

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”  
DE HUÁNUCO**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
TURISMO**

**Escuela Profesional de Ciencias Administrativas**

---

**“EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON  
LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE PILLCO MARCA – HUÁNUCO, 2017”**

---

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

**Presentado por los Bachilleres:**

**Carlos Justiniano Camacho Rosales.**

**Erik Enrique Espinoza Chahua**

**Damaris Katherine Vásquez Ramírez**

**Asesor:**

**Dr. Amancio Rodolfo Valdivieso Echevarria.**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2018**

## DEDICATORIA

*A Dios por ser fuente inagotable de amor y sabiduría que ilumina nuestros caminos.*

*A nuestros padres, por darnos la vida, sus sabios consejos, su cuidado y apoyo permanente durante nuestras existencias.*

*A nuestros hermanos quienes son parte importante en nuestras vidas con quienes compartimos nuestras alegrías y tristezas, así como nuestros éxitos y fracasos; son todos ellos quienes no apoyaron para concluir nuestra carrera profesional.*

*Carlos Justiniano, Erik Enrique y*

*Damaris Katherine.*

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios:**

*Por darnos la bendición de todos los días, el bienestar físico y mental para lograr nuestras metas y objetivos propuestos, y sobre todo en esta oportunidad, para llegar a la conclusión de nuestro trabajo de investigación que nos permite obtener el título profesional de Licenciado en Administración.*

### **A nuestros padres:**

*Expresamos nuestro profundo agradecimiento a nuestros padres por su inmenso amor, comprensión, sus orientaciones, sus buenas enseñanzas de vida y por educarnos dotándonos de todos los recursos necesarios a de logran nuestros objetivos. A ustedes muchas gracias, les debemos gran parte de lo que somos y hacemos.*

### **A nuestros hermanos y hermanas:**

*Por su apoyo espiritual y moral, por sus motivaciones y buen sentido del humor que muchas veces nos liberaron de las presiones, el estrés, gracias a ellos por su cariño, comprensión y ser parte de nuestras experiencias.*

### **A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco**

*Por ser nuestra alma máter que nos permitió forjarnos como profesionales, dándonos oportunidad para aprender de nuestros docentes los cursos y temas necesarios para llegar a ser profesionales de bien en la sociedad.*

***A los Docentes Universitarios de la E.P. de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, que con sus conocimientos nos alimentaron intelectualmente para el desarrollo de la profesión y de la vida, y que, gracias a su calidad de enseñanza nos permiten hoy contribuir en la práctica al desarrollo de nuestra región. Y de manera especial a nuestro docente asesor por su apoyo y respaldo en la presente investigación.***

*Carlos Justiniano.*

*Erik Enrique.*

*Damaris Katherine.*

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Índice	5
Resumen	6
Introducción	8
I Problema de Investigación	10
1.1 Planteamiento del Problema	10
1.2 Formulación del Problema	14
1.3 Objetivos	15
1.4 Hipótesis	16
1.5 Variables	17
1.5 Justificación e Importancia	18
1.6 Viabilidad	20
1.7 Limitaciones	22
II Marco Teórico	23
2.1 Antecedentes de la Investigación	23
2.2 Bases Teóricas	26
2.3 Definición de términos básicos	67
III Marco Metodológico	71
3.1 Nivel de investigación	71
3.2 Tipo de investigación	71
3.3 Diseño de investigación	73
3.4 Métodos	73
3.5 Población y muestra	75
3.6 Técnicas e instrumentos	77
3.7 Procesamiento y presentación de datos	78
IV Resultados	79
V Discusión de Resultados	102
5.1 Discusión de resultados con los antecedentes	102
5.2 Discusión de resultados con la hipótesis	106
Conclusiones	108
Sugerencias y Recomendaciones	109
Bibliografía	110
Anexos	113

## RESUMEN

El Estilo de Liderazgo es la combinación de rasgos, destreza y comportamientos que los líderes poseen y utilizan diariamente en el desempeño de sus funciones, estas actitudes inciden notoriamente en el comportamiento y satisfacción laboral de los subordinados que poseen en la unidad de trabajo. De acuerdo a lo planteado por Rensis Likert se distinguen cuatro dimensiones del tema de Liderazgo, ellos son: Liderazgo Autoritario Coercitivo, Liderazgo Autoritario Benevolente, Liderazgo Consultivo y Liderazgo Participativo, los cuales fueron tomados como modelo para el desarrollo del presente estudio y sobre esa premisa determinar cuál es el nivel de influencia que se da en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

En el presente trabajo de investigación se ha formulado la interrogante principal: ¿En qué nivel se relaciona el estilo de liderazgo con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca de la Provincia de Huánuco, 2017?, el cual mediante los resultados obtenidos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, a través de encuestas y entrevistas se dan respuesta a dicha interrogante con evidencias que muestran en los resultados obtenidos y se hacen mención el capítulo pertinente.

El sustento teórico del trabajo de investigación se fundamenta en los conceptos Liderazgo y Comportamiento Organizacional tomado de varios autores a nivel internacional en el campo de la administración.

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el diseño no experimental y para procesar los datos se usó el método estadístico; las

técnicas que se utilizaron en el desarrollo del trabajo fueron: las encuestas, la entrevista con sus respectivos instrumentos, que nos permitieron recopilar y procesar los datos.

Al final de la investigación, los resultados que se obtuvieron fueron:

- Se logró determinar que existe una correlación negativa muy débil entre el Estilo de Liderazgo Autoritario Coercitivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.
- Se logró determinar que existe una correlación positiva muy débil entre el Estilo de Liderazgo Autoritario Benevolente y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad.
- Se logró determinar que existe una correlación positiva media entre el Estilo de Liderazgo Consultivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad.
- Se logró determinar que existe una correlación positiva muy débil entre el Estilo de Liderazgo participativo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis se ha realizado con la finalidad de obtener el título profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” de Huánuco. La investigación se titula; “el Estilo de Liderazgo y su relación con la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco, 2017”, el objetivo que se planteó en el estudio, fue determinar el nivel de relación que existe entre el Estilo de Liderazgo que aplican los Directivos, Gerentes y Jefes de la Municipalidad con relación al desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca de la Provincia de Huánuco.

Dada la importancia que tiene el tema de Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones del estado y a la vez describir los indicadores del Desempeño Laboral, se ha optado considerar como tema de investigación, el cual servirá para formular planes y programas de mejora en la capacitación de Liderazgo a partir de los resultados obtenidos.

Por lo tanto el trabajo de investigación se organiza en capítulos para su mejor comprensión, el que tiene la siguiente estructura:

**PRIMER CAPÍTULO:** Referido al Problema de investigación, su planteamiento y formulación, desarrollo de objetivos, hipótesis, variables, descripción de la justificación e importancia, viabilidad y limitaciones en el desarrollo de la Tesis.

SEGUNDO CAPÍTULO: Referido al Marco Teórico, que contiene los antecedentes de la Investigación, bases teóricas y definición de términos básicos

TERCER CAPÍTULO: Referido al marco metodológico, contiene el nivel, tipo y diseño de investigación, métodos, población y muestra, técnicas e instrumentos, procesamiento y presentación de datos

CUARTO CAPÍTULO: Muestra los resultados del cuestionario aplicados a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de PILLCO MARCA.

QUINTO CAPÍTULO: Contiene la discusión de resultados con los antecedentes de estudio y las hipótesis planteadas.

Y como término de la presente Tesis, se desarrolla las conclusiones, sugerencias y recomendaciones, además se señala la Bibliografía y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **I. Problema de Investigación**

##### **1.1. Planteamiento del problema.**

En nuestra época, donde vivimos el fenómeno de la globalización y la gestión de la calidad en las organizaciones, se observa en los países más desarrollados una preocupación, atención y desarrollo al talento humano dentro de sus organizaciones; en cambio en los países subdesarrollados se observa lo contrario, el descuido y desinterés en el talento humano, agudizado por la carencia de la ética en las organizaciones públicas. A nivel del sector privado, un sector de 2% de las empresas peruanas (medianas y grandes) formulan e implementan esquemas de retención de talento humano, que implique el seguimiento continuo del rendimiento del ejecutivo, la capacitación de los mismos incluso en reclutar y ser responsables del talento de su área, la construcción de una marca o prestigio institucional y el desarrollo de sistemas de incentivos personalizados. Hacer sentir a los empleados como parte importante de la organización significa crear compromiso en ellos; como resultado de la participación de los trabajadores en algún tipo de decisiones se puede incrementar la motivación personal en la forma de compromiso, que protege a las personas del estrés y de la sobrecarga de trabajo

La motivación para que los trabajadores de un organización cumplan a cabalidad las actividades para las que fueron contratados y seleccionados debería enfocarse en el rendimiento óptimo personal, esto implica que el trabajador pueda manejar seis dimensiones: tener una misión personal, estar orientado a resultados, tener capacidad de autogestión, dominar el trabajo de equipo, tener la capacidad para hacer ajustes y gestionar el cambio y finalmente contar con un nivel apropiado de retos.

Cuando las organizaciones se orientan más a las personas que a las tareas en el fondo lo que están haciendo es apostar por el largo plazo.

Toda organización requiere una gestión responsable, en donde el empleado tenga cierta estabilidad, expectativa de lucro, libertad de expresión, confianza, credibilidad, pautas informales compartidas y un entorno amistoso en los equipos de trabajo, para que esté motivado, satisfecho y tenga una actitud creativa.

*Según Chiavenato, 2009* Las organizaciones no funcionan al azar, ni tienen éxito en forma aleatoria. Deben ser administradas de manera adecuada y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar, el éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; para ello es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y comunicarse con ellas.

La importancia del liderazgo en la gestión de las organizaciones se pone de manifiesto, porque las personas son el recurso principal dentro de las empresas, éste es un recurso cada vez más escaso, inevitablemente se necesita de las personas para realizar diferentes actividades y así contribuir al logro de los objetivos dentro de la organización.

*Segun Arbaiza 2010 p. 182* Nos dice que la satisfacción laboral, al igual que las actitudes, predispone a las personas comportarse de una determinada manera. Por lo tanto, la satisfacción podría explicar la rotación, el abandono y el ausentismo; en otras palabras, si los empleados de una organización están satisfechos, las probabilidades de abandono y de ausentismos serán menores que si los empleados están insatisfechos. Por estas razones, las organizaciones actuales deben conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para alcanzar la satisfacción

La satisfacción en el trabajo es un estado emocional agradable y positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo y la insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede ser ocasionada por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas.

Tratando el caso de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, , tiene una estructura funcional y de acuerdo al organigrama vigente, se observa que cuenta con 9 gerencias y 23 sub gerencias, en los

cuales se ubican el personal profesional, técnico y obrero. De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades 27972, tiene las funciones de Seguridad, Limpieza, Ornato público, desarrollo y ejecución de obras civiles de la ciudad, promoción a la educación y salud, entre otros; para tales fines cuenta con el personal idóneo que este bien capacitado y con experiencia en cada uno de sus unidades orgánicas a fin de cumplir a cabalidad los proyectos y planes fijados en el Plan Estratégico planteado en la gestión municipal.

De acuerdo los lineamientos y Política de Gestión de la Municipalidad: el alcalde y el consejo de regidores, van rotando con cierta frecuencia en sus puestos de trabajo, ello implica que los trabajadores experimenten diferentes estilos de liderazgo, lo cual no permite el cumplimiento adecuado de los planes de trabajo a mediano y largo plazo los que son establecidos en el plan estratégico.

Además, Se ha logrado observar que estos últimos años 2016 y 2017, se ha dado rotación de varios funcionarios de la Municipalidad en los cargos de Gerencia, debido a que son cargos de confianza, este hecho implica el retraso del cumplimiento de los objetivos, planes y programas, así mismo se experimenta el cambio de estilo de liderazgo en las unidades administrativas por el ingreso de nuevo Jefe o Gerente que conlleva en algunos la satisfacción y otras insatisfacción laboral.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo medir el nivel de relación que existe entre Estilo de Liderazgo de los jefes, directivos y funcionarios con la satisfacción laboral que tienen los

trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco y en base a este estudio proponer ciertas mejoras de liderazgo directivo dentro de esta organización.

## **1.2. Formulación del Problema.**

Al iniciar el trabajo de investigación se ha formulado el problema, considerando las siguientes interrogantes:

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué nivel se relaciona el estilo de liderazgo con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco en el año 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿En qué nivel el liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco?
- ¿En qué nivel el liderazgo autoritario benevolente se relaciona con la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco?
- ¿En qué nivel el liderazgo consultivo se relaciona con la satisfacción laboral, en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco?
- ¿En qué nivel el liderazgo participativo se relaciona con la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco?

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

#### **1.3.1. Objetivo General**

Al iniciar el proyecto de tesis, se ha planteado el siguiente objetivo general:

- Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos planteados al formular el proyecto de investigación fueron:

- Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco.
- Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo autoritario benevolente y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco.
- Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo consultivo y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco.
- Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo participativo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis general**

En la formulación del proyecto de tesis, se ha planteado demostrar la siguiente hipótesis general:

El estilo de liderazgo se relaciona directa y positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017.

### **1.4.2 Hipótesis específicas**

Del mismo modo, al formular el proyecto de tesis, se han planteado las siguientes hipótesis específicas:

- El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017.
- El liderazgo autoritario benevolente se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017.
- El liderazgo consultivo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017.
- El liderazgo participativo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017.

## 1.5. Variables

### Variables de estudio

Las variables de estudio que se consideraron en el presente trabajo de investigación, fueron:

- a. Estilo de Liderazgo
- b. Satisfacción Laboral

### Operacionalización de las variables

- **Variable1:** Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Dimensiones	Indicadores
Liderazgo autoritario coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evita la organización informal.</li> <li>- Recompensas salariales son escasas.</li> <li>- Nivel disciplinarias.- Decisiones centralizadas.</li> <li>- Comunicación descendente.</li> </ul>
Liderazgo autoritario benevolente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización informal esporádica.</li> <li>- Recompensas salariales frecuentes.</li> <li>- Nivel disciplinarias esporádicas.- Decisiones parcialmente centralizadas.</li> <li>- Comunicación ascendente esporádica.</li> </ul>
Liderazgo consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización informal.</li> <li>- Recompensas salariales y simbólicas.</li> <li>- Nivel disciplinarias poco frecuentes.</li> <li>- Decisiones parcialmente centralizadas.</li> <li>- Comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> </ul>
Liderazgo participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>- Organización informal (forman equipos de trabajo).</li> <li>- Decisiones descentralizadas.</li> </ul>

- **Variable 2:** Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una condición que incluye reacciones o actitudes cognoscitivas, afectivas, evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona.

Dimensiones	Indicadores
Factores de mantenimiento o extrínsecos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones con los compañeros de trabajo.</li> <li>- Salario.</li> <li>- Seguridad en el empleo.</li> <li>- Oportunidades de crecimiento.</li> <li>- Condiciones físicas de trabajo.</li> <li>- Relaciones con él supervisor.</li> </ul>
Factores motivacionales o intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía.</li> <li>- Ascensos.</li> <li>- Habilidades personales.</li> <li>- Logro.</li> <li>- Reconocimiento.</li> <li>- Responsabilidad.</li> </ul>

## 1.6. Justificación e importancia de la investigación

### 1.6.1 Justificación

El trabajo de investigación desarrollado, cuyo título es: “El estilo de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca – Huánuco, 2017”, se justificó en las siguientes dimensiones:

- ✓ **Aspecto Práctico:** Mediante el trabajo de investigación se logró identificar los tipos de liderazgo que ejercen los funcionarios y directivos que laboran en la Municipalidad Distrital, así mismo se logró describir el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la institución, luego

en función a ello se pudo determinar el nivel de correlación que existe entre éstas dos variables. El conocimiento hallado permitirá formular propuestas para mejorar rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.

- ✓ **Aspecto metodológico:** Mediante el estudio se formuló un método que permitió determinar la relación existente entre las variables estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.
- ✓ **Aspecto social:** Mediante el trabajo de investigación desarrollado se ha logrado conocer los tipos de liderazgo que ejercen los funcionarios de la municipalidad distrital de Pillco Marca y su relación que tiene respecto a la satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la Municipalidad.
- ✓ **Organizacional:** Con la culminación del presente trabajo de investigación, se ha logrado contribuir en un determinado nivel, la identificación de los tipos de liderazgo que ejercen los jefes, directivos y funcionarios, que servirá como línea de base para formular aplicar y usar el tipo más adecuado de liderazgo que sea beneficioso para el personal de la Municipalidad Distrital Pillco Marca.

