



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA  
DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA  
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO: 2017”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. CLADINES DEYSI QUISPE MAMANI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2018**



## DEDICATORIA

Con toda la humildad que mi corazón pueda emanar, le dedico este trabajo a **DIOS**, él que me ha dado fortaleza, salud y la esperanza para continuar el camino trazado, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe, ni desfallecer en el intento.

Con mucho amor y especial estima a mis queridos padres **Agustín** y **Carmen**, quienes son el pilar fundamental en mi vida, que con su ejemplo de guía, amor y sabiduría y sacrificio me brindaron en todo momento su amor incondicional; les dedico este y todos los triunfos que me quedan por obtener.



## AGRADECIMIENTO

A **DIOS** por bendecirnos y por darnos esta gran oportunidad de seguir con vida.

Infinitamente a **mis padres** por apoyarme en todo momento, por los buenos valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Con inmensa gratitud a nuestra alma mater **Universidad Nacional del Altiplano** de Puno y a la **Escuela Profesional de Administración**, por ser el espacio académico donde me brindaron la base de conocimientos académicos para mi formación profesional.

A la **plana docente** de la **Escuela Profesional de Administración**, porque cada uno de ellos con sus palabras, conocimientos, motivaciones y consejos me guiaron en mi formación académica a la excelencia, para ser una profesional íntegra y competente.

Al **Dr. Manuel Anchapuri Quispe**, por confiar en mi capacidad y apoyarme incondicionalmente como mi asesor, quien me dio la oportunidad de trabajar bajo su supervisión y no dudó en brindarme su apoyo constante en la realización de la presente investigación.

A la **M.Sc. Paula Andrea Arohuanca Percca**, Presidenta del jurado, al **M.Sc. Rómulo Huacasi Gonzales** y a la **M.Sc. Geovanna Sarela Ortega Cruz**, miembros del jurado, por brindarme su dirección acertada y constante en la realización del presente trabajo de tesis.

Al personal de la **Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana** de la Municipalidad Provincial de Puno, por haberme brindado las facilidades en la información y la recolección de datos para la presente investigación. Especialmente a mis compañeros de trabajo de la Sub Gerencia de Programas Sociales, con quienes comparto este logro, en agradecimiento a su estima personal.



## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS</b>	
<b>RESUMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.2.1. Estilos de liderazgo .....	25
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
<b>3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>52</b>
3.1.1. Ámbito de estudio .....	52
3.1.2. Caracterización del área de investigación .....	52
<b>3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL DE ESTUDIO .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>55</b>
3.4.1. Población .....	55
3.4.2. Muestra .....	55



<b>3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO .....</b>	<b>57</b>
<b>3.6. PROCEDIMIENTO .....</b>	<b>58</b>
3.6.1. Tipo de investigación .....	58
3.6.1.1. Investigación descriptiva.....	58
3.6.1.2. Investigación correlacional .....	59
3.6.1.3. Diseño de investigación .....	59
3.6.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	59
3.6.2.1. Técnicas de recolección de datos.....	59
3.6.2.2. Instrumento de recolección de datos.....	60
<b>3.7. VARIABLES.....</b>	<b>62</b>
<b>3.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
<b>3.9. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
<b>4.1. RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1.1. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1: .....	67
4.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2: .....	78
4.1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO GENERAL: .....	86
4.1.4. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3: .....	87
<b>4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>99</b>
4.2.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1: .....	99
4.2.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2: .....	101
4.2.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL:.....	102
<b>4.3. DISCUSIÓN.....</b>	<b>103</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>105</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>

**Área:** Administración de Recursos Humanos

**Tema:** Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral.

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 11 de abril del 2018.



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoría de Herzberg.....	42
Figura 2: Variables que inciden en la Satisfacción Laboral. ....	43
Figura 3: Organigrama Estructural de la Municipalidad Provincial de Puno.....	53
Figura 4: Estructura Orgánica de la GDHPC de la MPP.....	54



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales elementos de los enfoques de liderazgo. ....	28
Tabla 2: Distribución de reactivos del MLQ 5X forma corta. ....	38
Tabla 3: Muestra de la investigación. ....	56
Tabla 4: Condición laboral y sexo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	64
Tabla 5: Tiempo de servicio y grado de instrucción de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	65
Tabla 6: Condición laboral y sexo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	65
Tabla 7: Tiempo de servicio y grado de instrucción de los servidores públicos de la GDHPA de la MPP. ....	66
Tabla 8: Liderazgo Transformacional de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	69
Tabla 9: Liderazgo Transaccional de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	70
Tabla 10: Liderazgo Conducta Pasiva – Evitativa de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	71
Tabla 11: Grado de esfuerzo extra, efectividad, satisfacción de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	72
Tabla 12: Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	72
Tabla 13: Apreciación del Liderazgo Transformacional de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	74
Tabla 14: Apreciación del Liderazgo Transaccional de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	74
Tabla 15: Apreciación del Liderazgo Conducta Pasiva – Evitativa de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	75
Tabla 16: Apreciación del Grado de esfuerzo extra, efectividad, satisfacción de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	75
Tabla 17: Apreciación de Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	76



Tabla 18: Apreciación de Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	77
Tabla 19: Apreciación de Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	77
Tabla 20: Satisfacción por el trabajo en general de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	79
Tabla 21: Satisfacción en el ambiente físico del trabajo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	80
Tabla 22: Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	81
Tabla 23: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	82
Tabla 24: Satisfacción con la relación subordinado – supervisor de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	83
Tabla 25: Satisfacción con la remuneración– supervisor de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	83
Tabla 26: Satisfacción con la capacidad de decidir autónomamente de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	84
Tabla 27: Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	85
Tabla 28: Satisfacción Laboral de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	85
Tabla 29: Relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	86
Tabla 18: Apreciación de Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP. ....	99
Tabla 28: Satisfacción Laboral de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	101
Tabla 29: Relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP. ....	103



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- a) MPP: Municipalidad Provincial de Puno.
- b) GDHPC: Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana
- c) MLQ: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial
- d) IIA: Influencia Idealizada por atributos
- e) IIB: Influencia idealizada por comportamiento
- f) IM: Motivación inspiracional
- g) IS: Estimulación Intelectual
- h) IC: Consideración individual
- i) CR: Recompensa Contingente
- j) MBEA: Gerencia por la excepción – activa
- k) MBEP: Gerencia por la excepción – pasiva
- l) LF: No liderazgo



## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo “Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, en el período 2017”. La investigación es de: enfoque cuantitativo, método deductivo, con un estudio de tipo descriptivo, para determinar la asociación entre las dos principales variables. Los datos cuantitativos fueron analizados a partir de técnicas estadísticas descriptivas de comparación de media y mediana, a la vez se utilizó la Prueba de independencia: Chi-Cuadrado, en una muestra de 5 funcionarios públicos y 33 servidores públicos a quienes se les aplicó instrumentos de evaluación: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial – MLQ validado por Bass y Avolio (1990) de forma auto apreciativa y/o apreciativa y el cuestionario de Satisfacción Laboral validado por Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Núñez, A. (2008). En referencia al análisis de datos, se destaca que los Funcionarios Públicos se autocalifican como Líderes Transformacionales, y sin embargo cabe resaltar que los Servidores Públicos los califican como Líderes Transaccionales, así mismo los servidores de la GDHPC se encuentran más si en desacuerdo con su satisfacción laboral, por tal se recomienda que se implementen estrategias de liderazgo transformacional, esto con el fin de mejorar la satisfacción laboral y desempeño de los servidores públicos. Para determinar la relación, se aplicó el estadístico de prueba Chi cuadrado ( $\chi^2$ ), concluyendo que existe asociación entre ambas variables, a un nivel de significancia del 5% (0.05), ya que  $\chi^2_c = 18.48 > \chi^2_t = 15.51$ ; es decir, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la alterna ( $H_1$ ). Así mismo, la probabilidad  $p = 0.000 < 0.05$  es menor al nivel de significancia 0.05.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, conducta pasiva - evitativa, satisfacción laboral e insatisfacción laboral.



## ABSTRACT

This research aims to "Establish the relationship that exists between leadership styles and job satisfaction of staff in the Human Development and Citizen Participation Management of the Provincial Municipality of Puno, in the period 2017". The investigation is of: quantitative approach, deductive method, with a descriptive type study, to determine the association between the two main variables. The quantitative data were analyzed using descriptive statistical techniques for comparison of mean and median, at the same time the Independence Test: Chi-Cuadrado was used, in a sample of 5 public officials and 33 public servants to whom were applied instruments of evaluation: the Multifactorial Leadership questionnaire - MLQ validated by Bass and Avolio (1990) in a self-appreciative and / or appreciative way and the Labor Satisfaction questionnaire validated by Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., and Núñez, A. (2008). In reference to the analysis of data, it is highlighted that Public Officials call themselves Transformational Leaders, and yet it should be noted that Public Servants qualify them as Transactional Leaders, likewise the GDHPC servers are more if they disagree with their satisfaction This is why it is recommended that transformational leadership strategies be implemented, in order to improve job satisfaction and performance of public servants. To determine the relationship, the test statistic Chi square ( $\chi^2$ ) was applied, concluding that there is an association between both variables, at a level of significance of 5% (0.05), since  $[\chi]_{c}^2 = 18.48 > [\chi]_{t}^2 = 15.51$ ; that is, the null hypothesis ( $H_0$ ) is rejected and the alternative ( $H_1$ ) is accepted. Likewise, the probability  $p = 0.000 < 0.05$  is less than the level of significance 0.05.

**Keywords:** Transformational leadership, transactional leadership, passive behavior - avoidance, job satisfaction and job dissatisfaction



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la práctica no siempre se dirigen las instituciones en función del “debe ser”. Es el caso de algunos empleados que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, quienes manifestaron en conversaciones informales, cierta insatisfacción laboral y descontento con sus superiores. Ellos expresaron que el interés por parte de estos es alcanzar metas; no siempre se percatan de las necesidades del personal; escasamente reconocen su labor y tampoco observan si los trabajadores bajo su responsabilidad se sienten satisfechos. Es así que el principal problema a nivel de esta gerencia y sus dependencias, radica en que los funcionarios públicos presentan debilidades en cuanto a la práctica de un estilo de liderazgo adecuado, los esfuerzos no se concentran a objetivos concretos que resulten de procesos participativos internos donde el trabajo en equipo multidisciplinario se constituya en la masa gris a nivel horizontal y vertical, y por ende no se están cumpliendo con los objetivos planteados, funciones, políticas, responsabilidades que cada trabajador tiene en cada área de trabajo. Los servidores públicos ubicados en los niveles jerárquicos inferiores podrían presentar insatisfacción laboral; por tanto, esas dependencias podrían tener dificultad para alcanzar los objetivos establecidos para el cumplimiento de su misión, además, el ambiente de trabajo se podría tornar hostil y generar desmotivación; así como también, el posible ausentismo laboral. Por ende, se debe de identificar que estilos de liderazgo adoptan los Funcionarios Públicos, es decir, la capacidad, habilidad y estilo de liderazgo que estos mismos



posean, para ubicarse en una posición de competitividad. Por lo tanto, es importante identificar dichos estilos de liderazgo y diferenciar cómo interviene este en los resultados de la gestión, realizando los ajustes necesarios para adecuarse al ambiente en que se encuentra y potencializar las debilidades en pro del alcance de las metas. Por otro lado, la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emoción es favorable o desfavorable con que los empleados ven su trabajo. Los métodos de manejo de personal en dichas dependencias pueden ser obsoletos, y sin embargo se exige a todo el personal alcanzar objetivos planteados de forma satisfactoria, aunque con una metodología inadecuada. La insatisfacción generada en el personal, guardaría una intensa relación con las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, supervisión, conducta laboral, así como aspectos organizativos y funcionales que pueden y son fuentes generadoras de insatisfacción en el personal, alterando el nivel de cumplimiento de las funciones y produce malestar entre sus empleados. Además, es notorio que, en las dependencias de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana, no existen políticas de reconocimiento y motivación, se presume que el personal se encuentra insatisfecho al no poder realizar eficientemente sus actividades, satisfacción que se necesita para obtener un índice adecuado de productividad tanto a nivel profesional como a nivel personal. Por lo tanto, la presente investigación tiene como finalidad, establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, en el período 2017. Por ello es importante identificar el estilos de liderazgo que adoptan los funcionarios en base a los modelos de liderazgo planteados por los autores Burns (1978) y Bass (1990); además se considera que el liderazgo



contribuye a una adecuada gestión del desarrollo humano, que va más allá de la administración de personas, sino que está orientada a la gestión de personas para lograr que las personas se sientan y actúen como socios de la organización, que participen activamente en el proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **PROBLEMA GENERAL**

- ¿En qué medida se relacionan los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, en el período 2017?

### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuáles el estilo de liderazgo predominante en los Funcionarios Públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los Servidores Públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno?

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **HIPÓTESIS GENERAL**

- Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, en el período 2017.



## **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El estilo de liderazgo predominante de los Funcionarios Públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno es el Liderazgo transaccional.
- El nivel de satisfacción laboral de los Servidores Públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno es poco satisfecho.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Se considera que la práctica de un adecuado Estilo de Liderazgo permitiría al líder proyectarse hacia una gestión pública mejor concebida, que produzca mayor satisfacción laboral, contribuyendo con el crecimiento personal de los servidores y por ende de la misma institución. Por ello es importante identificar las características y Estilos de Liderazgo de los Funcionarios en base a los Modelos de Liderazgo planteados por los Autores Burns y Bass , los cuales definen el Estilo de Liderazgo asumido por los Funcionarios Públicos; así mismo es necesario identificar el nivel de satisfacción laboral de los Servidores Públicos, basado en que la satisfacción de las personas depende tanto del contexto de trabajo, es decir, de los factores que rodean al individuo cuando trabaja, así como de los factores motivacionales o de satisfacción.

### **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad provincial de Puno, en el período 2017.



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el estilo de liderazgo predominante en los funcionarios públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno.
- Determinar la satisfacción laboral de los servidores públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno.
- Proponer estrategias para mejorar el estilo de liderazgo de los Funcionarios Públicos y la satisfacción laboral de los Servidores Públicos en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Incacutipa (2016) en su tesis denominada “*Influencia del Estilo de Liderazgo de los Gerentes en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna Periodo: 2015*” concluye:

- En la Municipalidad Provincial de Tacna se observa un inadecuado estilo de liderazgo de un 48.5%, que incide de manera negativamente en el clima organizacional de un 39.3%. por lo que podemos determinar que el estilo de liderazgo autocrático que predomina en los gerentes de la Municipalidad provincial de Tacna influye evidentemente de manera negativa en el clima organizacional.
- En la Municipalidad Provincial de Tacna, según lo percibido por los trabajadores, existe un estilo de liderazgo autocrático, donde los gerentes tienen poca confianza en sus colaboradores, notándose ausente a un líder participativo que pueda hacer del clima organización en un ambiente armonioso, pero la práctica de liderazgo autocrático predominante, no favorece a un buen clima organizacional.
- El clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna está conformado por sus colaboradores, quienes se ven afectados por una regular utilización de los métodos de mando, deficientes formas de comunicación y un bajo nivel de motivación a los miembros de la institución, que siendo lo contrario pudiera hacer de ellos personas motivadas con ganas de ir a trabajar y de esta forma lograr un eficiente cumplimiento de los objetivos



trazados por la institucion, pero todo ello resulta negativo según la presente investigación, que determina al clima organizaciona como regular, dando razón de cierta manera a lo que señala los estudios internos de la institucion, que concluye haber un clima organizacional no favorable, ello influenciado por un estilo de liderazgo Autocratico que predomina en la institucion.

