaron tal como ocurren en la realidad; transversal, porque los datos se recopilaron en un único momento; descriptivo, porque permitió ubicar los estilos de liderazgo predominantes y los niveles de satisfacción laboral; y correlacional, porque buscó establecer la relación entre ambas variables y comprobar si existe algún vínculo significativo entre ellas. Este diseño fue adecuado, ya que permitió analizar la influencia del liderazgo sin intervenir en el funcionamiento normal de las empresas.

La elección del enfoque cuantitativo y correlacional se justificó por varias razones. Primero, permitió medir de manera objetiva la percepción de los empleados mediante encuestas tipo Likert, evitando interpretaciones subjetivas. En segundo lugar, facilita el uso de análisis estadísticos que permiten identificar relaciones significativas entre variables y describir de manera precisa los niveles de satisfacción y los tipos de liderazgo predominantes (

Sekaran & Bougie, 2022). Además, la selección de una muestra representativa permite generalizar los resultados a otras PYME de la región, ofreciendo información útil para mejorar la gestión del talento humano y el clima organizacional. Finalmente, este enfoque proporciona un procedimiento claro, sistemático y replicable, que asegura la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

La población del estudio estuvo formada por colaboradores de diversas PYME en Tampico. La muestra final consistió en 176 participantes, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, con el objetivo de incluir empresas de distintos giros y tamaños, asegurando la diversidad del sector. Los sujetos de estudio son los colaboradores, quienes aportaron información acerca de su percepción de la satisfacción laboral y los estilos de dirección. El objeto de estudio fue analizar cómo esos estilos de liderazgo de la alta dirección se relacionan con la satisfacción laboral de los empleados en el contexto específico de las PYME mexicanas.

Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario estructurado con escalas tipo Likert de cinco puntos, que permitió medir la intensidad de las percepciones de los participantes de manera clara y estandarizada. El cuestionario se dividió en dos secciones principales. La primera sección evaluó los estilos de liderazgo de los directivos, incluyendo liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*, basado en los modelos teóricos de Bass y Avolio y en los aportes de Robbins, Judge y Chiavenato, actualizados con investigaciones recientes sobre liderazgo efectivo en PYME Medina-Meneses et al. (2023)

La segunda sección midió la satisfacción laboral de los colaboradores, considerando dimensiones como motivación, reconocimiento, clima laboral y compromiso. Esta sección se fundamentó en la teoría de los dos factores de Herzberg y en enfoques contemporáneos del comportamiento organizacional, que consideran factores psicológicos, sociales y organizacionales en la satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2022). Además, se incluyeron ítems sobre impacto organizacional, como compromiso, permanencia e intención de recomendación, para analizar cómo el liderazgo influye en la retención del talento humano y en la fidelización de los colaboradores.

El procedimiento de aplicación del cuestionario se realizó en varias fases. Primero, se contactó a los directivos de cada PYME para explicar los objetivos de la investigación y garantizar la confidencialidad de la información. Posteriormente, se distribuyeron los cuestionarios a los empleados de manera digital, asegurando que todos los participantes tuvieran igualdad de condiciones para responder. Los datos obtenidos fueron codificados y procesados mediante software estadístico, permitiendo realizar análisis descriptivos y correlacionales, así como determinar patrones y relaciones significativas entre variables (Sekaran & Bougie, 2022). La ruta metodológica incluyó la revisión bibliográfica y el diseño del instrumento, la selección de la muestra, la planificación del trabajo de campo, la aplicación de encuestas, la codificación y análisis de datos, así como la interpretación de resultados, garantizando la sistematicidad del estudio.

Para asegurar la validez y confiabilidad del instrumento, se aplicaron criterios específicos. La validez de contenido fue revisada por expertos en gestión de recursos

humanos y liderazgo, asegurando que los ítems midieran adecuadamente las variables planteadas Medina-Meneses et al. (2023). La validez conceptual y de constructo se verificó mediante la fundamentación teórica de los ítems en modelos reconocidos de liderazgo y satisfacción laboral, asegurando que reflejaran fielmente los conceptos a estudiar. La confiabilidad interna se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, considerando aceptables valores superiores a 0.70, lo que garantiza consistencia interna entre los ítems de cada escala. Además, la estandarización del cuestionario y la uniformidad en su aplicación redujeron posibles sesgos y reforzaron la precisión de los datos.

