

# **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACION**



La influencia del liderazgo de los gerentes en la satisfacción  
laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Piura– 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Santos Cruz, Neon

Asesor:

Dra. Zapata Periche, Isidora

Piura – Perú

2019

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicado a mi maestro, guía y tutor, gracias por sus enseñanzas y al logro del objetivo; terminar mi informe final de tesis, así mismo a mis educadores, en constituirme en ejemplo de superación constante a nivel personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por sobre todas las cosas; guía espiritual de fortaleza en nuestra vida cotidiana y haber sido mi hacedor del camino hasta ahora.

## **PALABRAS CLAVES**

Liderazgo : Leadership  
Satisfacción Laboral : Labor Satisfaction

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Área** : Ciencias Sociales  
**Sub Área** : Economía y Negocios  
**Disciplina** : Negocios y Management

## RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo de los gerentes en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Piura – 2017.

Se detalla el problema, los antecedentes de la investigación, investigaciones nacionales e internacionales, así como la fundamentación científica, el marco conceptual y la Operacionalización de las variables de estudio, como lo son: el liderazgo y satisfacción laboral

La investigación se circunscribe al diseño no experimental; La muestra, el diseño y el método de la investigación. El instrumento empleado fue el cuestionario, uno para cada variable; se presenta además las actividades vinculadas al procedimiento y recolección de datos y se explica el uso del estadígrafo Chi cuadrado para analizar los datos.

Los resultados evidenciaron que el liderazgo de los gerentes en la dimensión de cualidades son regulares con 139 (66.5%), en la dimensión de aptitud de los gerentes son regulares con 146 (69.9%), en la dimensión de logros de resultados son regulares con 125 (59.8%). En el grupo de estudio de gerentes tenemos que en la dimensión de cualidades tenemos que es adecuado con 5 (71.4%), en la dimensión de aptitudes tenemos que es adecuada con 6 (85.7%), en la dimensión de logros de resultados tenemos que es adecuado con 4 (57.1%); en el grupo de estudio de trabajadores tenemos que en la dimensión de cualidades tenemos que es regular con 137 (67.8%), en la dimensión de aptitudes tenemos que es regular con 145 (71.8%), en la dimensión de logros de resultados tenemos que es regular con 122 (60.4%);

Concluyendo que el liderazgo de los gerentes influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Piura durante el año 2017.

**Palabras clave:** Liderazgo, Satisfacción Laboral.

## ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine the influence of the leadership of the managers in the labor satisfaction of the workers in the Municipality of Piura - 2017.

It details the problem, the background of the research, national and international research, as well as the scientific basis, the conceptual framework and the operationalization of the study variables, such as: leadership and job satisfaction

Research is limited to non-experimental design; The sample, the design and the research method. The instrument used was the questionnaire, one for each variable; In addition, the activities related to the procedure and data collection are presented and the use of the Chi square statistic is explained to analyze the data.

The results showed that the leadership of the managers in the dimension of qualities are regular with 139 (66.5%), in the dimension of aptitude of the managers are regular with 146 (69.9%), in the dimension of achievement of results are regular with 125 (59.8%). In the study group of managers we have that in the dimension of qualities we have that is adequate with 5 (71.4%), in the dimension of skills we have that it is adequate with 6 (85.7%), in the dimension of achievement of results we have to it is adequate with 4 (57.1%); in the study group of workers we have that in the dimension of qualities we have that is regular with 137 (67.8%), in the dimension of skills we have that is regular with 145 (71.8%), in the dimension of achievement of results we have to it is regular with 122 (60.4%);

Concluding that the leadership of the managers influences significantly in the labor satisfaction of the workers of the Municipality of Piura during the year 2017.

**Keywords:** Leadership, Labor Satisfaction.

## Índice General

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
PALABRAS CLAVES .....	v
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1 Descripción de la realidad Problemática .....	2
1.2. Formulación del problema .....	2
1.3. Objetivos .....	2
1.4. Justificación .....	3
1.4.1. Social	3
1.4.2. Teórica	3
1.4.3. Metodológica .....	3
1.5. Hipótesis .....	4
1.6. Variables .....	4
1.7. Operacionalización de las Variables .....	4
II. MARCO TEORICO .....	8
2.1 Antecedentes (nacionales e internacionales).....	8
2.2 Marco .....	11
2.2.1. Marco Teórico.....	11
2.2.2. Marco Conceptual .....	31
2.3. Definición de términos básicos .....	33
III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	35
3.2. Población y Muestra.....	36
3.3. Técnicas, instrumentos de recolección de datos.....	37
3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	38
IV. RESULTADOS .....	40
4.1. Descripción de resultados .....	40
4.2. Contrastación de hipótesis.....	43

V. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS .....	49
CONCLUSIONES .....	52
RECOMENDACIONES .....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	54
ANEXOS .....	57
- Instrumentos .....	57



## INDICE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Datos generales de los gerentes y trabajadores de la Municipalidad de Piura, 2017. ....	40
<b>Tabla 2:</b> Cualidades de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017. ....	43
<b>Tabla 3:</b> Aptitudes de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017. ....	44
<b>Tabla 4:</b> Logro de Resultados de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017. ....	46
<b>Tabla 5:</b> El liderazgo de los gerentes influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Piura – 2017. ....	48

## INDICE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Grupo de edad de los gerentes y trabajadores de la Municipalidad de Piura, 2017. ....	40
<b>Gráfico 2:</b> Género de los gerentes y trabajadores de la Municipalidad de Piura, 2017. ....	41
<b>Gráfico 3:</b> Estado civil de los gerentes y trabajadores de la Municipalidad de Piura, 2017. ....	42
<b>Gráfico 4:</b> Cualidades de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.....	43
<b>Gráfico 5:</b> Aptitudes de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.....	45
<b>Gráfico 6:</b> Logro de los resultados de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017. ....	47

## **INTRODUCCIÓN**

Durante los últimos años, se ha trabajado de este tema en lo empresarial sin embargo, como consecuencia de algunas necesidades prácticas, nos planteamos la posibilidad de aplicar nuestro modelo de análisis para la investigación del liderazgo de los gerentes y satisfacción laboral en los trabajadores.

A nivel internacional en el contexto empresarial actual, se observa que gracias a la globalización emerge nuevas tecnologías, que requieren de líderes que tengan la capacidad de dirigir diversos grupos, que perciban y entiendan las diferencias y sepan manejar la empatía, la iniciativa, el manejo de conflicto, la influencia, asimismo los directivos que enfrenten los cambios que surgen de la nueva tecnología y que algunos no pueden seguir funcionando por la caracterización de sus integrantes, sino trabajando agrupados en equipos de trabajo, capaces de encontrar soluciones a los problemas que puedan enfrentar.

Asimismo comprender que el proceder de los responsables en las organizaciones influye en el cumplimiento de sus objetivos y puedan ser competentes, tienen que lograrse esto a pesar de los cambios que se suscitan a nivel social, ambiental, económico, que son generados por la competencia en general.

A nivel nacional los últimos años las instituciones han sufrido grandes cambios y transformaciones, gracias a los avances científicos, tecnológicos y al fenómeno de la globalización. La demanda que requieren las instituciones es estar a la vanguardia de los cambios, a los adelantos científicos, tecnológicos y así responder a las necesidades de los trabajadores e inserción en el plano laboral, lo que exige que los directivos tengan un liderazgo para que sea eficiente y eficaz.

En las instituciones, sus integrantes tienen alto nivel de compromiso con la institución por lo que tienen que tener un buen desempeño de productividad y de bajos índices de ausentismo, para ello potencializa su actividad para eliminar la sensación de frustración y los bajos niveles de eficacia personal.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad Problemática**

La gestión pública requiere de un cambio de paradigmas, es decir modificar el marco de principios que guíen la forma de hacer las cosas en el sector estatal con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los ciudadanos. En esta óptica, el proceso de liderazgo se convierte en una piedra angular para el proceso de transformación y mejora en la gestión pública.

Los servicios que ofrece cualquier organización sea el sector público o privado, lo generan las personas que laboran en las diferentes unidades orgánicas de la entidad. Es importante mantener la satisfacción laboral para el adecuado desempeño de las labores de cada individuo, por lo cual, uno de los factores que permite establecer las condiciones adecuadas es el tipo de liderazgo que se practica en la organización.

Uno de los problemas que aquejan a las instituciones del Estado Peruano (Ministerios, Gobiernos Regionales, Municipalidades, etc.), es la falta de liderazgo de las personas para alcanzar sus objetivos institucionales, ello trae como consecuencia que los servicios que brinda la Institución no sean los adecuados. Las personas son las que generan este proceso.

El panorama que nos motiva a realizar la investigación que se presenta, relacionando el problema descrito a una entidad estatal importante como el Municipalidad de Piura, institución de línea, responsable de planificar, programar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades de medio ambiente, población y prevención de la salud, el saneamiento ambiental, limpieza pública y registros civiles.

### **1.2. Formulación del problema**

¿En qué medida el liderazgo de los gerentes influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Piura - 2017?

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar la influencia del liderazgo de los gerentes en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Piura – 2017.

## **Objetivos Específico**

- Determinar cómo las cualidades de los gerentes influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.
- Medir la influencia de las aptitudes de los gerentes en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.
- Establecer cómo el logro de resultados de los gerentes influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Social**

La presente investigación determinará la relación que existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral. El trabajo es trascendente ya que va a beneficiar a la Municipalidad de Piura, pues permitirá tomar consciencia en los gerentes sobre el liderazgo que se viene dando y como podría ser si se optaría por un liderazgo transformacional, y de igual forma a los trabajadores, pues estos tendrán un alto grado de motivación y consecuente a ello una satisfacción laboral.

### **1.4.2. Teórica**

Esta investigación se elaboró un resumen de la investigación ya existente respecto a la relación del liderazgo y la satisfacción laboral, las mismas que han sido estructuradas de una manera coherente, la información reunida servirá para aquellas investigaciones futuras, pues servirá como antecedentes para nuestros futuros investigadores.

### **1.4.3. Metodológica**

Se justifica metodológicamente, porque el instrumento que fue elaborado, fue útil para recabar información y posterior a ello analizar los datos, los mismos que fueron encaminados por el método científico, con el objetivo de que la investigación sea válida y confiable, ya que el tema de liderazgo y satisfacción laboral es muy importante dentro de cualquier organización porque a diario, se ve problemas a falta

de un buen liderazgo y esto se ve afectado en la motivación de los trabajadores, pues esto acarrea insatisfacción laboral y solo realizan sus labores por cumplir.

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis General**

El liderazgo de los gerentes influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Piura – 2017.

### **Hipótesis Específicos**

Existen cualidades de los gerentes influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

Existen aptitudes de los gerentes que influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

Existe logro de resultados de los gerentes que influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

## **1.6. Variables**

### **Liderazgo**

Se define como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esa influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general de la organización. (Arbaiza F., 2010)

### **Satisfacción Laboral**

Se define como una actitud generalizada con relación al trabajo atendiendo tres componentes: cognitiva (evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), afectiva (emociones positivas o negativas) y comportamental (predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto). (Cavalcante S., 2004)

## **1.7. Operacionalización de las Variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
Liderazgo	Se define como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esa influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general de la organización. (Arbaiza F., 2010)	Es un conjunto de actitudes que muestran el gerente con respecto a los trabajadores de la Municipalidad de Piura, el cual será medido en escala de Likert.	<p>Cualidades de los gerentes</p> <p>Aptitud de los gerentes</p> <p>Logro de resultados</p>	<p>Relaciones</p> <p>Solución de problemas</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Actitud positiva</p> <p>Escucha a sus trabajadores</p> <p>Habilidad de motivar a su personal</p> <p>Habilidad de relaciones interpersonales</p> <p>Habilidad de relaciones con los compañeros</p> <p>Desarrollo de equipos eficientes</p> <p>Manejo de visión</p> <p>Iniciativa del líder</p> <p>Influencia en las personas</p> <p>Compromiso mutuo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Supervisa y controla las tareas</p>	Ordinal

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
Satisfacción Laboral	Se define como una actitud generalizada con relación al trabajo atendiendo tres componentes: cognitiva (pensamiento o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), afectiva (sentimientos o emociones positivas o negativas) y comportamental (predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto). (Cavalcante S., 2004)	Es un conjunto actitudes que el trabajador muestra con respecto a las acciones del gerente en el interior de la Municipalidad de Piura, el cual será medido en escala de Likert.	Salario y ascenso	Retribución por productividad	Ordinal
				Crecimiento laboral	
				Sistema de pago justo	
				Autorrealización y logro	
			Carga Laboral	Condición Laboral	
				Identidad de la tarea	
				Satisfacción con el trabajo	
				Condiciones de trabajo y comodidad	
				Horario adecuado	
			Entorno con los compañeros	Productividad	
				Apoyo y amistad	
				Camaradería entre compañeros	
				Respeto entre compañeros de trabajo	
Respeto mutuo					
Relación con sus subordinados					



## **II. MARCO TEORICO**

### **2.1 Antecedentes (nacionales e internacionales)**

#### **Antecedentes Internacionales**

Peñarreta D. (2014). En su investigación titulada como “La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja” Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, El objetivo de esta investigación es determinar el grado de influencia en los diferentes estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los de los empleados del GAD Municipal de Loja. En el desarrollo de la investigación podemos analizar diversas teorías y nociones sobre las organizaciones, liderazgo, motivación, actitudes y satisfacción laboral. La población está conformada por 200 empleados. La muestra es probabilística y se conformó por 134 personas, de los cuales 14 son directores y jefes departamentales, y 120 son empleados. Para comprobar el estilo de liderazgo de los 14 directores y jefes departamentales se aplicó el cuestionario del Grid Gerencial donde se establecen cinco estilos de liderazgo predominantes tales como la gerencia empobrecida, autoridad y obediencia, gerencia club social, gerencia equilibrada o de medio camino y administración participativa o de equipo. Los resultados obtenidos demuestran que los estilos de liderazgo predominantes son el “club social, empobrecido y el equilibrado”, por lo tanto, las respuestas de satisfacción se relacionan con los tres estilos. Con respecto a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se sienten satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes.