González, Guevara, Morales, Segura, y Luengo (2013) en su articulo científico *“Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile”* concluye:

- Este estudio arrojó que la mayoría de los profesionales de Enfermería que se encuentran bastante y muy satisfechos pertenecen a los servicios de Medicina y Cirugía. Al contrario, en el Servicio de Urgencia predomina el nivel de satisfacción poco y nada satisfecho. La percepción de la Satisfacción Laboral (clasificada en satisfecho e insatisfecho), de los profesionales de Enfermería de los servicios de Medicina y Cirugía, es de satisfechos. Por otro lado, en el Servicio de Urgencia los profesionales de Enfermería manifiestan insatisfacción en su trabajo.
- A pesar que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino uno más adecuado para la situación, hay una relación entre la satisfacción laboral con los estilos de liderazgo, motivo por el cual es importante profundizar en estos temas para obtener conocimientos que permitan formar profesionales líderes, capaces de mantener satisfecho a su equipo de trabajo.

Mamani (2014), en su investigación denominada *“Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno, período 2013”* concluye:



- El nivel de satisfacción laboral del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno de acuerdo al análisis efectuado se puede decir que se percibe un nivel satisfecho como se observó en los cuadros y gráficos anteriormente analizados. El 60 % está satisfecho con las condiciones físicas del trabajo, 67% satisfecho con la libertad para elegir su propio método de trabajo, 63% satisfechos con los compañeros de trabajo, 54% insatisfechos con el reconocimiento que obtienen por el trabajo bien hecho, 60% satisfecho con trato que le brinda el superior inmediato, 80% satisfechos con la responsabilidad que le han asignado, 70% satisfecho por estabilidad laboral, 63 % de insatisfacción con la relación entre la dirección y los trabajadores, 54% de insatisfacción a la posibilidad de promocionar, 73% insatisfechos en el modo en que su institución está gestionada, 44% satisfechos con la atención que le prestan a su sugerencias que hacen, 74% satisfecho con su horario de trabajo, 60% satisfecho con la variedad de tareas que realiza en su trabajo. Por tanto, se concluye que un 51% del personal que labora en dicha institución se encuentra satisfecho y un 29% insatisfecho.

Orellana (2011), en su investigación denominada “*Estilos Gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*” concluye:

- Gran parte de los problemas en el desempeño, como la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales y el escaso sentido de pertenencia y compromiso entre otros, podrían encontrar explicación en una lógica que se genera en la forma de desempeño de los académicos que ocupan puestos de dirección, un mal ejercicio de la autoridad y carencia de liderazgo. La



Universidad requiere atender la gestión de los recursos en apoyo a sus funciones sustantivas con visión integral, lograr la optimización de los mismos y evitar duplicar esfuerzos. Debe buscar nuevas fuentes de ingresos a fin de reducir la dependencia de la asignación del Estado y lograr una mayor sostenibilidad. Nuevamente se muestra aquí una debilidad estructural y de gestión que se debe resolver. Los resultados presentados, ponen de manifiesto que los estilos gerenciales identificados –directivo, autocrático y negociador, principalmente– no favorecen el buen desempeño organizacional, los cuales al ser reflejados en el comportamiento de los trabajadores de las diferentes dependencias y la forma en que realizan el trabajo asignado, constituye un factor limitante para el desarrollo de la Universidad. Por lo tanto, si se quiere una verdadera renovación y transformación universitaria es preciso prestar atención a aspectos puntuales en la forma de hacer las cosas; a la concepción de la Universidad como un todo sistémico y debidamente articulado, pero principalmente se requiere de identificación y compromiso institucional, así como de valores universitarios compartidos.

Peñarreta (2014), en su investigación denominada “*La influencia de los Estilos de Liderazgo en los niveles de Satisfacción Laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*” concluye:

- De acuerdo a las características y responsabilidades de los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, se puede concluir que estas corresponden a funciones de un administrador, puesto que sus responsabilidades son delegadas bajo un principio de autoridad formal y jerarquía. A nivel organizacional es posible que estas características limiten



la capacidad de la organización a responder a las demandas locales, con relación a dinámicas nuevas, y se remiten a gestionar trámites, sin una mirada de relación con el cliente.

- De ahí, la importancia que el directivo actual deba liderar dentro de la organización, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la organización. Por tanto; lo que diferencia administrar de liderar es que el líder es aquel individuo que puede influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal.
- Respecto a los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, tenemos el empobrecido, club social y equilibrado. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el equilibrado, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; sin que exista esfuerzo por mejorar los resultados, aun cuando estos sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar.
- 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, por ejemplo en el departamento de bodega los empleados están altamente satisfechos, ante una orientación de liderazgo empobrecido, lo cual se pensaría que los empleados están conformes, sin importar el



cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto, todo dependerá de la valoración y el grado de compromiso que los empleados tengan por los objetivos organizacionales antes que por objetivos individuales.

- Queda como una cuestión importante para futuras investigaciones acerca de si estos datos se repiten en instituciones con igual características, en las que los líderes pueden estar designados por condiciones políticas, los cuales cumplen el perfil de un administrador.

Quishpe (2014), en su investigación *“El Liderazgo Gerencial y su influencia en el Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU”* llegó a las siguientes conclusiones:

- Se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los empleados es inadecuado, porque no se cumple con las expectativas de la empresa.
- Al no tener un liderazgo adecuado por parte del gerente lleva a la empresa a no tener una comunicación directa con sus trabajadores y por lo cual el trabajador no está incentivado por ende bajaría la rentabilidad de la empresa y no se cumplirá con los objetivos empresarial es que dicha empresa tiene como meta.
- En la información recolectada se evidencia que la empresa no tiene ningún liderazgo, lo cual genera que los trabajadores se encuentren desmotivados y así bajando su desempeño laboral.
- Para un alto número de encuestados el liderazgo que se practica en la empresa siempre influye en el momento de prestar los servicios para la



elaboración del balanceado, ya que es una imagen institucional que les motiva.

- En la empresa de balanceados MANITU el liderazgo por parte del gerente no es el adecuado hacia los empleados, debe partir desde la práctica de los valores institucionales ya que esto es referente de una cultura empresarial.
- De acuerdo al desempeño de los trabajadores de la empresa se puede evidenciar la desmotivación que tienen los empleados dentro de la empresa lo cual influye en la demanda del cliente interno ya que se evidencia que no hay un correcto liderazgo por parte del gerente ya que es la cabecilla para guiar a sus empleados a seguir motivados a través de incentivos que pueda subir su auto motivación a todos quienes laboran en dicha empresa.

Quisocala (2010), en su investigación denominada “*Modelos de Liderazgo Gerencial que influyeron en la Producción Alpaquera en el Fundo Millo Carmen Alto en el Periodo 1950 – 2008*” concluye:

- Los modelos de liderazgo aplicados en el fundo "Millo Carmen Alto" muestran que: el Líder 1 del periodo comprendido entre los años 1950 a 1964, tiene una tendencia de liderazgo participativo; el Líder 2 del periodo comprendido entre los años 1965 a 1974, tiene una tendencia de liderazgo autócrata; el Líder 3 del periodo comprendido entre los años 1975 al 2008, tiene una tendencia de liderazgo de rienda suelta.
- Con el modelo de Liderazgo Participativo, la natalidad real fue de 25.28%, la mortalidad en crías de 52,01%, la mortalidad en adultos 7.25% y la saca 14.39%, la producción de carne esta valorizada en S/. 170,724.31 y la producción de fibra esta valorizada en S/. 15,572.13. y con el modelo de



Liderazgo Autocrático, la natalidad real fue de 27.07%, la mortalidad en crías de 52,00%, la mortalidad en adultos 7.29% y la saca 14.82%, la producción de carne esta valorizada en S/. 235,692.48 y la producción de fibra esta valorizada en S/. 21,498.01. Con el modelo de Liderazgo de Rienda Suelta, la natalidad real fue de 20.92%, la mortalidad en crías de 50,83%, la mortalidad en adultos 12,98% y la saca 10,56%, la producción de carne esta valorizada en S/. 112,861 50 y la producción de fibra esta valorizada en S/. 10,294 34

- La producción de alpaca en el fundo "Millo Carmen Alto" en los tres periodos de liderazgo, comprendidos entre los años 1950 al 2008 tuvo un nivel medio en el periodo del año 1950 al año 1964. con el líder con tendencia al liderazgo participativo, alto durante el periodo del año 1965 al año 1974, con el líder de tendencia autocrática, y bajo periodo del año 1975 al año 2008, con el líder de tendencia de Rienda Suelta o liberal.

Roque (2014), en su investigación denominada "*Motivación y Satisfacción Laboral de los profesionales de la Oficina de Arquitectura y Construcción de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno: 2013*" concluye:

- De los resultados de motivacion, en relacion a la valoracion personal de las recompensas que desean recibir, al mejoramiento del resultado y obtencion de una consecuencia adecuada y al esfuerzo para obtener un mejor resultado, los trabajadores de la Oficina de Arquitectura y Construcion, señalan que en los dos primeros criterios a veces son cumplidos, mientras que en el ultimo criterio, refieren que siempre lo cumplen, es decir siempre se esfuerzan para obtener mejores resultados. En lo que respecta a la



satisfacción laboral, en relación a la satisfacción por el trabajo realizado, con las tareas retadoras y con los logros obtenidos, la mayoría indica que se sienten satisfechos, en cambio con los salarios, ambiente de trabajo y seguro de salud, la mayoría no se siente satisfecho. Por lo expuesto, existen aspectos motivadores que guardan relación con la satisfacción laboral, tal como se observa en  $r=0.8129$ , que es positiva alta, es decir a mayor motivación laboral, mayor satisfacción laboral.

- Los factores de motivación identificados por los trabajadores de la O.A.C. UNA – Puno contribuyen a la satisfacción laboral intrínseca en los profesionales de la Oficina de Arquitectura y Construcción de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, 2013; debido a que la relación existente entre las variables motivación y satisfacción laboral intrínseca es positiva fuerte ( $r=0.8637$ ).
- Los factores de motivación identificados por los trabajadores de la O.A.C. UNA – Puno contribuyen a la satisfacción laboral extrínseca en los profesionales de la Oficina de Arquitectura y Construcción de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, 2013. La relación existente entre las variables motivación y satisfacción laboral extrínseca es positiva moderada ( $r=0.6886$ ).

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Estilos de liderazgo**

#### **Definición de liderazgo**

Según Newstrom (2007), el liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan a usted y se muestren con disposición para



hacer todo aquello que sea necesario. Obviamente, las acciones que usted solicite de los demás deben ser razonables, pertinentes y éticas. Ellos deben representar acciones apropiadas que hagan que progrese su departamento mala consecución de sus metas de mayor productividad, mejor calidad o servicio y conservación de sus recursos. En primer lugar, las respuestas de los empleados deben ser más. Que una aceptación pasiva; usted necesita un compromiso dispuesto y entusiasta. En segundo lugar, en la medida en que los empleados desarrollan sus habilidades y experiencia, deben empezar a aceptar parte de la responsabilidad de velar por lo que requiere hacerse. La mayoría de los líderes deben aprender sus habilidades. Lo hacen el mejorar en lo personal, observar y estudiar a los buenos líderes, obtener retroalimentación.

Por otro lado, el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos. El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en el no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y competencias: de tal forma que aspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización (Munch, 2011).

El liderazgo ha sido definido de varias maneras, pero en la mayoría de las definiciones que hemos dado, existen cuatro aspectos comunes, que los podemos llamar elementos esenciales del liderazgo, los cuales son:

- La existencia de un grupo, por lo menos de dos personas;
- La influencia sobre el grupo;



- El proceso de comunicación como un medio de liderazgo,
- La existencia de un objetivo común.

Entonces, podemos afirmar que el liderazgo como el proceso de planear, organizar, dirigir, controlan e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las actividades, para alcanzar un fin específico.

House (1971) propone cuatro conductas para el liderazgo:

- *El Líder Dirigente:* que comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, ofrece lineamientos y programa el trabajo que deben realizar.
- *El Líder que Apoya:* que es muy amigable y manifiesta interés por las necesidades de sus subordinados.
- *El Líder Participativo:* que consulta con sus subordinados las decisiones y acepta sugerencias para tomar una posición definitiva.
- *El Líder Orientado a la Realización:* que establece metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo

### **Modelos de liderazgo desde los enfoques**

En las últimas décadas, diversos autores han propuesto una gran cantidad de modelos que caracterizan y evalúan las conductas del líder, generando una relación entre elementos dentro del proceso del liderazgo e identificación del líder (García-Solarte, 2015).

La constante búsqueda por identificar al líder dentro de la organización y entender cómo es el funcionamiento de su papel, ha planteado enfoques bajo los cuales se pueden agrupar los modelos propuestos:

- Enfoque de los rasgos.
- Enfoque del comportamiento.

- Enfoque contingencia.
- Enfoque emergente.

Como sugiere la Tabla 1, los elementos comunes en cada uno de los enfoques son el liderazgo y los seguidores, principalmente. Sin embargo, existen una serie de elementos diversos que desde el punto de vista de los enfoques se consideran como parte de ellos, pero no son comunes entre todas las teorías.

**Tabla 1: Principales elementos de los enfoques de liderazgo.**

Enfoque	Elementos
Enfoque de los rasgos	1. Líder 2. Comunicación
Enfoque de comunicación	1. Líder 2. Subordinado 3. Autoridad 4. Resultado 5. Toma de decisiones 6. Comunicación 7. Motivación
Enfoque de Contingencia	1. Líder 2. Seguidores 3. Situación 4. Contexto 5. Organización 6. Toma de decisiones 7. Objetivos 8. Comunicación
Enfoque emergente	1. Líder 2. Seguidores 3. Organización 4. Motivación 4. Cliente 5. Objetivos

FUENTE:A base de García - Solarte (2015).

En este sentido, estos elementos brindan una primera aproximación de los aspectos claves dentro del ejercicio del liderazgo, empero, esta se encuentra en un marco plenamente subjetivo, pese a ser la postura que indica las



características comunes y no comunes del proceso, descritas en cada enfoque (García-Solarte, 2015).

Los primeros enfoques sobre liderazgo se centran en las características del líder, determinadas más genética que socialmente. Dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Luego, surgió el enfoque de contingencia del liderazgo, en el cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otros enfoques concentraron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre orientación a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, la concepción de liderazgo emergente ha recibido la mayor atención en los últimos años. Actualmente, el modelo con mayor cantidad de investigaciones es el liderazgo transformacional, basado en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente.

A partir de los años setenta empezaron a desarrollarse enfoques de liderazgo que se centraban en la relación entre el líder y el subordinado. La teoría del intercambio líder-miembro (Leader-member Exchange theory o LMX) es una evidencia de los nuevos enfoques; ésta inicialmente fue descrita por Dansereau, Graeny Haga(1975). Con base en esta teoría, en 1978 Burns analizó las relaciones entre líderes y seguidores, definiendo la teoría del liderazgo transformador, que más tarde sería modificada por Bass (1985). Esta es la que conocemos dentro del enfoque emergente.

A continuación, se caracteriza el enfoque utilizado en nuestra investigación.



## **Enfoque emergente**

Este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores ya cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia que tienen sus puestos para la organización. Asimismo, los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Ellos motivan a los seguidores a que trabajen bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio individual (Jones & George, 2010).

El liderazgo transformacional se genera cuando líderes y seguidores elevan unos a otros a los niveles más altos de los valores y las motivaciones (Burns, 1978). Para Burns (1978): “el resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales” (p. 24). El concepto de liderazgo transformacional integra aspectos de ambos estilos de relación y se orienta hacia un estilo carismático, convirtiéndose en uno de los modelos más ubicuos en su campo de estudio durante los últimos veinte años (Bono & Judge, 2004)(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Bass (1985) define un líder transformacional como el que motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba. El punto fundamental de Bass es que los líderes transformacionales amplían y cambian los intereses de sus seguidores, al mismo tiempo que generan conocimiento y aceptación de los



objetivos y la misión del grupo. Según este autor, el liderazgo transformacional consiste en cuatro factores: el carisma o influencia idealizada, el liderazgo de inspiración o motivación, estimulación intelectual y consideración individual.

Asimismo, Bass (1985) trabajó en una versión sobre el liderazgo transformacional basado en el trabajo realizado por Burns, House y otros autores, donde su propuesta se enfocaba en las necesidades de los seguidores más que en las del líder y propone que el liderazgo transformacional puede aplicarse a situaciones en las cuales los resultados no son positivos.