Desde una perspectiva de liderazgo en las PYME, se consideró relevante integrar el análisis de la interacción directa entre directivos y colaboradores, dado que estas organizaciones presentan estructuras más flexibles y cercanas. Dicho elemento permitió contextualizar los resultados obtenidos, aportando una interpretación más profunda sobre cómo las prácticas de liderazgo impactan de manera inmediata en la percepción, motivación y satisfacción laboral de los empleados. Es importante destacar que la metodología empleada permite no solo identificar la relación entre las variables, sino también generar evidencia empírica útil para la toma de decisiones en las PYME, contribuyendo al diseño de estrategias que fortalezcan el liderazgo y mejoren la satisfacción laboral.

La metodología cuantitativa con diseño descriptivo y correlacional permitió analizar de manera clara y objetiva cómo los estilos de liderazgo de la alta dirección afectan la satisfacción laboral de los colaboradores en las PYME. La ruta metodológica establecida, la selección representativa de la muestra

y la aplicación de criterios de validez y confiabilidad aseguran que los resultados sean precisos, replicables y útiles para fortalecer la gestión del talento humano y mejorar el clima organizacional de las empresas estudiadas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el desarrollo del presente estudio, se aplicaron un total de 176 encuestas válidas a colaboradores y líderes pertenecientes a pequeñas y medianas empresas (PYME) de la zona sur de Tamaulipas, específicamente en el área de Tampico. El instrumento fue diseñado para evaluar la relación entre el estilo de liderazgo de la alta dirección y el nivel de satisfacción laboral de los empleados. Para la sistematización de los datos, se utilizó una herramienta digital mediante la aplicación de encuestas a través de formulario en línea, lo que permitió recopilar la información de manera organizada y eficiente. Una vez obtenidas las respuestas, los datos se exportaron automáticamente a una hoja de cálculo en Excel, donde fueron depurados, codificados y estructurados para su posterior análisis estadístico. Este procedimiento facilitó el manejo de la información, garantizando mayor precisión en el procesamiento de los datos y permitiendo identificar tendencias y relaciones entre las variables estudiadas.

En términos demográficos, la muestra presenta una distribución relativamente equilibrada, con una mayor participación del sexo femenino, representando con el 58% (102 participantes), mientras que el 42% (74 participantes) corresponde al sexo masculino. Este comportamiento sugiere una creciente participación de la mujer en entornos organizacionales dentro del sector PYME en la región. En cuanto al nivel educativo, los resultados muestran

un perfil altamente calificado: el 64% de los encuestados cuenta con estudios de licenciatura (117 participantes) y un 26% con estudios de posgrado (47 participantes). Esto indica que las PYME analizadas disponen de capital humano con formación profesional, lo cual puede influir significativamente en la percepción del liderazgo y sus expectativas laborales.

En relación con la antigüedad en la empresa, el grupo más representativo corresponde a colaboradores con más de 6 años de permanencia (79 participantes), seguido por aquellos con entre 1 y 3 años (44 participantes). Este dato nos indica una base laboral estable relativamente, lo cual es importante para analizar la influencia del liderazgo en la satisfacción y permanencia organizacional. En cuanto a la estructura organizacional, la distribución de los puestos muestra una participación equilibrada: el 35% ocupa posiciones administrativas (64 participantes), el 33% corresponde a puestos operativos (60 participantes) y el 32% desempeña funciones de jefatura o coordinación (58 participantes). Esta diversidad permite obtener una visión integral de las percepciones organizacionales desde distintos niveles jerárquicos.

El instrumento incluyó una escala tipo Likert de cinco niveles para evaluar percepciones relacionadas con liderazgo y satisfacción laboral. Las afirmaciones estuvieron orientadas a medir aspectos clave como la comunicación de la alta dirección, el reconocimiento al desempeño, la participación en la toma de decisiones, la motivación, la innovación, la confianza organizacional y el clima laboral. Asimismo, se analizaron variables vinculadas a la satisfacción laboral, tales como la percepción de equidad salarial, estabilidad en el empleo, motivación, desarrollo profesional, relaciones interpersonales, identificación con la

organización y el sentido de pertenencia. De acuerdo con el enfoque cuantitativo y el diseño descriptivo-correlacional, el análisis se realizó tomando en cuenta las dimensiones de las variables de liderazgo y satisfacción laboral, lo que facilitó identificar tendencias en la percepción de los colaboradores de las PYME estudiadas.

