



CLARIDAD COMUNICACIONAL DEL LÍDER Y SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DEL EMPLEADO, SEGÚN EL PUESTO Y ÁREA DE TRABAJO

CLARITY COMMUNICATION OF LEADER AND SATISFACTION INTRINSIC OF EMPLOYEE, ACCORDING TO POSITION AND AREA WORKED

Ana Medina^{1*}, Arelis Carrasco²

¹ Universidad Adventista Dominicana, República Dominicana. E-mail: ana.medina@unad.edu.do, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4928-9341>

² Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Adventista Dominicana, República Dominicana. E-mail: acarrasco@unad.edu.do, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1227-510X>
Corresponding Author*

Article history

Received: 05/04/2026

Received in revised: 10/06/2026

Accepted: 15/06/2026

Available online: 01/08/2026

Cómo citar este artículo

Medina, A. & Carrasco, A. (2026). Claridad comunicacional del líder y satisfacción intrínseca del empleado, según el puesto y área de trabajo. *Revista de Investigación Multidisciplinaria en Ciencia y Tecnología - RIMCYT*, 1(1), 1-15

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, motivaciones, teoría de Herzberg, factores intrínsecos, comunicación organizacional.

RESUMEN

El presente estudio analizó la incidencia de la claridad comunicacional del liderazgo en la satisfacción intrínseca de los colaboradores, evaluando posibles variaciones según el puesto y el área de trabajo. Bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal, se evaluó una muestra de 224 empleados pertenecientes a ocho organizaciones dominicanas (sector eclesiástico, docente, administrativo y de servicios). Los instrumentos incluyeron una escala Likert de claridad comunicacional y el cuestionario Overall Job Satisfaction (Warr et al., 1979). Los hallazgos revelaron que el 83% de la muestra percibe la comunicación del líder como buena o excelente. Se identificó una asociación positiva significativa entre la calidad comunicacional y la satisfacción intrínseca ($r = .508$, $p < 0.05$) y una relación estadística robusta mediante análisis de varianza ($F_{16, 133.946} = 8.494$, $p < 0.01$). Notablemente, incluso el 41% de los empleados con satisfacción neutral valoró positivamente la comunicación, sugiriendo una gestión funcional que, sin embargo, requiere mayor profundidad emocional para evitar la robotización. Se concluye que la ética, la coherencia y la apertura de canales son responsabilidades ineludibles para potenciar la motivación interna.

KEYWORDS

ABSTRACT

Leadership, motivations, Herzberg theory, intrinsic factors, organizational communication.

This study analyzed the incidence of leadership's communicational clarity on the intrinsic satisfaction of employees, evaluating potential variations based on position and work area. Using a quantitative, descriptive, and cross-sectional approach, a sample of 224 employees from eight Dominican organizations (ecclesiastical, teaching, administrative, and service sectors) was evaluated. Instruments included a Likert scale for communicational clarity and the Overall Job Satisfaction questionnaire (Warr et al., 1979). Findings revealed that 83% of the sample perceives the leader's communication as good or excellent. A significant positive association was identified between communicational quality and intrinsic satisfaction ($r = .508$, $p < 0.05$) and a robust statistical relationship through analysis of variance ($F_{16, 133.946} = 8.494$, $p < 0.01$). Notably, even 41% of employees with neutral satisfaction valued communication positively, suggesting functional management that, however, requires greater emotional depth to avoid robotization. It is concluded that ethics, coherence, and the opening of channels are inescapable responsibilities to enhance internal motivation.

1. Introducción

En el ecosistema organizacional de la tercera década del siglo XXI, la comunicación del líder ha dejado de ser un mero proceso de transmisión de información para consolidarse como la competencia transversal más crítica para la sostenibilidad institucional y el bienestar psicológico del capital humano. Las dinámicas laborales contemporáneas, marcadas por la volatilidad y la incertidumbre, exigen que el ejercicio del mando trascienda la instrucción técnica y se oriente hacia una claridad comunicacional que sea, simultáneamente, transparente, coherente y asertiva. Investigaciones recientes sostienen que las nuevas generaciones de líderes operan bajo el paradigma de la reconstrucción de valor social, donde el impacto positivo en la calidad de vida de los colaboradores es el eje de la efectividad directiva. En este contexto, la respuesta de la línea de mando ante crisis emergentes y la resolución de conflictos no es un acto aislado, sino una manifestación directa de su estilo de liderazgo, el cual define el clima emocional y la capacidad de resiliencia del equipo.

Evolución del Liderazgo y Comunicación (2020-2024)

El liderazgo moderno se define por el tránsito del diagnóstico a la acción tangible. Según Barra Zamalloa (2023), el líder contemporáneo es aquel que posee la diligencia y estabilidad necesarias para guiar a la organización a través de crisis emergentes, manteniendo el impulso operativo en todo momento. Esta visión se complementa con el enfoque humanista propuesto por Clifton et al. (2020), el cual sostiene que el liderazgo no debe centrarse exclusivamente en la tarea, sino en la comprensión integral del empleado como individuo.

En las organizaciones dominicanas, marcadas por estructuras a menudo jerárquicas, pero culturalmente relacionales, la comunicación respetuosa y confidente genera una empatía que trasciende los resultados métricos. Un líder que se preocupa por las situaciones personales de su equipo y muestra un interés genuino fomenta un clima de confianza esencial para la estabilidad. En este marco, la coherencia discursiva se vuelve un activo estratégico: el líder debe ser capaz de alinear lo que dice con lo que hace, estableciendo canales claros que reduzcan la incertidumbre y fortalezcan el compromiso ético en todas las cadenas de mando.

Comunicación Efectiva como Activo Estratégico y Factor Motivacional

La comunicación efectiva actúa hoy como un valor agregado estratégico que permite a las organizaciones transitar desde estructuras jerárquicas rígidas hacia modelos más humanos y permeables a las demandas del entorno. Esta práctica no se limita al intercambio de mensajes operativos; abarca la transmisión de dimensiones subjetivas que clarifican el propósito de la gestión ante los interlocutores.