### **Liderazgo Transaccional y Transformacional**

La mayor parte de las teorías de liderazgo esbozadas anteriormente se han referido a líderes transaccionales, caracterizados como los que motivan a sus seguidores a través del intercambio de refuerzos por servicios prestados (Burns, 1978, c.p. Bass 1985), es decir, los guían hacia las metas establecidas aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades, lo cual es diferenciable de los líderes que motivan a los seguidores a trabajar por metas trascendentes y para alcanzar los más altos niveles de auto actualización. Este nuevo enfoque ha sido denominado Liderazgo Transformacional.

Según Maslow (1954), citado por Bass (1985), un individuo debe satisfacer sus necesidades fisiológicas de sobrevivencia en cierto grado para satisfacer luego las de seguridad y pertenencia. La necesidad de más alto nivel, es la auto actualización, que permite desarrollar el propio potencial y llegar a ser lo que se es capaz de ser, ya que cuando surgen estas necesidades, las básicas ya están cubiertas. Esta jerarquía fue vista por Burns (1978), como una condición necesaria pero no suficiente para lograr el proceso transformacional de más alto nivel.



Los líderes transaccionales impulsan a sus seguidores a cambiar una cosa por otra. Estas transacciones comprenden el núcleo de la relación líder -seguidor, especialmente en grupos o reuniones; por otro lado, también reconocen las necesidades de los empleados y clarifican cómo esas necesidades serán satisfechas. Tanto el esfuerzo para el desempeño, como la motivación para trabajar, implican un sentido de la dirección para el subordinado, así como cierto grado de esfuerzo.

De acuerdo con Zalesnick (1983), citado por Bass (1985) los gerentes son líderes transaccionales que cumplen con las siguientes características:

- Satisfacen las necesidades y los objetivos de sus subordinados.
- No cuestionan las metas de la organización.
- Asumen que sus subordinados mantienen una motivación para respaldar sus propios planes.
- Se enfocan en los procesos y no en los problemas sustanciales.

En contraste con estas características de los líderes transaccionales, los líderes transformacionales, establecen en principio metas y objetivos con la intención de convertir a sus seguidores en líderes; el proceso de transformación de los seguidores les otorga el poder de delegar la responsabilidad de actuar para lograr metas, y además de desarrollar sus propias metas y cursos de acción.

“Eventualmente, los seguidores estarían en posición de asumir algunas responsabilidades del líder, y entonces, los seguidores se convertirían en líderes” (Bass, 1985). De esta manera se lograría lo que plantea Truman (1958), citado por Bass (1985 p. 17): “Un líder es un hombre que tiene la habilidad para lograr que otras personas hagan lo que no quieren hacer, y que les gusten”.



Los líderes transformacionales son exitosos cuando son puntuados por colegas, clientes, o subordinados; esto requiere que el líder tenga visión, autoconfianza y fuerza interna para promover exitosamente que el camino que plantea es el correcto. Es así como los líderes transformacionales motivan a los seguidores a ser algo más de lo que ellos originalmente esperaban ser.

Para Bass (1985), los líderes transformacionales intercambian, motivan e inducen el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para lograr el objetivo colectivo.

Los objetivos claros y comunicados son altamente motivacionales, y proveen el significado necesario para medir los sucesos. Por otro lado, se requiere del entendimiento de las necesidades y metas de las personas. La motivación intrínseca convierte a las personas perdedoras, devolviéndoles autoridad, dándoles oportunidad para proponer cosas, para innovar y para desarrollar aprendiendo de los errores.

El liderazgo transformacional es considerado por Bass (1985) como un constructo, constituido por los siguientes factores:

- a) *Carisma*: Son líderes que a través del poder tienen un profundo y extraordinario efecto sobre sus seguidores. Estos líderes inspiran en aquellos, una incuestionable lealtad y devoción, sin olvidar el autointerés de dichos seguidores (Bass 1985). Según Bass y Avolio (1990) el carisma está definido generalmente con respecto a la reacción de los seguidores hacia el líder, así como del líder hacia ellos. Los seguidores identificados como tales,



expresan, que estos líderes son confiables y son vistos como aquellas personas que logran tener una misión y visión.

- b) *Inspiración*: vista por Bass (1985) como un sub factor de la conducta del líder carismático, que despierta la emoción en los seguidores, su ánimo y vitalidad, los incentiva a esforzarse; sin embargo, la inspiración puede ser autogenerada y sin tener origen en el carisma. Podemos ser inspirados para apoyar a otros o podemos ser apoyados por las actitudes de otras personas. Los líderes no necesitan ser carismáticos para ser inspiracionales, no obstante, la mayoría de los líderes inspiracionales son carismáticos.

La influencia inspiracional es emocional y esto se debe diferenciar de la estimulación intelectual, ya que la primera provee los símbolos y usa la excitación emocional para incrementar el entendimiento de mutuo deseo de metas (Bass, 1985).

- c) *Estimulación intelectual*: Los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo extra de sus seguidores, promueven la capacidad crítica de los seguidores hacia los métodos antes empleados para hacer las cosas, o para romper con dichos métodos. Los seguidores son apoyados al resguardar sus propios valores, creencias y expectativas; así como la de los líderes y de la organización (Bass y Avolio, 1990).

A través de la estimulación intelectual del líder transformacional se producen cambios hacia una mayor conciencia de los problemas estimulando el pensamiento y la imaginación para llegar a acciones inmediatas. Los líderes crean estrategias alternativas y las evalúan para



contribuir a la transformación de la organización y de sus gerentes (Wortman, 1982, citado por Bass 1985).

d) *Consideraciones individualizadas*: Los seguidores son tratados por los líderes de formas diferentes, pero con igualdad, se le da más dirección a sus metas y retos. Las responsabilidades son otorgadas a los seguidores, para de esta manera darles la oportunidad de aprendizaje (Bass y Avolio, 1990).

Miller (1973) citado por Bass (1985) dividió la consideración individual en dos elementos: a) consideración otorgada a los grupos y equipos y b) consideración individualizada, en el sentido de que cada persona es tratada de forma diferente de acuerdo con sus necesidades y capacidades. La consideración y la individualización redundan en un proceso de intercambio, en el cual los supervisores consultan con los subordinados y los exhortan a discutir sus expectativas de forma individual.

La conceptualización del liderazgo transformacional ha incrementado el impacto de los líderes sobre el esfuerzo y el desempeño de los seguidores, así como el desempeño grupal y organizacional, por lo cual es necesario comprender la relación entre el liderazgo y el desempeño que este pueda generar.

De acuerdo con Bass (1985), el liderazgo transaccional está basado en una serie de intercambios y negociaciones entre líderes y seguidores. Si los seguidores hacen las cosas de acuerdo con lo preestablecido con el líder, éste hará los arreglos para reforzarlos o penalizarlos de acuerdo al caso. Los líderes deben hacer un monitoreo y retroalimentación continua a sus empleados acerca de lo que está ocurriendo. Los refuerzos materiales



contingentes por un desempeño aceptable promueven una mejor y efectiva ejecución.

Bass (1985) identificó dos factores componentes del liderazgo transaccional:

- a) *Refuerzo contingente*: el liderazgo es visto como un intercambio activo y positivo entre líderes y seguidores, y a estos últimos se les reconoce por trabajar de acuerdo con los objetivos planteados (Howell & Avolio, 1993).
- b) *Gerencia por Excepción*: Puede implicar una transacción activa o pasiva entre el líder y seguidor. La diferencia entre activo y pasivo se establece por la temporalidad de la intervención del líder: En la forma activa el líder monitorea continuamente el desempeño de los seguidores, anticipa los errores y toma acciones correctivas cuando sean requeridas. En la gerencia por excepción pasiva, el líder sólo interviene en situaciones críticas cuando los errores han sido cometidos o cuando no se han cumplido los estándares (Howell y Avolio, 1993).

D'aleccio (2010), afirma que según Bass y Avolio (1993), se considera el No Liderazgo, es el que deja de hacer (*laissez – faire*) y puede ser visto como el no liderazgo, o el evitar asumir la responsabilidad de ser líder.

## **Pruebas de Liderazgo**

### **Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ) (5x) Corto**

Según D'aleccio (2010), este cuestionario es utilizado para determinar el grado en el cual los líderes exhiben niveles de liderazgo transformacional y transaccional y el grado en el cual sus seguidores están satisfechos con sus



líderes y la efectividad de sus líderes. Hace mención como autores a B.J. Avolio & B. M. Bass, mencionado cuestionario consta de 45 ítems, que cubren nueve áreas. Las primeras cinco áreas están relacionadas al liderazgo transformacional y las tres siguientes al liderazgo transaccional. Primero el carisma o la influencia idealizada (II) evalúa el grado en el cual el líder inculca orgullo en otros, exhibe poder y confianza, hace sacrificios personales o apoya nuevas posibilidades, considera las consecuencias éticas o morales de las decisiones, y habla sobre la importancia de tener un sentido colectivo de la misión. Existen dos tipos de influencia idealizada: los atributos de la influencia idealizada (AII) y las conductas de la influencia idealizada (CII). Segundo, la motivación inspiracional (MI) evalúa la habilidad del líder de articular una visión convincente del futuro, así como el grado al cual él o ella establece estándares de desafío y toma una posición sobre temas controversiales. Tercero, la estimulación intelectual (EI) concierne a la visión del líder y aquellas conductas que incrementan el entendimiento de los seguidores sobre los problemas que enfrentan. Los líderes transformacionales usan la estimulación intelectual para señalar los problemas en las situaciones actuales y contrastarlas con visiones del futuro. Cuarto la consideración individualizada (CI) afecta la extensión en la cual los líderes tratan a los seguidores como individuos y cuanto se preocupan de la orientación hacia la tutoría o capacitación de sus seguidores. Quinto, la recompensa contingente (RC) atañe a la extensión en la cual los líderes establecen metas, dan recompensas contingente basadas en el desempeño, obtienen recursos necesarios, y proveen recompensas cuando se alcanzan las metas de desempeño. Sexto, la gerencia por excepción (GE) concierne al grado con el cual los gerentes se enfocan en lo negativo en vez de lo positivo y el grado en el cual intervienen



cuando ocurre un error. Hay dos tipos de gerencia por excepción: (a) la gerencia por excepción activa ocurre cuando los gerentes monitorean de cerca el desempeño de sus seguidores y mantienen el registro de sus errores, y (b) la gerencia por excepción pasiva ocurre cuando los gerentes desconocen los problemas de desempeño hasta que estos se hacen notar, la gerencia por excepción se caracteriza por la retroalimentación negativa y el castigo. Finalmente, el liderazgo laissez-faire no es ni transaccional ni transformacional. Los líderes que evitan responsabilidades, fallan en tomar decisiones, están ausentes cuando se los necesita, o fallan en el seguimiento de requerimientos, recibirían mayores puntajes en el factor de liderazgo laissez – Faire.

A continuación, se muestra, la distribución de los reactivos del Cuestionario de liderazgo, en la siguiente tabla

**Tabla 2: Distribución de reactivos del MLQ 5X forma corta.**

Dimensiones de liderazgo	Escala de liderazgo	Reactivos			
Liderazgo Transformacional	1. Influencia idealizada en base a atributos II (A)	10	18	21	25
	2. Influencia idealizada por conducta II (B)	6	14	23	34
	3. Inspiración Motivacional IM	9	13	26	36
	4. Estimulación Intelectual EI	2	8	30	32
	5. Consideración Individual CI	15	19	29	31
Liderazgo Transaccional	1. Recompensa Contingente RC	1	11	16	35
	2. Administración Activa por excepción APEA	4	22	24	27
	3. Administración Pasiva por excepción APEP	3	12	17	20
No Liderazgo	1. No liderazgo NL	5	7	28	33
Variables de Resultado	1. Esfuerzo Extra EE	39	42	44	
	2. Eficacia EF	37	40	43	45
	3. Satisfacción SAT	38	41		

**FUENTE: Elaboración a partir de Bass y Avolio (1990).**



### 2.2.2. Satisfacción laboral

Existen diversas conceptualizaciones sobre la satisfacción laboral. “En el marco de la Psicología, la satisfacción laboral se ha definido de muchas maneras que coinciden en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona” (Cantera, 1981). “Satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias” (Robbins S. , 1999).

La satisfacción laboral es “la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen en su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas respecto al empleo y las recompensas que éste le ofrece”. Se puede agregar a ello, que es como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto, en relación con sus propios valores, con lo que desea y espera de él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer (Fleishman & Bass, 1976).

Cada trabajador tiene percepciones distintas sobre su ambiente de trabajo y de las acciones positivas que acomete la organización a la que pertenece a favor de su bienestar, que constituyen sensaciones que determinan su actuar, éstas, además, se pueden transmitir a otras personas del ambiente externo que le rodea, influyendo indirectamente de manera negativa o positiva. Por tanto: Medir el nivel de satisfacción laboral proporciona valiosa información acerca del estado en que se encuentra la organización y cuanta más falta para llegar al



punto deseado. Es decir, si lo que se le promete es lo que recibe, y si efectivamente esto es lo que necesita (Hernández, 2009).

De una manera más amplia, la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. La comprensión de estas necesidades del empleado, puede ayudar a entender su conducta, ya que generalmente éstas se encuentran detrás de ellas.

Probablemente la teoría más conocida sobre las necesidades humanas fue la ofrecida por Abraham Maslow (1943), quien postuló que la gente tiene cinco necesidades predominantes, en una jerarquía progresiva: necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidad de pertenencia y amor, necesidad de estima y necesidad de autorrealización (Dicarpio, 1986).

### **La Teoría de los Dos Factores de Herzberg**

Una teoría sobre la satisfacción en el trabajo que ha captado mucha atención es la del modelo propuesto por Herzberg y colaboradores en 1959, ya que su afirmación de que el trabajo puede ser motivador en sí mismo constituye un importante hallazgo en la ciencia del comportamiento. Herzberg citado en (Morillo, 2006), desarrolló una teoría sobre la satisfacción en el trabajo, la cual comprende dos factores: motivación-higiene. Esta fue el resultado del análisis de un estudio inicial de Herzberg y sus colegas, realizado en el Servicio de Psicología Clínica de Pittsburg. Él y sus colaboradores llegaron a la conclusión que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los



cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y que se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social (Hodgetts & Altman, 1997).

En este contexto, de lo antes señalado por Herzberg, el estudio generó siete factores como elementos principales en la satisfacción en el trabajo como ser: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, éxito y trabajo desafiante. En consecuencia, cuando uno de estos factores estaba presente, los trabajadores estaban satisfechos; no obstante, cuando estaban ausentes, los trabajadores no se encontraban descontentos, en esas circunstancias sus sentimientos eran neutrales.

El autor encontró, como se dijo antes, un grupo de factores nuevos para determinar la insatisfacción en el trabajo. Los principales determinantes de insatisfacción eran agentes extrínsecos a la tarea en sí, a los cuales denominó higiénicos: las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, y la seguridad. Estos no son una parte intrínseca de un empleo, pero se relacionan con las condiciones bajo las que se ejecuta el trabajo.