### **1.6.2. Importancia**

El trabajo de investigación desarrollado, se ha considerado de suma importancia, debido a que el liderazgo es un tema de

actualidad social y que influye decididamente en el comportamiento de los trabajadores de las Municipalidad; un buen estilo de liderazgo hace que el desempeño laboral del trabajador sea eficiente y se logre mayor productividad en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

### 1.7. Viabilidad

El trabajo de investigación desarrollado fue viable por las siguientes consideraciones:

- ✓ **Accesibilidad:** Se ha contado con el apoyo y la autorización del Alcalde Distrital de Pillco Marca, que recae en la persona del Sr Alejandro Víctor Condezo y Alvarado, así mismo se ha contado con el permiso de la mayoría de los Gerentes Municipales del Municipio, lugar donde se realizó la toma de datos como las encuestas y las observaciones.
- ✓ **Bibliografía:** El trabajo de investigación realizado se pudo concretizar debido a la disponibilidad y el acceso a una amplia variedad de información y conocimientos que están disponibles en libros, revistas, tesis y páginas webs del internet, los que nos brindaron las teorías, modelos y conceptos respecto a las variables consideradas en el trabajo de investigación.
- ✓ **Financiamiento:** Los gastos generados fueron financiadas totalmente con recursos propios de los investigadoras.
- ✓ **Tecnológico:** En el desarrollo del trabajo de investigación se dispusieron de equipos y herramientas tecnológicos tales como

laptops, computadora , Internet, software para el procesamiento de los datos y la elaboración del informe final.

- ✓ **Tiempo:** El equipo de trabajo de investigación, dispuso de tiempo necesario para la culminación del presente trabajo de investigación, el cual fue de seis meses a tiempo parcial por cada una de las participantes.

### 1.8. Limitaciones:

En el desarrollo del trabajo de investigación se presentaron algunas limitaciones, que obstaculizaron en poco nivel el desarrollo del trabajo de investigación, los cuales se mencionan:

- ✓ **Tiempo:** por parte de los trabajadores administrativos, quienes no mostraban interés en ceder su tiempo para responder los cuestionarios que se les presentaba, el cual se superó con intermediación de sus Jefes inmediatos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de Investigación

Con el fin de indagar acerca de investigaciones similares se ha realizado búsqueda y averiguaciones, tanto a nivel local, nacional e internacional; encontrándose varios trabajos de investigación que a continuación se mencionan:

##### 2.1.1 Antecedentes de la investigación

###### A nivel internacional.

➤ **Peñarreta Cuenca, (2014)**, en su trabajo de tesis titulada:

*“La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del gobierno Autónomo Democrático de la Municipal de Loja”*, realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, plantea como objetivo determinar el nivel de influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleado de la Municipalidad de Loja. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, son el Liderazgo Coercitivo y Liderazgo Benevolente. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el Coercitivo, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema de Administración Pública.

- Respecto a la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; eso explica la razón de las diferentes responsabilidades entre los departamentos que conllevan a que un mismo estilo de liderazgo sea valorado de distinta manera entre los empleados.

#### **A nivel nacional.**

➤ **Valencia Pomareda, (2008)**, en su trabajo de investigación titulado: *“Estilos Gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor San Marco”*, en la Universidad Nacional Mayor San Marcos, cuyo objetivo planteado fue determinar la relación existente entre los estilos gerencial y la satisfacción laboral en el personal administrativos de la Dirección de Administración de la indicada universidad, llegando a las siguientes conclusiones:

- Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.
- Se ha logrado demostrar la hipótesis planteada al probarse que existe un grado de asociación significativo, aunque bajo entre los estilos gerenciales consultivo y

participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M.

- Así mismo existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central.

#### **A nivel Local.**

- **Bernardo Moza, Esteban García y Valderrama Camones (2016)**, en su trabajo de Tesis titulado: "Liderazgo Directivo y su relación con la Gestión Académica del nivel secundario de la G.U.E. Leoncio Prado Huánuco, 2015", cuyo objetivo fue: Determinar la relación que existe en el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario en el indicado plantel, se llegaron a las siguientes conclusiones:
  - Se determinó que el liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.
  - Se logró comprobar que las habilidades administrativas se relacionan, significativamente con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco.

- Se ha logrado conocer que el manejo de elementos organizativos se relaciona significativamente con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.
- Se determinó que la conducción de elementos direccionales se relaciona significativamente con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Definición de Liderazgo

El liderazgo ha sido y sigue siendo un término bastante estudiado con el pasar de los años, a continuación conoceremos las definiciones vertidas por diversos autores:

**Según Franklin y Krieger (2011)** afirman "El liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación".

**Según Hellriegel y Solum (2009)** mencionan: "El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión. De vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros, (p.262).

**Según Tichy (como se citó en Hellriegel y Solum, 2009)** afirma. El liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. Y en el mundo

actual, esto se logra cada vez menos por medio del mercado y control y más por medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su comportamiento. Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenan la energía a otras personas, (p.262)

**Según Daft y Marcic (2010)**, afirman que el liderazgo es la habilidad para influir en las personas para el logro de las metas. Esta definición captura la idea de que los líderes están implicados con otras personas para el logro de las metas. El liderazgo es recíproco, es decir, ocurre entre personas.

**Según Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006)** afirman "El liderazgo es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización" (p.492).

Teniendo en cuenta las definiciones antes mencionadas por los diferentes autores, la gran mayoría coincide que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir en otras y que esta cuenta con la habilidad para hacer que sus objetivos y metas sean compartidos por estos mismos; entonces es allí donde radica la importancia de ejercer el liderazgo en toda organización, porque solo con una visión en común y con trabajo en equipo, se lograra la ventaja competitiva deseada por toda organización.

### **2.2.2 Diferencias entre administración, dirección y liderazgo**

De forma técnica la administración se pone en práctica a través del proceso administrativo constituidos por los elementos planeación,

organización, dirección y control, es decir, la administración engloba a la dirección, que se encarga de ejecutar lo previamente planeado y organizado, empleando a las personas, tanto a nivel individual como en equipo. En este sentido el elemento de dirección basa su accionar en algunos aspectos que requieren técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, negociación, y toma de decisiones.

**Según Louffat (2010)** menciona "Se puede afirmar que la administración, dirección y liderazgo son conceptos fuertemente interrelacionados y complementarios, sin embargo no significan lo mismo" (p.198).

Los administradores y el liderazgo son importantes para las organizaciones. Los administradores efectivos deben ser líderes, pues las cualidades distintivas están asociadas con la gerencia y el liderazgo que ofrece fortalezas diferentes a la organización.

**Según (Daft y Marcic, 2010)** La administración y el liderazgo dos conjuntos diferentes de cualidades y habilidades que con frecuencia traslapan en un individuo. Una persona puede tener más de un conjunto de cualidades que otra, pero idealmente un gerente desarrolla un equilibrio de cualidades tanto de gerente como de líder.

### **2.2.3 Actores que intervienen en el liderazgo**

En el liderazgo intervienen tres actores (el líder, los seguidores y la situación).

**Según Franklin y Krieger (2011)** mencionan que son los siguientes:

- El líder.- Su personalidad está conformada por su manera de liderar, de comunicarse, por cómo decide, delega, motiva, articula. También se identifica por el grado de tolerancia que muestra ante la incertidumbre, y por su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos. Asimismo destaca por su presencia y su habilidad para estar en el momento y las circunstancias en que se le necesita, manteniéndose conectado, comunicado y en sintonía con sus seguidores.
- Los seguidores.- Son individuos que hacen suya la visión del líder, aportando a la consecución de ésta sus características, competencias y predisposición a asumir responsabilidades y participar. Se destacan también por su grado de tolerancia a la incertidumbre, y sus valores predominantes, su nivel de autonomía - dependencia, su comprensión a las tareas que se les son asignados, sus habilidades y grado de profesionalización.
- La situación. - Se refiere al entorno organizacional en general, incluyendo el grado de turbulencia o caos que haya en él, la cultura y el clima organizacional, las relaciones de poder y autoridad que previen en sus escenarios, así como su estructura, procesos, tareas, tiempos de realización, los tipos de grupos o equipos y el nivel de cohesión alcanzados por ellos, (p.295)

#### **2.2.4. Definición de Estilo de liderazgo**

**Según Lussier y Achua (2008)** afirman que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los

líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder, (p.65)

**Según Chiavenato (2009)** afirma "Patrón de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización hacia los objetivos propuestos. Maneras o formas peculiares de dirigirse a las personas en ciertas situaciones".

**Según Munch (como se citó en Quintero, 2004)** define el estilo de liderazgo como "Una serie de comportamientos, relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente".

Se puede observar que la definición de estilo de liderazgo aportada por los diferentes autores coinciden en que es conjunto de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes utilizan al momento de interactuar con sus seguidores.

### **2.2.5 Teoría de los rasgos de la personalidad**

Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de la personalidad del líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes. La concepción más antigua del liderazgo (la teoría de los rasgos), buscaba identificar los primeros rasgos de la personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, moisés, Gensis Khan, el Huno

Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas. Ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y una vez identificados podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes.

**Chiavenato (2009)** menciona, que la teoría de los rasgos tiene varias limitaciones las cuales describiremos a continuación:

- No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera. Al parecer ciertos rasgos solo podían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.
- Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes dirigidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y exceptivas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas. Estas situaciones poco flexibles crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales. Las organizaciones formales y con cultura fuerte genere este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo.
- No está muy clara la separación entre causa y efecto. ¿Los líderes tienen confianza en sí mismos o el éxito del líder es lo que le da seguridad?, ¿Qué fue primero el huevo o la gallina?
- Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los

ineficaces. El hecho que un individuo presente rasgos que hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo.

- Errores del planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferentes situaciones, provocan que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (el comportamiento, las actitudes y la asertividad) sentaron las bases de otras teorías.

**Según Hellriegel y Solum (2009)** mencionan “que el modelo del liderazgo de rasgos se basa en las características de muchos líderes, exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo”. Después se comparan las listas de rasgos resultantes con las de los gerentes potenciales para evaluar si es probable que triunfen o fracasen como líderes. Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades y tal vez incluso rasgos de personalidad que son diferentes de los líderes menos efectivos. Hay cierta evidencia que sugiere que la mayoría de (pero no todos) los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

- Inteligencia.- Los líderes exitosos suelen ser más inteligentes que sus subordinados.
- Madurez y ámbito.- Los líderes exitosos suelen ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses.

- Impulso hacia los logros.- Los líderes exitosos están orientados hacia los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra. No depende de los empleados para sentirse motivados a alcanzar metas.
- Integridad.- Los líderes exitosos, a largo plazo, suelen tener integridad.

El modelo del liderazgo de rasgos es inadecuado para predecir con éxito la efectividad del liderazgo, al menos por tres razones: **en primer lugar**, en términos de los rasgos de la personalidad no existe patrones consistentes entre rasgos específicos o conjuntos de rasgos y la efectividad gerencial. **En la segunda** limitación del modelo de rasgos es que con frecuencia trata de relacionar los rasgos físicos (como estatura, peso, apariencia, físico, energía y estado de salud) con el liderazgo efectivo. Casi todos estos factores están relacionados con factores situacionales que tiene impacto significativo en la efectividad de un gerente. **La tercera** limitación del modelo de rasgos es que el liderazgo es muy complejo. Podría existir una relación entre rasgos específicos y el interés de una persona en tipos específicos de puestos y un estudio que relacione la personalidad con la efectividad podría no identificarla. El enfoque de rasgos presenta una imagen un tanto fatalista y sugiere que, debido a sus rasgos, algunas personas tienen más tendencia que otras a ser gerentes efectivos.

## 2.2.6 Teorías sobre estilos de liderazgo

A continuación se describirán las teorías sobre estilos de liderazgo:

### 2.2.6.1 Teorías del comportamiento

Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que en el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales de cada persona. Las principales teorías que analizaron los estilos de liderazgo son las siguientes:

**Según Chiavenato (2009)** menciona:

#### a) Investigación de Universidad de Iowa

En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

- El liderazgo autocrático.- El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa, al grupo lo que debe hacer y los supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y críticas al grupo.
- El liderazgo liberal (laissez - taire).- El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
- El liderazgo democrático.- El líder esboza las directrices fomenta la discusión y la participación del grupo en las

decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

Este estudio realizado por **Kurt Lewin (1930)**, fue gran aporte al movimiento conductista, ya que dio inicio a un enfoque orientado más al comportamiento que a los rasgos físicos.

### **b) Investigación de la Universidad de Michigan**

**Según Chiavenato (2009)** menciona que en la década de 1940, investigadores de la universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo:

- Liderazgo centrado en el empleado.- Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.
- Liderazgo centrado en la producción.- Se concentra en los resultados.

Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos. Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción. Estos dos puntos

se pueden visualizar como una escala, con los supervisores preocupados por los subordinados en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se ha utilizado términos genéricos, como supervisores orientados a las relaciones humanas u orientadas a las tareas, con frecuencia para identificar estas variantes del comportamiento de los líderes.

### **c) Investigación de la Universidad Estatal de Ohio**

**Según Chiavenato (2009)** menciona que en la Universidad Estatal de Ohio realizó una investigación al mismo tiempo que la universidad de Michigan. Entregó cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan:

- Consideración por la persona
- Enfoque en la estructura de trabajo.

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y a semejanza del líder cuya prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subalternos. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al supervisor que se concentra en la producción. Estas

dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas. Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos de mejor desempeño. Estudios posteriores revelaron que los líderes muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados.

#### **d) Investigación de Rensis Likert**

**Según el profesor Likert (1975)**, realizó una serie de investigaciones para la Universidad Michigan, pretendiendo explicar la conducta del liderazgo. Estos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una empresa aseguradora. En donde se observó diferentes estilos de liderazgo asociado a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran aquellos donde los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraba interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados, (p.23)

Al obtener resultados semejantes en otras investigaciones, **Likert (1975)**, concluyó que los supervisores orientados hacia un mayor interés por sus subordinados más que por las tareas,

eran superiores en productividad que quienes anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, se percató de que las dimensiones interés por sus subordinados e interés por la tarea, son independientes, es decir, pueden tener una calificación baja o alta o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

**Likert (1975)**, Propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denominó sistemas de administración, el cual describe **cuatro diferentes tipos de líder: autoritario - coercitivo, autoritario - benevolente, consultivo y participativo**. Dicho sistema se caracterizó en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensa y castigos.

- **Liderazgo autoritario coercitivo.-** Es un extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla la rigidez todo lo que ocurre dentro de las organizaciones. Es el sistema más duro y cerrado, sus características son:

**Proceso decisorio.-** Totalmente centralizado en la cima de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser llevados a la alta administración para su solución y todos los eventos deben ser exhaustivamente decididos

por ésta. En este sentido, el nivel más elevado se sobrecarga con la tarea de decisión, mientras que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.

Sistema de comunicaciones.- Es bastante precario. Las comunicaciones son verticales, en sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y raramente orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones laterales. A las personas no se les pide información, lo cual hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas y distorsionadas.

Relaciones interpersonales.- Las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos. La alta administración ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para evitarla, los cargos y tareas son diseñados para aislar a las personas entre sí y evitar su relación.

Sistema de recompensas y castigos.- Se hace énfasis en los castigos y en las niveles disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer estrictamente las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y

procedimientos vigentes. Las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales, desprovistas de cualquier componente emocional. Son frías e impersonales.

- **Liderazgo autoritario benevolente.**- Es autoritario pero menos fuerte y menos cerrado que el autoritario - coercitivo. Es una variación del sistema anterior, pero más condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

Procesos decisorios.- Centralizado en la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basada en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizador.

Sistemas de comunicación.- "Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones ascendentes venidas de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones".

Relaciones interpersonales.- La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo la interacción humana todavía es escasa, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.

Sistemas de recompensas y castigos.- Todavía existe énfasis en los castigos y en las niveles disciplinarias, aun cuando el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas de tipo simbólico o social son escasas. En resumen, el proceso decisorio está centralizado; aun cuando permiten delegar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación es relativamente precaria, las relaciones interpersonales se toleran un poco, se hace énfasis en las niveles disciplinarias y las recompensas son escasas.

- **Liderazgo consultivo.**- Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En ese sentido, presenta una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus principales características son las siguientes:

Procesos decisorios.- Es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones. Consultivo por cuanto se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan.

Todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta administración.

Sistemas de comunicación.- Se generan comunicaciones verticales descendentes (dirigidas más hacia orientaciones generales que a órdenes específicas) y ascendentes, como también comunicaciones laterales entre personas de un mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y a su vez permiten la consecución de objetivos.

Relaciones interpersonales.- La organización crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. Es mayor la desconfianza depositada en las personas, aun cuando no sea completa y definitiva

Sistemas de recompensas y castigos.- Prevalecen las recompensas materiales (como incentivos salariales, oportunidades de ascensos y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y status), aunque se pueden presentar castigos leves y esporádicos.

En resumen, el proceso decisorio es relativamente participativo y consultivo, se facilita el flujo de comunicación en ambos sentidos, se deposita relativa confianza en los subordinados, se hace énfasis en las recompensas y los castigos son muy escasos.