Al respecto, Köhler Peláez (2022) advierte que una deficiencia en las competencias comunicativas y el comportamiento verbal del líder puede conducir a una "robotización" del trabajador. En este estado, el empleado acepta pasivamente directrices sin capacidad de respuesta crítica ni compromiso real, lo que debilita la productividad y la formación de equipos integrados. Según este autor, la robotización es una situación en la cual el empleado acepta pasivamente todo lo que recibe de su superior, perdiendo la capacidad de manifestar reacciones o expresar sus propias ideas. Entonces, el dominio de la comunicación debe tomarse como una competencia insoslayable para los líderes, en cuya ausencia, la productividad es débil y la integración de equipos es una utopía.

Para evitar esta alienación, el liderazgo contemporáneo debe enfocarse en la influencia y la transformación de procesos, donde el líder comunique con integridad sus valores y principios éticos. Involucrar a los seguidores en un proyecto compartido con visión de futuro es lo que distingue al líder efectivo de un simple administrador de recursos. Como señalan Lazzati y Tailhade (2019), el liderazgo se manifiesta a través de las personas, exigiendo una disposición atenta y directa a las interrogantes del equipo para delegar poder de forma efectiva, permitiendo que la visión organizacional se desarrolle de manera autónoma tanto en presencia como en ausencia del supervisor.

La dualidad motivacional de Herzberg y la satisfacción intrínseca

La satisfacción laboral no es un concepto unitario. Basándose en la teoría bifactorial de Herzberg, autores como Uribe Prado (2014) y Velásquez Chirinos (2019) distinguen entre factores higiénicos (extrínsecos) y motivadores (intrínsecos). Mientras que el salario o las condiciones físicas pueden evitar la insatisfacción, solo los factores intrínsecos generan una motivación real y duradera.

Mendoza Briceño et al. (2022) definen la motivación como el motor afectivo que impulsa la realización de actividades. Cuando el trabajador percibe autonomía y empoderamiento, se activan sentimientos de autorrealización que impactan su bienestar psicológico. Esta teoría postula una dicotomía fundamental al separar los determinantes de la satisfacción y la insatisfacción en dos categorías independientes:

1. Factores Higiénicos o Extrínsecos. Relacionados con el contexto del puesto, como la retribución salarial, las políticas físicas y la supervisión técnica. La mitigación de deficiencias en estos factores solo previene la insatisfacción, pero no genera motivación activa.
2. Factores Motivadores o Intrínsecos: Vinculados directamente con el contenido de la actividad laboral, incluyendo la autonomía, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento personal.

En total, Herzberg abarca unos 15 factores, de los cuales, siete forman el conglomerado de los factores intrínsecos, en cuyo estudio se profundiza en esta investigación, considerando que son activados directamente por la claridad comunicacional del líder:

Libertad: Referida al margen de maniobra para elegir métodos de trabajo. Una comunicación clara del líder reduce la necesidad de supervisión punitiva, otorgando al empleado la seguridad necesaria para ejercer su autonomía.

Reconocimiento: La valoración explícita de los logros. La comunicación asertiva permite que el reconocimiento no sea percibido como un acto vacío, sino como una validación técnica y emocional del esfuerzo.

Promoción: Las oportunidades percibidas de crecimiento. El líder debe comunicar con transparencia las líneas de carrera para que el empleado visualice un futuro dentro de la institución.

Responsabilidad: El grado de confianza depositado en el empleado. La delegación efectiva depende de una comunicación que clarifique expectativas y brinde soporte.

Sugerencias: La apertura para escuchar e implementar ideas. Un líder que valida las sugerencias fomenta la innovación y el sentido de pertenencia.

Variedad de tareas: La evitación de la monotonía. La comunicación permite al líder identificar talentos subutilizados y diversificar funciones.

Uso de capacidades (Mastery): La posibilidad de aplicar y perfeccionar habilidades personales. Como indica Pardo Solano (2013), el deseo de "maestría" o superación es un motor crítico; el líder debe comunicar oportunidades de aprendizaje continuo.

Esta dinámica se vincula con la visión de White (2001), quien sostiene que la labor sistemática y fielmente realizada bajo una dirección equilibrada es la base de un servicio de calidad. En el contexto dominicano, donde sectores como el eclesiástico y el educativo tienen una fuerte carga vocacional, estos factores intrínsecos cobran una relevancia mayor, pues el trabajador busca un propósito que trascienda lo económico.

La satisfacción intrínseca, eje central de este estudio, depende exclusivamente de la estimulación de estos factores motivadores. En entornos de crisis o alta demanda, autores como Mendoza-Briceño et al. (2022) subrayan que la motivación no es solo un motor afectivo, sino el componente que permite al trabajador alcanzar su potencial productivo y bienestar emocional. Cuando el trabajador percibe un clima de empoderamiento y recibe beneficios que tocan su dimensión intrínseca, se genera un compromiso afectivo que armoniza los intereses personales con los institucionales.

Estilos de liderazgo y claridad comunicacional en la actualidad

Durante el periodo 2022-2024, la psicología organizacional ha priorizado el rol del líder como facilitador del sentido de propósito y claridad operativa. Bajo la óptica de la Teoría del Camino-Meta (Path-Goal Theory) y el Intercambio Líder-Miembro (LMX), se postula que la satisfacción laboral de los subordinados es una función directa de la capacidad del líder para clarificar las metas. El colaborador posee una necesidad fundamental de comprender cómo se conectan sus tareas específicas con los objetivos corporativos; la claridad comunicativa satisface esta demanda al explicar explícitamente el qué, el porqué y el cómo de cada asignación.

El desarrollo de un liderazgo auténtico está ligado a la inteligencia emocional y la capacidad de trabajo en equipo (Conejero-Pérez et al., 2022). Un líder que domina sus propias emociones y las del grupo puede alinear los intereses personales con los institucionales. Cabana et al. (2022) subrayan que el liderazgo es el factor determinante para el compromiso de los colaboradores, especialmente en organizaciones donde la cercanía comunicacional compensa las limitaciones de recursos técnicos.