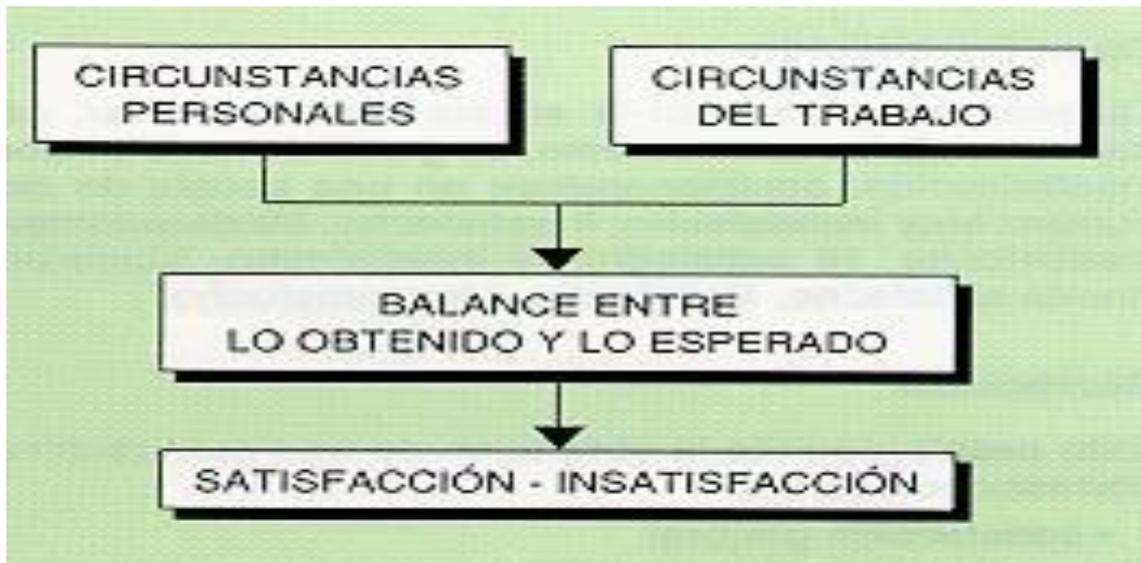
Si se quiere motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el progreso. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes. (Robbins, 1999), el cual se aprecia en la siguiente figura 1.

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	• Realización exitosa del trabajo.	• Falta de responsabilidad.	INSATISFACTORES	• Status elevado.	• Malas relaciones interpersonales.
	• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.	• Trabajo rutinario y aburrido, etc.		• Incremento del salario.	• Bajo salario.
	• Promociones en la empresa, etc.			• Seguridad en el trabajo, etc.	• Malas condiciones de trabajo, etc.

**Figura 1: Teoría de Herzberg**

FUENTE: Pérez y Fidalgo, (2007).

En la figura 2, se indican las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.



**Figura 2: Variables que inciden en la Satisfacción Laboral.**

FUENTE: Pérez y Fidalgo, (2007).

### **Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral**

#### **a) Las Condiciones Físicas y/o Materiales**

Los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño. Dentro de las condiciones físicas se considera el confort, está dado por las condiciones de comodidad que ofrece el centro de trabajo como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc. Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo la comodidad está referida a los aspectos de amplitud, distribución de ambientes y mobiliario suficiente, privacidad, operatividad y disponibilidad de servicio (Robbins & Stephen, 2003).

#### **b) Beneficios Laborales y Remunerativos**



La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Werther (2000), explica que los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

Si las recompensas son justas y equitativas, entonces, se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño. Por el contrario, si consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción en el trabajo, desarrollando en el trabajador un estado de tensión que intenta resolver ajustando su comportamiento que pueden afectar la productividad y producir el deterioro de la calidad del entorno laboral.

### **c) Políticas Administrativas**

Las políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos. Asimismo, explican el modo en que se conseguirán las metas, y sirven como guías que definen el curso y ámbito general de las actividades permisibles para la consecución de metas. Funcionan como base para las futuras decisiones y acciones, ayudan a coordinar los planes, a controlar la actuación y a incrementar la consistencia de la acción aumentando la



probabilidad de que directivos diferentes tomen decisiones similares cuando se enfrente independientemente a situaciones parecidas. Las políticas, deben ser lo suficientemente amplias de miras, estables y flexibles como para que puedan ser aplicadas en diferentes condiciones, a su vez deben ser coherentes y ayudar a resolver o prevenir problemas específicos. Establecer normas claras y concisas que fijan áreas de autoridad.

#### **d) Relación con la Autoridad**

Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto. (Palma, 1999, págs. 27-35)

López (2005) menciona que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y/o rechazo al jefe. A los trabajadores les interesa la responsabilidad con el jefe. Sin embargo, la reacción de los trabajadores hacia su supervisor dependerá usualmente de las características de ello, así como de las características del supervisor. La única conducta del líder que tiene efecto predecible sobre la satisfacción del empleado es la consideración.

La participación que se les permita a los empleados afecta también su satisfacción con el supervisor. La conducta del líder afectará la satisfacción del subordinado en el empleo, particularmente la satisfacción respecto del líder. De acuerdo con House y Desseley (1974) “la conducta del líder será considerada como aceptable para sus empleados en el grado en que estos vean la conducta como fuente de satisfacción inmediata o como instrumental para una satisfacción futura”. Para tener éxito, el líder necesita



poseer considerables habilidades, así como motivación. (Kenneth N., 1990, pág. 65).

#### e) **Relaciones Interpersonales**

Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.

El estilo de trabajo es por lo general un asunto de actitud. Una actitud mental positiva no solo hace el trabajo más agradable, sino que lo hace más productivo. Cuando su personal piensa en su trabajo como algo mundano y trivial, su productividad disminuye y esta actitud se puede extender a los demás miembros. Pero cuando su personal se siente parte del equipo y se da cuenta que su contribución es significativa, no importa cuán pequeño sea el lugar que ocupa dentro del grupo.

Trabajo de equipo quiere decir tener un amplio acceso a la asistencia técnica, una gama de conocimientos y una variedad de habilidades. La ayuda mutua surge entre los miembros de equipo cuando existe compromiso entre ellos y no sólo un compromiso con el proyecto.

Los equipos trabajan mejor cuando:

- Los miembros se sienten aceptados y confían uno del otro.



- Se trazan objetivos y se identifican y se aceptan las tareas claramente.
- Se pone en claro la funciones y se llega a un acuerdo sobre un proceso transparente.
- Los miembros escuchan, se comunican y participan activamente.
- No existen discusiones personales.
- Los conflictos se resuelven equitativamente.
- El liderazgo es compartido.
- Los miembros se apoyan mutuamente y tiene el control de su trabajo.

#### **f) Realización Personal**

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente.

Así mismo López (2005) “que un hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y toda su capacidad” “se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser” (Pág. 27).

#### **g) Desempeño de Tareas**

Por otro lado, el desempeño de tareas es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar



completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto, en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo (López, 2005, pág. 40).

### **Cuestionario de Satisfacción Laboral**

Según Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Núñez, A. (2008), desarrollaron la validación del cuestionario de satisfacción laboral, basando en los cuestionarios de Meliá et al (1986-1990), para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas.

Para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento, basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82(1986) de los autores Meliá et al, de tal manera que identificaron 39 ítems, comprendidos en ocho escalas siendo los siguientes:

- a) *Satisfacción por el trabajo en general:* Satisfacción que experimenta el trabajador por su trabajo y las condiciones en la que desempeña su trabajo y como estas condiciones son administradas por la organización, la interacción social con sus compañeros.
- b) *Satisfacción en el ambiente físico del trabajo:* Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por la comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios revelan que los empleados prefieren entornos físicos que no sean incómodos o peligrosos. La temperatura, la luz y el ruido



- no deben ser extremos. La mayor parte prefiere trabajar en instalaciones adecuadas, limpias con instrumentos y equipos adecuados.
- c) *Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo:* El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.
- d) *Satisfacción con las oportunidades de desarrollo:* Las posibilidades que el individuo tiene de superarse y crecer dentro de la empresa adquiriendo nuevas habilidades y perspectivas profesionales.
- e) *Satisfacción con la relación subordinado – supervisor:* Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto. (Palma, 1999, págs. 27-35)
- f) *Satisfacción con la remuneración:* La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.
- g) *Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente:* El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- h) *Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo:* Cualquier acto de gratitud dado al sujeto, por la realización o ejecución de una labor exitosa.



### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

a) **Desarrollo Humano:** Se refiere al proceso mediante el cual se diseñan posibilidades para que una comunidad de habitantes tenga opciones y ofertas en pro de la mejora educativa, laboral, material, recreativa y cultural. El Desarrollo Humano se fundamenta en incrementar el bienestar integral de las personas, no solo de manera material, sino también de manera espiritual. El Desarrollo Humano en países cuyo desarrollo se torna sustentable ofrece métodos, soluciones, guías y misiones que ayudan a personas de bajos recursos a tener un mejor estilo de vida.

b) **Participación Ciudadana:**

La participación ciudadana es una pieza fundamental del sistema democrático que promueve la construcción de una sociedad activa que ayudará a impulsar cualquier aspecto de la vida social, económica, cultural o política. Esta sociedad, mediante su implicación en los asuntos públicos, enriquece la acción del Gobierno y la dota de eficacia, pero, al mismo tiempo, este derecho ciudadano ayuda a generar un equipo de gobierno más exigente y de más calidad. El proceso participativo es un diálogo constructivo y argumentado entre la ciudadanía y las instituciones, en qué tenemos la oportunidad de llevar a término un seguimiento del trabajo y la acción de nuestros gobernantes y de los asuntos públicos, y la posibilidad de colaborar en la construcción de una sociedad mejor. Con los procesos participativos las decisiones ganan legitimidad, representan un proyecto público y generan conocimiento y respeto entre la Administración y la ciudadanía.

c) **Funcionarios Públicos:**



El funcionario público es uno de los actores de mayor importancia dentro de la estructura burocrática estatal de nuestro país y tiene responsabilidad, ello si se tiene en cuenta la característica especial de su labor, frente a los órganos de control del estado. Entonces el funcionario público es la persona que presta sus servicios al Estado, previo nombramiento o elección popular; a los funcionarios públicos la ley les otorga un poder de decisión con la finalidad de concretar los fines del interés social.

**d) Servidores Públicos:**

Tiene en nuestro ordenamiento legal identidad de significado con la frase “empleado público”. Atendiendo a la finalidad abstracta de la función (entendida esta como la concreción objetiva de los planes o lineamiento del estado) se tiene que, tanto el funcionario y el servidor público sirven al Estado para el cumplimiento de sus fines. Sin embargo, según la opinión mayoritaria, existen diferencias y están en el hecho de que el **servidor** no representa al Estado, trabaja para él, pero no expresa su voluntad; el servidor se relaciona con la administración estatal mediante contratación; el empleado o servidor público es agente sin mando, que brinda al Estado sus datos técnicos o profesionales para tareas o misiones de integración y facilitación de la de los funcionarios públicos. En definitiva, un empleado no ejerce función pública y se halla en situación de subordinación en relación a los funcionarios.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

##### 3.1.1. Ámbito de estudio

La investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Puno, con sede en la Ciudad de Puno, capital del departamento del mismo nombre, se ubica en la región Sur Oriental del Perú, en la frontera con la República de Bolivia a 3,827 m.s.n.m. entre 15°50'15" de latitud sur y 70°01'15" longitud Oeste.

##### 3.1.2. Caracterización del área de investigación

###### A. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

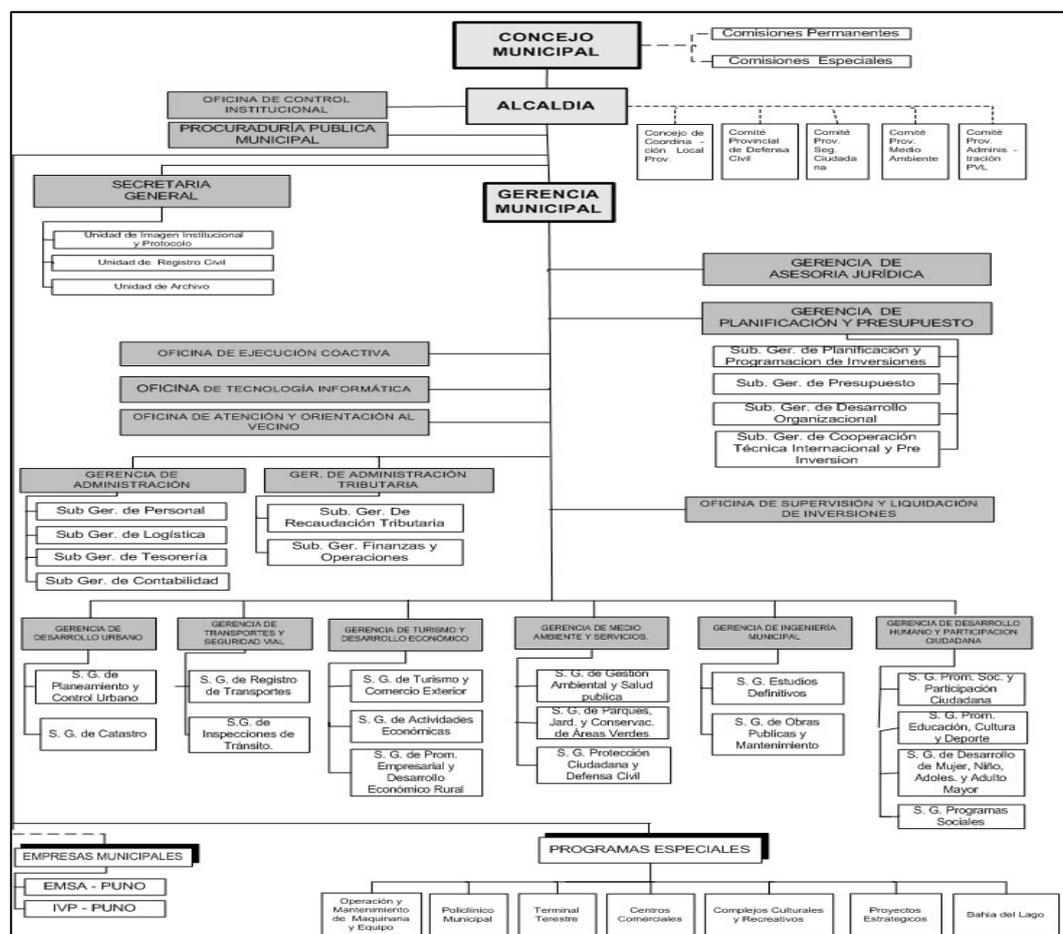
La Municipalidad Provincial de Puno es el órgano del Gobierno Local, emanado de la voluntad popular, con personería jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, encargadas de la adecuada prestación de los servicios públicos de ámbito local y del desarrollo integral, sostenible y armónico de sus circunscripciones. Ejerce la Administración Municipal del Distrito capital, extendiendo su jurisdicción al ámbito de la Provincia de Puno. Según la (Ley N° 27972, 2003, pág. 11), el Gobierno Municipal es ejercido por el Consejo Municipal y la Alcaldía. El Concejo Municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras y la Alcaldía las funciones ejecutivas. La Administración Municipal está integrada por los funcionarios, servidores públicos, empleados y obreros que prestan servicios para la municipalidad y que forman parte de los Órganos Administrativos Internos.

## B. NATURALEZA

La Municipalidad Provincial de Puno, goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia con sujeción al Ordenamiento Jurídico, de conformidad con lo establecido en el Artículo 194 de la Constitución Política de Perú, concordante con el Artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

## C. ESTRUCTURA ESTRUCTURAL

Según el Manual de Organización y Funciones - MOF (2012, pág. 11), la Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Puno se representa de manera gráfica en el organigrama, el cual se muestra a continuación.



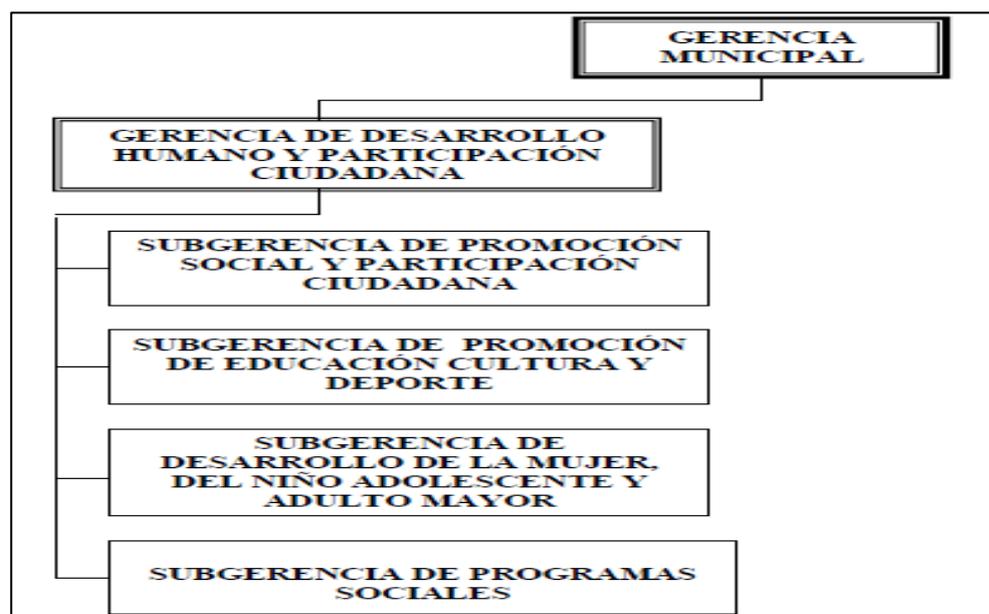
**Figura 3: Organigrama Estructural de la Municipalidad Provincial de Puno**  
FUENTE: MPP - Manual de Organización y Funciones - MOF. 2012.