Colino T. (2013/2014) tesis titulada “Conductas de liderazgo y satisfacción laboral”, Universidad de León de España, tiene como objetivo principal analizar las conductas de liderazgo que se dan en un grupo determinado de trabajo y relacionarlas con la satisfacción laboral de dicho grupo, esto mediante una investigación de tipo descriptiva en término cuantitativo, teniendo como muestra a 51 trabajadores de una empresa de servicios y a la vez, con personal subcontratado. La investigación señala que los trabajadores hombres tienden a conductas de liderazgo enfocadas a la tarea, es decir se preocupa y cuida las actividades, la organización del trabajo y de esta manera poder cumplir con los objetivos definidos por la empresa. En cuanto a las mujeres

tienden a conductas de liderazgo orientadas al mantenimiento de relaciones, es decir antepone a las personas a las tareas, expresa preocupación por sus trabajadores, ofrece apoyo, actúa de forma amigable, escucha su problema. Concluye en que un líder puede tener ambos tipos de conductas y obtendrá confianza en el equipo por que se preocupa por el bienestar, necesidades y animara a cumplir con los objetivos de la empresa. No se encontró relación alguna entre los empleados y sus conductas de liderazgo ya que, se está evaluando la conducta del líder y no de sus líderes (superiores jerárquicamente).

Avenecer C., (2015), Tesis titulada “Liderazgo y motivación” de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, donde busca determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de un grupo de vendedores de una distribuidora ubicada en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. La población de la investigación la componen 47 vendedores y 8 supervisores, es de tipo descriptiva y como instrumento se utilizaron dos cuestionarios. La investigación señala la importancia de un líder y su influencia positiva dentro de la organización a través de la motivación e incentivo de esta manera el equipo de trabajo realiza su tarea con gusto, son más productivos y cumplen los objetivos ya que se sienten valorados y reconocidos por la organización. Finalmente, concluye la influencia de liderazgo de los supervisores en los vendedores es positiva, puesto que tienen un muy buen desempeño continuo, realizan las tareas con gusto, se sienten motivados por sus jefes quienes reconocen sus habilidades y esfuerzo, teniendo como resultado el compromiso con la organización.

### **Antecedentes Nacionales**

Gómez L., Incio P., O'Donnell V., (2011), Tesis titulada “Niveles de Satisfacción Laboral en Banca Comercial: Un Caso en estudio” Pontificia Universidad Católica del Perú, el Objeto del estudio es medir la satisfacción laboral en los empleados del área comercial de un banco y determinar si tienen alguna relación con las variables demográficas: puesto laboral, edad y sexo del empleado. En el desarrollo de la investigación argumenta que cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan se incrementa la productividad y como resultado beneficio económico para la empresa, caso contrario la insatisfacción se traduce en desmotivación, bajo rendimiento y abandono de puestos de trabajo. El estudio se

realizó bajo el enfoque cuantitativo, descriptivo no experimental a través de encuestas. Se aplicó las encuestas a 312 trabajadores de la banca comercial de 38 agencias de un banco líder en el Perú. Los resultados indicaron diferencias significativas. En relación a los puesto laboral, hay una gran diferencia ya que, los Gerentes y funcionarios quienes están en puestos administrativos tienen mayor nivel de satisfacción laboral que los que están en puestos operativos, porque existen diferencias en las bonificaciones, oportunidad de desarrollo, capacitaciones. Con respecto a la edad se observó que existe un mayor nivel de satisfacción en los empleados de mayor edad que en los jóvenes debido a que los de mayor edad están más adaptados al trabajo que realizan. En cuanto al sexo se observó que no existen diferencias significativas. Finalmente se recomienda profundizar este tipo de estudios para obtener mayor información de los factores que influyen directamente en la satisfacción laboral.

Vargas P., (2015) Investigación titulada “Influencia de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional en la I. E. Sara Antonieta Bullón de Lambayeque”, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, esta investigación tiene como objetivo principal determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. Sara Antonieta Bullón de Lambayeque, con el propósito de crear mejoras en dicha institución. El estudio señala que el sector público presenta un clima laboral inadecuado, donde los trabajadores trabajan sin motivación, su labor lo ven como algo rutinario y como consecuencia brindan un mal trato al público y el sector educación no es la excepción perjudicando al que recibe el servicio en este caso el estudiante. La población del estudio fueron 87 trabajadores entre docentes y administrativos, y para la obtención de resultados se aplicaron encuestas. La Investigación concluyó que la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. Sara Antonieta Bullón es favorable, pese a que la mayoría de los profesores y personal de servicio se sienten poco satisfechos por la mala infraestructura de su centro de trabajo, tienen otros beneficios como salarios justos y estabilidad.

Salazar A., Girón L., Meza S., Sáenz T. (2012), En su investigación titulada “Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades” Pontificia Universidad Católica del Perú. El objeto de esta investigación es medir la satisfacción laboral en tres municipalidades de Lima y Callao

y determinar su vínculo con tres variables ocupacionales: Condición laboral, Género y Tiempo de servicio en cada una de estas tres municipalidades. El diseño de la investigación es de tipo no experimental, transaccional y descriptivo con un enfoque cuantitativo, se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en mención. Se utilizó el cuestionario Escala de opiniones SL SPC desarrolladas por Palma en el 2005 que tiene cuatro factores: Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social, y Beneficios Económicos. Concluye en que cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades en mención se encontró que los empleados obtuvieron la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral promedio y que los funcionarios tienen la mayor puntuación.

## **2.2 Marco**

### **2.2.1. Marco Teórico**

#### **LIDERAZGO**

##### **Definición de liderazgo**

Sobre liderazgo no existe una definición universal, puesto que se analizan de diferentes formas, desde la teoría del “Gran Hombre” hasta el nuevo concepto que se tiene del liderazgo con un enfoque globalizado.

Según Arbaiza F., (2010), para Laris, el liderazgo es la influencia que ejerce el líder en el grupo para que sigan en sus decisiones independientemente de si sea bueno o malo. Gomez Rada refiere que el liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esa influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general de la organización” (p.64).

Para Fiedler y Chemers (2008), el líder “es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad”. “El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas y no por el examen de una serie de características”.

En una línea muy similar Yukl, considera que el liderazgo es la influencia que ejerce el líder en otros para que atiendan a sus necesidades de una forma coordinada indicándoles cómo hacerlo de forma efectiva. En la actualidad autores como Gil y Alcocer, sostienen que el líder es un gestor de significados, que define la realidad organizacional, identificando lo que para el grupo es más importante. (Arbaiza F., 2010).

En la actualidad el concepto de liderazgo ha cambiado mucho, en comparación al concepto que se tenía en el siglo XX, hoy gracias a la globalización y las nuevas tendencias se tiene otro concepto de líder, donde según (blog womenalia, 2015) refiere que el líder “que debe tener la capacidad de motivar a sus equipos, de cohesionarlos y de ser el motor generador de nuevas ideas”. Estas definiciones del liderazgo antes citadas se observan algunas diferencias, pero tienen similitud en estas características: El liderazgo es un proceso, donde al líder no solo lo consideran por sus cualidades especiales, o se trata de un proceso lineal con sus seguidores, se trata de la interacción permanente en una situación dada entre el líder y el grupo que lo sigue, de tal manera que el líder afecta y es afectado por sus seguidores. Liderazgo es Influencia sobre los demás, aquí si no hay influencia sobre las personas no existe liderazgo. El líder hace que sus seguidores confíen en él y lo sigan de manera incondicional. El liderazgo ocurre en un contexto grupal, puesto que es un proceso grupal más no individual, donde el líder influye a otros para alcanzar los objetivos de manera grupal. Involucra también, el liderazgo hacia los objetivos y metas, donde la relación que existe entre el líder y seguidores está basado en la relación de objetivos o metas comunes. (Castro S., et. al., 2007).

### **Cualidades de un líder**

Se ha comentado mucho sobre las cualidades de un líder para ser exitoso, bajo este concepto se tomó como referencia John Maxwell que según (Estrada M., 2007) el líder tiene las siguientes cualidades:

**Carácter:** En el transcurso de nuestra vida tomamos decisiones, ya sean correctas o incorrectas entonces estamos formando nuestro carácter. La forma en que

un líder enfrenta situaciones o diferentes escenarios en su vida dice mucho de su carácter. La gente sigue y confía en líderes que concuerdan con sus palabras y acciones.

**Carisma:** A la gente le agrada los líderes carismáticos que amen la vida, que sean optimistas y alegres, con disposición hacia los demás, es decir hacer sentir bien a los seguidores y consigo mismos, esperando lo mejor de ellos, apreciándolos y motivándolos a alcanzar su potencial

**Compromiso:** El compromiso real inspira y capta a la gente. El líder comprometido enfrenta muchas veces obstáculos, dificultades, pruebas y sólo el compromiso será lo único que lo estimule hacia adelante sin importar cuantas veces se haya caído.

**Comunicación:** Se dice que la gente cree en el líder comunicador porque este cree en la gente. Desarrollar técnicas de comunicación es fundamental para el liderazgo conveniente. Por lo tanto, el líder tiene que ser capaz de compartir sus ideas y conocimientos de manera clara y creíble.

**Capacidad:** Las personas sentimos admiración y fascinación hacia otras que de cierta manera presentan gran capacidad en todos los campos y más aún en un líder que se supone competente y que lo bastante bueno nunca es bastante bueno fomentando a sus seguidores a hacer lo mismo.

**Valentía:** El líder que expresa valentía es fuente de inspiración para que sus seguidores hagan lo correcto. La valentía no solo se refleja en las guerras sino en los líderes de organizaciones, gobiernos quienes toman decisiones valerosas, dejan lo inexplorado y deciden adelantarse con seguridad hacia un nuevo territorio.

**Discernimiento:** Para que un líder alcance el máximo alcance tiene que tener una cualidad obligatoria que es el discernimiento, que le permite ver intuitivamente donde se origina el verdadero problema para poder resolverlo.

**Concentración:** La concentración en un líder resulta importante, si es que quiere llegar a ser efectivo. Los seguidores esperan que los líderes empleen su tiempo, voluntad en lo que mejor hacen.

**Generosidad:** La generosidad en un líder invita a poner a sus seguidores en primer lugar. Las personas suelen seguir a este tipo de líderes ya que, no solo ven para su beneficio sino para darlas a los demás.

**Iniciativa:** Cuando un líder sabe lo que quiere y está dispuesto a actuar sabiendo que se pueden presentar dificultades y no se rinde, se habla de un líder con iniciativa.

**Escuchar:** Cuando un líder aprende a escabuchar a sus seguidores se dice que hurga en lo más profundo de una persona puesto que sabe que hay en su interior, tomándose el tiempo necesario para conocerlos como personas que son.

**Responsable:** Un líder responsable enfrentan las dificultades aportando lo mejor de sí y de ningún modo adoptan el pensamiento de víctima, por lo contrario dan la cara y asumen los inconvenientes, finalizando el trabajo que empiezan. Creando así credibilidad en sus seguidores.

**Pasión:** Se dice que los líderes apasionados son practicante los más efectivos, ya que siempre realizan las tareas con mucho ímpetu de manera que encuentran por parte de sus seguidores resultados con el mismo apasionamiento.

**Actitud positiva:** Un líder con una actitud positiva es considerada una persona digna de seguir su ejemplo, puesto que siempre obtienen resultados positivos de la vida y logra compromiso de los seguidores a tener la misma actitud optimista.