La comunicación actúa como el "pegamento" que evita que las estructuras jerárquicas se vuelvan rígidas y deshumanizadas.

Estudios actuales, como el de Salameh-Ayanian et al. (2025), destacan que el liderazgo transformacional es un motor clave para reducir la incertidumbre y el estrés laboral, especialmente en contextos de crisis. Asimismo, el liderazgo humilde, caracterizado por la transparencia y la valoración de las fortalezas de los subordinados, fomenta la seguridad psicológica y satisface las necesidades básicas de autonomía y competencia. En contraposición, los enfoques puramente transaccionales, basados en premios y castigos, pueden mermar el compromiso intrínseco al focalizar la atención del empleado únicamente en incentivos materiales externos.

En un estudio cuantitativo, Salameh-Ayanian et al. (2025) investigaron a empleados de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en el Líbano. Mediante la aplicación de cuestionarios, los investigadores evaluaron los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y su efecto en la satisfacción. Los resultados demostraron que el liderazgo transformacional es un motor crítico para mantener la satisfacción laboral en contextos de alta incertidumbre y crisis. En conclusión, los autores determinaron que los factores motivadores intrínsecos, propuestos en la teoría de Herzberg, son los principales impulsores de la satisfacción del personal, incluso bajo presiones extremas.

Por su parte, un estudio publicado por el grupo de investigadores en Psicología Organizacional (2024) analizó la comunicación de propósito en equipos de trabajo corporativos. Basándose en las teorías de Camino-Meta e Intercambio Líder-Miembro (LMX), se evaluó la claridad operativa a través de la explicación explícita del "qué", el "porqué" y el "cómo" de las tareas. El resultado principal indicó que la satisfacción de los subordinados es una función directa de la capacidad del líder para clarificar las metas, y se advirtió que la subcomunicación deprime la satisfacción intrínseca. Los autores concluyeron que la claridad comunicativa permite a los empleados valorar el impacto de su esfuerzo individual, evitando así su desconexión con los objetivos corporativos.

En el ámbito de la salud, Mendoza-Briceño et al. (2022) llevaron a cabo un estudio con diseño no experimental, correlacional y transversal en el que participaron 50 profesionales de un centro de salud público en Ecuador. Utilizando una adaptación de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (WCW), encontraron que el 48% de los médicos reportó estar satisfecho o muy satisfecho. Además, identificaron a la motivación intrínseca como el motor que les permite alcanzar su potencial productivo. La investigación concluye que los factores intrínsecos validados por Herzberg mantienen su plena vigencia como protectores del bienestar emocional, especialmente en entornos sanitarios altamente demandantes.

Desde otra perspectiva, Li et al. (2024) desarrollaron un estudio empírico centrado en colaboradores del sector servicios expuestos a dinámicas de equipo. Apoyándose en los Modelos de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) y la Teoría de la Autodeterminación (SDT), sus hallazgos revelaron que un liderazgo humilde, fundamentado en la transparencia y la autoconciencia, logra satisfacer las necesidades de autonomía y competencia del trabajador. En consecuencia, determinaron que la motivación intrínseca actúa como un mediador secuencial que vincula el liderazgo con un desempeño superior, tanto a nivel creativo como proactivo.

Finalmente, desde un enfoque institucional, Barra Zamalloa (2023) presentó un análisis crítico-analítico enfocado en la reforma del sector público y el rol del mando administrativo. Al evaluar el impacto estratégico de la comunicación coherente del líder en la administración estatal, el autor comprobó que la claridad comunicacional constituye un recurso estratégico esencial que hace viables los factores motivadores intrínsecos de Herzberg dentro del Estado. Su conclusión destaca que un discurso coherente por parte del líder logra disipar la ambigüedad del rol, previniendo así la "robotización" o la aceptación pasiva de las directrices por parte del empleado.

Medición de la Satisfacción: Escala de Warr, Cook y Wall (1979)

Teniendo claro que en el modelo de Herzberg los factores motivadores o intrínsecos son los únicos capaces de impulsar activamente el bienestar y la autorrealización, mientras que los factores higiénicos o extrínsecos solo cumplen la función de prevenir la insatisfacción (Herzberg, 1966; Mendoza-Briceño et al., 2022), se han desarrollado diferentes instrumentos para trasladar esta estructura teórica a un plano operativo y científico.

Hay instrumentos de tradición norteamericana, como el clásico Job Descriptive Index (JDI), el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), y la Job in General Scale (JIG). Otro grupo es el de los instrumentos desarrollados en el contexto latinoamericano, como la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 1999) y la Escala de Satisfacción de Arequipa y Escalas. Merecen atención, también las herramientas de medición creadas para grupos profesionales específicos, particularmente el área de ciencias de la salud (Physician Worklife Study-PWS), la profesión de enfermería (Greek Nurses' Job Satisfaction Scale) y la atención al burnout laboral con aplicación y seguimiento mediante la MBI-HSS (Maslach Burnout Inventory): Aunque mide principalmente el desgaste profesional (burnout), se utiliza a menudo de forma complementaria para evaluar la "insatisfacción extrema" a través de dimensiones como la baja realización personal. También hay enfoques modernos centrados en aspectos psicológicos y abordajes cualitativos de una sola pregunta sobre satisfacción global y la Encuesta de Satisfacción de The Conference Board.

Aunque todas estas opciones son útiles, de acuerdo con el enfoque del estudio que se pretenda realizar, la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall (1979) se destaca como la herramienta más apropiada (Warr et al., 1979). Este instrumento psicométrico fue diseñado originalmente con 15 reactivos para evaluar las actitudes generales del trabajador mediante una clara demarcación entre las facetas intrínsecas y extrínsecas del empleo (Warr et al., 1979; Boluarte y Merino, 2015). Su diseño emplea una escala tipo Likert de siete puntos que permite capturar de forma parsimoniosa desde la libertad para elegir métodos de trabajo hasta la satisfacción con la remuneración y las condiciones físicas del entorno (Pérez-Bilbao & Fidalgo, 1995; Arias et al., 2017).