#### D. DATOS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana, es el órgano de línea responsable de conducir la participación ciudadana, promoción educativa, cultural y deportiva de la DEMUNA, OMAPED y Programas Sociales, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un Gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo, demás, dependencias de la institución y para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes subgerencias:

- Sub Gerencia de Promoción Social y Participación Ciudadana.
- Sub Gerencia de Promoción de Educación, Cultura y Deporte.
- Sub Gerencia de Desarrollo de la mujer, del niño, adolescente y adulto mayor y la Sub Gerencia de Programas Sociales.

#### E. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA



**Figura 4: Estructura Orgánica de la GDHPC de la MPP.**  
**FUENTE:** MPP - Manual de Organización y Funciones - MOF. 2012.



### **3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2017.

### **3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL DE ESTUDIO**

En lo que respecta a la información procesada en el presente trabajo de información, procede básicamente de la observación del entorno laboral que se suscita en las dependencias de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno. Así mismo para el levantamiento de información se emplearon dos instrumentos distintos para dos segmentos diferenciados, correspondientes a identificar los estilos de liderazgo de los 5 Funcionarios Públicos de manera auto apreciativo y apreciativo de los 33 Servidores Públicos por otro lado, se aplicó otro cuestionario para determinar la satisfacción laboral de los 33 Servidores Públicos.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO**

#### **3.4.1. Población**

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.(Bernal, 2010, pág. 160).

Para el presente trabajo de investigación, la población es finita y estará representada por cinco funcionarios y treinta y tres servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, que laboran en cuatro dependencias (Sub Gerencias).

#### **3.4.2. Muestra**

Muñoz (2011), define la muestra como "un instrumento que supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto del censo"(p.68).

Por su parte, Balestrini (1997) refiere que cuando el universo de estudio está integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran.

En el presente trabajo de investigación se hizo uso del muestreo no probabilístico de tipo a conveniencia, porque se trata de un proceso en el que el investigador selecciona intencionalmente los individuos de la población. Se aplicó en consecuencia el muestreo censal, debido a que los sujetos constituyen un grupo reducido por lo cual se trabajó con la totalidad de la población y deben de estudiarse todos sus miembros, como lo refiere (Namakforosh, 2010, pág. 55).

**Tabla 3: Muestra de la investigación.**

N°	DEPENDENCIAS	CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL					
		FUNCIONARIOS PÚBLICOS		SERVIDORES PÚBLICOS			
		SP - EC	SP - EJ	NOMBRADOS	REPUESTO JUDICIAL	CONTRATADOS CAP	CONTRATADOS CAS
1	Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana	1			1	1	1
1.1	Sub Gerencia de Programas Sociales		1	1	2	3	2
1.2	Sub Gerencia de la Mujer, del niño y del adolescente.		1	2	3		2
1.3	Sub Gerencia de Participación Ciudadana y Promoción Social.		1	2		2	2
1.4	Sub Gerencia de Educación, Cultura y Deporte.		1	2		3	3
	<b>TOTAL</b>		<b>5</b>			<b>33</b>	

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo en base al Cuadro de Asignación de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno.



### 3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, con lo cual se explica los resultados de la investigación utilizando el Software IBM-SPSS versión 24. A su vez se empleó la prueba de independencia: Chi-Cuadrado, contrasta la hipótesis de que las variables son independientes, frente a la hipótesis alternativa de que una variable se distribuye de modo diferente para diversos niveles de la otra.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la prueba estadísticas no paramétrica es la significación de Chi-cuadrado ( $p$ ) es una prueba estadística para evaluar hipótesis de la relación entre dos variables categóricas y por ello emplearemos mejor este dato para comprobar si el resultado es significativo o no.

- a) Si  $p < 0,05$  el resultado es significativo, es decir, rechazamos la hipótesis nula de independencia y por lo tanto concluimos que ambas variables estudiadas son dependientes, existe una relación entre ellas. Esto significa que existe menos de un 5% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población.
- b) Si  $p > 0,05$  el resultado no es significativo, es decir, aceptamos la hipótesis nula de independencia y por lo tanto concluimos que ambas variables estudiadas son independientes, no existe una relación entre ellas. Esto significa que existe más de un 5% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población y lo consideramos suficiente para aceptar.



El valor de 0,005 es un valor establecido de acuerdo al nivel de confianza del 95%.

### **3.6. PROCEDIMIENTO**

#### **3.6.1. Tipo de investigación**

##### **3.6.1.1. Investigación descriptiva**

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma (Bernal, 2010) “El objetivo de estudio es representar algún hecho, acontecimiento o fenómeno por medio del lenguaje, graficas o imágenes de tal manera que se pueda tener una idea cabal del fenómeno en particular, incluyendo sus características, sus elementos o propiedades, comportamientos o particularidades”.

Como señalan (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” Es decir, solo recabaremos información de manera independiente o conjunta sobre las variables.

Para Cerda (1998) “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71).

Según (Vara, 2010, pág. 194), los diseños descriptivos utilizan métodos y técnicas estadísticas para la recolección de datos como para su análisis. Sus técnicas más populares son el cuestionario estructurado, así mismo se usan para medir cuantitativamente las variables de una población, para obtener índices de correlación.



### 3.6.1.2. Investigación correlacional

En los estudios correlacionales, el investigador establece relaciones, que se dan entre las variables sin entrar a profundizar a las causas que determinan esta relación. Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) consiste en evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables.

Es así que en nuestra investigación las dos variables a correlacionar, serán estilos de liderazgo y satisfacción laboral.

### 3.6.1.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación será *no experimental transeccional*, ya que según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) es la que se realiza sin manipular las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención del investigador, los sujetos (fenómenos) son observados en su ambiente natural, en su realidad y a su vez se recopilan datos en un momento único.

## 3.6.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.6.2.1. Técnicas de recolección de datos

#### ENCUESTA

Mediante esta técnica se logró obtener información directamente desde la muestra. Es un proceso a través del cual se ha conseguido datos de información primaria que nos permitan explicar el problema y lograr los objetivos de la investigación. Según (Bernal, 2010, pág. 194), “La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”.

### 3.6.2.2. Instrumento de recolección de datos

#### CUESTIONARIO

Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. En general, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse (Bernal, 2010, pág. 250).

Para el levantamiento de información se emplearon dos instrumentos distintos para dos segmentos diferenciados, correspondientes a identificar los estilos de liderazgo de los 5 Funcionarios Públicos de manera auto apreciativo y apreciativo de los 33 Servidores Públicos por otro lado, para determinar la satisfacción laboral de los 33 Servidores Públicos.

#### a) Instrumento N° 1: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)

Se empleó en el estudio el Cuestionario MLQ, desarrollado por Bernard M. Bass y sus asociados, quienes desarrollaron el MLQ a fin de determinar el grado en el cual los líderes exhiben comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional, y el grado en el cual sus seguidores están satisfechos con sus líderes y su efectividad. La prueba fue diseñada por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass. Existen versiones en varios idiomas.

Los instrumentos están comprendidos por 45 ítems de escala Likert en la que 1=nunca, 2=de vez en cuando, 3=a veces, 4=regularmente, 5=frecuentemente o siempre, que cubren nueve áreas, es autocalificado y es una prueba de 360 grados. Las primeras cinco áreas están relacionadas al liderazgo transformacional y las tres siguientes al liderazgo transaccional, seguido por



el liderazgo Laissez-faire no es transformacional ni transaccional y finalmente las variables de resultado.

El instrumento en su versión auto apreciativa, de acuerdo con las investigaciones realizadas por Bass y Avolio (1990), tiene una confiabilidad Alfa que va de 0.60 a 0.92, mientras que la forma apreciativa presenta un coeficiente de confiabilidad que está cercano a 0.82, para todas las escalas. Esta diferencia se explica ya que los evaluados (líderes) interpretan cada uno del ítem sobre ellos mismos con respecto a sus seguidores en cambio los evaluadores (seguidores) califican individualmente al líder. (Ver ANEXOS N° 1 y 2).

#### **b) Instrumento N° 2: Cuestionario de satisfacción laboral**

Se aplicó el mencionado cuestionario, desarrollado por Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Núñez, A. (2008), quienes realizaron la validación del cuestionario de satisfacción laboral, basando en los cuestionarios de Meliá et al (1986-1990), para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas.

Para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento, basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82(1986) de los autores Meliá et al, de tal manera que identificaron 39 ítems. De tal manera que los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de escala Likert en la que 1=Totalmente en desacuerdo, 2=Bastante en desacuerdo, 3=Mas bien en desacuerdo, 4=Mas bien de acuerdo, 5= Totalmente en acuerdo, en el cual muestran su grado de satisfacción laboral con los indicadores propuestos. (Ver ANEXO N° 3).

### 3.7. VARIABLES

El presente trabajo de investigación consta de:

**a. Variable independiente:** Estilos de Liderazgo.

**Indicadores:**

- Liderazgo Transformacional – Influencia idealizada en base a atributos
- Liderazgo Transformacional – Influencia idealizada por conducta
- Liderazgo Transformacional – Motivación inspiracional
- Liderazgo Transformacional – Estimulación intelectual
- Liderazgo Transformacional – Consideración individual
- Liderazgo Transaccional – Recompensa contingente
- Liderazgo Transaccional – Gerencia por excepción activa
- Liderazgo Transaccional – Gerencia por excepción pasiva
- No liderazgo – Laissez faire
- Variables de resultado – Esfuerzo extra

**b. Variable dependiente:** Satisfacción Laboral.

**Indicadores:**

- Satisfacción por el trabajo en general
- Satisfacción en el ambiente físico del trabajo
- Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo
- Satisfacción con las oportunidades de desarrollo
- Satisfacción con la relación subordinado – supervisor
- Satisfacción con la remuneración
- Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente



- Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo

### **3.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente trabajo de investigación, el análisis de resultados se realizó en base a la información recabada en la aplicación de las encuestas – cuestionario a la población – muestra ya determinada, posteriormente se realizó la tabulación de datos para luego ser procesada en el Software IBM-SPSS versión 24 y a su vez se empleó la prueba de independencia: Chi-Cuadrado, para la contratación de hipótesis.

### **3.9. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

En el enfoque cuantitativo se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

La presente investigación, se desarrolló a partir del método deductivo, que es el proceso de razonamiento que parte de un marco general (el cual sirve de referencia), y va hacia lo particular. Es un método que se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo particular. El razonamiento deductivo es el que permite inferir los hechos con base en leyes generales, premisas o teorías de aplicación universal para llegar a conclusiones particulares (Muñoz, 2011, pág. 216).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

En este capítulo se expone y analiza la información relevante, los cuales nos van a permitir mostrar los resultados obtenidos del proceso de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados.

##### **Datos generales:**

En la tabla 4 se muestra la condición laboral y el sexo de los funcionarios públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP.

**Tabla 4: Condición laboral y sexo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

Condición Laboral	Sexo				Total	
	Femenino		Masculino			
Contratado CAP	2	40.0%	3	60.0%	<b>5</b>	<b>100.0%</b>
Nombrado	0	0.0%	0	0.0%	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>40.0%</b>	<b>3</b>	<b>60.0%</b>	<b>5</b>	<b>100.0%</b>

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

Según la tabla 4, se muestra que el 100% de los funcionarios públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, tiene condición laboral contratado, siendo el 40% de sexo femenino y el 60% de sexo masculino.

**Tabla 5: Tiempo de servicio y grado de instrucción de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

Tiempo de Servicio	Grado de Instrucción						Total	
	Educación técnica	Educación superior	Educación superior con estudios de posgrado					
0 a 1 año	1	20.0%	1	20.0%	0	0.0%	2	40.0%
1 a 2 años	0	0.0%	1	20.0%	1	20.0%	2	40.0%
3 a 5 años	0	0.0%	1	20.0%	0	0.0%	1	20.0%
5 a más años	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>20.0%</b>	<b>3</b>	<b>60.0%</b>	<b>1</b>	<b>20.0%</b>	<b>5</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

La tabla 5, evidencia que el 40% de los funcionarios públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, tienen un tiempo de servicio de 0 a 1 año, el otro 40% están en el rango de 1 a 2 años, y el 20% brindan servicios de 3 a 5 años en la institución. Por otro lado, el 60% de los funcionarios públicos, cuentan con formación superior; el 20% tiene educación superior con estudios de posgrado y el 20% restante con educación técnica.

En la tabla 6 se muestra la condición laboral y el sexo de los servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP.

**Tabla 6: Condición laboral y sexo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Condición Laboral	Sexo				Total	
	Femenino	Masculino				
Contratado CAS	3	9.1%	8	24.2%	11	33.3%
Contratado CAP	5	15.2%	3	9.1%	8	24.2%
Reposición Judicial	3	9.1%	3	9.1%	6	18.2%
Nombrado	3	9.1%	5	15.2%	8	24.2%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>42.4%</b>	<b>19</b>	<b>57.6%</b>	<b>33</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Según la tabla 6, se muestra que el 24,2% de los servidores públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, tienen la condición laboral de contratado CAP, de igual manera el 24,2% son personal nombrado de la institución, el 33,3% tiene la condición laboral de contratado CAS y el 18,2 % la condición laboral de Reposición Judicial. Cabe resaltar que el 57,6% de los servidores públicos son de sexo masculino y el 42,4% de sexo femenino.

**Tabla 7: Tiempo de servicio y grado de instrucción de los servidores públicos de la GDHPA de la MPP.**

Tiempo de Servicio	Grado de Instrucción					Total		
	Educación técnica		Educación superior		Educación superior con estudios de posgrado			
0 a 1 año	0	0.0%	4	12.1%	2	6.1%	<b>6</b>	<b>18.2%</b>
1 a 2 años	1	3.0%	8	24.2%	2	6.1%	<b>11</b>	<b>33.3%</b>
3 a 5 años	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	<b>2</b>	<b>6.1%</b>
5 a más años	5	15.2%	8	24.2%	1	3.0%	<b>14</b>	<b>42.4%</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>18.2%</b>	<b>21</b>	<b>63.6%</b>	<b>6</b>	<b>18.2%</b>	<b>33</b>	<b>100.0%</b>

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

En la tabla 7 se muestra la condición laboral y el sexo de los funcionarios públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP, en la cual se evidencia que el 18,2% de los servidores públicos que laboran en la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, tienen un tiempo de servicio de 0 a 1 año, el otro 33,3% están en el rango de 1 a 2 años, y el 6,1% brindan servicios de 3 a 5 años en la institución y el 42,4% brindan servicios por más de 5 años. Por otro lado, el 63,6% de los servidores públicos, cuentan con formación superior; el 18,2% tiene educación superior con estudios de posgrado y el 18,2% restante con educación técnica.



#### **4.1.1. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1:**

### **IDENTIFICAR EL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.**

Se empleó en el estudio el Cuestionario MLQ, desarrollado por Bernard M. Bass y sus asociados, quienes desarrollaron el MLQ a fin de determinar el grado en el cual los líderes exhiben comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional, y el grado en el cual sus seguidores están satisfechos con sus líderes y su efectividad. Por tal se aplicó de forma auto apreciativa y apreciativa como corresponde.