**Solución de problemas:** Resulta inevitable que los líderes enfrenten problemas en diferentes circunstancias, pues siempre encuentran dificultades a lo largo del camino, sin embargo también cuentan con habilidades para resolver estos inconvenientes con una buena actitud positiva, haciendo planes para lo peor y enfrentando la realidad de la situación.

**Relaciones:** La primera estrategia de un líder es percibir el pensamiento y sentir de sus seguidores. Esta es la fórmula para desarrollar buenas relaciones con la gente, los seguidores respetan al líder que toma en cuenta su interés.

**Seguridad:** El líder que cree en sí mismo y en todo lo que hace, es un considerado un líder seguro de su liderazgo frente a sus seguidores, organizaciones y hacia ellos mismos.

**Autodisciplina:** No interesa cuantas cualidades tenga un líder, si estas cualidades jamás alcanzan su máxima capacidad sin la autodisciplina. Los seguidores siguen y consideran al líder decidido que tiene disposición de hacer lo que tienen que hacer.

**Servicio:** Un verdadero líder se interesa por la gente, sirven a sus seguidores antes que ellos mismos, están pendientes de las carencias de la gente con mucha disposición para ayudarlos.

**Aprender:** Si bien es cierto, los líderes afrontan el riesgo de sentirse conformes, puesto que tienen influencia y han alcanzado un grado de respeto, sin embargo tienen que seguir con su crecimiento y aprendiendo cada día más.

**Visión:** La visión de un líder lo es todo, ya que es lo impulsa y sostiene las ganas de empezar, seguir y llevar hacia adelante nuestros metas.

### **Actitudes y aptitudes de un líder**

#### **a. Actitudes de un líder**

- Desafiar el proceso: Estar en el momento.
- Capacitar al personal para actuar delegando autoridad y responsabilidad de un proyecto.
- Inspirar una visión compartida con el grupo.
- Servir de modelo a través de su conducta y sirven de inspiración por medio del ejemplo.
- Brindan aliento a sus seguidores para seguir avanzando y estimulan la autoestima del equipo de trabajo para conseguir sus objetivos. (Valera F., 2015).

#### **b. Aptitudes de un líder**

**Habilidades de liderazgo:** Los líderes tiene atributos que hacen que las personas se sientan orgullosas de seguirlos. Esto aporta un sentimiento de confianza,



une a los compañeros y levanta el ánimo cuando se presentan trabas. (careacttarget, 2003).

Dentro de estas habilidades destaca las habilidades interpersonales donde el líder suele ser un gran comunicador que motiva e inspira a sus seguidores y ayuda a los demás a conseguir los objetivos.

Las habilidades interpersonales que destacan son:

**Habilidad para motivar a sus seguidores:** Crea un ambiente que estimula a los demás a realizar un buen trabajo. Determina que motiva a cada colaborador y lo aprovecha para lograr lo máximo de la misma. Hace que las tareas sean más fáciles del mismo modo que otorga autoridad a los demás. Está dispuesto a escuchar sugerencias y a hace sentir a las personas que son parte del grupo. Destaca la importancia del trabajo que realizan.

**Habilidad para relacionarse con sus compañeros:** El líder tiene la capacidad de solucionar los desacuerdos que suelen tener los compañeros de trabajo. Logra obtener con mucha facilidad la confianza y el apoyo de los demás. Promueve la colaboración y trabaja en equipo.

**Habilidades en las relaciones interpersonales:** El líder se lleva bien con todas las personas ya sean compañeros de trabajo y jefes de la empresa. Crea relaciones interpersonales positivas y efectivas. Es diplomático para solucionar conflictos.

**Desarrollo de equipos eficientes:** Los líderes organizan equipos de alto rendimiento con un objetivo común. Induce el buen ánimo en el grupo y deja que las personas se hagan responsables de su trabajo y hacen que todos se sientan parte del grupo y los logros de la empresa.

**Manejo de Visión:** El líder crea y establece metas transmitiendo una visión de tal manera que inspire y motive a los trabajadores. Siempre habla de las posibilidades de un mejor futuro, nunca permanecen en el presente y logra que todos puedan captar la visión incrementando la productividad. (Valera F., 2015)

**Logro de resultados:** Son Líderes que se caracterizan por ser asertivos, con iniciativa, seguros por naturaleza e influyentes. Como buenos innovadores crean

entusiasmo en las personas y aportan nuevas ideas, alientan a trabajar en equipo y crean un compromiso mutuo entre el líder y los empleados. Tienen claro las metas por alcanzar en plazo establecido y dentro de un presupuesto acordado, corrige cuando es necesario, supervisan y controlan las tareas. Son muy disciplinados e inspira a todos los seguidores. (Sample, 2001)

### **Tipos de liderazgo**

Existen muchos tipos de liderazgo cada de ellos con sus ventajas y desventajas que funcionan de manera distinta, sin embargo en el tiempo se ha logrado hacer una clara diferenciación de 10 tipos de liderazgo. Donde según (Castro S., et. al., 2007) sostiene que:

**a. Liderazgo carismático:** Está basado en los valores, el propósito del líder es influir e inspirar a sus seguidores esperando que tengan el mayor rendimiento en sus objetivos. Los seguidores ven al líder como un visionario

**b. Liderazgo orientado al grupo:** El líder tiene la facilidad de guiar a los equipos de manera acertada, trata de crear un ambiente propicio donde haya unión grupal, de manera que los seguidores se sienten fortalecidos y comprometidos a cumplir con los objetivos de manera efectiva.

**c. Liderazgo participativo:** También llamado democrático o liberal, el líder escucha las opiniones de los demás y hace que todo el grupo participe en la toma de decisiones. Mientras que (Blog bligoo, 2010) refiere que el:

**d. Liderazgo autocrático:** Se caracteriza por el ser un líder autoritario, quien tiene el poder absoluto, no permite la participación del grupo, creando la desmotivación, estrés y miedo como y como resultado produce rotación de personal.

**e. Liderazgo burocrático:** Es el líder que se adhiere a las normas y procedimientos de la empresa y dirige a los empleados a seguir estas reglas estrictamente para alcanzar los objetivos.

**f. Liderazgo Laissez – faire:** Los miembros del grupo asumen un papel protagonista en este tipo de liderazgo, ya que tienen plena autonomía en tomarlas

decisiones importantes trabajar por su cuenta siempre y cuando el grupo tenga conocimientos e iniciativa. Aquí el líder tiene un papel pasivo.

**g. Liderazgo Natural:** Es un tipo de liderazgo democrático, ya que hace participe en las medidas que se van a tomar a todo el grupo. Aquí el líder goza de respeto por que sobresale en lo que hace.

**h. Liderazgo Transaccional:** Este tipo de liderazgo “motiva a los subordinados mediante la compensación de su alto desempeño y reprime su bajo desempeño. Cuando son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo” (Arbaiza F., 2010, pág. 213)

### **i. Liderazgo Transformacional**

Para Castro Solano, et al (2007) sostiene que este tipo de liderazgo “se alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal. Se favorecen las metas a largo plazo y el compromiso con los miembros los líderes y los seguidores normalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización” (p. 64).

### **Modelos de liderazgo**

Se han descrito diversas clasificaciones de los modelos de liderazgo, a través de varios autores de los cuales los hemos clasificado en 03 clases de modelos, como son los modelos tradicionales, situacionales y emergentes, los cuales se subdividen en diversos estudios:

#### **a. Modelos tradicionales:**

**Modelo de los rasgos:** El liderazgo es algo propio del líder. Lo que diferencia al líder es su personalidad, las cualidades que posee, sus rasgos y las características físicas o intelectuales, Entre los rasgos más resaltantes que debe tener un líder son: Honestidad, Madurez, necesidad de logros y metas establecidas.

**Modelo Conductual (1940-1950):** En este modelo la conducta es lo que distingue a los líderes y se basa en lo que realiza el líder y como lo realiza. Dentro de este modelo se hicieron los siguientes estudios:

Estudio de la Universidad Estatal de Ohio (fines de 1940), Aquí se realizaron considerables estudios del comportamiento identificar dos dimensiones importantes en la conducta del líder como son la consideración con sus seguidores y la estructura inicial donde tienden a conseguir en sus empleados un buen desempeño y entusiasmo en su centro de trabajo.

Estudios de la Universidad de Michigan (1947), Los estudios de comportamiento del líder identificaron que algunos líderes están orientados hacia los empleados ya que se interesan por sus necesidades y mientras que otros líderes se sienten orientados a la producción enfocándose a la realización de la tareas. La conclusión de este estudio fue que los empleados tenían mayor rendimiento y satisfacción en el trabajo con un líder orientado a los empleados. (Arbaiza F., 2010).

Estudio de la Rejilla o Grid Gerencial. Autores como R. Blake y Mouton, empezaron su análisis centrándose en dos aspectos básicos del comportamiento del líder: la preocupación por la producción (orientado a las tareas) y la preocupación por las personas (consideración). Cada una de estas dimensiones se midió en una escala entre el 1(bajo) y 9 (alto). Por ejemplo, el líder 1.1 no es ni orientado a las tareas, ni considerado; el líder 9.1 es muy considerado, pero no es orientado a las tareas. El líder 5.5 es un poco orientado a las tareas y un poco considerado; y el líder 9.9 es muy orientado hacia las tareas como también muy considerado. (Gannon M., 1997).

Estudio de Escandinavia. Investigadores de Finlandia y Suecia, realizaron diversos estudios identificando una dimensión más con respecto al comportamiento del líder como es la orientación al desarrollo, aquí los líderes son innovadores generan y establecen el cambio y como resultado empleados contentos. (Arbaiza F., 2010).

### **Modelos Situacionales:**

Se clasifican en cinco modelos:

Modelo de Fiedler. Señala que el grupo obtendrá un buen desempeño dependiendo en primer lugar de la relación mutua que exista entre líder y seguidores que se basan en dos estilos una orientada a la tarea y la otra orientada a las relaciones y segundo lugar el grado en que la situación le da control al líder dando lugar a tres consideraciones: la relación líder – miembro donde el los seguidores aceptan al líder, la estructura de la tarea que puede ser alto o bajo y poder que tiene el líder en virtud a su puesto.

Modelo de Hersey y Blanchard. Este modelo llamado también situacional, que ha sido empleada en organizaciones de primer nivel, por el prestigio obtenido, se enfoca a las acciones de los seguidores, con el grado de competencia y la disposición de cooperar con las propuestas del líder, es decir se basa en las características de los seguidores. (Gomez R., 2015).

Modelo Teoría Camino –Meta. Según Castro S., et al, (2007), esta teoría “se basa en como los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo” (pág. 29). Mientras que para Gannon (1997), “es la capacidad del líder para ayudar a los subordinados a identificar trayectorias, con el fin de alcanzar metas o resultados personales y organizativos” (pág. 280). En este modelo el comportamiento del líder agrupa cuatro estilos diferentes: estilo directivo donde orienta a sus seguidores, estilo apoyo por las necesidades del grupo, estilo participativo donde atiende y consulta con sus seguidores para poder tomar una determinación y el orientado a las metas estableciendo objetivos en espera que los seguidores cumplan de manera efectiva. (Arbaiza F., 2010).

Teoría del Intercambio del líder y sus miembros. Esta teoría Arbaiza F., (2010) afirma que: Debido a las presiones del tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados, que son los que forman su camarilla. Estos individuos forman parte del grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder, (...) y tienen relaciones superior – subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal. (pág. 209).

Modelo de liderazgo. Autores como Vroom y Yetton proponen que el líder antes de tomar una decisión tiene que analizar la situación. Existen varios

procedimientos para tomar decisiones según Castro Solano, et al (2007), “que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en que se desarrollen. Algunos de estos procedimientos son decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a la recolección de información adicional, consultas individuales, consultas en el grupo y decisiones grupales” (pág. 33).

### **Modelos emergentes**

**Liderazgo Transaccional:** Para Bass este tipo de liderazgo se basa en los “modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio, transacción, el líder utiliza el poder, recompensa o sancionando a los trabajadores en función a su rendimiento” En otro enfoque Arbaiza F. (2010), refiere al liderazgo transaccional como: Un intercambio de relaciones entre un líder y sus subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; de este conjunto de expectativas resultan los comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas y negociaciones. (pág. 213).

Bajo estos conceptos podemos establecer que el líder ejerce el liderazgo transaccional cuando motiva e inspira a sus seguidores mediante un proceso de cambio de pensamiento mejorando sus nivel de confianza para que se esfuercen al máximo al logro de los objetivos, retribuyendo así su esfuerzo por su alto rendimiento y reprimiendo su baja productividad.

**Liderazgo Carismático:** Para M. Weber los líderes carismáticos se caracterizan por “ser personas con mucha confianza en sí mismas con visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes del cambio y sensibilidad al entorno” (pág. 66). El líder genera entusiasmo en sus seguidores, tiene la capacidad de transmitir emociones no sólo con sus discursos sino a través de sus gestos, contacto visual, postura y el tono de su voz, generando en sus seguidores pasión y administración quienes obedecen ciegamente en él.