- **Liderazgo participativo.**- Este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia. Sus principales características son:

Proceso decisorio.- Las decisiones son totalmente delegadas a los niveles inferiores de la organización. La cima de la organización define las políticas y directrices a seguir y controla los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

Sistemas de comunicación.- Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical horizontal y lateral) y la empresa hace inversiones en sistemas de información, pues éstos son básicos en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se comparte con todos los miembros que la necesiten para trabajar y se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa.

Relaciones interpersonales.- Se hace énfasis en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales (como descripciones

de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama). Se estimula la participación, de modo que las personas se sientan responsables de lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.

Sistemas de recompensas y castigos: Se hace énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

En resumen, el proceso decisorio es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales.

#### **2.2.6.2 Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo**

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas la situación, los objetivos, etc. Son un avance en comparación con las teorías basadas

exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las mayores aportaciones de este enfoque provienen de los trabajos de **Fiedler, House, Hersey y Blanchard. (Chiavenato, 2009)**

**a. Elección de pautas del liderazgo**

**Según Chiavenato (2009)** menciona que Tannenbaum y Schmidt fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. Según estos investigadores, el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos:

**Fuerzas del líder.**- Es decir las características del líder, sus valores, y convicciones, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre y la facilidad para comunicarse.

**Fuerzas de los subordinados.**- Es decir, las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos y deseo de participar en las decisiones.

**Fuerzas de la situación.**- Es decir, las condiciones en la que ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo y el clima organizacional.

Ante estas tres fuerzas el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que

ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación. Se trata de encontrar una sintonía fina entre estas tres fuerzas interactivas.

**b. Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler**

Chiavenato (2009) menciona que Fred Fiedler, propone combinar el estilo del liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia de los grupos depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo el orientado hacia las relaciones y el orientado a las tareas. Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia el colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar. Fiedler argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones, mientras que los debajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficiencia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

Relaciones entre líder y los miembros.- (buenos o malos), o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder.

Estructura de la tareas.- (mucha o poca), o sea, la nivel en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.

Poder de posición del líder.- (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para compensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

### c. Teoría del liderazgo por etapas House

Chiavenato (2009) menciona que fue desarrollado por Robert House, esta teoría tiene sus raíces en el modelo de las expectativas sobre la motivación y también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. La teoría del camino y meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos: la nivel en que la persona percibe el trabajo o su

comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas). Y las preferencias de la persona por esos resultados (valencias). En este enfoque, **House y Dessler proponen cuatro tipos** específicos de liderazgo:

Liderazgo directivo.- Cuando el líder explica que deben hacer los subordinados y como tienen que ejecutar sus tareas. El comportamiento del líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas del comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad.

Liderazgo solidario.- El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes. El comportamiento solidario del

líder ayuda a compensar esas condiciones adversas. En las antiguas líneas de montaje, de trabajo monótono y repetitivo, desagradable y frustrante, el liderazgo solidario podría hacer que las actividades parecieran menos incómodas.

Liderazgo orientado a resultados.- El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento del líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.

Liderazgo participativo.- Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es el indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados. En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder

participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía.

Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias ocasiones. Estas ideas chocan con las ideas de Fiedler acerca de la dificultad para cambiar de estilo. El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias. Además de los cuatro tipos de liderazgo existen dos categorías de variables contingentes: las características de los subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea.

**d. Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard**

**Chiavenato (2009)** menciona que la teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard es una extensión de las teorías bidimensionales resumidas en la rejilla administrativa. El punto que destaca es que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad ya que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar. La

preparación se refiere a la nivel en que las personas cuentan con habilidades y deseos de cumplir una tarea en específica. Los autores argumentan que el liderazgo situacional requiere que el líder se ciña a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Los autores sostienen que existen cuatro tipos de liderazgo:

Estilo de contar (S1).- Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.

Estilo de vender (S2).- Es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.

Estilo participativo (S3).- Es más indicado para subalternos que tienen una preparación media elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los

subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.

Estilo delegador (S4).- El estilo participativo es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los sub alternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad de asumir las responsabilidades de las actividades.

Cada tipo de liderazgo requiere una combinación diferente de comportamientos de trabajo y relaciones. Este enfoque situacional requiere que el líder sea capaz de identificar las demandas de cada situación y luego escoger y aplicar la respuesta adecuada. Esta teoría pone mucha atención en los subalternos y en lo que éstos piensan sobre la tarea a realizar. También un líder eficaz debe estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas involucradas en el trabajo

#### **2.2.7. Definición Satisfacción laboral**

Para Márquez (2001), la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actividad está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo". Las actividades son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Además menciona que se

puede establecer **dos tipos o niveles** de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

- "satisfacción general" indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- "Satisfacción por facetas" grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

**Para Davis y Newstrom (2003)**, define a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados ven su trabajo".

**Para Robbins (2004)** establece que la satisfacción laboral es "la actitud general de un individuo hacia su trabajo". Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, una persona que esta insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

**Para Hellriegel y Slocum (2004)** expresan la satisfacción laboral como "Sentimientos que reflejan las actitudes en el trabajo". Una baja satisfacción en él puede costar una costosa rotación, ausentismos retrasos e incluso una pobre salud mental.

**Para Ivancevich, Konopaske y matteson (2006)** definen a la satisfacción laboral como " La actitud de la gente hacia su empleo" Se deriva de la percepción que tienen de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización.

**Para García Santillán (2008)**, alguien estará satisfecho con su trabajo cuando como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensables y aceptables a la ejecución de la tarea.

### **2.2.8 Elementos de la satisfacción laboral**

**Según Davis y Newstrom (2003)**, pág (246-247), consideran que los elementos que constituyen la satisfacción laboral, son los siguientes:

- *Enfoque individual:* Se refiere a actitudes de un solo empleado. Sin embargo cuando las evaluaciones de la satisfacción individual se promedian entre todos los miembros de una unidad de trabajo, la palabra que se usa para describir la satisfacción del grupo es moral
- *Enfoque global o multidimensional:* la satisfacción laboral puede verse como una actitud global o aplicarse a las diversas partes del trabajo. Sin embargo, en caso de considerarla como una actitud global, los administradores podrían pasar por alto algunas excepciones clave ocultas cuando evalúan la satisfacción del empleado.
- *Estabilidad de la satisfacción laboral:* la satisfacción laboral es dinámica, por lo que los administradores una vez que apliquen mecanismos para mantener a su personal altamente satisfecho deben monitorearlos, ya que pueden disminuir incluso con rapidez

mayor que la de su surgimiento.

- *El impacto ambiental:* la satisfacción laboral es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo.

### **2.2.9 Importancia de la satisfacción Laboral**

- Para la persona:
  - Un mecanismo importante de desarrollo personal si se canaliza y utiliza adecuadamente.
  - Un elemento de salud y bienestar (enfoque positivo de la salud en el trabajo).
- **Para el equipo de trabajo y los compañeros**
  - Contribución a un clima positivo.
  - Potenciación del trabajo en equipo.
  - Ayuda a mejorarlas relaciones entre compañeros basadas en la confianza.
- **Para la organización**
  - Necesaria para un logro adecuado de los objetivos y la vinculación efectiva.
  - La satisfacción dinamizadora ha de ser una palanca para el cambio y un punto fuerte para la mejora.
- **Para los clientes**
  - Mejora la calidad del servicio.
  - Mejora la atención a las quejas.

- Mayor capacidad de ponerse en el lugar del cliente. Facilita la empatía y la interacción con los usuarios.

### 2.2.10 Efectos de la satisfacción laboral

**Según Robbins (2004)** Considera que los efectos de la satisfacción laboral son los siguientes:

- *Satisfacción y productividad:* Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellos con menos empleados satisfechos.
- *Satisfacción y ausentismo:* Se ha encontrado una relación más consistente entre ambas variables, si bien ésta es moderadamente alta. De hecho parece más probable que individuos insatisfechos tiendan más a faltar al trabajo. Sin embargo parece que esta correlación no es tan alta debido a otros factores que tienen impacto en la misma. Así podemos considerar en pago que las organizaciones hacen por enfermedad y el que realizan por la salud. Cuando en un estudio se ha conseguido reducir el impacto, es la relación que analizamos, de factores externos, parece demostrarse que los empleados satisfechos se ausentan menos del trabajo que los insatisfechos.
- *Satisfacción y rotación:* la satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, de hecho es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Pero tienden a tener el mismo

efecto. Es decir a mayor satisfacción, menor rotación. Sin embargo, factores como las condiciones de mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en las organizaciones también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

### **2.2.11 Tipos de satisfacción laboral:**

**Según Peiró (2006)** clasifica seis tipos de satisfacción laboral, las cuales son las siguientes:

- Satisfacción laboral progresiva: El individuo se siente satisfecho con su trabajo e incrementa su nivel de aspiraciones.
- Satisfacción laboral estabilizada: El individuo se siente satisfecho con su trabajo y mantiene su nivel de aspiraciones.
- insatisfacción laboral resignada: El individuo siente una insatisfacción laboral indeterminada y reduce su nivel de aspiraciones.
- Insatisfacción laboral constructiva: El individuo siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiración buscando formas de solucionar y dominar su situación.
- Insatisfacción laboral fija: el individuo siente insatisfacción con su trabajo, mantiene un nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación.
- Pseudo - satisfacción laboral: el individuo siente insatisfacción con su trabajo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiración.

### 2.2.12 Teorías sobre dos factores de Herzberg

Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con el empleo y sus actitudes frente el mismo. Herzberg desarrollo su teoría con base en una investigación realizada a 200 ingenieros y contadores quienes "relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena y otra excepcionalmente mala (incidente críticos)

**Según Herzberg** postulo la existencia de *dos factores laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos:*

- a. **Factores extrínsecos o higiénicos:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca condiciones en que desempeñan su trabajo. Comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y las empleadas, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponde la perspectiva ambiental y constituye los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para logara la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que salo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores

son óptimos simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
  - Políticas de la organización y la administración
  - Relaciones con el supervisor
  - Competencia técnica del supervisor
  - Salarios
  - Estabilidad en el cargo
  - Relaciones con los colegas
- b. **Factores intrínsecos o motivadores:** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo
- Ampliación o enriquecimiento del cargo

De modo que "satisfacción laboral" e "insatisfacción laboral" se explican por diferentes factores, la primera por factores intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de factores extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico. De modo que el sujeto se interesara en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables solo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentara solo 'ausencia de satisfacción"

Uno de los aportes de la teoría es el "enriquecimiento del puesto", que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor armonía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga

oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

### 2.2.12 Teoría de March y Simón

**Para March y Simón (1958)** la motivación para producir surge de un estado de descontento, lo cual produce un sentimiento de búsqueda de alternativas para revertir esa insatisfacción. Estos autores plantean que cuanto mayor es el valor de las recompensas que la persona espera recibir, mayor es la satisfacción en el trabajo y mayor será el nivel de aspiración por parte del empleado. Además cuando más elevado sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción. En base a estos planteamientos, la satisfacción o insatisfacción de un empleado, puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento.

### 2.2.13 Teoría de Lawler y Porter

**Según Lawler y Porter (1967)** plantea que la satisfacción de los trabajadores es función del valor y de las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Según esta teoría se debe diferenciar entre recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas.

- **Recompensas intrínsecas:** son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización.
- **Recompensas extrínsecas:** son aquellas que son controladas por la organización, como puede ser el salario, los ascensos, el estatus, etc.

Estos autores sostienen que estas recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción, sino que el trabajador hace un juicio acerca de los que considera justo. En tal sentido, un empleado puede sentirse satisfecho así reciba una recompensa pequeña, si es que considera que la cantidad justa que merece. Por tal motivo **Lawler y Porter (1967)** afirma que es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés.

#### **2.2.14 Indicadores de la Satisfacción Laboral**

**Según Robbins y Judge (2009)**, identifican cuatro indicadores que producen **niveles altos** de satisfacción de los empleados con su trabajo, dichos indicadores son los siguientes:

**Labor que plantee retos mentales:** Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo. Estas características son las que constituyen un trabajo que plantea retos mentales.

**Recompensas equitativas:** los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justas, claras y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción del mismo modo, quienes creen que las decisiones son los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial tienden a sentirse satisfechos con su trabajo

**Condiciones apropiadas de trabajo:** A los empleados les interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que les resulte sencillo hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos. Además, la mayor parte de los empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias, modernas y con herramientas y equipos adecuados.

**Colegas colaboradores:** la gente obtiene del trabajo más que solo dinero o logros tangibles, para la mayor parte de empleados el trabajo también cubre la necesidad de tener interacción social.

#### 2.2.15 Respuestas a la satisfacción e insatisfacción laboral

**Para Robbins y Judge (2009, citado por Arbaiza. L. (2010)** recalca que existen cuatro respuestas que permiten conocer las consecuencias de la insatisfacción:

- a) **Salida:** es un comportamiento que se dirige hacia la salida de la organización, para buscar un puesto nuevo.
- b) **Voz:** se trata en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, analizando los problemas.
- c) **Lealtad:** Es cuando se espera pasivamente a que las cosas mejoren y se confía en ella.
- d) **Negligencia:** Es cuando se permiten que las cosas empeoren.

Los comportamientos de salida y negligencia se reflejan en la baja productividad, el ausentismo y la rotación. Mientras que la voz y la lealtad son comportamientos que permiten que las personas toleren situaciones desagradables y se reanimen.

## **2.2.16 MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE PILLCO MARCA**

### **2.2.16.1 Naturaleza**

La Municipalidad Distrital de Pillco Marca de la Provincia de Huánuco se rige según de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972); la que establece que los gobiernos locales son las entidades básicas de la organización territorial del estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

La Municipalidad tiene su sustento en el Artículo 194° de la Constitución Política del Perú, la que establece que las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno local, tienen autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia.

### **2.2.16.2 Misión.**

"Pillco Marca distrito competitivo, promotor, ordenado, ecológico, turístico, moderno, seguro y solidario con calidad de vida, donde se

conserva, respeta y se fomenta la cultura, los valores, la transparencia y la participación ciudadana"

### **2.2.16.3 Visión**

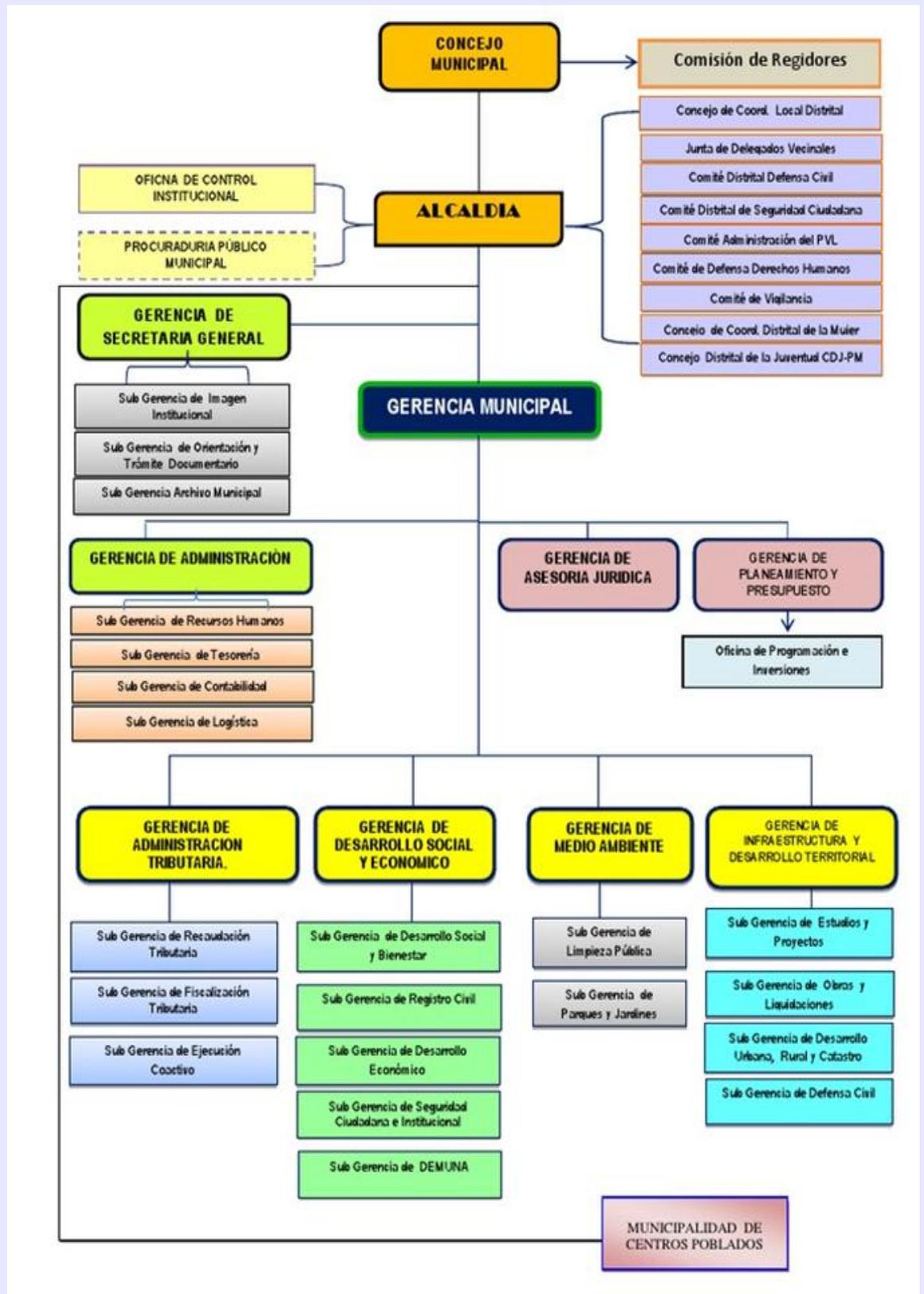
"somos un gobierno local que brinda servicios de calidad a la población de manera inclusiva, integral y sostenible promoviendo el desarrollo local con una gestión transparente y participativa para mejorar la calidad de vida de la personas de Pillco Marca".