#### **A. IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE FORMA AUTO APRECIATIVA**

Primero, haremos un análisis descriptivo respecto a la variable estilos de liderazgo, para el cual se empleó el Cuestionario Multifactorial MQL de manera auto apreciativa a los Funcionarios Públicos quienes determinaran el estilo de liderazgo en el cual ellos exhiben sus comportamientos.

Los factores más valorados del liderazgo transaccional, transformacional y Liderazgo conducta pasiva – evitativa, se han extraído analizando cada uno de ellos de forma independiente obteniendo su media aritmética y desviación típica. A través de estas estimaciones ha sido posible realizar una comparativa para reconocer e interpretar el factor más valorado de cada uno de los estilos de liderazgo señalados. Considerando que la escala de respuestas oscila entre 1 y 5, el cual se detalla a continuación:

- 1: Nunca
- 2: De vez en cuando
- 3: A veces



- 4: Regularmente
- 5: Frecuentemente o siempre

### **Análisis del Liderazgo Transformacional**

Según el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), el liderazgo transformacional comprende cuatro sub áreas, las cuales son: 1) Influencia idealizada, 2) motivación inspiracional 3) estimulación intelectual y 4) consideración individual.

#### **1) Influencia idealizada**

La influencia idealizada se da de dos maneras: a) influencia idealizada por atributos (IIA) e b) influencia idealizada por comportamiento (IIB). Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden a estos dos tipos son los ítems 10,18, 21 y 25 para el primer caso y los ítems 6, 14, 23 y 34 para el segundo caso.

#### **2) Motivación Inspiracional (IM)**

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden a la motivación inspiracional son los ítems 9, 13, 26, y 36.

#### **3) Estimulación Intelectual (IS)**

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden a la estimulación Intelectual son los ítems 2, 8, 30, 32.

#### **4) Consideración Individual (IC)**

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden a la consideración individual son los ítems 15, 19, 29 ,31.

Analizaremos, el liderazgo transformacional para estos cuatro factores según a los ítems que corresponde a cada sub área, calculando la sumatoria de las respuestas de acuerdo a la escala Likert, para luego obtener la media aritmética y/o desviación estándar

en base al número de ítems; mencionado procedimiento se realizó para todas las medias aritméticas obtenidas de los estilos de liderazgo y/o sub áreas que corresponden al liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo conducta pasiva – evitativa y grado de esfuerzo extra, efectividad, satisfacción percibidos por los líderes. (Ver Anexo N° 4).

**Tabla 8: Liderazgo Transformacional de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

<b>Factores</b>	<b>Medias Aritméticas</b>	<b>Desviaciones Estándar</b>
1) Influencia idealizada	3.83	0.05
• Influencia idealizada por atributos	3.55	0.19
• Influencia idealizada por comportamiento	4.10	0.26
2) Motivación Inspiracional	4.40	0.00
3) Estimulación Intelectual	3.80	0.28
4) Consideración Individual	3.40	0.23

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

Los resultados obtenidos según la tabla 8, muestran diferencias poco significativas, el factor motivación inspiracional se posiciona como el más valorado por los líderes con una media de 4,40. En el lado opuesto se encuentra el factor consideración individual con una media de 3,40. Ambos factores obtienen una desviación típica de 0,00 y 0,23 respectivamente. La Influencia idealizada, constituida por la influencia idealizada por atributos e influencia idealizada por comportamiento y estimulación intelectual ocupan las posiciones intermedias en el rango de factores del liderazgo transformacional, con una media de 3,83 y 3,80 respectivamente.

### **Análisis del Liderazgo Transaccional**

#### **1) Recompensa Contingente (CR)**

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden a la recompensa contingente son los ítems 1, 11, 16, 35.

## 2) Gerencia por Excepción– Activa (MBEA)

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden a la Gerencia por excepción –activa, son los ítems 4, 22, 24, 27.

El análisis del liderazgo transaccional para estos dos factores según la tabla 9:

**Tabla 9: Liderazgo Transaccional de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

Factores	Medias Aritméticas	Desviaciones Estándar
1) Recompensa Contingente	4.00	0.54
2) Gerencia por Excepción - Activa	3.55	0.25

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

Los resultados obtenidos según la tabla 9, muestran diferencias poco significativas, entre los factores de Recompensa Contingente se posiciona como el más valorado por los líderes con una media de 4,00 y el factor Gerencia por excepción – activa con una media de 3,55 Ambos factores obtienen una desviación típica de 0,54 y 0,25 respectivamente.

## Análisis del Liderazgo Conducta Pasiva – Evitativa

### 1) Gerencia por Excepción – Pasiva (MBEP)

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden a la Gerencia por Excepción – Pasiva son los ítems 3, 12, 17, 20.

### 2) No Liderazgo (Laissez-Faire) (LF)

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden al No liderazgo (Laissez – Faire) son los ítems 5, 7, 28, 33.

El análisis del liderazgo por conducta pasiva – evitativa para estos dos factores según la tabla 10:

**Tabla 10: Liderazgo Conducta Pasiva – Evitativa de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

<b>Factores</b>	<b>Medias Aritméticas</b>	<b>Desviaciones Estándar</b>
1) Gerencia por Excepción – Pasiva	1.45	0.41
2) No Liderazgo (Laissez-Faire)	1.80	0.59

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

Los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 10, muestran que el factor Gerencia por excepción - pasiva se posiciona como el menos valorado por los líderes con una media de 1,45 y el factor No liderazgo (Laissez – Faire) con una media de 1,88. Ambos factores obtienen una desviación típica de 0,41 y 0,59 respectivamente.

### **Grado de esfuerzo extra, efectividad, satisfacción percibidos por los lideres**

#### **1) Esfuerzo Extra**

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden al esfuerzo extra, son los ítems 39, 42, 44.

#### **2) Efectividad**

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden a la efectividad son los ítems 37, 40, 43, 45.

#### **3) Satisfacción**

Los ítems del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que corresponden a la satisfacción son los ítems 38, 41.

El análisis del grado de esfuerzo extra, efectividad, satisfacción percibido por los líderes, se muestra, según la tabla 11:

**Tabla 11: Grado de esfuerzo extra, efectividad, satisfacción de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

Consecuencias Organizacionales	Medias Aritméticas	Desviaciones Estándar
1) Esfuerzo Extra	3.87	0.31
2) Efectividad	3.85	0.44
3) Satisfacción	3.90	0.42

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

Los datos obtenidos en la tabla 11 muestran que el Esfuerzo extra que los líderes están dispuestos a realizar es de 3,87 sobre 5 puntos y una desviación típica de 0,31, en cuanto a la efectividad muestra una media de 3,85 y una desviación típica alta en relación a los demás de 0,44. En cuanto al nivel de satisfacción de los líderes con los integrantes de su equipo de trabajo, la media obtenida es de 3,49 puntos sobre 5 y una desviación típica de 0,42.

Luego de haber analizado las primeras cinco áreas relacionadas al liderazgo transformacional, y las tres siguientes al liderazgo transaccional y las dos siguientes a Conducta Pasiva – Evitativa de los funcionarios públicos, se resumen en el siguiente resultado que se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12: Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

Estilos de Liderazgo	Medias Aritméticas	Desviaciones Estándar
1) Liderazgo Transformacional	3.86	0.14
2) Liderazgo Transaccional	3.78	0.21
3) Conducta Pasiva - Evitativa	1.63	0.12

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

La estructura del cuestionario MLQ-5X permite la comparativa entre los tres estilos de liderazgo, calculando las medias aritméticas de cada uno de ellos –formados por los factores indicados en la Tabla 12.



El liderazgo *transformacional* es el estilo más valorado por los funcionarios públicos de la GDHPC que integran la muestra con una media de 3,86 puntos y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 0,14. La segunda posición la ocupa el liderazgo *transaccional* con una media de 3,78 puntos y una desviación típica de 0,21. El último puesto lo ocupa el denominado Conducta pasiva – evitativa, su media aritmética es de 1,63 puntos se aleja del resto y el grado de dispersión de los datos respecto de la media es la menos elevada de los tres 0,12.

## **B. IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE FORMA APRECIATIVA**

Los servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP responden sobre la percepción que tienen del estilo de liderazgo de su superior.

Analizaremos, el liderazgo transformacional para estos cuatro factores según a los ítems que corresponde a cada sub área, calculando la sumatoria de las respuestas de acuerdo a la escala Likert, para luego obtener la media aritmética y/o desviación estándar en base al número de ítems; mencionado procedimiento se realizó para todas las medias aritméticas obtenidas de los estilos de liderazgo y/o sub áreas que corresponden al liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo conducta pasiva – evitativa y grado de esfuerzo extra, efectividad, satisfacción percibidos por los servidores públicos. (Ver Anexo N° 5).

**Tabla 13: Apreciación del Liderazgo Transformacional de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

<b>Factores</b>	<b>Medias Aritméticas</b>	<b>Desviaciones Estándar</b>
1) Influencia idealizada	3.18	0.15
• Influencia idealizada por atributos	3.15	0.44
• Influencia idealizada por comportamiento	3.20	0.23
2) Motivación Inspiracional	3.40	0.28
3) Estimulación Intelectual	2.70	0.53
4) Consideración Individual	2.85	0.44

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

Los resultados obtenidos según la tabla 13 que identifica el liderazgo transformacional, muestran diferencias poco significativas, el factor motivación inspiracional se posiciona como el más valorado por los servidores públicos con una media de 3,40. En el lado opuesto se encuentra el factor estimulación intelectual con una media de 2,70. Ambos factores obtienen una desviación típica de 0,28 y 0,53 respectivamente. La Influencia idealizada, constituida por la influencia idealizada por atributos e influencia idealizada por comportamiento y consideración individual ocupan las posiciones intermedias en el rango de factores del liderazgo transformacional, con una media de 3,18 y 2,85 respectivamente.

**Tabla 14: Apreciación del Liderazgo Transaccional de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

<b>Factores</b>	<b>Medias Aritméticas</b>	<b>Desviaciones Estándar</b>
1) Recompensa Contingente	4.00	0.48
2) Gerencia por Excepción - Activa	3.80	0.16

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

Los resultados obtenidos según la tabla 14, muestran diferencias poco significativas, entre los factores de Recompensa Contingente se posiciona como el más valorado por los servidores públicos con una media de 4,00. y el factor Gerencia por excepción – activa

con una media de 3,80 Ambos factores obtienen una desviación típica de 0,48 y 0,16 respectivamente.

**Tabla 15: Apreciación del Liderazgo Conducta Pasiva – Evitativa de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

<b>Factores</b>	<b>Medias Aritméticas</b>	<b>Desviaciones Estándar</b>
1) Gerencia por Excepción – Pasiva	2.30	0.26
2) No Liderazgo (Laissez-Faire)	1.80	0.43

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

Los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 15, expresan que el factor Gerencia por excepción - pasiva se posiciona como el más valorado por los servidores públicos con una media de 2.30.y el factor No liderazgo (Laissez – Faire) con una media de 1,80. Ambos factores obtienen una desviación típica de 0,26 y 0,43 respectivamente.

**Tabla 16: Apreciación del Grado de esfuerzo extra, efectividad, satisfacción de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

<b>Consecuencias Organizacionales</b>	<b>Medias Aritméticas</b>	<b>Desviaciones Estándar</b>
1) Esfuerzo Extra	3.07	0.23
2) Efectividad	2.80	0.23
3) Satisfacción	2.90	0.42

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

Los datos obtenidos en la tabla 16 muestran que el Esfuerzo extra que los líderes están dispuestos a realizar es de 3,07 sobre 5 puntos y una desviación típica de 0,23, en cuanto a la efectividad muestra una media de 2,80 y una desviación típica de 0,23. En cuanto al nivel de satisfacción de los servidores públicos con sus líderes, la media obtenida es de 2,90 puntos sobre 5 y una desviación típica alta de 0,42.

**Tabla 17: Apreciación de Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

<b>Estilos de Liderazgo</b>	<b>Medias Aritméticas</b>	<b>Desviaciones Estándar</b>
1) Liderazgo Transformacional	3.03	0.17
2) Liderazgo Transaccional	3.90	0.23
3) Conducta Pasiva - Evitativa	2.05	0.12

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

La estructura del cuestionario MLQ-5X permite la comparativa entre los tres estilos de liderazgo, calculando las medias aritméticas de cada uno de ellos –formados por los factores indicados en la Tabla 17.

El liderazgo *transaccional* es el estilo más valorado por los servidores públicos de la GDHPC que integran la muestra con una media de 3,90 puntos y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 0.23. La segunda posición la ocupa el liderazgo *transformacional* con una media de 3,03 puntos y una desviación típica de 0,17. El último puesto lo ocupa el denominado Conducta pasiva – evitativa, su media aritmética es de 2,05 puntos se aleja del resto y el grado de dispersión de los datos respecto de la media es la menos elevada de los tres 0.12.

### **C. IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE FORMA AUTO APRECIATIVA Y/O APRECIATIVA**

Para identificar la percepción que tienen, tanto funcionarios públicos como sus servidores públicos, se aplicó el proceso estadístico de comparación de medias, información que se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 18: Apreciación de Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>			
<b>CARGO</b>	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Conducta Pasiva - Evitativa
Funcionarios Públicos	<b>3.86</b>	<b>3.78</b>	<b>1.63</b>
Servidores Públicos	<b>3.03</b>	<b>3.90</b>	<b>2.05</b>

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

En referencia a la tabla 18, se percibe que en los funcionarios públicos la dimensión de liderazgo predominante es el liderazgo transformacional con una media de 3.86. Sin embargo, se obtiene que los servidores públicos perciben en mayor grado la dimensión del liderazgo transaccional con una media en promedio el más alto de 3.90 en comparación a la de los funcionarios públicos.

Así mismo se considera las consecuencias organizacionales que se percibe tanto en los funcionarios públicos y servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP.

**Tabla 19: Apreciación de Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

<b>CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES</b>			
<b>CARGO</b>	Esfuerzo Extra	Efectividad	Satisfacción
Funcionarios Públicos	<b>3.87</b>	<b>3.85</b>	<b>3.90</b>
Servidores Públicos	<b>3.07</b>	<b>2.80</b>	<b>2.90</b>

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

Según la tabla 19, en base a la comparación de medias, se percibe por parte de los funcionarios públicos que se cumple con cada una de las consecuencias organizacionales: Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción con una media de 3.87 y 3.90 que oscila en el rango de a veces; sin embargo para los servidores públicos que cumplen con el



desempeño de las consecuencias organizacionales efectividad y satisfacción con igual magnitud con una media de 2.80 y 2.90 que oscila en el rango de vez en cuando con menor fuerza, y con la variable Esfuerzo extra con mayor fuerza con una media de 3.07 que oscila en el rango de a veces.

#### **4.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2:**

### **DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.**

Según el cuestionario de Satisfacción Laboral validado por Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido (2008), el cual comprende 8 componentes, contenidos de ítems, de tal manera que los servidores públicos, manifestaron su satisfacción laboral utilizando un formato de respuesta de Escala Likert, considerando lo siguiente:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Bastante en desacuerdo
- 3: Mas bien en desacuerdo
- 4: Mas bien de acuerdo
- 5: Totalmente en acuerdo

#### **1) SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO EN GENERAL**

Los ítems del cuestionario de satisfacción laboral que corresponden al componente satisfacción por el trabajo en general son los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. Del cual se considera la sumatoria de la frecuencia de respuestas de escala Likert, para cada componente.

**Tabla 20: Satisfacción por el trabajo en general de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción por el trabajo en general	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	0	7	20	5	1	3
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	1	5	17	7	3	3
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	2	11	10	6	4	3
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección	1	8	18	5	1	3
Sus colegas de su grupo de trabajo	2	7	17	5	2	3
Atención que se presta a sus sugerencias	3	12	14	4	0	3
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	4	18	7	2	2	2
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	2	2	24	3	2	3
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	1	5	22	3	2	3
El apoyo administrativo que usted recibe.	2	9	18	4	0	3

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

De la tabla 20 se desprende, en primer lugar, en lo referente a la Satisfacción por el trabajo en general, podemos afirmar que una cantidad muy considerable de trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP están satisfechos, respecto a los 10 ítems del trabajo en general. Esta afirmación es corroborada por la mediana, ya que, para los 9 ítems, este estadístico descriptivo es 3; es decir están más bien en desacuerdo con su grado de satisfacción laboral y para el ítem “Reconocimiento que obtiene por su buen trabajo” el estadístico descriptivo en 2; es decir bastante en desacuerdo.