**Liderazgo Transformacional:** Según Cruz O., Salanova, Martínez (2013), refiere que el líder transformacional como: Aquella persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y

motivación para ir más allá de sus propios intereses. Además, supone una visión compartida por el líder, los seguidores de los equipos de trabajo y la organización, encaminada a la búsqueda de excelencia y calidad organizacional. En base a este concepto podemos señalar el líder transformador “cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla a un compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores y paralelamente promueven el desarrollo de grupos y organizaciones” (Arbaiza F., 2010, pág. 214).

**Liderazgo estratégico:** Este tipo de liderazgo es considerado como la evolución del liderazgo transformacional y carismático. Para (Fierro U., 2012) el líder tiene capacidad de “influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantengan la estabilidad financiera en el corto plazo”. El líder estratégico además de tener claramente la visión de la empresa, tiene que estar preparado estratégicamente para los cambios que pudiera haber en un futuro, donde se podría asumir para beneficios de la empresa oportunidades o de lo contrario asumir dificultades.

### **El liderazgo en la administración pública**

Existe muy poca literatura sobre liderazgo en el sector público, sin embargo lo poco que se pudo encontrar es más de corte general y manuales. En la administración pública el concepto de liderazgo es que “imperan un liderazgo autocrático, vertical, en la que el funcionario se siente empoderado no por su talento o liderazgo, sino por una resolución” (El Comercio, 2016).

Lastimosamente, en nuestro país los empleados públicos han perdido confianza en la mayoría de líderes en la administración pública y resulta difícil ejercer un liderazgo efectivo por la debilidad del sistema administrativo altamente rígido y persecutor que impide la innovación y por la alta rotación de personal por la alta influencia política. (Alzabarco C., 2010).

Las empresas privadas llevan la delantera en cuanto a cambio y adaptación, con un mayor grado de liderazgo en sus directivos, puesto que están abiertos a la

innovación, tiene un nivel de capacidades más desarrolladas y no temen derribar sus propios ideales; Por lo contrario en las entidades públicas los líderes son pocos en relación a los jefes, porque al querer generar un cambio y motivar a los trabajadores a trabajar en base a nuevos paradigmas, se ven opacadas por la burocracia llena de regulaciones y leyes que dejan un descontento en los trabajadores (Varela, 2012).

Los empleados públicos demandan un liderazgo transversal, en el que participen las autoridades, jefes o directivos (líderes superiores) y los profesionales, administrativos y técnicos (líderes intermedios), de manera que ambos comparten responsabilidades, se logre un mejor desempeño en las políticas públicas y una mayor confianza de los trabajadores en sus instituciones (RC-Consulting, 2015).

Dentro de los organismos del estado como el poder judicial, legislativo, ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos regionales y municipalidades, quienes conforman el sector público, se necesita una administración pública moderna en donde el liderazgo directivo sea participativo (trabajo en equipo), que promueva una cultura de “empowerment”; es decir descentralizar la autoridad, aprovechando las aportaciones y participación de sus trabajadores, alentando a que expresen sus ideas, hagan sugerencias y emprendan acciones. (Duque G., 2012).

## **SATISFACCIÓN LABORAL**

### **Definición de satisfacción laboral**

Según (Chiang V., et. al. 2010), la satisfacción laboral tiene diferentes conceptos y definiciones establecidas por muchos investigadores. Como ya lo mencionamos en la historia de la satisfacción laboral, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas, donde diferentes autores definen a la satisfacción laboral como:

Crites en 1969, el estado afectivo en el sentido del agrado o desagrado, que la persona manifiesta hacia su trabajo.

Smith, Kendall y Hulling en 1969, sentimientos o respuestas efectivas a circunstancias definidas de la situación laboral.



Locke en 1976, estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva tiene la persona con sus experiencias laborales.

Price y Muller en 1986, orientación afectiva y clara hacia el empleo.

Newstron y Davis en 1993, un conjunto de sentimientos o emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

La satisfacción laboral, según Cavalcante S. (2004) se define como: Una actitud generalizada con relación al trabajo atendiendo tres componentes: cognitiva (pensamiento o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), afectiva (sentimientos o emociones positivas o negativas) y comportamental (predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto). (pág.105).

Para Spector en 2002, “la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad” (Peña C. et. al., 2013).

La satisfacción laboral para Morillo, es el punto de vista que tienen los empleados ya sea favorable o desfavorable sobre las tareas que realiza y que lo manifiesta a través cuan conforme se siente en relación a su trabajo, incentivos, empatía con los demás trabajadores y actitud de los gerentes. Para Lee y Chang, la satisfacción laboral, va a depender de la disposición que tiene el empleado hacia su trabajo. (Psicología Científica, 2010).

### **Teorías de satisfacción laboral**

Existen diferentes Teorías y modelos que contribuyen a la explicación de la satisfacción laboral, de los cuales agruparemos en dos: La teoría o modelo de contenido y la teoría o modelo de procesos.

#### **Teoría o modelo de contenido.**

Para Chiang V., et al (2010), “Esta teoría hace referencia a los objetivos necesidades aspectos en general o condicionan la satisfacción laboral” (pág. 171).

Entre las que destacan las siguientes:

#### **Teoría de Maslow**

Maslow, refiere que las personas tienen una jerarquía de necesidades en el siguiente orden:

- 1. Fisiológicas:** que implican el hambre, sed, sexo y otras necesidades más.
- 2. La seguridad:** que incluyen la seguridad emocional y protección.
- 3. Social:** El pertenecer a un grupo, la aceptación de la sociedad y la amistad.
- 4. Estima:** El ser autónomo, tener un estatus y reconocimiento, además del respeto a uno mismo.
- 5. Autorrealización:** Incluye el crecimiento personal, laboral, profesional y sentirse satisfecho con uno mismo (Psicología Científica, 2010). Y que sólo una vez satisfechas las necesidades de orden inferior se preocupara el individuo por buscar la satisfacción de las necesidades más elevadas.

### **Teoría Bifactorial**

Autores como Herzberg, Mausner y Sniderman, formularon esta teoría sobre la satisfacción laboral, los objetivos que en su investigación perseguían eran, por una parte establecer y aislar los elementos responsables de la satisfacción e insatisfacción de los empleados. Por otro lado, intentaban analizar la incidencia o consecuencias que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían un vínculo con el rendimiento laboral. Chiang V., et al (2010).

Para estos autores la satisfacción laboral se compone de dos clases de factores:

**1. Factores de contenido o motivacionales**, que son los que logran motivar a los trabajadores, tales como el logro, reconocimiento, crecimiento, desarrollo personal donde los trabajadores al presenciar este factor sienten satisfacción y si por el contrario sienten ausencia produce indiferencia en ellos.

**2. Factores de contexto o higiene**, que no son específicamente motivadores, tales como el sueldo, relación con los jefes y compañeros, procedimientos, condiciones laborales, cuya presencia de este factor producía indiferencia en los trabajadores y su ausencia traía insatisfacción. (Ovejero B., 2006)

## **Teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación**

“El estudio de las necesidades del trabajador como factores determinantes de la satisfacción está basado en las investigaciones llevadas por McClellan (1961,1968) y Atkinson (1964)”. (Chiang V., et. al., 2010).

Estas investigaciones indican que, la motivación de una persona pueda corresponder a la búsqueda de tres necesidades:

1. Necesidad de logro (donde los individuos desean realizar tareas difíciles que otras y desafiantes a lo anteriormente conseguido).

2. Necesidad de afiliación (donde los individuos se preocupan por establecer o mantener una relación afectiva con los demás).

3. Necesidad de poder (se trata de la necesidad de poder sobre las personas, puede ser necesidad de poder personal y de poder institucional). (Psicología global, 2012).

## **Teoría o modelos basados en procesos**

Para Chiang V., et al. (2010) “Esta teorías consideran la situación en su conjunto; características personales, sistemas de administración, características objetivas del trabajo, relaciones de grupo, experiencias anteriores así como procesos que van surgiendo de su interacción y que inciden el proceso motivacional” (pág.178). Estos modelos son:

### **Modelo de expectativa de Vroom**

Vroom concluye que la satisfacción laboral está basada en la capacidad de las personas hacia el logro resultado y del pensamiento que tiene el trabajador de que estos logros llevaran a la obtención de otros logros.

### **Teoría del equilibrio de Lawler**

El estudio de Vroom dio origen a la investigación que realizo Porter y Lawler quienes desarrollaron un concepto sobre satisfacción laboral que guardan relación con actitudes internas laborales como el éxito, autoestima, libertad y con actitudes externas como el ambiente de trabajo, salario y promoción del empleo. (Pérez V., 2011).

### **Teoría de la equidad de Stacy Adams**

El modelo se basa bajo el concepto de la comparación. El individuo suele compararse con sus demás compañeros para ver si está siendo tratado de la misma forma y cuando no encuentra esa equidad genera una insatisfacción. “Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aportan en la empresa y los resultados que obtienen son iguales que los demás compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado” (García S., 2012, pág. 19)

### **Finalidad de Locke**

El modelo de la finalidad parte del hecho de que la propia realización y el éxito profesional del trabajador puede constituir un fin en sí mismo, es decir, las metas y objetivos conscientes del trabajador, constituyen un fin en sí mismos. Por lo tanto, constituyen una fuente propia e independiente de satisfacción y motivación para el trabajador. Las ideas conscientes d un individuo regulan sus acciones. (Chiang V., et al., 2010)

### **Factores determinantes de la satisfacción laboral**

Ningún factor por si sólo puede precisar la satisfacción en el trabajo, posiblemente la combinación de algunos de ellos puede causar resultados positivos en los individuos. Algunos de ellos son:

#### **Retos del trabajo**

Los empleados aspiran trabajos que les den oportunidad de usar sus capacidades y talentos, autonomía e independencia para realizar los trabajos y retroalimentación del puesto mismo para ver su desempeño, de esta manera este desafío provoca satisfacción.

#### **Sistema de recompensas Justas**

Se refiere al sistema de pago y al manejo de ascensos de la empresa. Este sistema debe ser justo y acorde con sus perspectivas.

### **Satisfacción con el salario**

La remuneración que recibe el empleado por su trabajo como los sueldos incentivos y gratificaciones favorece a la satisfacción con la labor que realiza.

### **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las personas se sienten motivadas y por consecuencias satisfechas con su trabajo cuando pueden acceder a promociones o ascensos de un puesto mejor brindándole así una oportunidad de poder crecer tanto en la empresa como a nivel personal.

### **Condiciones favorables de trabajo**

Para que las personas tengan buen desempeño tienen que contar un ambiente de trabajo adecuado, un ambiente físico cómodo, interacción con los compañeros y la dirección del líder. (Sánchez E., Váldez C., 2003).

### **Horario adecuado para laborar**

Las personas se sienten más motivadas al contar con un horario adecuado y flexible. Adecuado, en el sentido de cumplir con las horas de trabajo establecidas, lo que no significa trabajar menos horas, sino mejorar la distribución del tiempo. Flexible, al tener una mayor libertad a la hora de fijar su horario de entrada y salida siempre que cumpla con los objetivos que la empresa espera de él. Tanto los empleados como la empresa obtienen una serie de mejoras laborales, por parte de los empleados sienten satisfacción con su trabajo y por parte de la empresa tienen menos peso en el rendimiento de la planilla.

### **Carga de trabajo**

La carga de trabajo tanto físico como mental al que están sometidos los trabajadores a lo largo de la jornada laboral, afecta su trabajo. Para evitar esto, las empresas deben tomar medidas:

**Carga física:** Si la empresa requiere que los trabajadores realicen una serie de esfuerzos físicos deben brindarles las facilidades como por ejemplo, disminuir al mínimo el trabajo en pie, pues es menos cansado realizar las tareas estando sentado

que dé pie, evitar adoptar posturas forzosas por mucho tiempo, esto puede producir mejoras significativas tanto en la salud, seguridad, productividad y por ende satisfacción laboral.

**Carga mental:** El ritmo de trabajo que se tiene en las empresas, implica un esfuerzo deliberado que se hace para conseguir resultados favorables, teniendo en contra, la presión de tiempo, los retrasos, sobrecarga, la aparición de posibles incidentes y por consecuencia ocurre una equivocación. Las empresas deberán tomar medidas tales como brindar el entrenamiento e inducción adecuada para la realización de las tareas, adaptar la carga de trabajo mental a las capacidades del trabajador, controlar la cantidad y la calidad de la información. (García S., del Hoyo A., 2000).