### **2.2.16.4 Valores Institucionales**

- Honestidad: Organizar y utilizar de modo responsable los recursos humanos, técnicos y económicos al servicio de la población.
- Transparencia: Proceder con veracidad e información abierta y oportuna a la ciudadanía a través de las redes sociales.
- Eficacia y Eficiencia: Organizar la gestión institucional y optimizar la dirección, articulación y conducción del proceso de desarrollo local en torno a los planes estratégicos y al cumplimiento de objetivos y metas explícitos y de público conocimiento a través del óptimo uso de los recursos.
- Vocación de servicio a la comunidad: implica el desarrollo de una atención dedicada con carácter humano a los que visitan por distintas razones las instalaciones del palacio municipal.
- Trabajo en equipo: Contribuir con la práctica del trabajo de manera articulada tanto en los niveles intergerenciales como al interior de cada gerencia.
- Concertación: Capacidad institucional de consensuar las políticas,

planes y programas del proceso de desarrollo local con todos los involucrados

### 2.2.16.5 Organigrama



### 2.3. Definición de términos básicos

- **Actitud.-** Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de los individuos con los demás.
- **Administración.-** Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de los grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.
- **Calidad.-** Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas.
- **Círculos de calidad.-** Grupo de personas de la misma área de la organización que se reúnen con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo.
- **Clima organizacional.-** Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.
- **Comportamiento organizacional.-** Es el estudio del comportamiento de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por una organización.

- **Cultura organizacional.-** Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros.
- **Dirección.-** Función administrativa que interpreta los objetivos y los planes y conduce y orienta a las personas hacia ellos. Es la función administrativa que viene después de la planeación y la organización. Está relacionada con la influencia sobre las personas y con la acción. La dirección se ejerce por medio de la comunicación, el liderazgo y la motivación.
- **Equipo.-** Pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables.
- **Estilo de liderazgo.-** Define el estilo de liderazgo como una serie de comportamientos, relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente.
- **Influencia.-** Capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas.
- **Liderazgo autoritario – benevolente.-** Es autoritario pero menos fuerte y menos cerrado que el autoritario – coercitivo. Es una variación del sistema anterior, pero más condescendiente y menos rígido.
- **Liderazgo autoritario - coercitivo.-** Es un extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla la rigidez todo lo que ocurre dentro de las organizaciones.

- **Liderazgo consultivo.-** Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En ese sentido, presenta una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional.
- **Liderazgo participativo.-** Este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia.
- **Liderazgo.-** Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.
- **Motivación.-** Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar objetivos o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado.
- **Organización.-** Tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional.

- **Productividad.-** Es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos. Por consiguiente, cuanto más baja es esta relación, la productividad será mayor.
- **Rotación de personal.-** Es la salida de algunos empleados, y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.
- **Satisfacción laboral.-** Actitud positiva hacia el trabajo personal.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Nivel de la Investigación.

El presente trabajo de investigación estuvo enmarcado en el *nivel correlacional*, por cuanto permitió determinar la relación existente entre la variable independiente: estilos de liderazgo, con la variable dependiente: satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca de la Provincia de Huánuco.

#### 3.2 Tipo de investigación

El trabajo de investigación se caracterizó por estar dentro de los siguientes tipos:

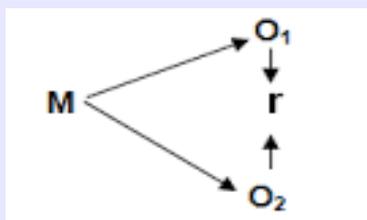
- **Por su profundidad:** El trabajo de investigación fue descriptivo correlacional, en ella se describen las dimensiones de las variables de estilos de liderazgo que se aplican en las diferentes unidades de la organización, así como la descripción de la satisfacción del trabajador municipal, posteriormente se analizó la relación existente entre estas dos variables.
- **Por su alcance:** El proyecto de investigación fue de tipo seccional, por cuanto se desarrolló en un período de seis meses
- **Por su amplitud:** El trabajo de investigación tuvo una amplitud administrativa, el ámbito de análisis en la investigación fue la Municipalidad Distrital de Pillco Marca de la Provincia de Huánuco.

- **Por su fuente:** El trabajo de investigación desarrollado fue de naturaleza mixta, ya que se recogieron datos desde los trabajadores de la municipalidad y también de fuentes secundarias como son los trabajos de investigaciones similares ya realizados en la bibliografía disponible con temas respecto a las variables analizadas, así como datos de los documentos de gestión de la Municipalidad, tales como el Manual de Organización de Funciones y el Cuadro de Asignación de Personal.
- **Por su carácter:** El presente trabajo de investigación fue de tipo cuantitativa, debido a que las variables estudiadas fueron niveles y evaluadas en forma cuantitativa; a partir de ello generaron datos y resultados mediante el procesamiento estadístico y se expresan en tablas y gráficos.
- **Por su marco:** El trabajo de investigación desarrollado fue de campo, para desarrollar las investigaciones se constituyeron a las diferentes unidades de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca a fin de recoger datos y la información necesaria mediante las técnicas y los instrumentos de recojo de información.
- **Por el objeto:** El trabajo de investigación desarrollado fue de carácter multidisciplinario, debido a que se utilizaron enfoques de la Ciencia Administrativa, del campo de la Estadística y de la Investigación Científica.

### 3.3 Diseño y esquema de investigación

**Diseño.-** El presente trabajo tiene como diseño de la investigación "no experimental" por lo que no se puede cambiar las variables usadas.

**Esquema.-** El esquema que se utilizó en el trabajo de investigación se grafica de la siguiente manera:



Donde:

- M:** Representa la muestra analizada
- O1:** Observación de la variable 1
- O2:** Observación de la variable 2
- r:** Correlación entre dichas variables

### 3.4 Métodos de Investigación

En el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó el método principal y métodos secundarios que se detallan a continuación:

#### 3.4.1 Método principal

Como método principal se utilizó el *Método Científico*, con la finalidad de desarrollar los procesos fundamentales y sus respectivos procedimientos que son los siguientes:

Planteamiento del problema, marco teórico, marco metodológico, recolección y presentación de datos, análisis e interpretación de resultados y formulación de las conclusiones.

### **3.4.2 Métodos secundarios**

#### **3.4.2.1 Método Inductivo**

Se utilizó este método para plantear los fenómenos particulares y luego una idea general, este método se encuentra en la primera parte del trabajo que es la descripción del problema, donde surge el diagnóstico de la situación en la organización para obtener los síntomas y causas del problema y luego llegar a un problema general.

#### **3.4.2.2 Método Deductivo**

Se utilizó este método para buscar una tentativa de solución, lo encontramos al formular nuestra hipótesis general y luego nuestras hipótesis específicas que dieron una posible respuesta al problema.

#### **3.4.2.3 Método Analítico**

Se utilizó el método analítico para recopilar y describir las teorías de diversos autores sobre las variables formuladas en el trabajo de investigación que son "Estilos de liderazgo" y "satisfacción laboral" que fueron aplicados en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca; estas teorías fueron analizadas y procesadas, el cual sirvió a formular un analizar e intepretar los resultados.

#### **3.4.2.4 Método Descriptivo**

Se utilizó este método para describir de manera clara y sencilla las dimensiones y componentes de cada una de las variables de investigación formulada en la hipótesis del trabajo de investigación los cuales fueron: estilos de liderazgo y satisfacción laboral.

### 3.4.2.5 Método estadístico

Se utilizó el *método estadístico* para la determinación de la muestra en la recolección de datos, clasificación de datos, procesamiento, análisis e interpretación de los mismos, que ayudaron la comprobación de la hipótesis planteada y la obtención de los resultados.

## 3.5 Población y muestra

### 3.5.1 Población.-

Para fines del trabajo de investigación se ha considerado como población a la totalidad de trabajadores entre nombrados y contratados que suman a 173 personas, los cuales están registrados en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) vigente al año 2017, el cual se refleja en la siguiente tabla:

Unidad	Cantidad
Alcaldía	4
Oficina de Control Institucional	3
Procuraduría Pública Municipal	2
Oficina de Secretaría General	3
Oficina de imagen institucional	4
Sub Gerencia de Orientación y Tramite Documentario	3
Sub Gerencia de Archivo Municipal	2
Gerencia Municipal	2
Oficina de Asesoría Jurídica	4
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	5
Oficina de Programación de Inversiones	3
Gerencia de Administración	3
Sub Gerencia de Recursos Humanos	3
Sub Gerencia de Tesorería	3
Sub Gerencia de Contabilidad	3
Sub Gerencia de Logística	4
Gerencia de Administración Tributaria	4
Sub Gerencia de Recaudación Tributaria	3
Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria	4
Sub Gerencia de Ejecución Coactiva	2

Gerencia de Desarrollo Social y Económico	3
Sub Gerencia de Desarrollo Social y Bienestar	9
Sub Gerencia de Registro Civil	2
Sub Gerencia de Desarrollo Económico	7
Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana e Institucional	30
Sub Gerencia de DEMUNA	2
Gerencia de Medio Ambiente	3
Sub Gerencia de Limpieza Pública	20
Sub Gerencia de Parques y Jardines	14
Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial	3
Sub Gerencia de Estudios y Proyectos	3
Sub Gerencia de obras y Liquidaciones	5
Sub Gerencia de Catastro Urbano y Rural	5
Sub Gerencia de Defensa Civil	3
Total	173

### 3.5.1 Muestra.-

Para determinar la muestra, se ha optado por el método que es al azar y de tipo probabilista, con los siguientes parámetros:

Parámetro	Símbolo	Valor
Nivel de confianza (90%)	Z	1.65
Nivel de aceptación del modelo	P	0.5
Nivel de rechazo del modelo	Q	0.5
Error (10%)	e	0.10
Tamaño de muestra	n	¿?
Población	N	173

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Aplicando los valores

$$n = (173 * 1.65^2 * 0.5 * 0.5) / (0.1^2 * 172 + 1.65^2 * 0.5 * 0.5)$$

n= 41 trabajadores

En consecuencia, la muestra estuvo conformada por 41 trabajadores de la Municipalidad y asignado en forma proporcional a la cantidad de trabajadora por cada unidad orgánica, tal se muestra en la siguiente tabla:

Unidad	Cantidad
Alcaldía	1
Oficina de Control Institucional	1
Procuraduría Pública Municipal	1
Oficina de Secretaría General	1
Oficina de imagen institucional	1
Sub Gerencia de Orientación y Tramite Documentario	1
Sub Gerencia de Archivo Municipal	1
Gerencia Municipal	1
Oficina de Asesoría Jurídica	1
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	1
Oficina de Programación de Inversiones	1
Gerencia de Administración	1
Sub Gerencia de Recursos Humanos	1
Sub Gerencia de Tesorería	1
Sub Gerencia de Contabilidad	1
Sub Gerencia de Logística	1
Gerencia de Administración Tributaria	1
Sub Gerencia de Recaudación Tributaria	1
Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria	1
Sub Gerencia de Ejecución Coactiva	1
Gerencia de Desarrollo Social y Económico	1
Sub Gerencia de Desarrollo Social y Bienestar	2
Sub Gerencia de Registro Civil	1
Sub Gerencia de Desarrollo Económico	2
Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana e Institucional	4
Sub Gerencia de DEMUNA	1
Gerencia de Medio Ambiente	1
Sub Gerencia de Limpieza Pública	2
Sub Gerencia de Parques y Jardines	2
Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial	1
Sub Gerencia de Estudios y Proyectos	1
Sub Gerencia de obras y Liquidaciones	1
Sub Gerencia de Catastro Urbano y Rural	1
Sub Gerencia de Defensa Civil	1
Total	41

### **3.6 Técnicas e instrumentos para el recojo de datos**

Las técnicas que se emplearon fueron las siguientes:

- Las encuestas.
- La entrevistas.

Los Instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron:

- El cuestionario.
- El cuaderno de apuntes.
- Fichas electrónicas.
- El software office y SPSS para tratamiento de datos.

### **3.7 Técnicas de procesamiento y presentación de datos**

**3.7.1 Técnicas de procesamiento de datos.-** Los datos recopilados durante el trabajo de campo en la investigación fueron procesados con métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva y apoyo del Software Microsoft Excel y el SPSS.

**Presentación de datos.-** Los datos procesados fueron presentados mediante las tablas y gráficos de barras y pastel.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA, RESPECTO A LA VARIABLE LIDERAZGO

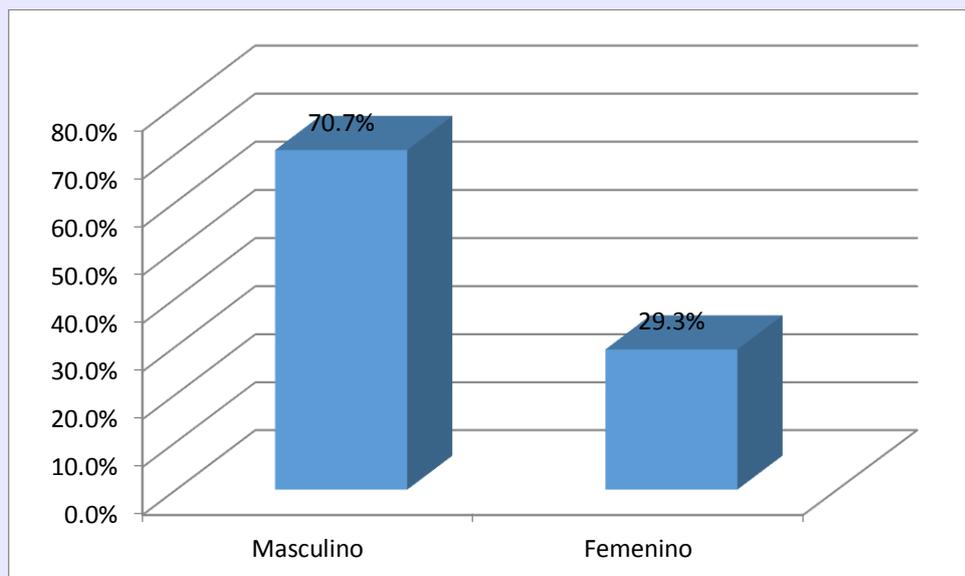
**TABLA N° 01**  
GENERO DEL TRABAJADOR MUNICIPAL

Concepto	Cantidad	Porcentaje
Masculino	29	70.7%
Femenino	12	29.3%
Total	41	100.0%

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 01**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 01

Elaboración : Los investigadores

#### **Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 01, responden a género del trabajador municipal que fue entrevistado. De los datos obtenidos mediante el tratamiento estadístico se puede apreciar que el 70.7% de los trabajadores encuestados son de género masculino; por otro

lado se observa que un 29.3% de los trabajadores encuestados son del género Femenino.