Análisis psicométricos contemporáneos reportan niveles de confiabilidad excelentes, con coeficientes alfa de Cronbach que oscilan entre .88 y .945, superando la estabilidad de muchas escalas unidimensionales (Arias et al., 2017; Boluarte y Merino, 2015). Finalmente, la medición mediante esta escala ofrece la ventaja científica de vincular estrechamente la satisfacción con el bienestar afectivo y la salud mental del trabajador (Warr, 1990).

Se ha evidenciado que el enriquecimiento de los factores intrínsecos evaluados por Warr et al. actúa como un factor protector contra los riesgos psicosociales, mitigando estados de apatía, fatiga y burnout (Warr, 1992; Mendoza-Briceño et al., 2022). Por tanto, un liderazgo que ejerza una

claridad comunicacional efectiva sobre las metas y el propósito organizacional potencia estos factores motivadores, facilitando un clima de empoderamiento y sostenibilidad institucional (Barra Zamalloa, 2023; Torrejón-Gallo et al., 2022).

El impacto según el puesto y el área de trabajo

Un aspecto diferenciador de esta investigación es el análisis de la satisfacción en función del puesto y el área laboral. La evidencia empírica sugiere que la percepción de la comunicación no es universal dentro de la organización. Por ejemplo, en áreas de servicios humanos o salud, deficiencias en el intercambio líder-subordinado (LMX) deprimen la satisfacción global independientemente de variables sociodemográficas. Autores como Barra Zamalloa (2023) subrayan que, en el sector público, el liderazgo es la variable crítica para reformar la administración, pasando del diagnóstico a los resultados mediante un discurso coherente que evite la ambigüedad de rol.

Es imperativo que el líder desarrolle una comunicación respetuosa y confidente que genere la empatía necesaria para que el colaborador se sienta valorado más allá de su función productiva. El presente estudio se justifica en la necesidad de identificar cómo estas variables interactúan en organizaciones dominicanas, donde la falta de sinergia comunicacional puede desembocar en ineficiencia y baja calidad del servicio.

Dada la relevancia de las variables expuestas, la presente investigación tiene como objetivo analizar cómo los empleados perciben la claridad comunicacional del liderazgo y su incidencia directa en la satisfacción intrínseca laboral, evaluando estas dinámicas en función del puesto y el área de trabajo específica. Se busca determinar si la coherencia del discurso, la atención a interrogantes y el mantenimiento de canales abiertos actúan como catalizadores de los factores motivadores de Herzberg, impulsando así un desempeño de alto nivel académico y profesional.

2. Metodología

El estudio se fundamentó en un diseño cuantitativo, descriptivo y transversal. Este enfoque permitió analizar la relación entre la claridad comunicacional y la satisfacción en un momento único del tiempo, capturando la realidad organizacional contemporánea de las instituciones seleccionadas para el estudio.

La muestra estuvo constituida por 224 colaboradores de ocho organizaciones dominicanas seleccionadas por disponibilidad. La composición sectorial fue la siguiente:

- Sector Eclesiástico: Dos organizaciones religiosas (33% de la muestra, n=74).
- Sector Docente: Dos centros educativos (25% de la muestra, n=76).
- Sector Administrativo: 16% (n=36).
- Sector de Servicio al Cliente: 9.8% (n=22).
- Otros: Puestos de apoyo (24%) y un 25% de sujetos que no especificaron puesto.

Para la recolección de datos, se utilizó un instrumento compuesto por la estructura siguiente:

1. Escala Likert de Claridad Comunicacional: Evaluó cuatro pilares: Ética (valores), Coherencia del discurso, Capacidad de respuesta atenta y Apertura de canales.
2. Encuesta Overall Job Satisfaction (Warr et al., 1979): Se utilizó la subescala de satisfacción intrínseca, que mide los siete factores de Herzberg previamente mencionados.

3. Validez y Confiabilidad: El instrumento fue validado por siete especialistas en ciencias administrativas y un experto metodólogo. El coeficiente alfa de Cronbach general fue de .88, mientras que el estudio piloto (n=8) arrojó un alfa de .78, confirmando la solidez del constructo.

La recolección de información se realizó de forma voluntaria y anónima, bajo la supervisión del Centro de Investigación en Cuidado Integral de Salud de la Universidad Adventista Dominicana (CICIS-UNAD), garantizando un nivel de riesgo cero para los participantes. Se utilizaron medidas de tendencia central y dispersión para el análisis descriptivo. Para el análisis inferencial, se aplicó la Correlación de Pearson (r) y el Análisis de Varianza (ANOVA). Siguiendo el rigor metodológico, se emplearon pruebas post hoc de Bonferroni y DMS para confirmar la significancia de las diferencias entre grupos).