### **Entorno con los compañeros de trabajo**

Establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo permite acudir a la empresa con mayor motivación y ganas de trabajar. Se debe mantener el respeto por los compañeros, no tocando temas privados en conversaciones publicas evitando malos entendidos. Promover la camaradería y la comunicación continua entre los jefes y compañeros escuchando todas las opiniones. Relación con los subordinados implica la tolerancia y consideración que se debe tener el jefe con los empleados, disculpando y corrigiendo errores, controlando el carácter e incluso empleando un poco de humor.

### **Efectos de la satisfacción Laboral.**

Diversas investigaciones han realizado diversos estudios para evaluar el impacto de la satisfacción laboral en la productividad, el ausentismo y rotación.

### **Satisfacción y Productividad.**

Fuentes N. (2012), refiere que “Los primeros puntos de vista sobre relación satisfacción y productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz en un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay relación positiva entre la satisfacción y la productividad” (pág. 22). Por ejemplo: Un empleado que se encuentra motivado y satisfecho con el trabajo que realiza y su entorno, es una persona que producirá mucho más y dará mayor valor a su trabajo, al mismo tiempo favorecer al crecimiento de la empresa. (Madrid S., 2016).

Sin embargo, existen puntos de vista opuesto a lo anteriormente dicho como el del autor Green quien afirma que, “cuando un empleado es productivo se encuentra satisfecho”, (Arbaiza F., 2010, pág. 187). Si un empleado realiza un buen trabajo se siente bien por ello, más aún si la empresa retribuye su productividad, con un aumento de sueldo, la posibilidad de subir de puesto, un reconocimiento verbal. Entonces estas retribuciones incrementan su nivel de satisfacción.

### **Satisfacción y ausentismo.**

En el 2003, Chiavenato afirma que el ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. (Linares E., 2012).

Arbaiza F., (2010) considera que “esto constituye un gran problema a nivel económico para las organizaciones. Cabe mencionar que el ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción sino que existen otros factores relacionados, como enfermedades, transporte” (pág. 187).

### **Satisfacción y rotación.**

Algunos factores como las condiciones laborales, las posibilidades de encontrar un mejor trabajo, cambiar de profesión o tener más tiempo para su familia, son limitaciones significativas para la decisión que pueda tomar el empleado con respecto a dejar o no su trabajo actual.

Existen 3 tipos de desvinculaciones con las empresas.

1. La rotación voluntaria: Cuando el empleado da por finalizado la relación laboral con la empresa ya sea por razones personales o de índole profesional.

2. La rotación voluntaria inevitable: Esta decisión del empleado va más allá todo alcance de la empresa.

3. La rotación involuntaria: Se da cuando la empresa da por finalizada la relación laboral con el empleado, ya sea porque la empresa no se encuentra en una buena situación económica o un mal funcionamiento por que la empresa considera que el empleado no cumple con una buena labor. (Lozada C., 2007).

## **Consecuencias de la insatisfacción**

Para (Arbaiza F., 2010), algunos autores como Davis – Blake, refieren que son cuatro las respuestas que permiten conocer los resultados de la insatisfacción de los empleados en su trabajo.

**Salida:** Es la actitud del empleado dirigido hacia la salida de una empresa, para buscar un nuevo empleo.

**Voz:** Aquí se trata de buscar las mejores condiciones laborales, donde los jefes deben de analizar los problemas.

**Lealtad:** Ocurre cuando los empleados esperan de forma pasiva que la situación de la empresa mejore y confían en ella.

**Negligencia:** Es permitir que las condiciones empeoren.

### **2.2.2. Marco Conceptual**

#### **Liderazgo**

Se define como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esa influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general de la organización. (Arbaiza F., 2010)

#### **Dimensiones 1: Cualidades de los gerentes**

##### **Indicadores:**

- Relaciones
- Solución de problemas
- Comunicación efectiva
- Actitud Positiva
- Escucha a sus trabajadores

#### **Dimensiones 2: Aptitud de los gerentes**

##### **Indicadores:**

- Habilidad de motivar a su personal
- Habilidad de relaciones interpersonales



- Habilidad de relaciones con los compañeros
- Desarrollo de equipos eficientes
- Manejo de visión

### **Dimensiones 3: Logro de resultados**

#### **Indicadores:**

- Iniciativa de líder
- Influencia en las personas
- Compromiso mutuo
- Trabajo en equipo
- Supervisa y controla las tareas

### **Satisfacción Laboral**

Se define como una actitud generalizada con relación al trabajo atendiendo tres componentes: cognitiva (pensamiento o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), afectiva (sentimientos o emociones positivas o negativas) y comportamental (predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto). (Cavalcante S., 2004)

### **Dimensiones 1: Salario y ascenso**

#### **Indicadores:**

- Retribución por productividad
- Crecimiento laboral
- Sistema de pago justo
- Autorrealización y logro
- Condición Laboral

### **Dimensiones 2: Carga Laboral**

#### **Indicadores:**

- Identidad de la tarea

- Satisfacción con el trabajo
- Condiciones de trabajo y comodidad

### **Dimensiones 3: Entorno con los compañeros**

#### **Indicadores:**

- Apoyo y amistad
- Camaradería entre compañeros
- Respeto entre compañeros
- Respeto mutuo
- Relación con sus subordinados

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **a.- Satisfacción:**

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

#### **b.- Laboral:**

Todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.

#### **c.- Satisfacción Laboral:**

Ha sido definida como un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo. (Locke, 1976, Brooke, Russell y Price, 1988). Esta respuesta la experimenta el individuo, tanto hacia el trabajo en general, como hacía cada uno de los aspectos específicos o facetas que lo determinan, estos son: el trabajo en si mismo, los compañeros, el estilo de supervisión y dirección, el sueldo, las oportunidades de ascenso y el entorno organizacional entre otros.

**d.- Liderazgo:**

Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

### III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación

La investigación fue de tipo Cuantitativo, teórico de nivel básico, ya que se centra en estudiar y contribuir en el análisis de un problema. Descriptivo, porque su propósito fue describir las variables de estudio y correlacional dado que el interés del investigador fue establecer la relación entre las variables.

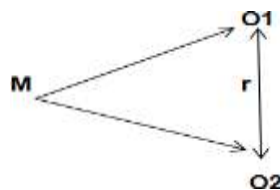
La presente investigación obedece al diseño no experimental, transversal, descriptivo, correlacional de acuerdo a las siguientes consideraciones:

a) Diseño no experimental, porque no se manipula la variable para ver posteriormente su efecto sobre la variable. Aquí sólo se observa cual es el resultado de la variable en su realidad para luego analizarlo.

b) Transversal, porque se recolectarán datos en un momento preciso del tiempo con la finalidad de describir las variables y analizar su comportamiento.

c) Descriptivo, porque busca caracterizar las variables que los trabajadores de la Municipalidad de Piura percibe con respecto a las dos variables del estudio.

d) Correlacional, porque se busca identificar probables relaciones entre las dos variables, en este caso, el liderazgo de los gerentes y la satisfacción laboral de los trabajadores.



Dónde:

M = Trabajadores de la Municipalidad de Piura, 2017.

O<sub>1</sub> = Liderazgo

O<sub>2</sub> = Satisfacción Laboral

r = Coeficiente de correlación entre ambas variables

### 3.2. Población y Muestra

#### Población

En el presente estudio de investigación, la población estuvo constituida por 453, de ello 16 gerentes y 437 trabajadores de la Municipalidad de Piura durante el año 2017.

#### Muestra

Estuvo constituida por un total 209 trabajadores de la Municipalidad de Piura durante el año 2017. Donde 7 fueron los gerentes y 202 trabajadores. El tamaño de la muestra se calculó utilizando la fórmula para poblaciones finitas, que tiene la expresión siguiente:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)d^2 + Z^2pq}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio.

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p).

La suma de la p y la q siempre debe dar 1.

Reemplazando en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{453(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(198 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 209$$

#### Criterio de inclusión

- Trabajador que tuvieron contrato vigente durante el año 2017.

- Trabajador que ha estado dispuesto a realizar el cuestionario.

#### **Criterio de exclusión**

- Trabajador que estuvo de permiso, licencia o vacaciones.
- Trabajador que rechace el participar en la investigación.

### **3.3. Técnicas, instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica**

La técnica utilizada para esta investigación fue la encuesta.

#### **Instrumento**

En la presente investigación se utilizó 02 cuestionarios, donde uno está dirigido al gerente (jefe) y el segundo cuestionario está dirigido al trabajador, cada uno contiene 30 ítems y su objetivo primordial fue el identificar el nivel tanto de liderazgo como la satisfacción laboral que existe en cada uno de los participantes respectivamente.

El instrumento dirigido a los gerentes, consta de tres dimensiones las cuales son: Cualidades de los gerentes, aptitud de los gerentes y logro de resultados. Además cada uno cuenta con sus respectivos indicadores. En la dimensión cualidades de los gerentes cuenta con sus indicadores tales como relaciones, solución de problemas, comunicación efectiva, actitud positiva y escucha a sus trabajadores; en la dimensión aptitud de los gerentes, cuenta con sus indicadores tales como habilidad de motivar a su personal, habilidad de relaciones interpersonales, habilidad de relaciones con los compañeros, desarrollo de equipos eficientes, manejo de visión; y finalmente dentro de la dimensión logro de resultados, este cuenta con sus indicadores tales como: iniciativa del líder, influencia en las personas, compromiso mutuo, trabajo en equipo, supervisa y controla las tareas.

El segundo instrumento dirigido a los trabajadores, consta de tres dimensiones las cuales son: salario y ascenso, carga laboral y entorno con los compañeros. Además cada uno cuenta con sus respectivos indicadores. En la dimensión salario y ascenso cuenta con sus indicadores tales como retribución por productividad,

crecimiento laboral, sistema de pago justo, autorrealización y logro, condición laboral; en la dimensión carga laboral, cuenta con sus indicadores tales como identidad de la tarea, satisfacción con el trabajo, condiciones de trabajo y comodidad, horario adecuado, productividad; y finalmente dentro de la dimensión entorno con los compañeros, este cuenta con sus indicadores tales como: apoyo y amistad, camaradería entre compañeros, respeto entre compañeros de trabajo, respeto mutuo y relación con sus subordinados. Consta de 30 ítems; el cual se obtiene la interpretación de los resultados como cuantitativos, su forma de administración es individual, la duración de dicho instrumento es de 20 minutos aproximadamente, y cuyo objetivo es identificar el nivel liderazgo por parte de los directivos y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura.

Se utilizó la escala de medición ordinal: Siempre (4), casi siempre (3), a veces (2), casi nunca (1) y nunca (0), en cuanto a los análisis estadística los resultados se presentarán en cuadros y barras porcentuales y se aplicará el estadístico coeficiente de correlación de Pearson para demostrar la validez de la hipótesis, obteniéndose la confiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Crombach, donde el resultado fue de 0,875 (gerentes) y 0,925 (trabajadores), el cual fue validado a través de juicio de un experto.

### **3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

#### **Técnica**

La técnica utilizada para esta investigación fue la encuesta.

#### **Instrumento**

En la presente investigación se utilizó 02 cuestionarios, donde uno está dirigido al gerente (jefe) y el segundo cuestionario está dirigido al trabajador, cada uno contiene 30 ítems y su objetivo primordial fue el identificar el nivel tanto de liderazgo como la satisfacción laboral que existe en cada uno de los participantes respectivamente.

El instrumento dirigido a los gerentes, consta de tres dimensiones las cuales son: Cualidades de los gerentes, aptitud de los gerentes y logro de resultados. Además cada uno cuenta con sus respectivos indicadores. En la dimensión cualidades de los gerentes cuenta con sus indicadores tales como relaciones,

solución de problemas, comunicación efectiva, actitud positiva y escucha a sus trabajadores; en la dimensión aptitud de los gerentes, cuenta con sus indicadores tales como habilidad de motivar a su personal, habilidad de relaciones interpersonales, habilidad de relaciones con los compañeros, desarrollo de equipos eficientes, manejo de visión; y finalmente dentro de la dimensión logro de resultados, este cuenta con sus indicadores tales como: iniciativa del líder, influencia en las personas, compromiso mutuo, trabajo en equipo, supervisa y controla las tareas.

El segundo instrumento dirigido a los trabajadores, consta de tres dimensiones las cuales son: salario y ascenso, carga laboral y entorno con los compañeros. Además cada uno cuenta con sus respectivos indicadores. En la dimensión salario y ascenso cuenta con sus indicadores tales como retribución por productividad, crecimiento laboral, sistema de pago justo, autorrealización y logro, condición laboral; en la dimensión carga laboral, cuenta con sus indicadores tales como identidad de la tarea, satisfacción con el trabajo, condiciones de trabajo y comodidad, horario adecuado, productividad; y finalmente dentro de la dimensión entorno con los compañeros, este cuenta con sus indicadores tales como: apoyo y amistad, camaradería entre compañeros, respeto entre compañeros de trabajo, respeto mutuo y relación con sus subordinados. Consta de 30 ítems; el cual se obtiene la interpretación de los resultados como cuantitativos, su forma de administración es individual, la duración de dicho instrumento es de 20 minutos aproximadamente, y cuyo objetivo es identificar el nivel liderazgo por parte de los directivos y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura.