**TABLA N° 02**

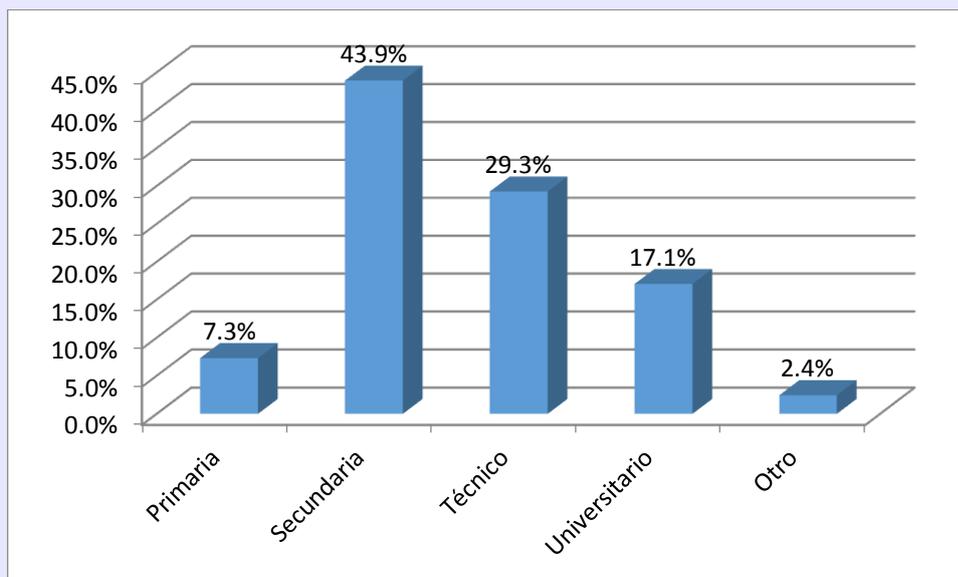
**NIVEL DE ESTUDIOS DEL TRABAJADOR MUNICIPAL**

Concepto	Cantidad	Porcentaje
Primaria	3	7.3%
Secundaria	18	43.9%
Técnico	12	29.3%
Universitario	7	17.1%
Otro	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 02**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 02

Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 02, responden a la pregunta: ¿Cuál es el nivel de estudios que tiene? De los datos que se muestran en la tabla anterior, se observa que el 43.9% de los trabajadores tienen estudios de Secundaria; por otro lado el 29.3% de los trabajadores indican tener estudios Técnicos; Así mismo se aprecia a un 17.1% de

trabajadores de la Municipalidad expresar que cuentan con estudios superiores de nivel Universitario. Finalmente se evidencia a otro sector del 7.3% de trabajadores encuestados señalan tener nivel de estudios a nivel de Primaria.

**TABLA N° 03**

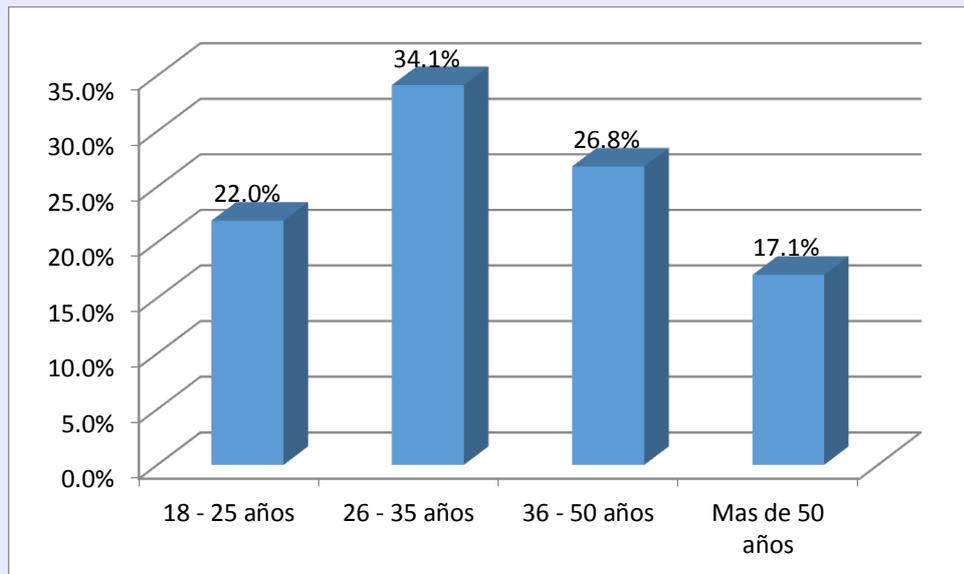
**EDAD DEL TRABAJADOR MUNICIPAL**

Rango	Cantidad	Porcentaje
18 - 25 años	9	22.0%
26 - 35 años	14	34.1%
36 - 50 años	11	26.8%
Más de 50 años	7	17.1%
Total	41	100.0%

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 03**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 03

Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 03, muestra el rango de edad que tienen los trabajadores de la Municipalidad quienes fueron encuestados. De los datos obtenidos mediante el tratamiento estadístico se observa que el 34.1% de los trabajadores están en el rango de 26 a 35 años; por otro lado se aprecia a un 26.8% de los trabajadores

señalar que su edad oscila en el rango de 36 a 50 años. Se observa asimismo a un 22% de los trabajadores encuestados encontrarse en el rango de edad de 18 a 25 años.. Finalmente se evidencia a otro sector del 17.1% de trabajadores tener más de 50 años de edad.

**TABLA N° 04**

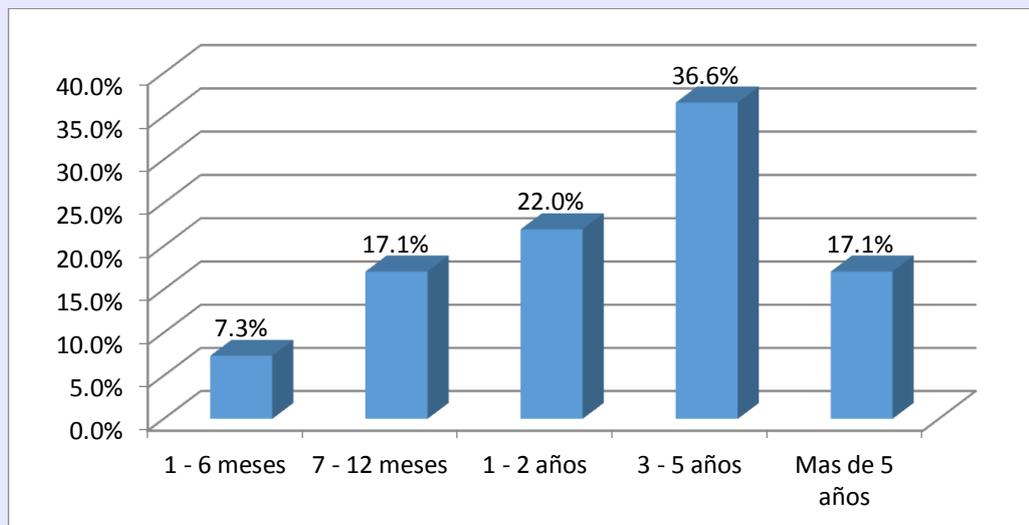
**TIEMPO QUE LABORA EN LA MUNICIPALIDAD**

Rango	Cantidad	Porcentaje
1 - 6 meses	3	7.3%
7 - 12 meses	7	17.1%
1 - 2 años	9	22.0%
3 - 5 años	15	36.6%
Más de 5 años	7	17.1%
Total	41	100.0%

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 04**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 04

Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 04, responde a la pregunta ¿Cuánto tiempo trabaja en la Municipalidad? De los datos obtenidos mediante el tratamiento estadístico se observa que el 36.6% de los trabajadores señalan trabajar entre 3 a 5 años. Así mismo se aprecia a un 22% de los trabajadores indicar que laboran entre 1 a 2 años. Otro

grupo del 17.1% de trabajadores encuestados señalan trabajar entre 7 a 12 meses, del mismo modo otro grupo del 17.1% también señalan laborar en la Municipalidad más de 5 años. Finalmente se evidencia a un sector minoritario del 7.3% señalar que laboran entre 1 a 6 meses.

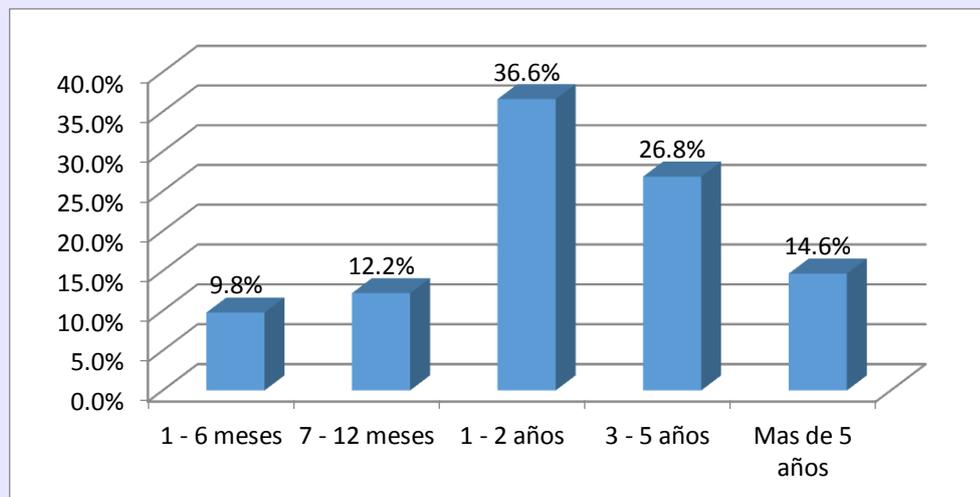
**TABLA N° 05**

**TIEMPO QUE LABORA EN EL PUESTO ACTUAL**

Rango	Cantidad	Porcentaje
1 - 6 meses	4	9.8%
7 - 12 meses	5	12.2%
1 - 2 años	15	36.6%
3 - 5 años	11	26.8%
Más de 5 años	6	14.6%
Total	41	100.0%

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta  
Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 05**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 05  
Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 05, responde a la pregunta ¿Cuánto tiempo labora en el puesto actual en la Municipalidad? De los datos obtenidos mediante el procesamiento estadístico se observa que el 36.6% de los trabajadores señalan trabajar entre 1 a 2 años. Por

otro lado se aprecia a un 26.8% de los trabajadores indicar que laboran entre 3 a 5 años. Otro grupo del 14.6% de trabajadores encuestados señalan trabajar más de 5 años, del mismo modo otro grupo del 12.2% señalan laborar entre 7 a 12 meses. Finalmente se evidencia a un sector minoritario del 9.83% señalar que laboran entre 1 a 6 meses.

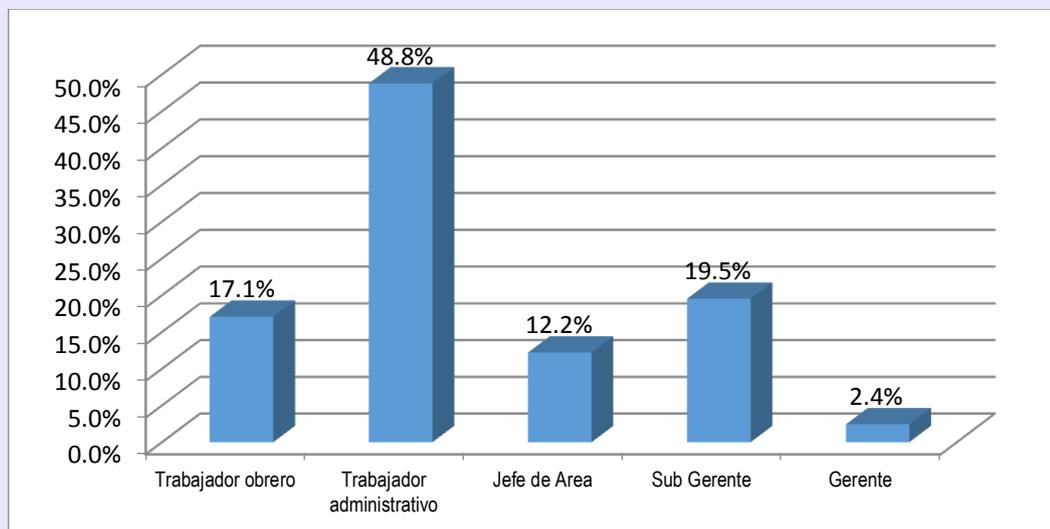
**TABLA N° 06**

**NIVEL JERÁRQUICO EN LA MUNICIPALIDAD**

Concepto	Cantidad	Porcentaje
Trabajador obrero	7	17.1%
Trabajador administrativo	20	48.8%
Jefe de Área	5	12.2%
Sub Gerente	8	19.5%
Gerente	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta  
Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 06**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 06  
Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 06, responde a la pregunta ¿Cuál es su nivel jerárquico en la Municipalidad? De los datos obtenidos mediante el procesamiento estadístico se observa que el 48.8%

de los trabajadores señalan laborar como trabajador administrativo. Por otro lado se aprecia a un 19.5% de los trabajadores señalar que se desempeña como Sub Gerente. Otro grupo del 17.1% de trabajadores encuestados señalan trabajar como obreros; asimismo otro grupo del 12.2% señalan laborar desempeñarse como Jefe de Área. Finalmente se observa a un sector minoritario del 2.4% de trabajadores señalar que laboran como Gerentes.

**TABLA N° 07**

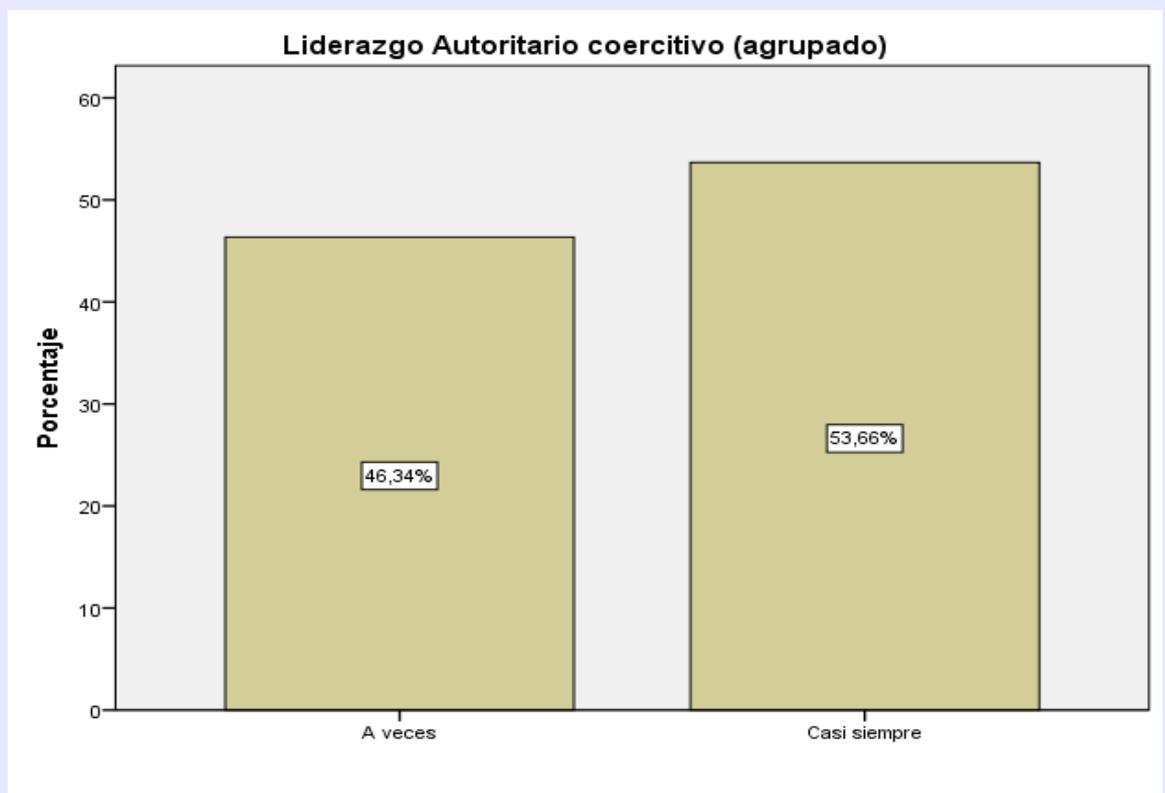
**LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	19	46,3	46,3	46,3
Casi siempre	22	53,7	53,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 07**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 07

Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

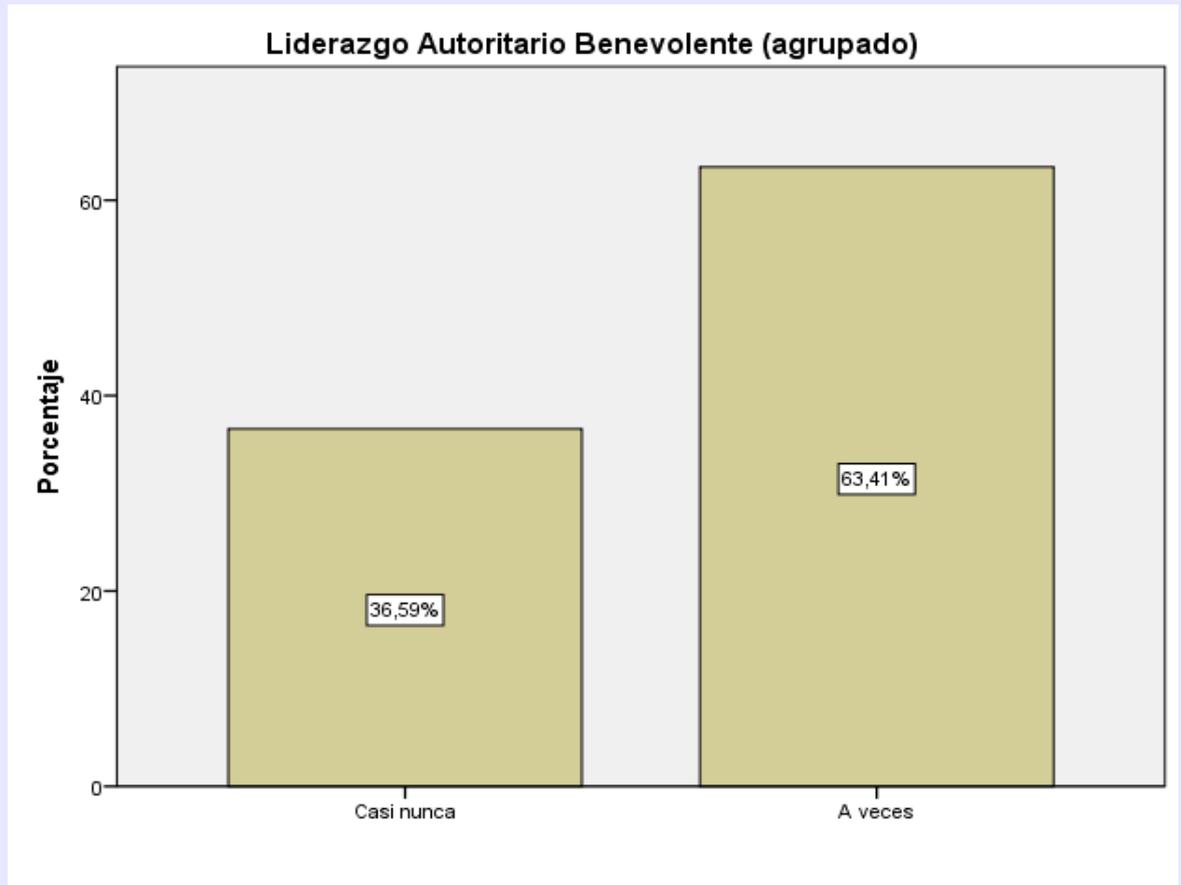
Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 07, sintetiza los resultados de las preguntas consideradas en la Dimensión: Liderazgo Autoritario Coercitivo, en el que se precisan 5 preguntas con respuestas de acuerdo a la escala de Likert. De los datos obtenidos mediante el procesamiento estadístico se observa que el 53.7% de los trabajadores señalan “casi siempre” se aplica el Liderazgo Autoritario Coercitivo. Por otro lado un 46.3% de trabajadores encuestados expresan que “a veces” se aplica el Liderazgo Autoritario Coercitivo en la Municipalidad.

**TABLA N° 08****LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE**

Concepto		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	15	36,6	36,6	36,6
	A veces	26	63,4	63,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 08**

Fuente : Resultados de la Tabla N° 08

Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

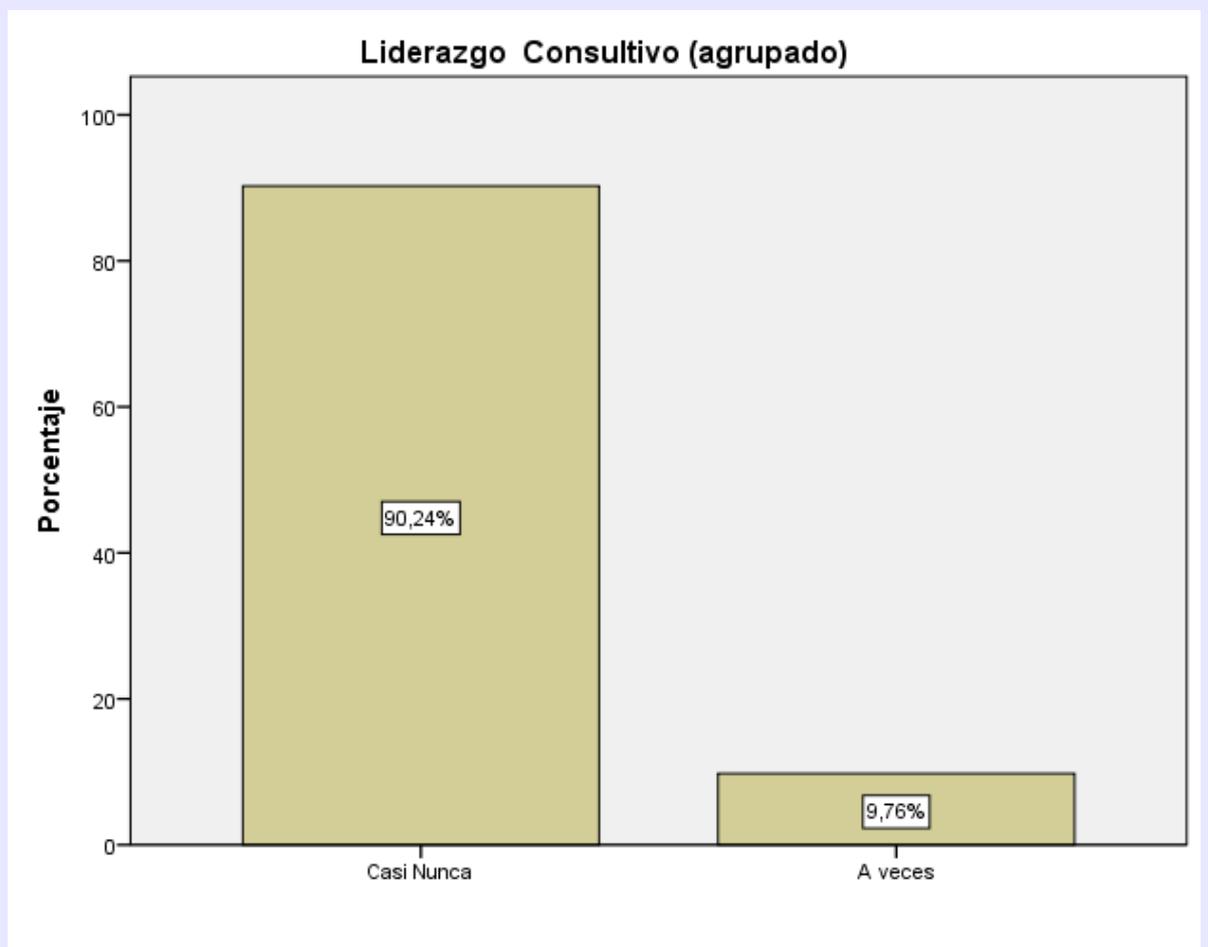
Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 08, sintetiza los resultados de las preguntas consideradas en la Dimensión: Liderazgo Autoritario Benevolente, en el que se precisan 5 preguntas con respuestas de acuerdo a la escala de Likert. De los datos obtenidos mediante el procesamiento estadístico se observa que el 63.4% de los trabajadores encuestados expresan que “a veces” se aplica el Liderazgo Autoritario Benevolente. Por otro lado un 36.6% de trabajadores encuestados señalan que “casi nunca” se aplica en la Municipalidad el Liderazgo Autoritario Benevolente.

**TABLA N° 09****LIDERAZGO AUTORITARIO CONSULTIVO**

Concepto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi Nunca	37	90,2	90,2	90,2
A veces	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 09**

Fuente : Resultados de la Tabla N° 09

Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 09, sintetiza los resultados de las preguntas consideradas en la Dimensión: Liderazgo Consultivo, en el que se precisan 5 preguntas con respuestas de acuerdo a la escala de Likert. De los datos obtenidos mediante el tratamiento

estadístico se observa que el 90.2% de los trabajadores encuestados expresan que “casi nunca” se aplica el Liderazgo Consultivo. Por otro lado un 9.8% de trabajadores encuestados señalan que “a veces” se aplica el Liderazgo Consultivo en la Municipalidad

**TABLA N° 10**

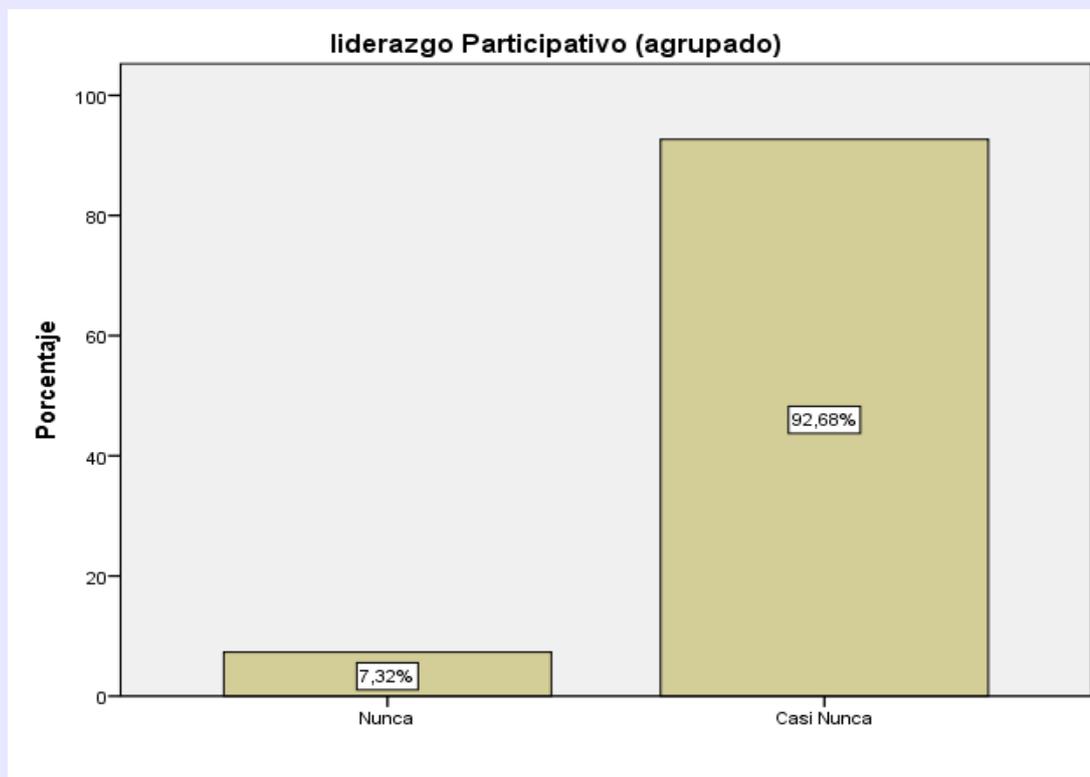
**LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

Concepto		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	7,3	7,3	7,3
	Casi Nunca	38	92,7	92,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 10**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 10

Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 09, sintetiza los resultados de las preguntas consideradas en la Dimensión: Liderazgo Participativo, en el que se precisan 5 preguntas con respuestas de acuerdo a la escala de Likert. De los datos obtenidos mediante el tratamiento estadístico se observa que el 92.7% de los trabajadores encuestados expresan que “casi nunca” se aplica el Liderazgo Participativo. Por otro lado un sector del 7.3% de trabajadores encuestados señalan que “nunca” se aplica el Liderazgo Participativo en la Municipalidad.

#### 4.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA, RESPECTO A LA SATISFACCIÓN LABORAL.

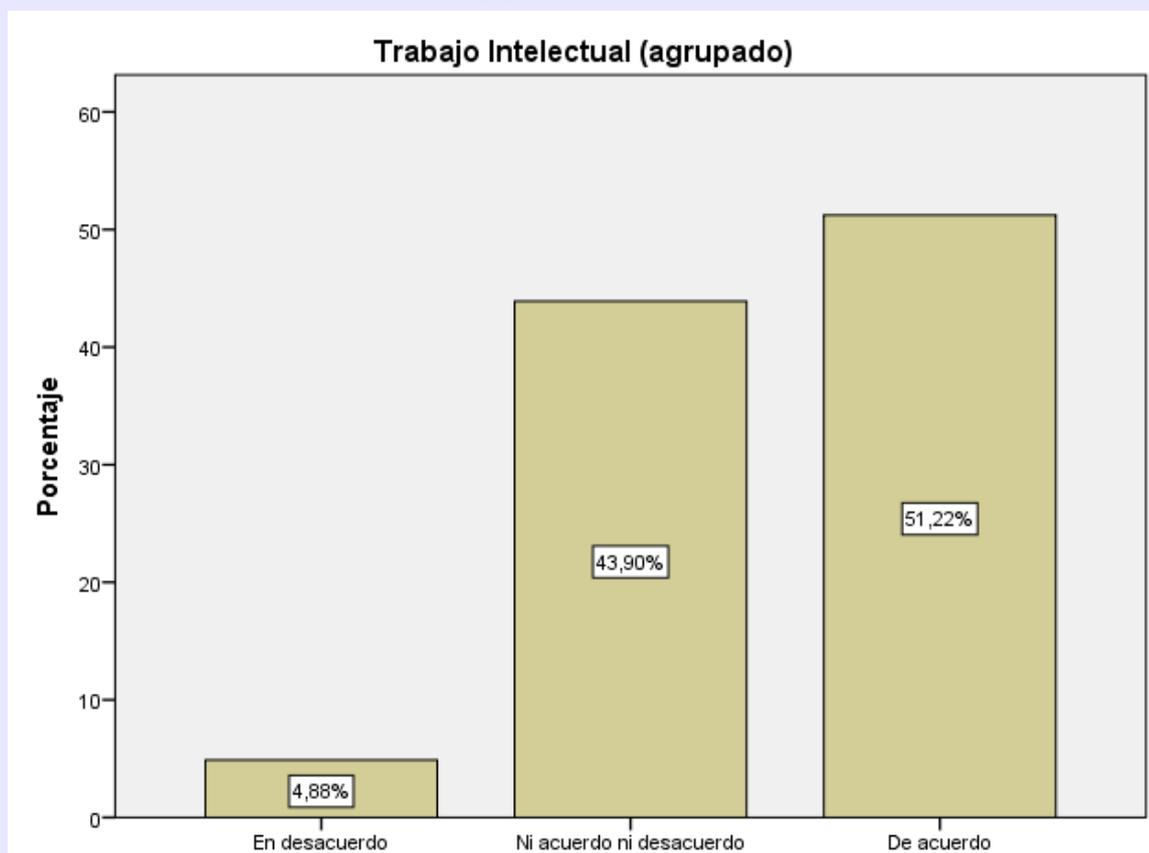
**TABLA N° 11**  
TRABAJO INTELECTUAL ESTIMULANTE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	2	4,9	4,9	4,9
Ni acuerdo ni desacuerdo	18	43,9	43,9	48,8
De acuerdo	21	51,2	51,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 11**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 11

Elaboración : Los investigadores

#### **Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 11, sintetiza los resultados de las preguntas consideradas en la Dimensión: Trabajo

Intelectual Estimulante, en el que se precisan 5 preguntas en el Cuestionario N° 02 (preguntas 1,2, 3, 4 y5), con alternativas de acuerdo a la escala de Likert. De los datos obtenidos mediante el tratamiento estadístico se observa que el 51.2% de trabajadores indican que se encuentran “de acuerdo” con el Trabajo Intelectual Estimulante. Por otro lado un sector del 43.9% de los trabajadores señalan “No estar de acuerdo ni en desacuerdo” con el Trabajo Intelectual Estimulante. Finalmente un grupo pequeño del 4.9% de trabajadores señalan estar en desacuerdo con el Trabajo Intelectual Estimulante en la Municipalidad.