Más del 72% de los participantes percibe que la alta dirección comunica con claridad los objetivos de la empresa, lo que deja ver una adecuada transmisión de la información. Dicho resultado indica que existe una base de comunicación organizacional efectiva; sin embargo, la disminución en la percepción de escucha activa refleja una posible brecha en la comunicación bidireccional, lo cual coincide con lo planteado por Pacheco-Rodríguez y Álvarez-Avilés (2022) donde destacan que la comunicación organizacional implica procesos de interacción y retroalimentación que permiten articular a los distintos niveles de la empresa y fortalecer su funcionamiento.

Los resultados en la dimensión de estilo de liderazgo indican que más del 74.37% de los encuestados tiene percepciones positivas en aspectos como la motivación, la confianza y el impacto en el clima laboral, lo que muestra rasgos de un liderazgo transformacional. Este hallazgo es congruente con lo planteado por Delgado-Bello y Flores. (2022), quienes señalan que este tipo de liderazgo influye positivamente en el desempeño y la satisfacción laboral. No obstante, en aspectos como la participación en decisiones y el reconocimiento, los niveles de acuerdo son menores, lo que sugiere una aplicación no uniforme del liderazgo, combinando prácticas participativas con enfoques más centralizados.

Respecto a la motivación laboral, se observa que el 76% de los colaboradores

se siente motivado para cumplir con sus responsabilidades, lo que revela una disposición favorable hacia el trabajo. Sin embargo, esta motivación está más vinculada a factores intrínsecos, como el sentido de pertenencia, que a aspectos extrínsecos como los incentivos o el reconocimiento. Este comportamiento puede relacionarse con lo señalado por Cabana et al. (2022), quien destaca que el liderazgo influye significativamente en la motivación y satisfacción laboral a través de factores organizacionales y emocionales.

Más del 65% de los participantes tiene percepciones positivas respecto al ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia, lo que demuestra un clima organizacional favorable. Esto indica que las PYME analizadas han logrado consolidar entornos laborales positivos; sin embargo, la disminución en otros factores como la equidad salarial sugiere que el bienestar percibido no es homogéneo en todas las dimensiones de la satisfacción laboral.

Los resultados en la dimensión de incentivos y compensación muestran que entre el 30% y el 40% de los colaboradores tiene percepciones poco favorables sobre la equidad salarial y el reconocimiento recibido. Es importante destacar que las debilidades en los sistemas de compensación y puede afectar la percepción de justicia, así como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

En cuanto al compromiso organizacional, aproximadamente el 75% de los colaboradores expresa intención de permanecer en la empresa y recomendarla como un buen lugar de trabajo, lo que evidencia un nivel importante de compromiso afectivo basado en el clima laboral. Este resultado es

congruente con lo planteado por Placeres Salinas et al. (2022), quienes destacan que el compromiso organizacional es un factor clave para el desempeño y la innovación dentro de las organizaciones. Sin embargo, las áreas de mejora en compensación y reconocimiento podrían afectar este compromiso si no se atienden oportunamente.

En conjunto, la interpretación por dimensiones permite identificar que las PYME analizadas presentan fortalezas en aspectos relacionados con el liderazgo motivacional y el clima organizacional, así como áreas de oportunidad en los sistemas de compensación, reconocimiento y participación. Estos resultados son consistentes con el enfoque metodológico del estudio, ya que permiten describir y analizar la relación entre las variables sin establecer causalidad, pero sí evidenciando patrones significativos en las percepciones de los colaboradores. Estos resultados también nos permiten observar que el liderazgo de la alta dirección influye de manera directa en la percepción de los colaboradores, especialmente en aspectos como la comunicación, la motivación y el clima laboral. Cuando estas prácticas no se aplican de manera constante, pueden generar áreas de insatisfacción, particularmente en temas de reconocimiento y equidad. A partir de los resultados, se confirma que el liderazgo de la alta dirección no solo influye en la dinámica organizacional, sino que también es un factor clave en la percepción de satisfacción laboral de los colaboradores dentro de las PYME.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar la relación entre el liderazgo de la alta dirección y la satisfacción laboral de los colaboradores en las pequeñas y medianas empresas de Tampico, Tamaulipas, evidenciando

que ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas. A partir de los resultados obtenidos, se identificó que el liderazgo ejercido por los directivos influye de manera directa en la percepción que los colaboradores tienen sobre su entorno laboral, su motivación y su nivel de compromiso dentro de la organización.