## 2) SATISFACCIÓN EN EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO

Los ítems del cuestionario de satisfacción laboral que corresponden al componente satisfacción en el ambiente físico del trabajo son los ítems 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17.

**Tabla 21: Satisfacción en el ambiente físico del trabajo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción en el ambiente físico del trabajo	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
La iluminación de su lugar de trabajo	1	11	16	3	2	<b>3</b>
La ventilación de su lugar de trabajo	2	13	12	4	2	<b>3</b>
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	3	11	15	3	1	<b>3</b>
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	1	10	16	4	2	<b>3</b>
La temperatura de su local de trabajo.	3	11	15	2	2	<b>3</b>
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	1	10	16	4	2	<b>3</b>
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	1	11	17	2	2	<b>3</b>

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

De la tabla 21 se desprende, en primer lugar, en lo referente a la Satisfacción en el ambiente físico del trabajo, podemos afirmar que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP están más bien en desacuerdo con su grado de satisfacción, respecto a los 7 ítems del ambiente físico del trabajo. Esta afirmación es corroborada por la mediana, ya que, para los 7 ítems, este estadístico descriptivo es 3.

### **3) SATISFACCIÓN CON LA FORMA EN QUE REALIZA SU TRABAJO**

Los ítems del cuestionario de satisfacción laboral que corresponden al componente satisfacción con la forma en que realiza su trabajo son los ítems 18, 19, 20, 21, 22 y 23.

**Tabla 22: Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	2	11	13	5	2	3
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	0	4	21	5	3	3
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	10	11	10	1	3
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	0	5	20	8	0	3
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	0	10	16	6	1	3
El apoyo que recibe de sus superiores.	2	11	12	8	0	3

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

De la tabla 22 se desprende, en primer lugar, en lo referente a la Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, podemos afirmar que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP están satisfechos, respecto a los 6 ítems de la forma en que realizan su trabajo. Esta afirmación es corroborada por la mediana, ya que, para los 6 ítems, este estadístico descriptivo es 3; es decir están más bien en desacuerdo con su grado de satisfacción laboral.

#### **4) SATISFACCIÓN CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**

Los ítems del cuestionario de satisfacción laboral que corresponden al componente satisfacción con las oportunidades de desarrollo son los ítems 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30.

**Tabla 23: Satisfacción con las oportunidades de desarrollo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	4	20	6	2	1	2
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	4	19	7	2	1	2
La estabilidad en sus funciones de su trabajo	3	12	12	5	1	3
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	3	10	13	6	1	3
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	2	14	13	3	1	3
Su grado de satisfacción general con esta Institución.	1	4	24	3	1	3
Las oportunidades de promoción con que se cuenta	4	23	4	2	0	2

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

De la tabla 23 se desprende, en primer lugar, en lo referente a la Satisfacción con las oportunidades de desarrollo, podemos afirmar que una cantidad considerable de trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP están satisfechos, respecto a los 7 ítems de las oportunidades de desarrollo. Esta afirmación es corroborada por la mediana, ya que, para los 4 ítems, este estadístico descriptivo es 3; es decir están más bien en desacuerdo con su satisfacción laboral y para los 3 ítems restantes el estadístico descriptivo es 2; es decir están en bastante desacuerdo.

## **5) SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN SUBORDINADO – SUPERVISOR**

Los ítems del cuestionario de satisfacción laboral que corresponden al componente satisfacción con la relación subordinado – supervisor son los ítems 31, 32, 33 y 34.

**Tabla 24: Satisfacción con la relación subordinado – supervisor de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	8	18	6	0	3
La supervisión que ejercen sobre usted	1	9	17	6	0	3
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	2	13	13	5	0	3
La forma en que usted es dirigido	1	12	16	4	0	3

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

De la tabla 24 se desprende, en primer lugar, en lo referente a la Satisfacción con la relación subordinado - supervisor, podemos afirmar que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP están más bien en desacuerdo, respecto a los 4 ítems de la relación subordinado - supervisor. Esta afirmación es corroborada por la mediana, ya que, para los 4 ítems, este estadístico descriptivo es 3; es decir están más bien en desacuerdo con su grado de satisfacción laboral.

#### **6) SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN**

Los ítems del cuestionario de satisfacción laboral que corresponden al componente satisfacción con la remuneración son los ítems 35, 36 y 37.

**Tabla 25: Satisfacción con la remuneración– supervisor de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción con la remuneración	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
El salario que usted recibe	2	13	15	3	0	3
Sus condiciones laborales	1	12	15	5	0	3
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	2	20	10	1	0	2

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

De la tabla 25 se desprende, en primer lugar, en lo referente a la Satisfacción con la remuneración, podemos afirmar que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP están más bien en desacuerdo, respecto a

los 2 ítems del salario que reciben y/o condiciones laborales, cabe resaltar que para el ítem restante, respecto a la forma en que se da la negociación en su Institución sobre aspectos laborales el estadístico descriptivo es 2; es decir bastante en desacuerdo.

## **7) SATISFACCIÓN CON LA CAPACIDAD PARA DECIDIR AUTÓNOMAMENTE**

El ítem del cuestionario de satisfacción laboral que corresponde al componente satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente es el ítem 38.

**Tabla 26: Satisfacción con la capacidad de decidir autónomamente de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente	4	5	21	3	0	3

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

De la tabla 26 se desprende, en primer lugar, en lo referente a la Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente, podemos afirmar que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP están satisfechos, respecto al ítem. Esta afirmación es corroborada por la mediana, ya que para el ítem el estadístico descriptivo es 3; es decir más bien en desacuerdo con su satisfacción con la capacidad de decidir autónomamente.

## **8) SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO QUE RECIBE DE LAS AUTORIDADES POR SU ESFUERZO Y TRABAJO**

El ítem del cuestionario de satisfacción laboral que corresponde al componente satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo es el ítem 39.

**Tabla 27: Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo	7	17	7	1	1	2

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

De la tabla 27 se desprende, en primer lugar, en lo referente al componente satisfacción, con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo podemos afirmar que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP están poco satisfechos, respecto al ítem. Esta afirmación es corroborada por la mediana, ya que para el ítem el estadístico descriptivo es 2; es decir están bastante en desacuerdo.

Luego de haber analizado la satisfacción laboral de los servidores públicos en sus 8 componentes, se procede a la sumatoria de la frecuencia de respuestas en base a la escala Likert, para la obtención de la mediana, información que se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 28: Satisfacción Laboral de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción Laboral	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
Satisfacción por el trabajo en general	18	84	167	44	17	3
Satisfacción en el ambiente físico del trabajo	12	77	107	22	13	3
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	5	51	93	42	7	3
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	21	102	79	23	6	3
Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	5	42	64	21	0	3
Satisfacción con la remuneración	5	45	40	9	0	3
Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente	4	5	21	3	0	3
Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo	7	17	7	1	1	2

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

Según la tabla 28, en la cual se muestran datos referentes a la satisfacción laboral de los servidores públicos, que de acuerdo a la frecuencia de respuestas los servidores

públicos se oscilan en el estadístico descriptivo mediana 3, indicando que los servidores públicos se encuentran más bien en desacuerdo con su grado de satisfacción laboral en referente a los componentes de satisfacción en: Por el trabajo en general, en el ambiente físico de trabajo, con la forma en que realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado – supervisor, con la remuneración, con la capacidad de decidir autónomamente. Cabe resaltar que los servidores se encuentran bastante en desacuerdo con una mediana de 2, en relación a su satisfacción con el reconocimiento de recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.

#### 4.1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO GENERAL:

**ESTUDIAR LA RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.**

En la tabla 29 se muestra la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y la satisfacción laboral de los servidores públicos, de acuerdo al cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ apreciativo.

**Tabla 29: Relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción Laboral	Estilos de Liderazgo						Total	
	Liderazgo Pasiva - Evitativa	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional					
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%
Bastante en desacuerdo	0	0.0%	11	33.3%	0	0.0%	11	33.3%
Más bien en desacuerdo	0	0.0%	16	48.5%	0	0.0%	16	48.5%
Más bien de acuerdo	0	0.0%	2	6.1%	3	9.1%	5	15.2%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>30</b>	<b>90.9%</b>	<b>3</b>	<b>9.1%</b>	<b>33</b>	<b>100.0%</b>
			<b>Chi<sup>2</sup> calculado = 18.48</b>		<b>Chi<sup>2</sup> tabulado = 15.51</b>			<b>p=0.000</b>

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.



La tabla 29, muestra que los servidores públicos perciben en el 90.9 % el liderazgo transaccional de sus superiores y el 9.1 % liderazgo transformacional; a la vez el 48.5% de los servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP, se encuentran más bien en desacuerdo, el 33.3% bastante en desacuerdo, el 15.2% más bien de acuerdo y tan solo el 3% evidencia su totalmente en desacuerdo, con su grado de satisfacción laboral en su trabajo.

#### **4.1.4. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:**

#### **PROPONER UNA PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.**

En las últimas décadas, según Palomo (2007), el liderazgo transformacional y transaccional relacionado con la satisfacción organizacional ha sido tema de interés de diversos académicos e investigadores a nivel mundial; tratando de determinar su impacto directo en la organización. Muchos de ellos, coinciden que el liderazgo transformacional es de mayor efectividad que otros estilos. En base a esto, se ha podido entender, seleccionar, desarrollar y lograr algunos atributos específicos de este tipo de liderazgo, relacionándolos a efectos positivos para la organización; demostrando que puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones al potencializar en los seguidores sus capacidades.

De allí, que esta propuesta busque ofrecer estrategias de liderazgo transformacional dirigidas a los funcionarios públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno, para la mejora de la satisfacción laboral de los servidores públicos de las mismas dependencias, contribuyendo al



desarrollo de las competencias del gerente y/o sub gerentes, para afrontar estratégicamente la dirección de las personas y grupos a su cargo, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de satisfacción laboral y desempeño. Esto implica potenciar las competencias del gerente y/o sub gerentes y aprender nuevas competencias orientadas hacia la coordinación de acciones y enfocadas en el liderazgo transformador.

**La propuesta tiene como objetivo principal:**

Proponer estrategias de liderazgo transformacional a los funcionarios públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno; para la mejora de los niveles de satisfacción laboral y el desempeño de los servidores públicos.

Asimismo, se pretende describir las características necesarias del líder transformacional y los cambios de actitud que se requieren para lograr motivar el desempeño; estableciendo los factores que conforman el enfoque del liderazgo transformacional, relacionados íntimamente con las funciones desempeñadas por los funcionarios públicos; para así identificar estrategias de liderazgo transformacional que contribuyen a mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el logro de los objetivos establecidos.

**Fundamentación de la Propuesta:**

Las ideas del liderazgo transformacional se le acreditan a James McGregor Burns. Sin embargo, la teoría como tal se produjo luego de los trabajos de Bernard Bass en 1985, en la cual este autor conceptualiza tres tipos de liderazgo: el transformacional; el transaccional y el laissez-faire; usando un continuo que identifica tres tipos de liderazgo en el siguiente orden: laissez-faire, transaccional y transformacional.

Mientras que estos tres tipos de liderazgo han permanecido constantes e inmutables el número de factores que componen los tipos mencionados ha variado. La fuente del



liderazgo transformacional, de acuerdo con Bass (2004) reside en los valores y creencias personales del líder; por lo que este tipo de liderazgo transformacional basa su efecto en la motivación, la satisfacción y el logro del seguidor; mientras el laissez-faire, o ausencia de liderazgo, se caracteriza por la ausencia de transacciones con los seguidores; evitando expresar sus puntos de vista o tomar acciones en asuntos importantes, no emite ninguna retroalimentación a procesos o situaciones, y permite que su autoridad permanezca en estado de inercia. Este tipo de liderazgo es el más pasivo y por supuesto el menos efectivo.

En cambio, en el liderazgo transaccional existe un mecanismo de motivación entre el líder y el seguidor a través de intercambios y negociaciones por los servicios prestados; intercambiando premios y promesas por el esfuerzo, respondiendo a los intereses inmediatos de sus seguidores. En este liderazgo hay un criterio de costo beneficio alto y constante. Por otro lado, el liderazgo transformacional, señalan Bass y Avolio (2006), puede entenderse como una extensión del transaccional que va más allá que de un simple intercambio o acuerdo. El líder transformacional se caracteriza por su proactividad, por estimular consciencia crítica en sus seguidores, por concientizar a éstos hacia lo colectivo y ayudarlos a obtener un alto grado de logros. La teoría se manifiesta en cinco factores: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Los factores incluidos en el liderazgo transformacional son cuatro, tres componen el transaccional y otro el laissez-faire.

En otro contexto, Bass (2004) describe las características de las principales actitudes que deben tener los gerentes cuyo objetivo es tener el calificativo de líder transformacional.

- a) Tiene un conocimiento muy claro de sí mismo, que le ayuda a comprender sus propias motivaciones, además de entender cómo su manera de actuar impacta en



- la conducta de los demás; de esta manera podrá provocar el cambio planeado en su organización.
- b) Fuerte coherencia y adaptabilidad, lo cual conlleva a que siempre procura una armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. También debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, romper sus propios paradigmas que no le permiten transformar a su empresa.
  - c) Tiene como norma de conducta aprender por cuenta propia al igual que administrarse a sí mismo. La actualización de sus conocimientos se lleva a cabo siendo proactivo, buscando siempre la aplicación racional y práctica en todo lo que aprende para que su organización se vaya transformando y alcanzando mejores niveles de competitividad. Esta actitud lo lleva a auto-comprometerse con disciplina.
  - d) Reconoce los esfuerzos en torno a la mejora continua; está atento y le da relevancia a la medición y al uso de estándares para poder verificar el compromiso con el mejoramiento constante.
  - e) Gran capacidad para reforzar conductas aprendidas, desarrollando una gran habilidad para reconocer y premiar conductas de sus colaboradores que se relacionan con los aprendizajes deseados o esperados a fin de que se repitan y combinen para el logro de metas o resultados; y aún a lo anterior a la motivación, desarrollo y retención del recurso humano.
  - f) Desarrolla una gran habilidad de experimentación. Esto implica incursionar en nuevas formas de trabajar; con fía en la gente para que experimenten y exploren nuevas alternativas para su institución.



- g) Una cultura de innovación y flexibilidad, la cual implica un uso intenso del pensamiento lateral, aceptando ideas que rompen con esquemas comúnmente aceptados; también acepta libremente ideas creativas para solucionar problemas, aunque ello conlleve cambiar modelos mentales.
- h) Es visionario, entendiendo que vive en un mundo de constantes cambios, el éxito profesional y el de las organizaciones depende, ahora más que nunca, de la habilidad de anticipar estos cambios. Por otra parte, se requiere que sean los hombres rectos quienes impriman a estos cambios la dirección debida. Las personalidades con visión saben percibir los rasgos fundamentales del proceso de evolución que vive la sociedad e identifican las acciones que es oportuno emprender.
- i) Tiene prudencia y audacia en la toma de decisiones. Se es prudente, cuando la toma de decisión es precedida por las conductas necesarias; cuando es fruto de un juicio que ha tomado en cuenta las circunstancias más importantes; y cuando se decide algo que es posible llevar a cabo.
- j) Tiene sensibilidad para tratar a los demás reconociendo en ellos su dignidad personal. Este cambio de mentalidad ha puesto de relieve la importancia que tendrá a desarrollar auténticas relaciones interpersonales.