**TABLA N° 12**

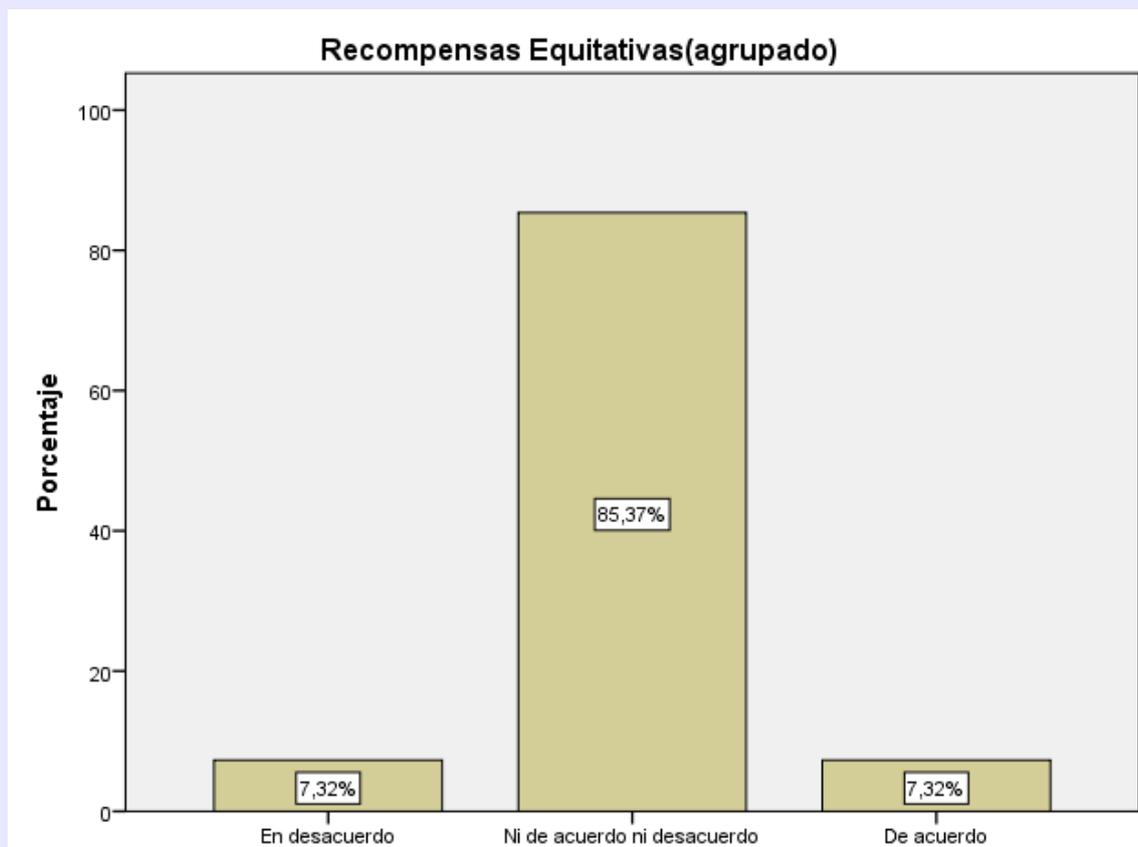
**RECOMPENSAS EQUITATIVAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	3	7,3	7,3	7,3
Ni de acuerdo ni desacuerdo	35	85,4	85,4	92,7
De acuerdo	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

FIGURA N° 12



Fuente : Resultados de la Tabla N° 12

Elaboración : Los investigadores

### Interpretación:

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 12, sintetiza los resultados de las preguntas consideradas en la Dimensión: Recompensas Equitativas de la variable Satisfacción Laboral, en el que se precisan 5 preguntas en el Cuestionario N° 02 (preguntas 6,7,8, 9 y 10), con alternativas de acuerdo a la escala de Likert. De los datos obtenidos mediante el tratamiento estadístico se observa que el 85.4% de los trabajadores señalan “no estar de acuerdo ni en desacuerdo” con las Recompensas Equitativas. Por otro lado un sector del 7.3% de los trabajadores indican estar en “acuerdo” con las Recompensas Equitativas. Finalmente otro grupo del 7.32% de los encuestados señalar estar “en desacuerdo” con las Recompensas Equitativas que se obtienen en la Municipalidad.

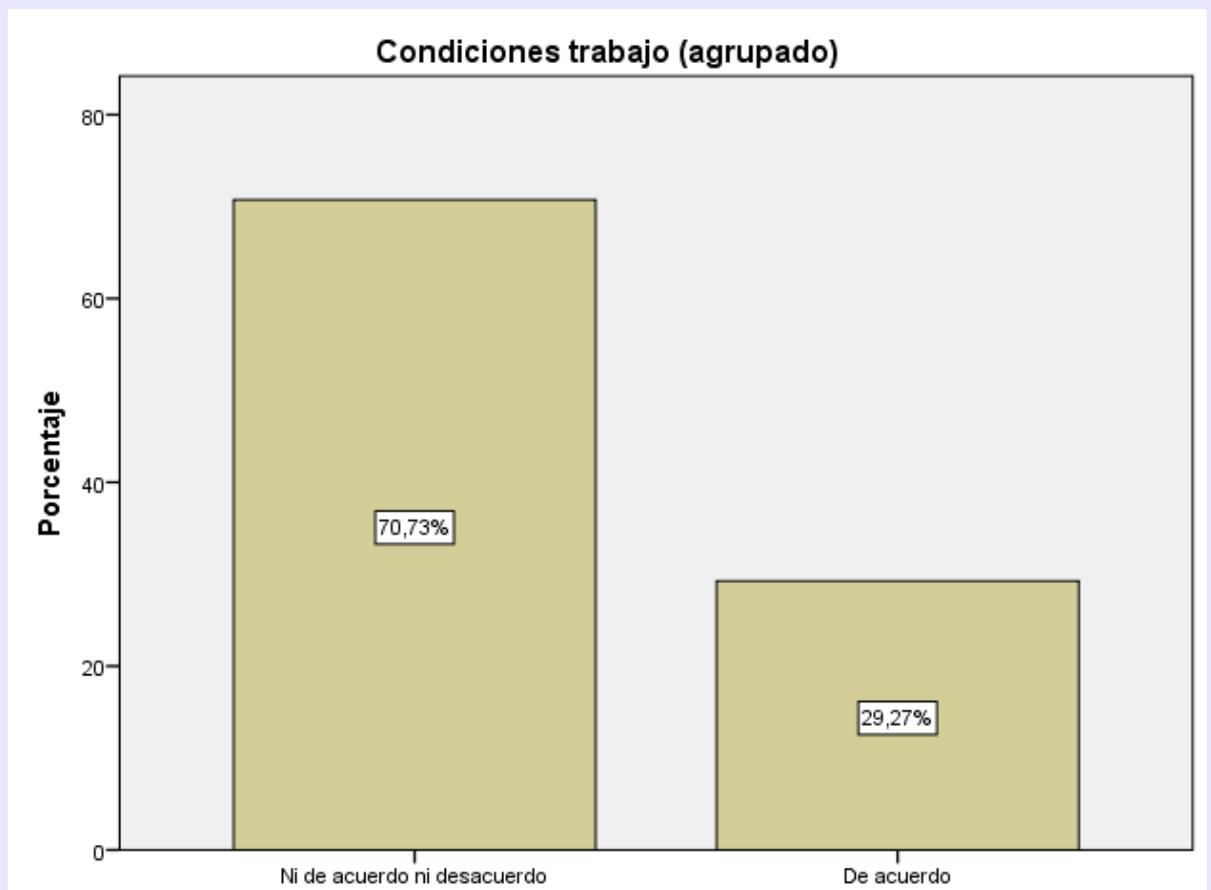
**TABLA N° 13**  
CONDICIONES DE TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni desacuerdo	29	70,7	70,7	70,7
	De acuerdo	12	29,3	29,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta

Elaboración : Los investigadores

**FIGURA N° 13**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 13

Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 13, sintetiza los resultados de las preguntas consideradas en la Dimensión: Condiciones Favorables de Trabajo de la variable Satisfacción Laboral, en el que se precisan 5 preguntas en el Cuestionario N° 02 (preguntas 11,12,13,14,15), con alternativas de acuerdo a la escala de Likert. De los datos obtenidos

mediante el tratamiento estadístico se observa que el 70.7% de trabajadores encuestados indican que “no están de acuerdo ni en desacuerdo” con la Condiciones de Trabajo. Por otro lado un sector del 29.3% de los trabajadores estar “de acuerdo” con las Condiciones de Trabajo que ofrece a Institución.

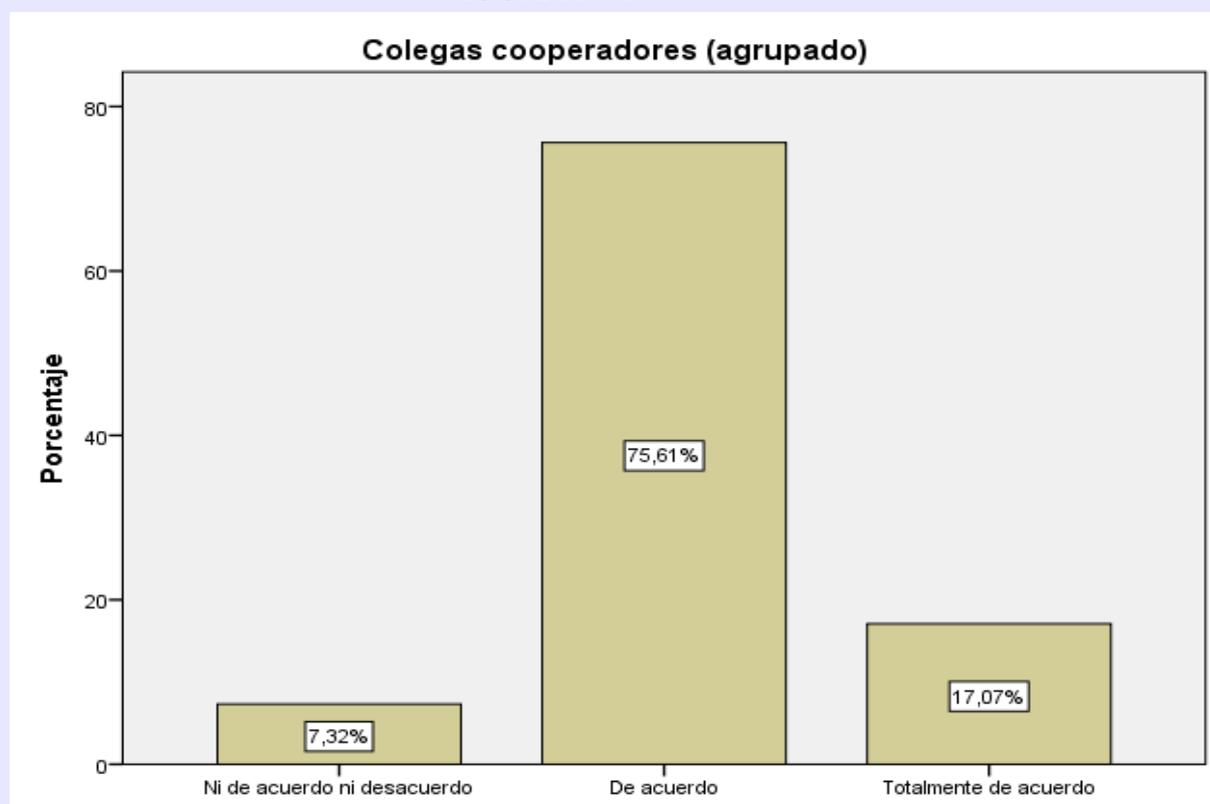
**TABLA N° 14**

**COLEGAS COOPERADORES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	7,3	7,3	7,3
	De acuerdo	31	75,6	75,6	82,9
	Totalmente de acuerdo	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente : Cuestionario N° 01 de la Encuesta Elaboración :  
Los investigadores

**FIGURA N° 14**



Fuente : Resultados de la Tabla N° 14  
Elaboración : Los investigadores

**Interpretación:**

Los resultados que se muestran en la Tabla y Figura N° 14, sintetiza los resultados de las preguntas consideradas en la Dimensión: Colegas Cooperadores de la variable Satisfacción Laboral, en el que se precisan 5 preguntas en el Cuestionario N° 02 (preguntas 16, 17, 18, 19 y 20), con alternativas de acuerdo a la escala de Likert. De los datos obtenidos mediante el tratamiento estadístico se observa que el 75.6% de los trabajadores indican estar “de acuerdo” con la Cooperación de los Colegas de Trabajo. Por otro lado un sector del 17.1% de los trabajadores señalan estar “totalmente de acuerdo” con la Cooperación de los Colegas de Trabajo. Finalmente se aprecia a un 7.3% de trabajadores encuestados expresar que “no están de acuerdo ni en desacuerdo” con la Cooperación de los Colegas de Trabajo

#### 4.3 Análisis y discusión de resultados de las correlaciones entre la Variable “Estilo de Liderazgo” y la variable “Satisfacción Laboral” de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

##### 4.3.1 Análisis e interpretación de los resultados de Correlación entre las variables “Estilo de Liderazgo” y “Satisfacción Laboral” de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

**Tabla N° 15:** Correlación entre las variables Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral

Correlaciones			Estilos de Liderazgo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,119
		Sig. (bilateral)	.	,458
		N	41	41
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,119	1,000
		Sig. (bilateral)	,458	.
		N	41	41

**Fuente:** Encuestas aplicadas, resultados obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 15, se observan los resultados obtenidos mediante el Software SPSS para la correlación que existe entre las variables “**Estilos** de Liderazgo” y “Satisfacción Laboral”, Se puede apreciar que el valor de correlación Rho de Spearman es de 0.119, lo cual significa que existe una correlación positiva débil, de acuerdo a la propuesta por Hernández (2010), que se describe a continuación:

**Tabla 16:** Rango de Valores de Rho de Spearman

1.00	<i>Correlación negativa perfecta.</i> (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75	Correlación negativa considerable.

- 0.50	Correlación negativa media.
- 0.25	Correlación negativa débil.
- 0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	<i>Correlación positiva perfecta.</i> (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.)

#### 4.3.2 Análisis e interpretación de los resultados de Correlación entre las variables “Liderazgo Autoritario Coercitivo” y “Satisfacción Laboral” de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

**Tabla N° 17:**

Correlación entre las variables: Liderazgo Autoritario Coercitivo y Satisfacción Laboral

Correlaciones			Liderazgo Autoritario coercitivo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo coercitivo	Coefficiente de correlación	1,000	-,028
		Sig. (bilateral)	.	,860
		N	41	41
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	-,028	1,000
		Sig. (bilateral)	,860	.
		N	41	41

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 17, se observan los resultados obtenidos mediante el Software SPSS para la correlación que existe entre las variables: “Liderazgo Autoritario Coercitivo” y “Satisfacción Laboral”. Se puede observar que el valor de correlación Rho de Spearman corresponde a -0.028, lo cual significa que existe una “correlación negativo muy débil”, tal como se precisa en la Tabla de Spearman propuesta por Hernández (2010).

### 4.3.3 Análisis e interpretación de los resultados de Correlación entre las variables “Liderazgo Autoritario Benevolente” y “Satisfacción Laboral” de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

**Tabla N° 18:** Correlación entre las variables: Liderazgo Autoritario Benevolente y Satisfacción Laboral

Correlaciones			Liderazgo Autoritario Benevolente	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Benevolente	Coefficiente de correlación	1,000	,024
		Sig. (bilateral)	.	,882
		N	41	41
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,024	1,000
		Sig. (bilateral)	,882	.
		N	41	41

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 18, se observan los resultados obtenidos mediante el Software SPSS para la correlación que existe entre las variables: “Liderazgo Benevolente” y “Satisfacción Laboral”. Se puede observar que el valor de correlación Rho de Spearman corresponde a 0.024, lo cual significa que existe una “correlación positiva muy débil”, tal como se precisa en la Tabla de Spearman propuesta por Hernández (2010).

### 4.3.4 Análisis e interpretación de los resultados de Correlación entre las variables “Liderazgo Consultivo” y “Satisfacción Laboral” de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

**Tabla N° 19:** Correlación entre las variables: Liderazgo Consultivo y Satisfacción Laboral

Correlaciones			Liderazgo Consultivo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Consultivo	Coeficiente de correlación	1,000	,281
		Sig. (bilateral)	.	,075
		N	41	41
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,281	1,000
		Sig. (bilateral)	,075	.
		N	41	41

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 19, se observan los resultados obtenidos mediante el Software SPSS para la correlación que existe entre las variables: “Liderazgo Consultivo” y “Satisfacción Laboral”. Se puede observar que el valor de correlación Rho de Spearman corresponde a 0.281, lo cual significa que existe una “correlación positiva media”, tal como se precisa en la Tabla de Spearman propuesta por Hernández (2010).

#### 4.4.5 Análisis e interpretación de los resultados de Correlación entre las variables “Liderazgo Participativo” y “Satisfacción Laboral” de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

**Tabla N° 20:** Correlación entre las variables: Liderazgo Participativo y Satisfacción Laboral

			Liderazgo Participativo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Participativo	Coeficiente de correlación	1,000	,088
		Sig. (bilateral)	.	,584
		N	41	41
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,088	1,000
		Sig. (bilateral)	,584	.
		N	41	41

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 20, se observan los resultados obtenidos mediante el Software SPSS para la correlación que existe entre las variables: “Liderazgo Participativo” y “Satisfacción Laboral”. Se puede observar que el valor de correlación Rho de Spearman corresponde a 0.088, lo cual significa que existe una “correlación positiva muy débil”, tal como se precisa en la Tabla de Spearman propuesta por Hernández (2010).

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo del informe de investigación, se presenta la discusión de los resultados, las que se realizan con los comparando con los antecedentes, las y las bases teóricas y la hipótesis planteada; las mismas que se detallan a continuación:

#### 5.1. CON LOS ANTECEDENTES.

##### A nivel internacional.

➤ **Peñarreta Cuenca, (2014)**, en su trabajo de tesis titulada: *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del gobierno autónomo democrático, Municipal de Loja*, realizada en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, plantea como objetivo determinar el nivel de influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleado de la Municipalidad de Loja. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, son el Liderazgo Coercitivo y Liderazgo Benevolente. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el Coercitivo, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema de Administración Pública.
- Respecto a la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; eso explica la razón de las diferentes responsabilidades entre

los departamentos que conllevan a que un mismo estilo de liderazgo sea valorado de distinta manera entre los empleados.