En primer lugar, se pudo observar que las PYME analizadas presentan una tendencia hacia estilos de liderazgo con características transformacionales, especialmente en aspectos relacionados con la motivación, la generación de confianza y el impacto positivo en el clima laboral. Este tipo de liderazgo favorece la creación de ambientes de trabajo más colaborativos, donde los empleados se sienten valorados y parte importante de la organización. Sin embargo, también se identificó que este estilo no se aplica de manera homogénea, ya que existen áreas en las que persisten prácticas más tradicionales o centralizadas, particularmente en la toma de decisiones y en el reconocimiento al desempeño.

En relación con la satisfacción laboral, los resultados muestran niveles favorables en dimensiones como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia. Esto sugiere que, en general, las organizaciones estudiadas han logrado generar condiciones positivas que influyen en el bienestar de sus colaboradores. No obstante, también se identificaron áreas de oportunidad, principalmente en lo referente a la equidad salarial y a los sistemas de reconocimiento, aspectos que pueden afectar la percepción de justicia organizacional y, en consecuencia, el nivel de satisfacción a largo plazo.

Un resultado clave del estudio es que la motivación de los colaboradores se

encuentra mayormente vinculada a factores intrínsecos, como la identificación con la empresa y el sentido de pertenencia, más que a incentivos externos. Si bien esto refleja un compromiso significativo por parte del personal, también representa un riesgo si las organizaciones no fortalecen sus estrategias de compensación y reconocimiento, ya que la motivación basada únicamente en factores emocionales puede no ser sostenible en el tiempo.

A partir de los resultados, indican que la comunicación organizacional cumple un papel importante en la percepción del liderazgo. Aunque la mayoría de los colaboradores reconoce que la alta dirección comunica de manera clara los objetivos de la empresa, se detectaron debilidades en la comunicación recíproca, particularmente en la escucha activa y en la consideración de las opiniones del personal. Este aspecto es relevante, ya que la falta de participación puede limitar el sentido de pertenencia y afectar la relación entre directivos y colaboradores.

En cuanto al compromiso organizacional, se identificó que una proporción importante de los empleados muestra disposición para permanecer en la empresa y recomendarla como un buen lugar de trabajo. Este comportamiento expresa un nivel significativo de compromiso afectivo, el cual se encuentra fuertemente influenciado por el clima laboral y las relaciones interpersonales. Sin embargo, este compromiso podría verse afectado si no se atienden las áreas de mejora detectadas en temas de reconocimiento y equidad, lo que refuerza la importancia de mantener una gestión integral del talento humano.

De manera general, los resultados del estudio permiten afirmar que el liderazgo

de la alta dirección no solo impacta en el desempeño organizacional, sino que también influye en la experiencia laboral de los colaboradores. Un liderazgo efectivo, basado en la comunicación, la motivación y el reconocimiento, contribuye a generar entornos laborales más positivos, mientras que prácticas inconsistentes o poco participativas pueden generar insatisfacción y afectar el compromiso del personal.

Desde una perspectiva práctica, este estudio aporta elementos relevantes para la toma de decisiones en las PYME, al evidenciar la necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo y gestión del talento humano. En particular, se recomienda promover estilos de liderazgo más participativos, que fomenten la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones y fortalezcan la comunicación interna. En la práctica, es importante diseñar sistemas de reconocimiento y compensación más equitativos, que permitan equilibrar los factores emocionales y económicos de la satisfacción laboral.

Desde el ámbito académico, este estudio aporta evidencia empírica sobre la relación entre liderazgo y satisfacción laboral en el contexto específico de las PYME en Tampico, Tamaulipas, un campo en el que aún existe limitada información. Esto abre la posibilidad de desarrollar futuras investigaciones que profundicen en variables como la cultura organizacional, el tipo de industria o el tamaño de la empresa, con el fin de comprender de manera más amplia las dinámicas que influyen en el comportamiento organizacional.