Se utilizó la escala de medición ordinal: Siempre (4), casi siempre (3), a veces (2), casi nunca (1) y nunca (0), en cuanto a los análisis estadística los resultados se presentarán en cuadros y barras porcentuales y se aplicará el estadístico coeficiente de correlación de Pearson para demostrar la validez de la hipótesis, obteniéndose la confiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Crombach, donde el resultado fue de 0,875 (gerentes) y 0,925 (trabajadores), el cual fue validado a través de juicio de un experto.

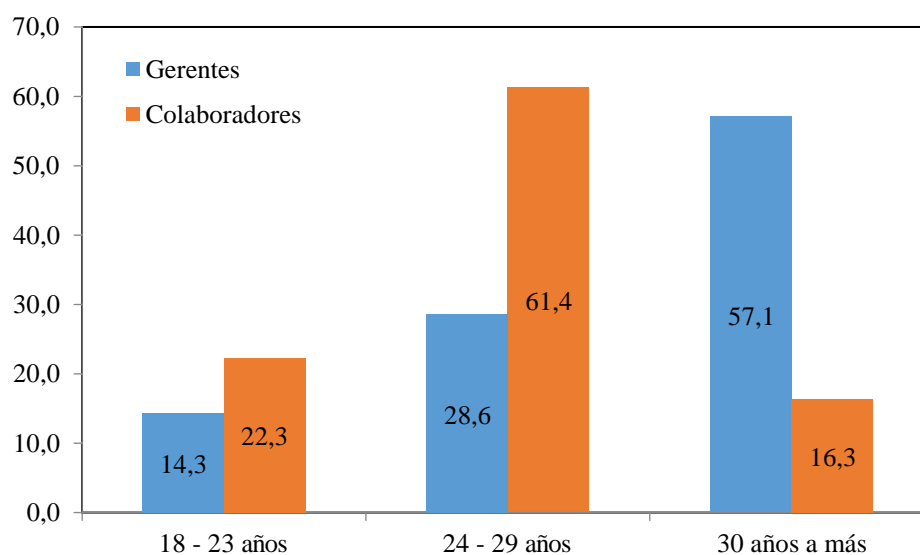


## IV. RESULTADOS

### 4.1. Descripción de resultados

**Tabla 1:** Datos generales de los gerentes y trabajadores de la Municipalidad de Piura, 2017.

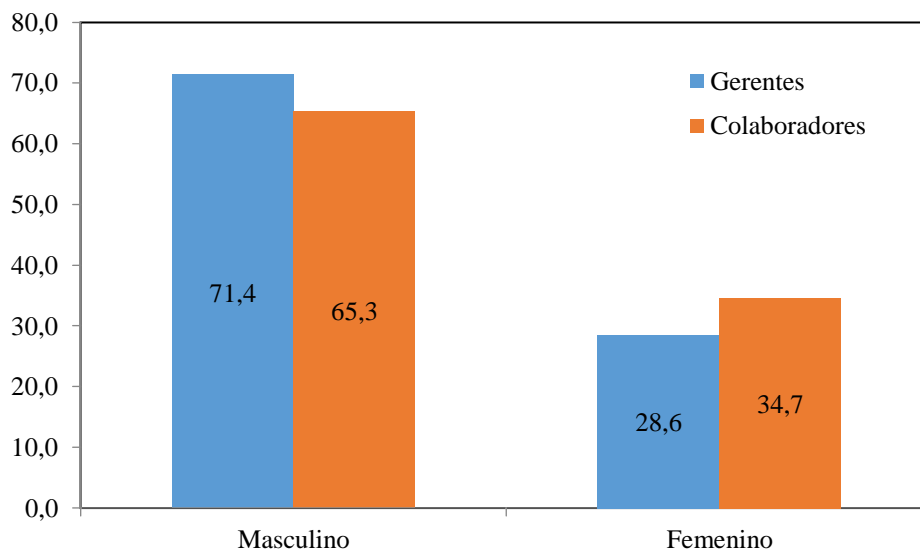
Datos Generales	Gerentes		Trabajadores		
	N	%	N	%	
Edad	18 - 23 años	1	14.3	45	22.3
	24 - 29 años	2	28.6	124	61.4
	30 años a más	4	57.1	33	16.3
	Total	7	100.0	202	100.0
Sexo	Masculino	5	71.4	132	65.3
	Femenino	2	28.6	70	34.7
	Total	7	100.0	202	100.0
Estado Civil	Soltero	2	28.6	34	16.8
	Casado	4	57.1	112	55.4
	Divorciado	1	14.3	45	22.3
	Viudo	0	0.0	11	5.4
	Total	7	100.0	202	100.0



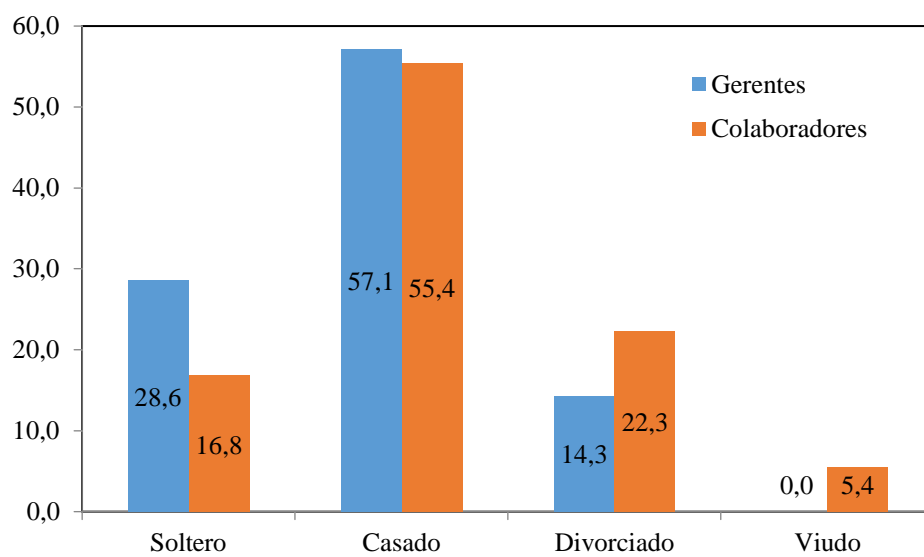
**Gráfico 1:** Grupo de edad de los gerentes y trabajadores de la Municipalidad de Piura, 2017.

### **Interpretación**

Como se aprecia en la tabla N° 1, indican que los gerentes predomina el grupo de edad de 30 años a más con un 57.1% (4), seguidamente de 24 a 29 años de edad con un 28.6% (2), y por ultimo con un 14.3% (1) el grupo de edad de 18 a 23 años de edad; los trabajadores en su mayoría pertenece al grupo de edad de 24 a 29 años de edad con un 61.4% (124), seguidamente del grupo de edad de 18 a 23 años de edad con un 22.3% (45) y por último el grupo de edad de 30 años a más con un 16.3% (33). Con respecto al género del gerente tenemos que un 71.4% (5) son masculinos y con un 28.6% (2) son de género femenino; los trabajadores tenemos que género masculino tenemos un 65.3% (132), y de género femenino un 34.7% (70). Con respecto al estado civil tenemos que en los gerentes predomina el casado con un 57.1% (4), solteros tenemos un 28.6% (2) y divorciado solo 1 lo que equivale un 14.3%; en los trabajadores tenemos que los casados predominan con un 55.4% (112), con los divorciados tenemos un 22.3% (45), en los solteros tenemos un 16.8% (34) y por ultimo tenemos 11 viudos lo que equivale un 5.4%.



**Gráfico 2:** Género de los gerentes y trabajadores de la Municipalidad de Piura, 2017.



**Gráfico 3:** Estado civil de los gerentes y trabajadores de la Municipalidad de Piura, 2017.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### Contrastación de Hipótesis Específicos

#### Hipótesis Específico 1

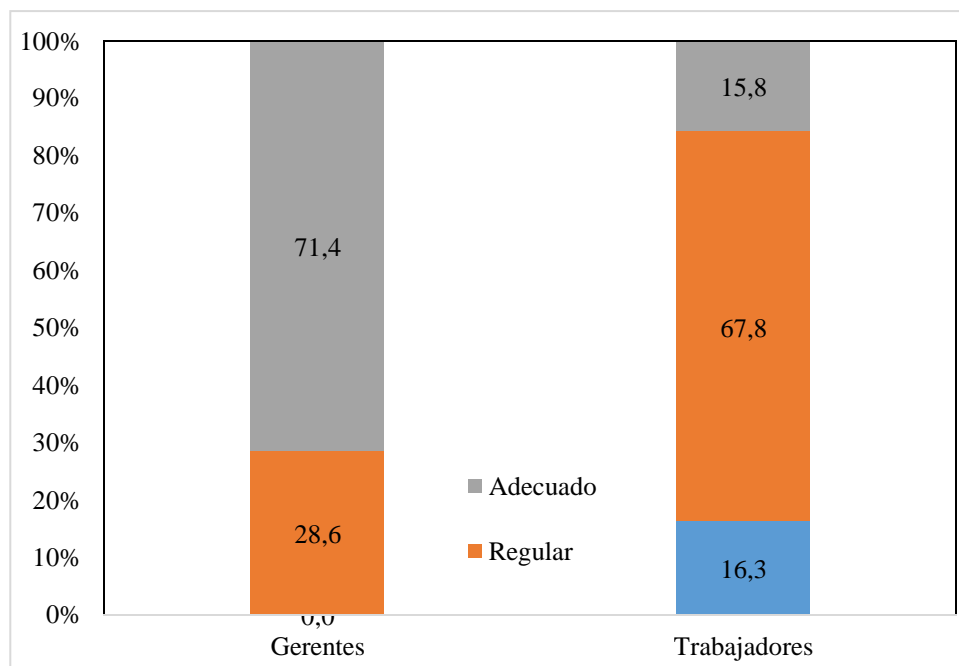
**H<sub>0</sub>:** No Existen cualidades de los gerentes influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017

**H<sub>1</sub>:** Existen cualidades de los gerentes influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

**Tabla 2:** Cualidades de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

		Grupo de Estudio				Total		Chi Cuadrado	Significancia de P
		Gerentes		Trabajadores		N	%		
		N	%	N	%				
Cualidades de los Gerentes	Insuficiente	0	0.0	33	16.3	33	15.8	20.494	0.000
	Regular	2	28.6	137	67.8	139	66.5		
	Adecuado	5	71.4	32	15.8	37	17.7		
	Total	7	100.0	202	100.0	209	100.0		

Fuente: Cuestionario del Autor



**Gráfico 4:** Cualidades de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

Se puede observar tanto en la tabla N° 2 y el gráfico N° 4, respecto a las Cualidades de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017, donde se aprecia que el 15.8% de los encuestados afirman que es insuficiente, además el 66.5% nos dice que es regular y el 17.7% afirman que es adecuado. De la muestra de gerentes el 71.4% afirma que las cualidades son adecuadas y el 28.6% nos dicen que es de nivel regular, por otro lado el 15.8% de los trabajadores afirman que es adecuado, el 67.8% nos dicen que es regular y el 16.3% afirman que las cualidades son insuficientes. El valor chi cuadrado asciende a 20.494, un valor de significancia de 0.000, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existe dependencia entre las variables, es decir que la dimensión cualidades de los Gerentes influye en la satisfacción laboral del trabajador.