### **Discusión:**

- De acuerdo a los resultados obtenidos en nuestro trabajo de investigación se observa que los estilos de liderazgo que predominan en los jefes y directivos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, son de Autoritario Coercitivo con valoración de “casi siempre” en 53.7% de los casos y Autoritario Benevolente con valoración de “a veces” en un 46.3% de los casos. Lo cual **presenta coincidencia** con el trabajo desarrollado en la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador.

### **A nivel nacional.**

➤ **Valencia Pomareda, Herbert (2008)**, en su trabajo de Tesis desarrollado el cual tiene como título: *Estilos Gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor San Marcos*, en la Universidad Nacional Mayor San Marcos, llegó a las siguientes conclusiones:

- Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.
- Se ha logrado demostrar la hipótesis planteada al probarse que existe un grado de asociación significativo, aunque bajo entre los estilos gerenciales consultivo y participativo y la satisfacción

laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M.

### **Discusión:**

- De acuerdo a los resultados obtenidos en nuestro trabajo de investigación se observa que los estilos de liderazgo autoritario benevolente, liderazgo consultivo y liderazgo participativo tienen relación directa débil con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, y la relación entre el Liderazgo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral es inversa y débil, en un nivel de 0.028 en la escala de Rho Spearman. Lo cual significa que existe correlación negativa muy débil.

### **A nivel Local.**

➤ **Bernardo Moza , Esteban García y Valderrama Camones (2016)**, en su trabajo de Tesis titulado: “Liderazgo Directivo y su relación con la Gestión Académica del nivel secundario de la G.U.E. Leoncio Prado Huánuco, 2015”, cuyo objetivo fue: Determinar la relación que existe en el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario en el indicado plantel, se llegaron a las siguientes conclusiones

- Se determinó que el liderazgo directivo tiene una relación **positiva alta** con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015, en un nivel

- Se logró comprobar que las habilidades administrativas presentan una relación **positiva alta** con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco.
- Se ha logrado conocer que el manejo de elementos organizativos tiene una **relación moderada** con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.
- Se determinó que la conducción de elementos direccionales tiene una **relación alta** con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

#### **Discusión:**

- De acuerdo a los resultados obtenidos en nuestro trabajo de investigación se determinó que existe correlación positiva baja entre el estilo de liderazgo autoritario benevolente y la satisfacción laboral, además también que existe correlación positiva baja entre el estilo de liderazgo consultivo y la satisfacción laboral; asimismo existe correlación positiva baja entre el estilo de liderazgo participativo y la satisfacción laboral, los cuales fueron determinados mediante el cálculo del coeficiente del rho de Spearman. Lo que presenta coincidencia con los resultados obtenidos con el trabajo desarrollado por los autores Bernardo Moza , Esteban Garcia y Valderrama Camones (2016).

## 5.2. CON LAS HIPÓTESIS

En esta parte se hace el análisis y discusión de los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas al formular el Proyecto de Tesis

### **Respecto a la Hipótesis Específicas:**

(H<sub>1</sub>) En la primera específica No 1 se propuso: “El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017”. De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 17, se observa que el Coeficiente de Correlación tiene un valor de -0.028, cuyo significado de acuerdo a la Tabla de valores Rho Spearman, corresponde a una correlación negativa muy débil, significa que no se acepta la hipótesis específica N° 1.

(H<sub>2</sub>) En la segunda específica No 2 se planteó: “El liderazgo autoritario benevolente se positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017”. De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 18, se observa que el Coeficiente de Correlación tiene un valor de 0.024, cuyo significado de acuerdo a la Tabla de valores Rho Spearman, corresponde a una correlación positiva muy débil, significa que si se acepta la hipótesis específica N° 2 como verdadera.

(H<sub>3</sub>) En la tercera específica No 3 se planteó: “El liderazgo consultivo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017”. De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 19, se observa que el Coeficiente de Correlación tiene un valor de 0.281, cuyo significado de acuerdo a la Tabla de valores Rho Spearman, corresponde a una correlación positiva media, significa que si se acepta la hipótesis específica N° 3 como verdadera.

(H<sub>4</sub>) En la cuarta específica No 4 se planteó: “El liderazgo participativo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017”. De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 20, se observa que el Coeficiente de Correlación tiene un valor de 0.088, cuyo significado de acuerdo a la Tabla de valores Rho Spearman, corresponde a una correlación positiva muy débil, significa que si se acepta la hipótesis específica N° 4 como verdadera.

**Respecto a la Hipótesis General:**

En la Hipótesis General se propuso: “El estilo de liderazgo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pillco Marca, Huánuco, 2017”. De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 15, se observa que el Coeficiente de Correlación tiene un valor de 0.119, y de acuerdo a la Tabla de valores Rho Spearman, se evidencia que corresponde a una correlación positiva débil, por tanto se acepta la hipótesis general.

## CONCLUSIONES

1. Se logró determinar que existe una correlación negativa muy débil entre el Estilo de Liderazgo Autoritario Coercitivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cuyo valor de correlación es -0.028.
2. Se logró determinar que existe una correlación positiva muy débil entre el Estilo de Liderazgo Autoritario Benevolente y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cuyo valor de correlación es 0.024.
3. Se logró determinar que existe una correlación positiva media entre el Estilo de Liderazgo Consultivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cuyo valor de correlación es 0.281.
4. Se logró determinar que existe una correlación positiva muy débil media entre el Estilo de Liderazgo participativo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, cuyo valor de correlación es 0.119.
5. Se logró determinar que existe una correlación positiva muy débil entre el Estilo de Liderazgo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.

## **SUGERENCIAS**

1. Se sugiere al Alcalde y Regidores, que los resultados del trabajo de investigación se ponga a conocimiento de los Gerentes y Jefes de Unidad de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, a fin de que tomen conocimiento de los Estilos de Liderazgo que aplican así como para que tengan conocimiento del nivel de satisfacción que tienen los trabajadores administrativos de la Institución.
2. Se formule un Plan de Capacitación respecto a Estilos de Liderazgo a fin de poner a disposición de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.
3. Se sugiere a los funcionarios de la Municipalidad gestionar los recursos económicos necesarios para implementar el Plan de Capacitación con cursos y talleres sobre liderazgo, con el propósito de que los líderes sean capaces de lograr los objetivos, que fomenten la motivación, generen un ambiente de trabajo basado en la confianza, la comunicación, el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.
4. Se recomienda a los Directivos (Alcalde y Regidores) de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, implementar el estilo de liderazgo participativo a nivel de todas la Unidades Administrativas, el cual ha demostrado ser efectivo y cuenta con características que ayudan a generar un ambiente de trabajo optimo ya que las decisiones son delegadas a niveles inferiores, la comunicación de la empresa fluye en todos los sentidos, se centra en el trabajo en equipo y se otorgan recompensas

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alies, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (1ªed.). Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A.
- Arias, F. (2012). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (6ªed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A
- Carrasco, D. (2006). *Metodología de la investigación científica*. (1ªed.). Perú: San Marcos E.I.R.L
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ªed.). Corea: editorial Mcgraw- Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: Dinámica del éxito de las organizaciones*. (2ª ed.). México: Editorial Mcgraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Daft, R. Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Flanklin, E. Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. (1ªed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- García, J., (2005). *El comportamiento humano en las organizaciones*. (1ª ed.).Lima, Perú: Universidad del Pacifico.
- Griffin R., (2012). *Administración*. (10ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Griffin, R. Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y Organizaciones*. (9ªed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., Solum, J., (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª ed.).México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). Perú: editorial Mcgraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de c.v.

- Ivancevich, J. Konopaske, R. Mattenson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (7<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Mcgraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jones G. George G. (2006). *Administración contemporánea*. (4<sup>a</sup> ed.). México: Mcgraw -Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. Wehrich, H. Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (13<sup>a</sup>ed.). China: Mcgraw- Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. Weinhrich, H. Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14<sup>a</sup>ed.) .Perú: Mcgraw- Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (1<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A.
- Lussier, R., Achua, C, (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación, y desarrollo de habilidades*. (2<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11<sup>a</sup> ed.). México: Mcgraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Neswtrom, J., (2007). *El comportamiento humano en el trabajo*. (12<sup>a</sup> ed.). México: Mcgraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Pérez, M. (2007). *"Diccionario de administración"*. (1<sup>a</sup> ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L
- Robbins, S. Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13<sup>a</sup>ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Stoner, J. Freeman E. Gilbert, D. (1996). *Administración*. (1<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Universidad Nacional José María Arguedas. (2014). *Resolución N° 032-2014-UNAJMA-FCE. Reglamento para la Elaboración y Sustentación de la Tesis, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas*. Facultad de ciencias de la empresa.

### **Referencias virtuales**

- Alva, J. & Juárez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA JOSÉ SATISFACCI %C3%93N LABORAL AGROPECUARIA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA JOSÉ SATISFACCI%C3%93N LABORAL AGROPECUARIA.pdf)

- BBVA Continental. (2012). *Seis causas básicas de la insatisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/seis-causas-basicas-insatisfaccion-laboral>
- George y Mallery (2003). *Alfa de crombach y consistencia interna de los ítems de nivel*. Recuperado de <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Gómez, C, Inicio, O., & O" Donnell, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ INCI O ODONNELL BANCA COMERCIAL.pdf?seauence=1>
- Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%C3%B1 arreta-La%20influencia.pdf>
- Pontificia Universidad Javeriana. (2015). *Normas APA sexta edición*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/cuadrantephi/pdfs/8.pdf>
- Quintero, M. (2004). *El liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg. Zona Metropolitana del Estado Mérida .Período 2001 - 2002* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf>
- Rivera, M. (2002). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermería* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://njinve.uaslp.mx/jspui/bitstream/j/3065/2/MAAE%20R5E8%202002.pdf>
- Salazar, B. (2014). *Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotoresde tarjetas de créditos de una institución bancaria de la ciudad de Guatemala 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.at/Tesario/2014/05/43/Salazar-Brenda.pdf>
- Valencia, P. (2008), *Estilos Gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor San Marcos* (Tesis de postgrado). Recuperado de: <http://cvbertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cvbertesis/414/1/Valencia>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA (Realizado al trabajador de la Municipalidad seleccionado en la muestra)

Estimado trabajador de la Municipalidad de Pillco Marca, el siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que se está realizando para obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo y satisfacción laboral en la Municipalidad donde usted labora.

Le solicito por favor que responda con mucha sinceridad las preguntas que se formulan de acuerdo a las instrucciones que de detallan.  
Agradecemos su colaboración por anticipado.

#### A. Datos Generales

1. Señale el área donde usted labora

---

2. ¿Cuál es su género?

- a. Masculino [    ]  
b. Femenino [    ]

3. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- a. Primaria [    ]  
b. Secundaria [    ]  
c. Técnico [    ]  
d. Superior universitario [    ]  
e. Otro [    ]

4. ¿Cuál es su edad? \_\_\_\_\_ años

5. Señale el tiempo que labora en la Municipalidad

- a. 1 – 6 meses [    ]  
b. 7 – 12 meses [    ]  
c. 1 – 2 años [    ]  
d. 3 - 5 años [    ]  
e. Más de 5 años [    ]

6. Señale el tiempo que labora en el puesto actual

- a. 1 – 6 meses [    ]  
b. 7 – 12 meses [    ]  
c. 1 – 2 años [    ]  
d. 3 - 5 años [    ]  
e. Más de 5 años [    ]

7. ¿Cuál es su nivel jerárquico en la Municipalidad?

- a. Trabajador Obrero [    ]  
b. Trabajador Administrativo [    ]  
c. Jefe de Área [    ]  
d. Sub Gerente [    ]  
e. Gerente [    ]

## B. Estilo de liderazgo

La escala de calificación es la siguiente:

Nunca (N)	Casi nunca (CN)	Algunas veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
1	2	3	4	5

Marque con una X en casilla de las alternativas para cada pregunta.

ESTILO DE LIDERAZGO						
N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO</b>		N	CN	AV	CS	S
8	¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por la gerencia?					
9	¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes?					
10	¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo?					
11	¿La Municipalidad otorga al personal recompensas por el logro de metas u objetivos?					
12	¿Su jefe frente a un error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias?					
<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE</b>		N	CN	AV	CS	S
13	¿Se le permite a su persona tomar decisiones frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe?					
14	¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo?					
15	¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo?					
16	¿Por el logro de objetivos en la Municipalidad distrital de Pillco Marca en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos					
17	¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma nivel disciplinarias, para así evitar otra situación parecida?					
<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO CONSULTIVO</b>		N	CN	AV	CS	S
18	¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero la gerencia supervisa esas decisiones?					
19	¿Usted puede comunicarse con su jefe y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo?					
20	¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros?					
21	¿Al alcanzar las metas deseado, la Municipalidad distrital de Pillco Marca otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño?					
22	¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave?					
<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO PARTICIPATIVO</b>		N	CN	AV	CS	S
23	¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa?					
24	¿Existe una comunicación fluida con su jefe?					
25	¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo?					

26	¿La Municipalidad siempre otorga recompensas económicas?					
27	¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo?					

**ANEXO N° 02****ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL A LOS SERVIDORES  
PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLCO MARCA**

Sr(a). Trabajador Municipal:

La presente encuesta tiene como fin recopilar información para un trabajo de Tesis, el cual se titula: “Estilos de liderazgo y su relación la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca”. Este instrumento es de carácter anónimo y los datos son confidenciales y serán utilizados solo para fines académicos.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una X la respuesta que corresponda

N°	Preguntas	Grado de Valoración				
		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
<b>Trabajo Intelectual estimulante:</b>						
1	Mi trabajo requiere un gran número de habilidades, conocimientos y competencias					
2	Tengo libertad de decidir cómo y cuándo debo realizar mi trabajo					
3	Considero que el trabajo que realizo es atrayente, interesante, creativo, desafiante y variado					
4	Cuando planteo un cambio, mi jefe me motiva a mí y al equipo comprometan y participen activamente con éste					
5	Percibo que el personal de mi área desarrolla con habilidad todas o gran parte de las tareas que son asignadas					
<b>Recompensas equitativas:</b>						
6	Tengo la oportunidad de ascender					
7	Estoy satisfecho con mi salario					
8	Mi salario cubre con el mejoramiento de mi calidad de vida					
9	Mi salario está acorde con mi nivel de preparación					
10	Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo					

<b>Condiciones favorables del trabajo:</b>						
11	Las condiciones ambientales de mi área (climatización, iluminación, limpieza, ruidos, etc.) facilitan mi actividad diaria					
12	Los equipos, muebles y enseres permiten realizar mi trabajo cómodamente					
13	La distribución física de mi ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
14	Me brinda los recursos materiales y útiles de escritorio necesarios para el buen desempeño de mis labores					
15	Las condiciones de trabajo son seguras (no representan riesgo para mi integridad física y psicológica)					
<b>Colegas Cooperadores:</b>						
16	Estoy contento con el apoyo que recibo de mis superiores					
17	La relación que tengo con mis superiores es cordial					
18	La relación que tengo con mis compañeros es agradable y facilita la convivencia diaria					
19	Mis labores se realizan en un ambiente de cordialidad					
20	Mis compañeros y yo nos sentimos comprometidos con la Institución para que cumpla con todas sus metas establecidas					

## ANEXO N° 03

**Correlación de los componentes de la variable Estilo de Liderazgo con la variable Satisfacción Laboral**

Correlaciones			Liderazgo coercitivo	satisfacción
Rho de Spearman	Liderazgo coercitivo	Coeficiente de correlación	1,000	-,028
		Sig. (bilateral)	.	,860
		N	41	41
	satisfacción	Coeficiente de correlación	-,028	1,000
		Sig. (bilateral)	,860	.
		N	41	41

Correlaciones			Liderazgo Benevolente	satisfacción
Rho de Spearman	Liderazgo Benevolente	Coeficiente de correlación	1,000	,024
		Sig. (bilateral)	.	,882
		N	41	41
	satisfacción	Coeficiente de correlación	,024	1,000
		Sig. (bilateral)	,882	.
		N	41	41

Correlaciones			Liderazgo Consultivo	satisfacción
Rho de Spearman	Liderazgo Consultivo	Coeficiente de correlación	1,000	,281
		Sig. (bilateral)	.	,075
		N	41	41
	satisfacción	Coeficiente de correlación	,281	1,000
		Sig. (bilateral)	,075	.
		N	41	41

Correlaciones			Liderazgo Participativo	satisfacción
Rho de Spearman	Liderazgo Participativo	Coeficiente de correlación	1,000	,088
		Sig. (bilateral)	.	,584
		N	41	41
	satisfacción	Coeficiente de correlación	,088	1,000
		Sig. (bilateral)	,584	.
		N	41	41