3. Resultados

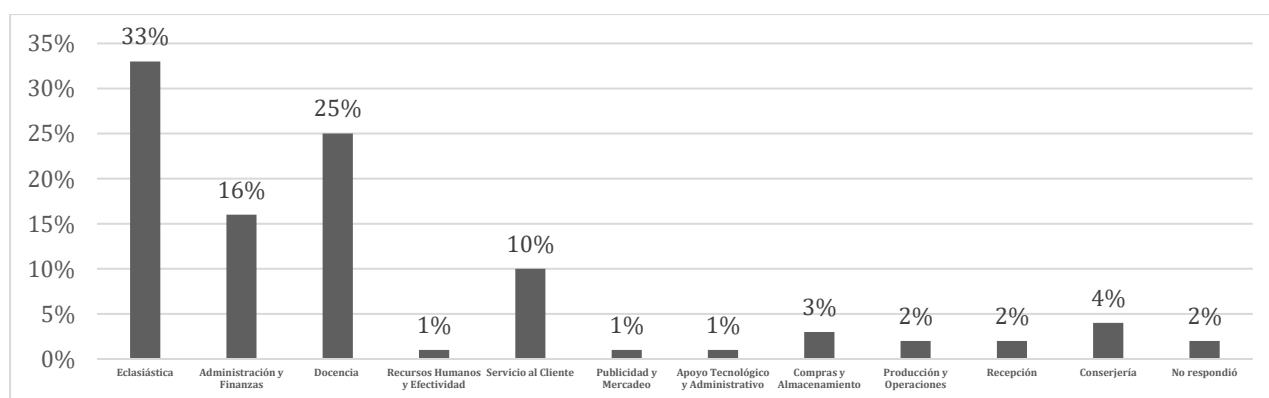


Fig 1. Distribución de la muestra de empleados, según el área en la cual laboran

La Figura 1 presenta la distribución de la muestra en empleados, según el área en la cual laboran. Se encontró una amplia variedad de áreas de trabajo entre los sujetos de la muestra, siendo las más comunes, las siguientes: área eclesiástica (33%; n=74), área docente (25%; n=76), área administrativa (16%; n=36) y área de servicio al cliente (9.8%; n=22). 3.1.1 *The effect of angle of attack.*

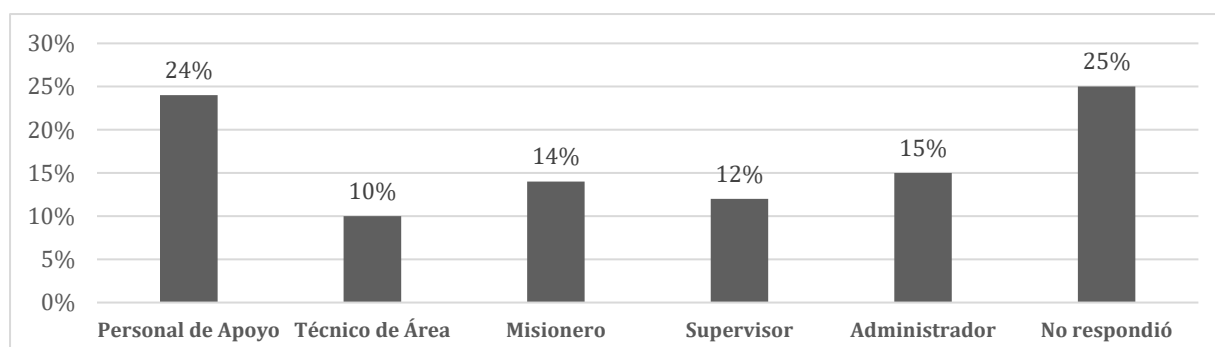


Fig 2. Distribución de la muestra de empleados, según el puesto laboral que desempeñan

Los empleados se distribuyeron entre cinco tipos de puestos, excepto por un 25% que no respondió a esta pregunta. De quienes lo hicieron, el mayor porcentaje estuvo en los que ocupan puestos de apoyo (24%; n=54); el resto de los sujetos se distribuye en porcentajes cercanos.

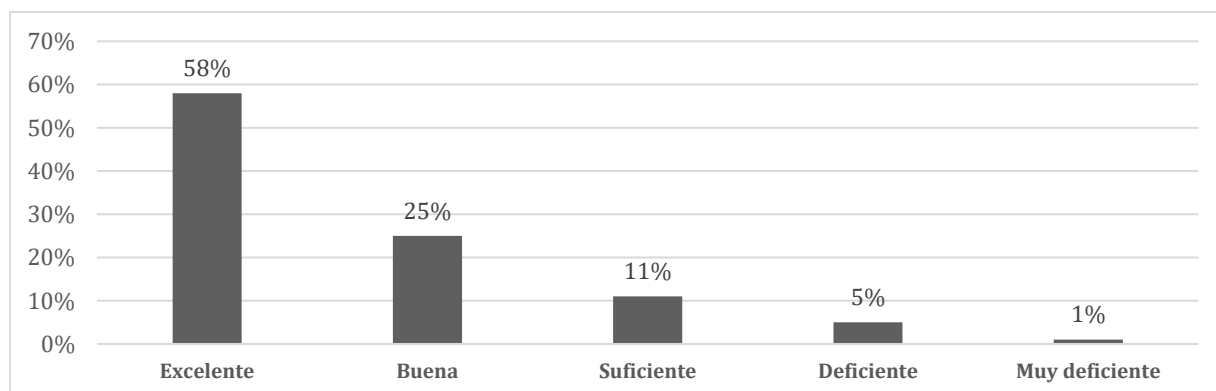


Fig 3. Distribución de la muestra de empleados, según perciben la calidad comunicacional del líder

El 83% (n=186) de los empleados, opinó que la calidad comunicacional del líder es buena y excelente. Una minoría (6%, n=13), señaló que la calidad comunicacional del líder es mala.