### Hipótesis Específico 2

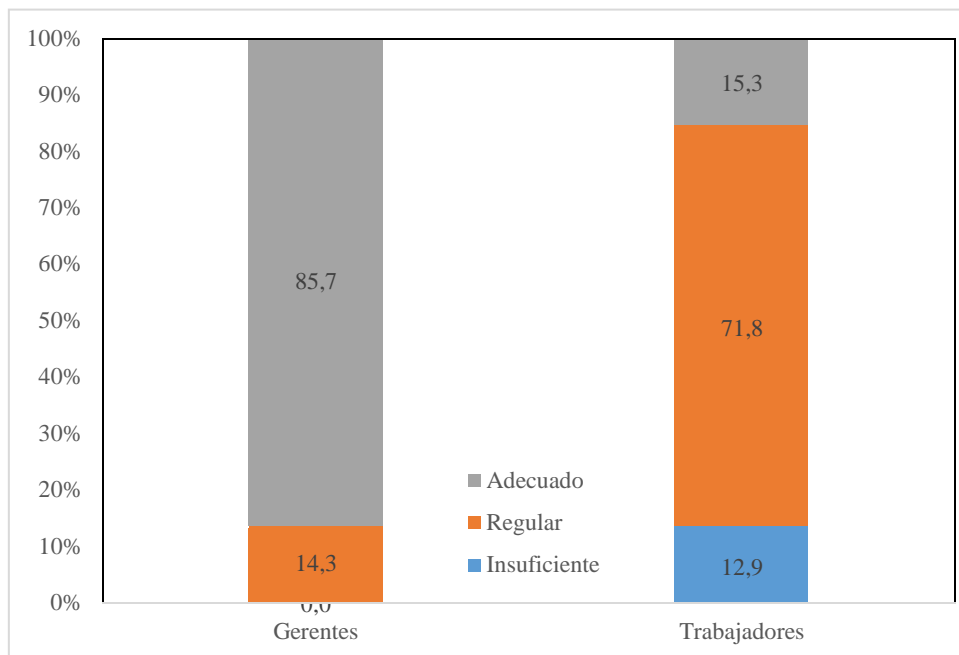
**H<sub>0</sub>:** No Existen aptitudes de los gerentes que influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

**H<sub>1</sub>:** Existen aptitudes de los gerentes que influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

**Tabla 3:** Aptitudes de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

		Grupo de Estudio				Total		Chi Cuadrado	Significancia de P
		Gerentes		Trabajadores		N	%		
		N	%	N	%				
Aptitudes de los Gerentes	Insuficiente	0	0.0	26	12.9	26	12.4	16.082	0.002
	Regular	1	14.3	145	71.8	146	69.9		
	Adecuado	6	85.7	31	15.3	37	17.7		
	Total	7	100.0	202	100.0	209	100.0		

Fuente: Cuestionario del Autor



**Gráfico 5:** Aptitudes de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

Se puede observar tanto en la tabla N° 3 y el gráfico N° 5, respecto a las aptitudes de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017, donde se aprecia que el 12.4% de los encuestados afirman que es insuficiente, además el 69.9% nos dice que es regular y el 17.7% afirman que es adecuado. De la muestra de gerentes el 57.1% afirma que las aptitudes son adecuadas y el 14.3% nos dicen que es de nivel regular, por otro lado el 15.3% de los trabajadores afirman que es adecuado, el 71.8% nos dicen que es regular y el 12.9% afirman que las aptitudes son insuficientes. El valor chi cuadrado asciende a 16.082, un valor de significancia de 0.002, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existe dependencia entre las variables, es decir que la dimensión aptitud de los Gerentes influye en la satisfacción laboral del trabajador.

### Hipótesis Específico 3

**H<sub>0</sub>:** No Existe logro de resultados de los gerentes que influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

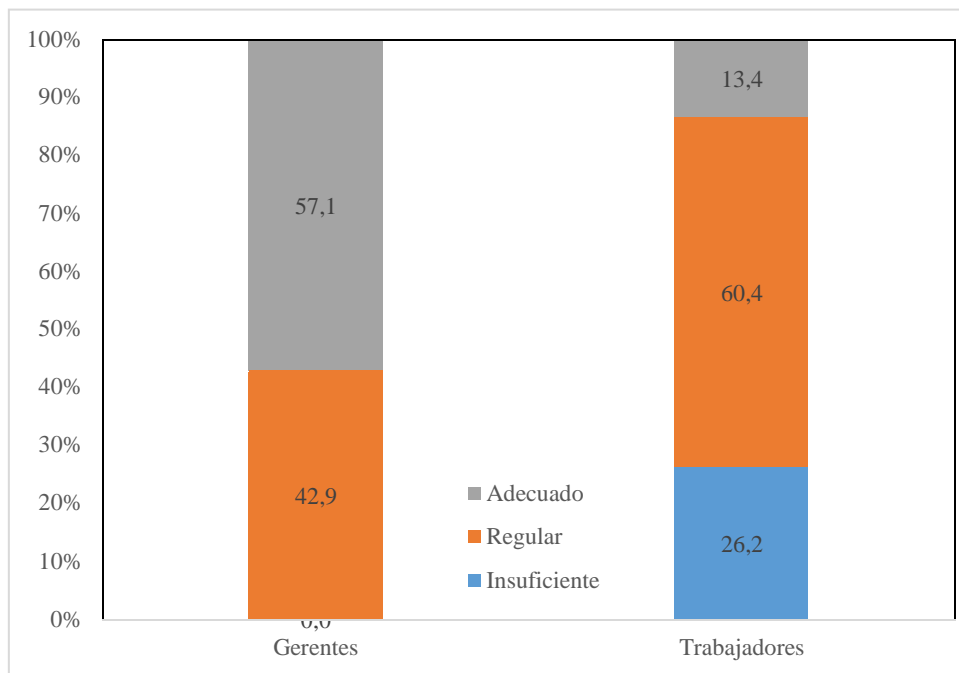
**H<sub>1</sub>:** Existe logro de resultados de los gerentes que influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

**Tabla 4:** Logro de Resultados de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.

		Grupo de Estudio				Total		Chi Cuadrado	Significancia de P
		Gerentes		Trabajadores		N	%		
		N	%	N	%				
<b>Logro de Resultados</b>	<b>Insuficiente</b>	0	0.0	53	26.2	53	25.4	10.221	0.003
	<b>Regular</b>	3	42.9	122	60.4	125	59.8		
	<b>Adecuado</b>	4	57.1	27	13.4	31	14.8		
	<b>Total</b>	7	100.0	202	100.0	209	100.0		

Fuente: Cuestionario del Autor

Se puede observar tanto en la tabla N° 4 y el grafico N° 6, respecto a los logros de resultados de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017, donde se aprecia que el 25.4% de los encuestados afirman que es insuficiente, además el 59.8% nos dice que es regular y el 14.8% afirman que es adecuado. De la muestra de gerentes el 57.1% afirma que los logros de resultados son adecuados y el 42.9% nos dicen que es de nivel regular, por otro lado el 13.4% de los trabajadores afirman que es adecuado, el 60.4% nos dicen que es regular y el 26.2% afirman que los logros de resultados son insuficientes. El valor chi cuadrado asciende a 10.221, un valor de significancia de 0.003, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existe dependencia entre las variables, es decir que la dimensión de logros de resultados de los Gerentes influye en la satisfacción laboral del trabajador.



**Gráfico 6:** Logro de los resultados de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017.



## Contrastación de Hipótesis General

**H<sub>0</sub>:** El liderazgo de los gerentes no influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Piura – 2017.

**H<sub>1</sub>:** El liderazgo de los gerentes influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Piura – 2017.

**Tabla 5:** El liderazgo de los gerentes influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Piura – 2017.

		Grupo de Estudio				Total		Chi Cuadrado	Significancia de P
		Gerentes		Trabajadores		N	%		
		N	%	N	%				
Satisfacción Laboral	Insuficiente	0	0	28	13.9	28	13.4	19.736	0.003
	Regular	5	71.4	171	84.7	176	84.2		
	Adecuado	2	28.6	3	1.5	5	2.4		
	Total	7	100.0	202	100.0	209	100.0		

Fuente: Cuestionario del Autor

## Interpretación

Se puede observar tanto en la tabla N° 5, respecto a los logros de resultados de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017, donde se aprecia que el 13.4% de los encuestados afirman que es insuficiente, además el 84.2% nos dice que es regular y el 2.4% afirman que es adecuado. De la muestra de gerentes el 28.6% afirma que los logros de resultados son adecuados y el 71.4% nos dicen que es de nivel regular, por otro lado el 1.5% de los trabajadores afirman que es adecuado, el 84.7% nos dicen que es regular y el 13.9% afirman que los logros de resultados son insuficientes. El valor chi cuadrado asciende a 19.736, un valor de significancia de 0.003, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existe dependencia entre las variables, es decir que el liderazgo de los Gerentes influye en la satisfacción laboral del trabajador.

## V. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Según los resultados mostrados en la investigación, en la tabla N° 1, indican que los gerentes predomina el grupo de edad de 30 años a más con un 57.1% (4), seguidamente de 24 a 29 años de edad con un 28.6% (2), y por ultimo con un 14.3% (1) el grupo de edad de 18 a 23 años de edad; los trabajadores en su mayoría pertenece al grupo de edad de 24 a 29 años de edad con un 61.4% (124), seguidamente del grupo de edad de 18 a 23 años de edad con un 22.3% (45) y por último el grupo de edad de 30 años a más con un 16.3% (33). Con respecto al género del gerente tenemos que un 71.4% (5) son masculinos y con un 28.6% (2) son de género femenino; los trabajadores tenemos que género masculino tenemos un 65.3% (132), y de género femenino un 34.7% (70). Con respecto al estado civil tenemos que en los gerentes predomina el casado con un 57.1% (4), solteros tenemos un 28.6% (2) y divorciado solo 1 lo que equivale un 14.3%; en los trabajadores tenemos que los casados predominan con un 55.4% (112), con los divorciados tenemos un 22.3% (45), en los solteros tenemos un 16.8% (34) y por ultimo tenemos 11 viudos lo que equivale un 5.4%.

En la Tabla N° 2, de determinar cómo las cualidades del liderazgo de los gerentes influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura, el 15.8% de los encuestados afirman que es insuficiente, además el 66.5% nos dice que es regular y el 17.7% afirman que es adecuado. De la muestra de gerentes el 71.4% afirma que las cualidades son adecuadas y el 28.6% nos dicen que es de nivel regular, por otro lado el 15.8% de los trabajadores afirman que es adecuado, el 67.8% nos dicen que es regular y el 16.3% afirman que las cualidades son insuficientes. Dentro de los resultados tenemos que un líder debe ser exitoso, y para lo cual debe tener las siguientes cualidades como el carácter tomando decisiones correctas o incorrectas durante diferentes situaciones en la vida, para ello los trabajadores que concuerdan con sus palabras y acciones; carisma tiene todo líder ya que ello los hace más optimistas y alegres; compromiso real inspira y capta seguidores; el líder debe tener una comunicación convincente, capaz de compartir sus ideas y conocimientos de manera clara y creíble; el líder demuestra capacidad en todos los campos; demuestra valentía en acciones tensas; la generosidad del líder invita a poner a sus seguidores en primer lugar; el líder tiene iniciativa hacia lo que quiere y está dispuesta a actuar

sabiendo que se pueden presentar dificultades y no se rinde, responsabilidad enfrentando las dificultades aportando lo mejor de sí, una gran actitud positiva ya que ello es una cualidad a seguir su ejemplo; demuestra seguridad hacia lo que desea obtener.

En la Tabla N° 3, respecto a las aptitudes de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017, donde se aprecia que el 12.4% de los encuestados afirman que es insuficiente, además el 69.9% nos dice que es regular y el 17.7% afirman que es adecuado. De la muestra de gerentes el 57.1% afirma que las aptitudes son adecuadas y el 14.3% nos dicen que es de nivel regular, por otro lado el 15.3% de los trabajadores afirman que es adecuado, el 71.8% nos dicen que es regular y el 12.9% afirman que las aptitudes son insuficientes. Los líderes tienen atributos que hacen que las personas se sientan orgullosas de seguirlos. Esto aporta un sentimiento de confianza, une a los compañeros y levanta el ánimo cuando se presentan trabas. Motiva a cada trabajador y lo aprovecha para lograr lo máximo de la misma. Hace que las tareas sean más fáciles del mismo modo que otorga autoridad a los demás. Está dispuesto a escuchar sugerencias y a hacer sentir a las personas que son parte del grupo. Destaca la importancia del trabajo que realizan. El líder tiene la capacidad de solucionar los desacuerdos que suelen tener los compañeros de trabajo. El líder crea y establece metas transmitiendo una visión de tal manera que inspire y motive a los colaboradores. Siempre habla de las posibilidades de un mejor futuro, nunca permanecen en el presente y logra que todos puedan captar la visión incrementando la productividad. (Valera F., 2015)

De acuerdo a la Tabla N° 4, donde se aprecia que el 25.4% de los encuestados afirman que es insuficiente, además el 59.8% nos dice que es regular y el 14.8% afirman que es adecuado. De la muestra de gerentes el 57.1% afirma que los logros de resultados son adecuados y el 42.9% nos dicen que es de nivel regular, por otro lado el 13.4% de los trabajadores afirman que es adecuado, el 60.4% nos dicen que es regular y el 26.2% afirman que los logros de resultados son insuficientes. El Líder se caracteriza por ser asertivos, con iniciativa, seguros por naturaleza e influyentes. Como buen innovador crea entusiasmo en las personas y aportan nuevas ideas, alientan a

trabajar en equipo y crean un compromiso mutuo entre el líder y los empleados. Tiene claro las metas por alcanzar en plazo establecido y dentro de un presupuesto acordado, corrige cuando es necesario, supervisa y controla las tareas. Son muy disciplinados e inspira a todos los seguidores. (Sample, 2001)

Se puede observar tanto en la tabla N° 5, respecto a los logros de resultados de los gerentes con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Piura – 2017, donde se aprecia que el 13.4% de los encuestados afirman que es insuficiente, además el 84.2% nos dice que es regular y el 2.4% afirman que es adecuado. De la muestra de gerentes el 28.6% afirma que los logros de resultados son adecuados y el 71.4% nos dicen que es de nivel regular, por otro lado el 1.5% de los trabajadores afirman que es adecuado, el 84.7% nos dicen que es regular y el 13.9% afirman que los logros de resultados son insuficientes. El valor chi cuadrado asciende a 19.736, un valor de significancia de 0.003, como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existe dependencia entre las variables, es decir que el liderazgo de los Gerentes influye en la satisfacción laboral del trabajador.