Es importante reconocer que, si bien el estudio permitió identificar tendencias relevantes, también presenta ciertas limitaciones, como el tamaño de la muestra y el uso de un muestreo no probabilístico,

lo que puede restringir la generalización de los resultados. No obstante, los hallazgos obtenidos ofrecen una base sólida para el análisis y la toma de decisiones, así como para el diseño de estrategias que contribuyan a mejorar el liderazgo y la satisfacción laboral en las PYME. En este contexto, resulta pertinente destacar que el fortalecimiento del liderazgo en las PYME no debe limitarse únicamente a la adopción de estilos más participativos, sino también a la coherencia entre lo que se comunica y lo que se practica dentro de la organización. La consistencia en las acciones directivas influye directamente en la credibilidad del liderazgo y en la percepción de justicia organizacional por parte de los colaboradores. Cuando existe alineación entre el discurso y la práctica, esto favorece un ambiente de confianza que impacta positivamente en la satisfacción laboral, el compromiso y la permanencia del personal, contribuyendo así a una gestión más efectiva del talento humano.

El liderazgo de la alta dirección se posiciona como un factor determinante en la satisfacción laboral de los colaboradores, influyendo tanto en su percepción del entorno organizacional como en su nivel de compromiso y permanencia. Fortalecer las prácticas de liderazgo en las PYME no solo representa una oportunidad para mejorar el bienestar del personal, sino también una estrategia clave para incrementar la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones en un entorno cada vez más exigente.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2023). Pequeñas y medianas empresas (PYME): impulsores del empleo y el crecimiento. <https://www.bancomundial.org>
- Cabana Villca, S. R., Rivera Guerra, M. B., Véliz Fernández, R. P., & Aguilera Zambra, M. I. (2022). Influencia del liderazgo y otras variables críticas en la competitividad de Mipymes chilenas. *Contaduría y Administración*, 67(4), e355. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2972>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Las pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>
- De La Cruz-Urrutia, L. L. (2022). Estilos de liderazgo y clima organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 135–146. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>
- Delgado-Bello, C. A., & Flores, O. F. G. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica*, 33(6), 11–20. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600011>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025). Estadísticas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME). <https://www.inegi.org.mx>
- Medina-Meneses, J. A., Arévalo-Avecillas, D. I., & Morales-Méndez, J. D. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas (pymes) de una economía emergente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 79–96.
- Minaya-Serna, A. E., Ruíz-Gómez, A. A., Concha-Huarcaya, M. A., & Alva-Olivos, M. A. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 130–140. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3678>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2024). Panorama laboral 2024 de América Latina y el Caribe. <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/OIT-PANORAMA-LABORAL-2024.pdf>
- Pacheco-Rodríguez, M. G., & Alvarez-Avilés, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51–71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Placeres Salinas, L., Araiza-Vázquez, M., & Torres-Mansur, M. (2022). El compromiso organizacional: Un factor clave para la innovación en las organizaciones. *Vinculatégica EFAN*, 8(2), 153–164. <https://doi.org/10.29105/vtga8.2-341>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson.
- Rodelo, J. C., López, N. A., & Gómez, R. Y. C. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295–1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Ruiz, E. D., Gómez, J. F. S., & De Jesús Valdivia Rivera, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2022). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). Wiley.

Vargas-Merino, J. A. (2023). El liderazgo transformacional y su impacto en el compromiso organizacional: Una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 13(25), 112–128.

Vidales Flores, L. M., Mendoza Martínez, I. A., & Xochitototl Nava, V. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, 69(3), e464. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>

Villegas, O. P. (2022, junio 23). Tres estilos de liderazgo dominantes en las empresas familiares de México. *Revista TyT*. <https://www.tyt.com.mx/nota/tres-estilos-de-liderazgo-dominantes-en-las-empresas-familiares-de-mexico>

Vallejo, U. C., Macetas, M. N., Carhuancho-Mendoza, I. M., & Vallejo, U. C. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *ESPACIOS*, 45(05), 106–119. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>