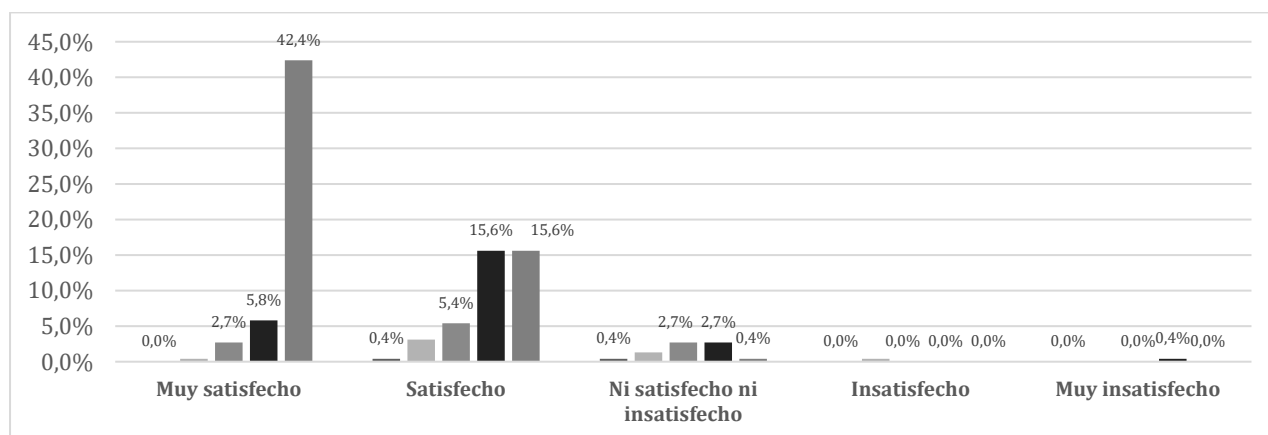


Fig 4. Distribución de la muestra de empleados, según el nivel de satisfacción intrínseca que

mostraron en función de su opinión sobre la calidad comunicacional del líder.

Analizando el contraste entre la calidad comunicacional del líder y el nivel de satisfacción intrínseca de los empleados, se observa que, a medida que mejora la primera, la segunda también lo hace. El 94% (n=108 de 115) de los empleados está muy satisfechos, el 78% (n=70 de 90) está

satisfechos y el 41% ($n=7$ de 17) con satisfacción intrínseca neutra, opina que el líder tiene una claridad comunicacional buena y excelente.

El análisis de ANOVA permitió identificar las siguientes relaciones:

1. Existe relación positiva significativa entre la frecuencia con la cual el líder da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes y el nivel de satisfacción intrínseca que tiene el empleado ($F_5, 255.303=13.473, p<0.01$), siendo válida para los siete factores intrínsecos de Herzberg, pero no para el puesto ni el área de trabajo. Todas las relaciones de este indicador fueron confirmadas, tanto por la prueba de Bonferroni como por la DMS (Diferencias de Cuadrados Mínimos). Esto significa que, cuando el líder establece las bases éticas para su equipo de trabajo, hace que los empleados estén satisfechos con la forma en cómo se manejan los diversos factores que mueven la motivación intrínseca.

2. Hay relación positiva significativa entre la frecuencia con la cual el líder mantiene un discurso coherente y claro, y el nivel de satisfacción intrínseca que muestra el empleado ($F_5, 307.359=17.311, p<0.01$), observándose esta relación con cada uno de los factores intrínsecos y con el puesto ($F_5, 10.589=3.461, p<0.01$), y el área laboral ($F_5, 39.876=3.194, p<0.01$). Los análisis post hoc afirmaron estas relaciones. Esto quiere decir que, si el liderazgo se apoya en una comunicación clara y mantiene la coherencia, esto tiene el efecto de contribuir con la satisfacción de los empleados en todos los factores de la satisfacción intrínseca, que son: libertad para realizar su trabajo, el reconocimiento, las posibilidades de ser promovido, las responsabilidades que se les asignan, las oportunidades de dar sugerencias y la variedad de las tareas que deben cumplir; esto es, a su vez, afectado. Además, la percepción que tienen los empleados acerca de la frecuencia con la cual el líder es coherente y claro en su comunicación se afecta con el área y el puesto laboral donde les corresponde desempeñarse.

3. Un hallazgo particularmente revelador es que la coherencia y claridad del discurso del líder fue la única variable que mostró diferencias significativas según el área y el puesto de trabajo ($p<0.01$). Esto sugiere que, a diferencia de la ética o la apertura de canales que se perciben de forma más transversal, la percepción de integridad en el discurso depende del contexto operativo específico. Es posible que puestos con mayor interdependencia de tareas exijan una coherencia comunicacional más estricta para evitar la ambigüedad en el rol.

4. Hay relación positiva significativa entre la frecuencia con la cual el líder responde a los cuestionamientos del empleado de forma atenta y directa y el nivel de satisfacción intrínseca que tiene el empleado ($F_5, 287.560=15.792, p<0.01$), hallándose esta relación para los siete factores intrínsecos y confirmada en el post hoc, pero no para el puesto ni el área laboral. Esto significa que, cuando el líder se ocupa en despejar las dudas que les surgen a los empleados, ya sea en el desarrollo de las tareas y las metas que deben ser cumplidas, ellos sienten satisfacción hacia los factores internos que mueven la motivación, sin importar el área laboral ni el puesto de trabajo.

5. Se afirma la relación positiva entre la frecuencia con la cual el líder mantiene canales de comunicación abiertos y la satisfacción intrínseca del empleado ($F_5, 256.050=13.525, p<0.01$), mostrándose igual para los siete factores, sin afectar el área laboral ni el puesto de trabajo. Esto significa que, cuando el empleado tiene la oportunidad de expresarse, se muestra satisfecho con la forma en que se atienden sus necesidades frente a los factores laborales intrínsecos.

Además, se observó asociación significativa entre la calidad comunicacional del líder y el nivel de satisfacción intrínseca de los empleados ($r = .508$, $p < 0.05$). Esto significa que un liderazgo que utiliza la comunicación adecuada como estrategia, se acompaña de empleados satisfechos en los aspectos que mueven la motivación intrínseca.

4. Discusión

El análisis de la muestra reveló una notable diversidad en las áreas de desempeño de los sujetos, destacando una mayor representación en los sectores eclesiástico (33%) y docente (25%), seguidos por el área administrativa (16%) y el servicio al cliente (10%). Esta distribución, que abarca 224 empleados en cinco categorías de puestos, permite capturar una visión panorámica de las dinámicas laborales en organizaciones dominicanas, facilitando la construcción de un marco interpretativo robusto y ajustado a la realidad de contextos con alta carga vocacional.

La inclusión de un 25% de sujetos que omitieron declarar su puesto específico representa una limitación metodológica que, sin embargo, no invalida la tendencia general observada, la cual subraya la interdependencia entre el contexto operativo y la percepción de las habilidades directivas.