La relación entre la satisfacción laboral y el liderazgo es vital para el logro de un desempeño exitoso, puesto que el logro de una satisfactoria calidad percibida, puede estar influenciada, entre otros factores, por niveles adecuados de motivación y satisfacción del trabajador, unido a una buena conducción de los procesos por parte del gerente, lo que contribuye a una adecuada calidad percibida. Si el trabajador se encuentra satisfecho y motivado podrá brindar mejor servicio que uno que se encuentre en el resto de las situaciones ya mencionadas, y mejor aún si se acompaña de una aceptable conducción del líder

## **CONCLUSIONES**

- Se concluye que el liderazgo a nivel de dimensión de cualidades de los gerentes influye regularmente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Piura durante el año 2017; en el grupo de estudio de gerentes las cualidades son adecuadas, y con respecto al grupo de estudio de trabajadores las cualidades de los gerentes son regulares.
- Se concluye que el liderazgo a nivel de dimensión de aptitudes de los gerentes influye regularmente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Piura durante el año 2017; en el grupo de estudio de gerentes las aptitudes son adecuadas, y con respecto al grupo de estudio de trabajadores las aptitudes de los gerentes son regulares.
- Se concluye que el liderazgo a nivel de dimensión de logros de resultados de los gerentes influye regularmente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Piura durante el año 2017; en el grupo de estudio de gerentes los logros de resultados son adecuados, y con respecto al grupo de estudio de trabajadores los logros de resultados de los gerentes son regulares.
- En conclusión, el liderazgo de los gerentes influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Piura durante el año 2017.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar programas de desarrollo de habilidades gerenciales para gerentes municipales con la finalidad de brindar desarrollo sostenible de capacidades de liderazgo para que sean estos gerentes los que brinden apoyo y soporte a los trabajadores y mejoren su percepción de satisfacción laboral. Esta implementación, sería conveniente, la realicen empresas altamente especializadas en el desarrollo de habilidades directivas y con gran experiencia en organizaciones gubernamentales del Perú.
2. En el marco de las cualidades de los gerentes públicos, se debe asegurar la comunicación efectiva mediante talleres sobre el tema e implementar un sistema de comunicación informatizada, además no debemos dejar de atender las relaciones interpersonales, el saber escuchar y la asertiva solución de problemas, esto se logrará en el proceso de mejora del liderazgo.
3. Sobre la aptitud de los gerentes se debe elaborar un mapa de habilidades blandas donde se priorice las habilidades para motivar al trabajador, así como las relaciones interpersonales, las relaciones con sus compañeros, además debe buscar desarrollar habilidades para formar equipos eficientes con manejo común de la visión organizacional.
4. En el logro de resultados se hace necesario construir un sistema de trabajo por coaching para los trabajadores donde se les entrene en la iniciativa de líder, como influenciar en personas, trabajo mutuo, en equipo, el arte de supervisar y controlar las tareas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzabarco, C. (2010). Obtenido de <https://carlosalzarbarco.wordpress.com/2010/.../liderazgo-en-la-administracion-publica..>
- Arbaiza F. (2010). Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos. Argentina: Cengage Learning.
- Avenecer C. (2015). Tesis. Liderazgo y Motivación. Guatemala.
- careacttarget. (2003). Desarrollo del liderazgo. Obtenido de careacttarget.org: <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/.../desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Castro S., Lupano M., Benatuil, D., Nader, M. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- Cavalcante J. (2004). Tesis. Satisfacción en el trabajo de los directores de eescuelas secundarias públicas. Brasil.
- Chiang V., Rodrigo M., & Núñez A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral. Madrid: Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Colino T. (2013/2014). Tesis. Conductas de liderazgo y satisfacción laboral. España.
- Cruz O., Salanova, M., Martínez, I. (2013). Liderazgo Transformacional: Investigación actual y retos futuros. Obtenido de revistas.urosario.edu: [revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344](http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344)
- Duque, G. (2012). El liderazgo en la administración pública. Obtenido de educando.edu: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/el-liderazgo-en-la-administracion-publica/>
- El Comercio. (2016). [elcomercio.pe](http://elcomercio.pe/zona.../liderazgo-estado-lideres-impulsar-desarrollo-noticia-1885681). Obtenido de [elcomercio.pe/zona.../liderazgo-estado-lideres-impulsar-desarrollo-noticia-1885681](http://elcomercio.pe/zona.../liderazgo-estado-lideres-impulsar-desarrollo-noticia-1885681)
- Estrada M. (2007). Liderazgo a través de la historia. Obtenido de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4808064.pdf>

- Fiedler, F., Chemers, M. (2008). Liderazgo y Administración Efectiva. México: Trillas.
- Fierro U. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. Obtenido de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109372.pdf>
- Fuentes N. (2012). Tesis. Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Guatemala.
- Gannon, M. (1997). Admisnitración por resultados. México: Continental.
- García S. (2012). Tesis. La Motivación Laboral estudio descriptivo de algunas variables. España.
- García S., del Hoyo A. (2000). La carga mental del trabajo. Obtenido de insht.es: [www.insht.es/.../La%20carga%20de%20trabajo%20mental/carga%20mental.pdf](http://www.insht.es/.../La%20carga%20de%20trabajo%20mental/carga%20mental.pdf)
- Gómez L., Incio P., O'Donnell V. (2011). Tesis. Niveles de Satisfacción Laboral en Banca Comercial: Un caso en estudio. Lima, Perú.
- Linares, E. (2012). Ausentismo laboral y rotación del personal. Obtenido de alyrp.blogspot.com: <http://alyrp.blogspot.pe/>
- Lozada C. (2007). Estudio de motivación y satisfacción laboral en la presidencia municipal de San Andrés Cholula. Obtenido de catarina.udlap.mx: [catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/mateu\\_v\\_m/capitulo2](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mateu_v_m/capitulo2)
- Ovejero B. (2006). Psicología del Trabajo en un mundo globalizado. España: Biblioteca Nueva.
- Peña C., Olloqui A., Aguilar A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal mecánica. Obtenido de repec.org: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n3.../RIAF-V6N3-2013-9.pdf>
- Peñarreta D. (2014). Tesis. La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Ecuador.
- Pérez V. (2011). Tesis. Satisfacción Laboral. Argentina.



- Psicología científica (2010). psicologiaincientifica.com. Obtenido de <http://www.psicologiaincientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Psicología global. (2012). www.psicologiaglobal.com. Obtenido de <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>
- Salazar A., Girón L., Meza A., Sáenz I. (2012). Tesis. La satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Lima, Perú: Pontificia universidad católica del Perú.
- Sample, T. (2001). Habilidades del liderazgo. Obtenido de [global.thomasinternational.net](http://global.thomasinternational.net):  
[https://global.thomasinternational.net/Portals/114/Sample%20Reports/ESP/Habilidades\\_liderazgo.pdf](https://global.thomasinternational.net/Portals/114/Sample%20Reports/ESP/Habilidades_liderazgo.pdf)
- Sánchez E., Valdés C. (2003). Teoría y Práctica de la orientación en la escuela. México: México D.F: El manual moderno.
- Valera F. (2015). Tesis. Liderazgo estratégico y motivador. Valencia, España.
- Vargas P. (2015). Tesis. Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. “Sara Antonieta Bullón” - Lambayeque. Lambayeque, Perú.

## ANEXOS

- Instrumentos.

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Datos Generales

- a. Tipo de Trabajador:            Gerente ( )            Colaborador ( )  
b. Edad: \_\_\_\_\_ años  
c. Sexo:            Masculino ( )            Femenino ( )  
d. Estado Civil: Soltero ( )            Casado ( )            Viudo ( )

Divorciado ( )

#### Estimado (a) Gerente:

A continuación se te presenta un conjunto de interrogantes relacionados con el liderazgo, las cuales debes de responder marcando con un aspa “x” en el recuadro correspondiente según sea tu opinión respecto a cada cuestionario.

Nº	Interrogante	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Es adecuada la relación líder – colaboradores					
2	Ayuda a solucionar aquellos problemas que no le permiten llevar a cabo las tareas					
3	La forma de comunicación líder – colaboradores es clara y entendible					
4	Brinda apoyo y aliento a sus colaboradores					
5	Escucha las ideas y sugerencias de sus colaboradores					
6	Otorga reconocimientos por el cumplimiento exitoso de las labores a sus colaboradores					
7	Promueve un ambiente de trabajo agradable					
8	Ayuda a resolver conflictos de manera óptima					
9	Motiva que la gente desarrolle nuevas ideas y estrategias					
10	Habla de forma optimista sobre el futuro de la entidad					
11	Toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo					
12	Involucra a todo el personal en las decisiones de la empresa					
13	Motiva a la gente a que se comprometan y participen en el cumplimiento de las metas					
14	Promueve el trabajo en equipo					

15	Está pendiente de las actividades y desempeño de sus colaboradores					
16	Brinda un reconocimiento especial por el buen desempeño					
17	Considera que sus colaboradores se sienten satisfechos con las oportunidades de ascender en la empresa					
18	El sueldo que tiene sus colaboradores es bastante aceptable					
19	Brinda a sus colaboradores oportunidades de hacer una carrera dentro de la empresa					
20	Considera que el sueldo es adecuado con relación al trabajo que realizan					
21	El personal se siente identificado con las funciones que tienen a su cargo					
22	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza					
23	Brinda adecuadas condiciones de trabajo					
24	El horario de trabajo le resulta incomodo					
25	Toma en cuenta el rendimiento para los aumentos de sueldo					
26	Considera que los compañeros de trabajo son colaboradores y eficientes					
27	Se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo					
28	Suelen tener problemas debido a la circulación de chismes y rumores					
29	Considera que existe un respeto recíproco entre jefe y colaborador					
30	Demuestra que es cortés con todos					

**¡Muchas gracias por su colaboración y su tiempo!**

**Estimado (a) trabajador:**

A continuación se te presenta un conjunto de interrogantes relacionados con la satisfacción laboral, las cuales debes de responder marcando con un aspa “x” en el recuadro correspondiente según sea tu opinión respecto a cada cuestionario.

N°	Interrogante	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	Es adecuada la relación colaboradores – líder					
2	Recibe ayuda de su jefe para solucionar aquellos problemas que no le permiten llevar a cabo las tareas					
3	La forma de comunicación colaboradores – líder es clara y entendible					
4	Recibe apoyo y aliento de su jefe					
5	Mis ideas y sugerencia son escuchadas por mi jefe					
6	Obtengo reconocimientos de mis jefes por el cumplimiento exitoso de mis labores					
7	Laboro en un ambiente de trabajo agradable					
8	La forma de resolver los conflictos se da de manera óptima					
9	Su jefe lo motiva a desarrollar nuevas ideas y estrategias					
10	Me siento optimista sobre el futuro de la entidad					
11	Mi jefe siempre toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo					
12	Me toman en cuenta en las decisiones de la empresa					
13	Me siento motivado con el compromiso y participación en el cumplimiento de las metas					
14	Siento que mis jefes, compañeros y yo somos un buen equipo de trabajo					
15	Mi jefe siempre está pendiente de las actividades que realizo y mi desempeño laboral					
16	He recibido algún reconocimiento por mi buen desempeño					
17	Estoy satisfecho con las oportunidades de ascender en la empresa					
18	El sueldo que tengo es bastante aceptable					
19	Me brindan oportunidad de hacer una carrera dentro de la empresa					
20	Mi sueldo es adecuado con relación al trabajo que realizo					
21	Me siento identificado con las funciones que tengo a mi cargo					
22	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo					
23	Cuento con adecuadas condiciones de trabajo					
24	El horario de trabajo me resulta incómodo					
25	Su jefe toma en cuenta su rendimiento para los aumentos de sueldo					
26	Mis compañeros de trabajo son colaboradores y eficientes					
27	Me llevo bien con todos mis compañeros de trabajo					

28	Suelo tener problemas debido a la circulación de chismes y rumores					
29	Siento que hay un respeto recíproco entre colaborador y jefe					
30	Mi jefe demuestra que es cortés con todos					

**¡Muchas gracias por su colaboración y su tiempo!**