En cuanto a la dimensión comunicacional, el hallazgo de que el 83% de los colaboradores percibe la calidad comunicativa del líder como buena o excelente sugiere la existencia de una fuerza motivacional interna de gran impacto. Investigaciones recientes, como las de Mendoza-Briceño et al. (2022), ratifican que la comunicación no es un mero factor de soporte, sino el motor afectivo que activa los factores motivadores de Herzberg, permitiendo que el trabajador alcance su potencial productivo incluso en entornos de alta demanda. Bajo esta premisa, la percepción positiva detectada en este estudio indica que los líderes de las organizaciones analizadas están logrando movilizar el entusiasmo del personal, alineando sus actitudes con las metas institucionales mediante un intercambio informativo eficaz.

Por otro lado, la literatura especializada advierte sobre las consecuencias críticas de la deficiencia comunicativa. Mientras que en el borrador original se sugería que la falta de comunicación generaba ineficiencia, autores contemporáneos como Barra Zamalloa (2023) y Köhler Peláez (2022) llevan este análisis a una dimensión más profunda, señalando que un liderazgo verbalmente deficiente condiciona al trabajador a un estado de "robotización" o aceptación pasiva de directrices sin capacidad crítica. El hecho de que solo un 6% de los empleados en esta investigación tenga una opinión negativa del líder refuerza la idea de que existe una sinergia organizacional saludable, donde la claridad operativa actúa como un recurso estratégico que viabiliza la autonomía y el reconocimiento es un clima de confianza es vital para evitar el desgaste profesional y fomentar la resiliencia en periodos de incertidumbre organizacional.

La relación positiva encontrada entre la frecuencia del discurso coherente y claro del líder con la satisfacción intrínseca ($F(5, 307.359) = 17.311$, $p < 0.01$) converge con lo expuesto por Salameh-Ayanian et al. (2025), quienes identifican el liderazgo transformacional y la comunicación transparente como los pilares para reducir la incertidumbre laboral. Un discurso coherente no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que, según Torrejón-Gallo et al. (2022), actúa como un mediador del aprendizaje organizativo. Esto implica que el estímulo verbal del líder no es solo informativo, sino que transforma el comportamiento del seguidor al clarificar el propósito de sus

tareas, incrementando su deseo de permanencia y compromiso afectivo con la visión de la empresa. Finalmente, la robusta relación entre la respuesta atenta del líder a las interrogantes y el nivel de satisfacción ($F_5, 287.560 = 15.792, p < 0.01$) resalta la importancia de las habilidades blandas en la gestión moderna. Este hallazgo se alinea con la teoría del liderazgo humilde analizada por Li et al. (2024), donde la transparencia comunicacional y la disposición a escuchar satisfacen las necesidades básicas de autonomía y competencia del subordinado. El líder actual debe trascender el rol de administrador técnico para convertirse en un facilitador que, mediante una comunicación respetuosa y directa, valida las ideas de su equipo. Esta dinámica no solo eleva la satisfacción intrínseca independientemente del área laboral, sino que consolida una cultura de integridad y respeto mutuo que es indispensable para la sostenibilidad institucional en el largo plazo.

5. Conclusiones

El objetivo de esta investigación es analizar la claridad comunicacional del liderazgo y su influencia sobre la satisfacción intrínseca de los empleados en función del puesto y el área de trabajo. Con relación a esto, se puede afirmar que existe relación positiva significativa entre la claridad comunicacional del liderazgo y la satisfacción intrínseca de los empleados.

Los resultados revelan que si el liderazgo se apoya en una comunicación de calidad clara, coherente, clarificadora de las normas y valores éticos, considerada de las necesidades de información y valoración del empleado, esto tiene el efecto de contribuir a elevar la satisfacción con los factores intrínsecos, que son: libertad para realizar su trabajo, reconocimiento de sus logros, posibilidades de ser promovido, oportunidades de utilizar y desarrollar sus capacidades, responsabilidades asignadas, oportunidades de dar sugerencias y variedad de las tareas que deben cumplir.

En fin, se ha llegado a la conclusión de que tener empleados satisfechos en lo intrínseco requiere que el líder:

1. Establezca y comunique las bases éticas a su equipo de trabajo, para que los empleados estén claros de los límites dentro de los cuales pueden actuar en el ambiente laboral.
2. Mantenga una comunicación clara y coherente, fortaleciendo la libertad que otorga a los empleados para realizar sus deberes y asumir sus responsabilidades.
3. Se ocupe de despejar las dudas que les surgen a los empleados, respondiendo a sus interrogantes de forma atenta y directa y, al mismo tiempo, escuchar con interés sus opiniones.
4. Mantenga abiertos los canales de comunicación para los subordinados de manera que tengan claro que se les dan oportunidades reales de compartir sus opiniones y ser tomados en cuenta, en las necesidades que les genera el desempeño de las tareas, así como en las decisiones sobre asuntos importantes de la empresa.

A partir de los resultados de este estudio, se pueden realizar investigaciones en áreas laborales específicas, que permitan profundizar sobre el impacto de la calidad de la comunicación del liderazgo táctico y estratégico sobre el nivel de satisfacción con los factores intrínsecos; por ejemplo, se puede estudiar en los docentes, considerando el sector público y el privado o los diferentes niveles educativos.

Referencias

- Alvarado Solís, M. A.; Areche Fabián, E. L.; Fernández Quispe, F., & Huanuqueño Borja, N. Y. (2017). *La comunicación del supervisor y su influencia en la satisfacción laboral en una empresa minera*. (Tesis de Maestría, Universidad ESAN). https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1300/2017_MAODP_15-2_06_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Argüelles Ma, L. A.; Quijano García, R. A.; Fajardo, M. J.; Medina Blum, F. & Cruz Mora, C. E. (2020). El éxito en las MiPyMES a través del desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1), 8-13. <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ffe00147d3f5a618711b354/161>
- Arias, W., Rivera, R., & Ceballos, K. (2017). Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una nuestra multiocupacional de Arequipa, Perú. *Interacciones*, 3(2), 79-85. <https://doi.org/10.24016/2017.v3n2.74>
- Barra Zamalloa, R. A. (2023). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Revista Vox Juris*, 41(1), 153-161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654365>
- Bologna, E. (2018). *Métodos estadísticos de investigación*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Boluarte, A., & Merino, C. (2015). Versión breve de la escala de satisfacción laboral: evaluación estructural y distribucional de sus puntajes. *Liberabit*, 21(2), 235-243. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200006
- 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), 48-71. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422022000400048&script=sci_abstract
- Clifton, J.; Harter, J. & Instituto Gallup (2020). *El líder. Descubre tus fortalezas*. Editorial Reverté.
- Conejero-Pérez, J.-I.; López-Verdugo, I. & Hidalgo, V. (2022). ¿Qué convierte a una persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico. *Psychology, Society & Education*, 14(1), 1-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8397131>
- Charam, R.; Willigan, G. & Giffen, D. (2020). *El líder de alto potencial. Cómo crecer rápidamente, asumir nuevas responsabilidades y obtener resultados*. Barcelona, España: Editorial Reverté. https://www.revertemanagement.com/wp-content/uploads/2020/12/paginas muestra_elli%CC%81derdealtopotencial.pdf
- De la Cruz Leyva, S. M. & Ramírez Moreno, R. A. (2016). *Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Atención al Cliente Claro Oficina Trujillo-2016*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego [UPAO]). <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/1956>

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Köhler Peláez, M. (2022). *Comunicación y liderazgo: un enfoque constructivista por competencias*. 8ª ed. México: Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro-net.ezproxy.interamerica.org/es/ereader/bvainteramerica/207663?page=15>.
- Lazzati, S. & Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Ediciones Granica, S. A.
- Li, Y., Zhao, S., Chen, Y., & Chen, G. (2024). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Journal of Service Industry Management*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10835991/>
- Macías García, E. K. & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/29069612005.pdf>
- <https://openjournals.ugent.be/ewopinpractice/article/87095/galley/204907/view/>
- Mendoza-Briceño, E.; Guerrero Bejarano, M. A.; Carhuanchu-Mendoza, I.; Nolasco-Labajos, F. & Silva Slu, D. (2022). Determinantes de la satisfacción laboral en un establecimiento de salud durante el estado de emergencia sanitaria, Perú. *Apuntes Universitarios: Revista de Investigación* 12(1). <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/919>
- Mora Romero, J. L. & Mariscal Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción y el desempeño laborales. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(edición especial), 1-11. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307>
- Morató Bullido, J. (2014). *La comunicación corporativa*. Barcelona: Editorial UOC. https://books.google.cl/books/about/La_comunicaci%C3%B3n_corporativa.html?id=-VZJDQAAQBAJ&redir_esc=y
- Pardo Solano, F. (2013). *Metodología de aprendizaje por descubrimiento basada en los debates*. (Tesis de Maestría, Universidad Pública de Navarra). <https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/9864/TFM%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Aprendizaje%20por%20Descubrimiento%20basada%20en%20debates.pdf?sequence=1&isAllowed=1>
- Peñarreta Cuenca, D. S. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador). <http://hdl.handle.net/10644/3872>
- Pumacayo Quispe, R. I. (2018). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara*. (Tesis de Maestría Universidad Nacional San Agustín de Arequipa). <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/640ba897-24bd-40b3-a403-f254ddc2e920/content>
- Romero Segura, L. M. (2019). *Relación entre el estilo de liderazgo y la motivación y satisfacción laboral: estudio de caso en una empresa industrial de Colombia*. (Tesis, Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/35424>
- Ruiz Speare, J. O. (2017). *Liderazgo*. Ciudad de México: Editorial Alfil, S. A. de C. V.

- Salameh-Ayanian, M., Lakkis, P., Jabbour Al Maalouf, N., & Makki, M. (2025). Leading Through Uncertainty: How Transformational and Transactional Leadership Shape Employee Satisfaction and Performance in Lebanese NGOs. *Administrative Sciences* (MDPI).
- Salameh-Ayanian, M., Lakkis, P., Jabbour Al Maalouf, N., & Makki, M. (2025).** Leading Through Uncertainty: How Transformational and Transactional Leadership Shape Employee Satisfaction and Performance in Lebanese NGOs. *Administrative Sciences, 15*(5), 172. <https://doi.org/10.3390/admsci15050172>
- Torrejón-Gallo, B., Molina, C., & Serrano-Malebrán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información Tecnológica*.
- Torrejón-Gallo, B., Molina, C., & Serrano-Malebrán, J. (2022).** La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información Tecnológica, 33*(5), 1-10. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000500171>
- Torrejón-Gallo, B.; Molina, C. & Serrano-Malebrán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información Tecnológica*, 33(5), 1-10. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_serial&pid=0718-0764&lng=es&nrm=iso
- Uribe Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F.: Editorial El Manual moderno S. A. de C.V. <https://books.google.com.ec/books?id=UuYhCQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Velásquez Chirinos, M. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de la Institución Educativa Amalia Espinoza del distrito de Santa Rosa de Sacco, Yauli-2018*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35103/velasquez_chm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Warr, P. B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tg00521.x>
- Warr, P. B. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7(1), 37-45. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.7.1.37>
- Warr, P. J.; Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 52(2), 129-148. https://www.researchgate.net/publication/232573383_Scales_for_the_Measurement_of_Some_Work_Attitudes_and_Aspects_of_Psychological_Well-Being
- White, E. G. (2001). *El ministerio médico*. Asociación Publicadora Interamericana [APIA].
- White, E. G. (2012). *Un ministerio para las ciudades*. Estados Unidos de América. Asociación Publicadora Interamericana [APIA].
- White, E. G. (2012). *Un ministerio para las ciudades*. Asociación Publicadora Interamericana [APIA].