**Para el desarrollo de un liderazgo transformacional se consideraron dos fases:** La capacitación de los funcionarios públicos a través de un curso sobre liderazgo transformacional y la implementación de un modelo por etapas, con una serie de encuentros que permitan el intercambio de conocimientos sobre temas específicos, en los cuales los participantes van alternando la conducción del mismo, de manera que permita el desarrollo de un liderazgo que ofrezca extraordinaria motivación al apelar a los ideales y valores morales de sus seguidores e inspirarlos a adoptar nuevas maneras de pensar en



los problemas. La influencia de los líderes transformacionales reside en su capacidad para inspirar a los demás con sus palabras, visiones y actos.

### **1. PRIMERA FASE:**

La primera fase está conformada por un curso dirigido a los funcionarios públicos, se fundamenta en la premisa que, para desarrollar procesos de cambio exitosos, es necesario que estén abiertos al cambio y lo perciban como una oportunidad. En la medida en que sientan que el cambio es beneficioso para ellos, que pueden y deben contribuir de manera significativa con el proceso, se estará facilitando el terreno para que el cambio se produzca. Este taller debe ofrecer la oportunidad de conocer y practicar (aprender) los principios que marcan la diferencia al aplicar los estilos de liderazgo.

Entre sus objetivos se encuentran, que los participantes puedan identificar las distintas acciones que produce el proceso de cambio y enfocar las oportunidades que el mismo pueda generar; analizar la importancia de la existencia de una visión compartida como herramienta de guía de todo proceso de cambio y diseñar técnicas efectivas para generar y comunicar una visión compartida. Asimismo, debe establecer la importancia del empoderamiento en el proceso de cambio organizacional. Se espera que al concluir el taller los participantes puedan:

- Gestionar emociones a través de la inteligencia emocional y reconocer los motivos y propósitos de sus seguidores y reforzar el compromiso de las personas con los objetivos del equipo, creando un entorno emocional de confianza adecuado que fomenta el aprendizaje y la innovación.
- Motivar al logro estableciendo con claridad los objetivos, dando un seguimiento exigente, pero de acuerdo con el potencial de cada empleado; promoviendo la generación de ideas que llevan a acciones para la mejora de



resultados y adecuando la exigencia de resultados al potencial y capacidad de cada empleado.

- Ser proactivo estableciendo marcos de actuación, valores, sentido de propósito y referencias a futuro que dan guías de actuación a sus colaboradores, comunican marcos de actuación retadores, con guías amplías para que sus colaboradores actúen con autonomía, además de promover la mejora continua y los comportamientos innovadores, impulsa el cambio.
- Promover el desarrollo continuo en el entorno de trabajo, creando entornos de retroalimentación exigentes, creando actitudes en sus colaboradores destinadas a mejorar el auto-aprendizaje y la capacitación, asegurándose que cada colaborador tiene entornos exigentes para su autodesarrollo mediante planes de acción; donde la acción y el error controlado son los protagonistas
- Potenciar la proactividad en sus colaboradores, considerando no solo sus cometidos e intereses actuales sino también aquellos que potencian el largo plazo; valorizando el talento de cada colaborador para que sea proactivo en su desarrollo e iniciativas futuras y facilitando que todos los miembros del equipo ocupen posiciones de liderazgo en diferentes aspectos.
- Promover condiciones para el trabajo en equipos, fortaleciendo la cohesión interna en su equipo, fomentando la generosidad y la colaboración; potenciando la comunicación y la colaboración con otros equipos de la empresa y con comunidades externas.

## **2. SEGUNDA FASE:**

La segunda fase está orientada a la multiplicación de los conocimientos adquiridos en el curso y la consolidación de lo aprendido por parte de los funcionarios públicos; para ello se plantean una serie de encuentros en los cuales,



los gerentes y sub gerentes intercambian con su personal a cargo, opiniones y conocimientos sobre diferentes temas relacionados con el liderazgo, propiciando la interacción, el aprendizaje y el fortalecimiento de los participantes comparten el aprendizaje.

Esta fase de aprendizaje constituye el eje central de la implementación de un liderazgo transformador pues en ella se satisfacen las carencias y se cubren las necesidades detectadas en el diagnóstico. Comienza en el primer encuentro y se extiende hasta el quinto encuentro, cada uno de ellos aborda una temática específica y necesaria en el desarrollo del liderazgo, facilitando la internalización de conocimientos y actitudes.

#### **A) PRIMER ENCUENTRO: LIDERAZGO**

Inicialmente se debe recoger información sobre las expectativas de los empleados en cuanto al liderazgo transformacional, utilizando un instrumento basado en el Cuestionario de Koontz sobre Liderazgo, para el cual se definen cuatro interrogantes:

- ¿Cuál considera Usted, es la esencia del liderazgo?
- ¿Qué relación encuentra entre el estilo de liderazgo en la institución y la motivación de los equipos de trabajo?
- ¿Cuáles son los líderes de la institución y qué puede decir de su estilo de liderazgo?
- ¿A quiénes elegiría como líderes de grupo para alcanzar un objetivo determinado y qué estilo de liderazgo o conducta debería adoptar? ¿Por qué?

Este encuentro persigue un análisis colectivo de las expectativas de los servidores públicos (seguidores) y conocer los principales elementos conceptuales que rigen la teoría del liderazgo transformacional en aras de lograr entre los participantes el



desarrollo de una concepción del mismo. Para ello, los resultados del cuestionario son discutidos por los funcionarios públicos en encuentros con su personal a cargo (servidores públicos). El gerente y sus sub gerentes realizan, fungiendo de facilitador, una presentación de los principales conceptos y teorías el tema del liderazgo y los participantes reflexionan sobre los mismos explicando cómo se ajustan a las actividades del equipo y cuál es el que más se aplica. Los participantes organizados en grupos preparan sus propias exposiciones tomando como base la realizada por el facilitador, pero en este caso la presentación debe concluir con una propuesta conceptual del liderazgo en el equipo.

El facilitador observa cada presentación y junto al resto de los grupos realizan un análisis crítico de cada una de ella, determinando sus puntos fuertes y débiles. Al final del ejercicio de manera consensuada se llega a una definición conceptual del liderazgo para el equipo, así como el modelo que se aplica y el que se quiere alcanzar.

## **B) SEGUNDO ENCUENTRO: CREATIVIDAD**

Este encuentro está encaminado al desarrollo de la creatividad en los líderes y al estímulo del pensamiento creativo y la imaginación en sus seguidores para de esta forma lograr la resolución de conflictos internos en la institución; de allí que se aborda temas como el pensamiento creativo, imaginación y creatividad, resolución de conflictos, el pensamiento lateral. Este encuentro se inicia con la presentación, de los funcionarios públicos, a los participantes de diferentes situaciones en las que ellos como líderes deben proponer una solución. A partir de las respuestas logradas se comienza la impartición de los contenidos. Como ejercicio para activar el pensamiento creativo se realiza en primer lugar la técnica



de completamiento de frases utilizando una serie de frases incompletas para que los participantes vayan completándolas sucesivamente.

- Los demás hacia mi...
- Mi opinión sobre el grupo....
- Una pregunta que tengo es...

A través de una serie de preguntas se estimula la participación en función de los conocimientos previos que ya poseen las personas: ¿Es la creatividad una característica propia de todos los individuos? ¿Somos más creativos ahora que antes? ¿Debemos ser creativos siempre?

Se termina la sesión con otro grupo diferente de situaciones diagnósticas en las que nuevamente deben actuar como líderes y dar su solución a las mismas. Se analizan las respuestas de manera oral, se comparan con las iniciales, reflexionando sobre el cambio y la influencia que tienen sus respuestas en las personas, en sí mismo, en la situación y en el propio ejercicio de su liderazgo.

### **C) TERCER ENCUENTRO: MOTIVACIÓN**

El tercer encuentro está encaminado a abordar los temas de la motivación de los subordinados y líderes en el ejercicio de su liderazgo y a la generación del compromiso en cada uno de los miembros de la organización. Se analiza la importancia de ambos conceptos en la formación de líderes capaces de enfrentar las transformaciones.

En este modelo de liderazgo se consideran como elementos claves, la motivación que los líderes sean capaces de lograr en sus subordinados y el compromiso que sean capaces de generar sobre estos. En ese sentido; se analizan aquellos aspectos vinculados al ambiente de trabajo y al comportamiento de los individuos en el mismo, realizando una exposición de las principales ideas que vinculan la



motivación y el compromiso con el liderazgo transformacional. Y se motiva el intercambio de opiniones para conocer las motivaciones individuales de cada miembro del equipo:

- Las necesidades y la motivación en los subordinados.
- El compromiso en las organizaciones
- El ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia hacia la institución.
- Reflexiones básicas sobre el comportamiento humano de los trabajadores.

#### **D) CUARTO ENCUENTRO: EQUIPOS DE TRABAJO**

El cuarto encuentro tiene como objetivo fomentar el desarrollo de equipos de trabajo y el logro de una visión compartida para de esta forma incrementar la competitividad en el proceso de dirección. Se incluye el análisis de la comunicación organizacional y la necesidad de llevar a cabo un adecuado proceso de toma de decisiones; de allí que se aborden temas como:

- Formación y desarrollo de equipos de trabajo.
- Reflexiones sobre la Toma de Decisiones adecuada.
- Aumentando los niveles de competitividad en el proceso de dirección.
- La visión compartida en los equipos de trabajo.
- La comunicación organizacional.

Se comienza el encuentro con el análisis en grupos de la fábula “Los gansos”, la cual tiene como enseñanza fundamental que solo el trabajo unido y consensuado entre los miembros del equipo de trabajo es capaz de lograr los resultados y beneficios esperados. Este análisis permite la introducción de los principales contenidos a tratar en el encuentro y cumple dos objetivos fundamentales: modelar una situación de discusión en grupo y objetivar los estilos de comportamiento inefectivo que influyen negativamente en el proceso de



comunicación y en el ejercicio del liderazgo. Este tipo de ejercicio es adecuado para demostrar las consecuencias negativas que trae a los resultados de la discusión que cada uno se aferre a sus puntos de vista sin tener en cuenta los puntos de vista del otro.

#### **E) QUINTO ENCUENTRO: GESTIÓN DEL CAMBIO**

El quinto encuentro tiene como objetivo fundamental abordar los temas relacionados a la gestión de los cambios en la organización, como fenómeno que influye directamente sobre el desempeño de la misma. De allí que buque abordar la discusión de temas como ideas básicas sobre la gestión del cambio, el manejo del cambio organizacional, la cultura organizacional. Para generar el intercambio de opiniones y la discusión del tema, se pueden utilizar preguntas como: ¿Por qué cambiar? ¿Cuándo cambiar? ¿Cómo cambiar?

Como actividad conclusiva del encuentro se lleva a cabo el ejercicio “A favor y en contra”, en el cual se divide el grupo en los equipos de trabajo, a unos se les entrega el documento donde se refuerzan los aspectos positivos del cambio organizacional y al resto de los equipos se les entrega el artículo en el que se refuerzan los aspectos negativos, cada equipo en independencia de sus criterios personales debe demostrar con argumentos sólidos y ejemplos el documento que tiene en su poder.

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1:

#### **EL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO ES EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL.**

Para contrastar la primera hipótesis la percepción que tienen tanto como funcionarios públicos y sus subordinados, se aplicó los estadísticos descriptivos de comparación de medias. Según el cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ auto apreciativo, este arrojó que los funcionarios públicos (jefes) se identifican con un estilo de liderazgo transformacional, siendo su media (3.86) la más alta en comparación a los demás estilos de liderazgo. Por otro lado, aplicando el mismo instrumento a los servidores públicos (apreciativo), estos calificaron como predominante al estilo de liderazgo transaccional con una media de (3.90). Esto se puede apreciar en la tabla 18, ya expuesta anteriormente.

**Tabla 30: Apreciación de Estilos de Liderazgo de los funcionarios públicos de la GDHPC de la MPP.**

CARGO	ESTILOS DE LIDERAZGO		
	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Conducta Pasiva – Evitativa
Funcionarios Públicos	<b>3.86</b>	<b>3.78</b>	<b>1.63</b>
Servidores Públicos	<b>3.03</b>	<b>3.90</b>	<b>2.05</b>

**FUENTE:** Elaborado por el equipo de trabajo.

El análisis individual de los factores propuestos por Bass y Avolio (2004) para cada estilo de liderazgo –transaccional, transformacional, conducta pasiva - evitativa-, ha permitido descubrir cuáles son los valores que los trabajadores han asignado a su mando en los diferentes parámetros que componen el MLQ. La comparativa para localizar el factor más valorado por los trabajadores de su jefe, tal como se muestra en la tabla 18, el



estilo de liderazgo predominante de los funcionarios públicos es el *Liderazgo Transaccional* con una media alta de **3.90** en comparación a las demás puntuaciones. Los ítems que componen mencionado estilo de liderazgo, muestran que el factor *recompensa contingente* han congregado una mayor puntuación por los trabajadores de las dependencias de la GDHPC con una media de 2,30 en comparación de las preguntas del factor *dirección por excepción activa*, que muestra una media de 3,80. Los servidores públicos perciben a su mando superior más como un líder que interviene únicamente para corregir sus tareas cuando éstas no se ejecutan correctamente, que a un jefe que clarifica las expectativas y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos, a la vez lo identifican como un líder que no consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados; pero insuficiente para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores.

Mientras que para los funcionarios públicos el estilo de liderazgo predominante de los funcionarios públicos es el *Liderazgo Transformacional* con una media alta de **3.86** en comparación a las demás puntuaciones. Los ítems que componen mencionado estilo de liderazgo, muestran que el factor *motivación inspiracional* han congregado una mayor puntuación por los trabajadores de las dependencias de la GDHPC con una media de 4,40 en comparación de las preguntas del factor *influencia idealizada*, que muestra una media de 3,83. Cabe mencionar que los factores *estimulación intelectual* y *consideración individual* muestran medias de 3,80 y 3,40 respectivamente. Los funcionarios públicos se auto aprecian como líderes transformacionales que tienen la capacidad para evocar con su comportamiento una visión estratégica logrando de esta manera la confianza de sus subordinados y que son capaces de motivar a sus seguidores consiguiendo que estos obtengan un rendimiento mayor de lo esperado, así como mayores niveles de satisfacción laboral.

#### 4.2.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2:

### EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LABORAN EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO ES POCO SATISFECHO.

Para contrastar la segunda hipótesis la percepción que tienen los servidores públicos de su grado de satisfacción laboral, según el cuestionario de satisfacción laboral en sus 8 componentes, el cual se puede apreciar en la tabla 28, ya expuesta anteriormente.

**Tabla 31: Satisfacción Laboral de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción Laboral	Frecuencia					Mediana
	1	2	3	4	5	
Satisfacción por el trabajo en general	18	84	167	44	17	3
Satisfacción en el ambiente físico del trabajo	12	77	107	22	13	3
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	5	51	93	42	7	3
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	21	102	79	23	6	3
Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	5	42	64	21	0	3
Satisfacción con la remuneración	5	45	40	9	0	3
Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente	4	5	21	3	0	3
Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo	7	17	7	1	1	2

**FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.**

De la tabla 28 se desprende, en lo referente a la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP., podemos afirmar que una cantidad muy considerable de trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP están satisfechos, respecto a los 8 componentes, esta afirmación es corroborada por la mediana, ya que para los 7 componentes, este estadístico descriptivo es 3; es decir están más bien en desacuerdo con su grado de satisfacción laboral y para el componente “Satisfacción con el



reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo” el estadístico descriptivo en 2; es decir bastante en desacuerdo. Del cual se deduce que los servidores públicos en su mayoría presentan desacuerdo con su satisfacción laboral es decir están poco satisfechos en su centro de laboral en relación a los 8 componentes planteados.

#### **4.2.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL:**

#### **EXISTE RELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, EN EL PERÍODO 2017.**

Por otro lado, para ver la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP, se toma como referencia la Tabla 29 y se aplicó el estadístico de prueba Chi cuadrado ( $Chi^2$ ), concluyendo que existe asociación entre ambas variables, a un nivel de significancia del 5% (0.05), ya que  $Chi_c^2 = 18.48 > Chi_t^2 = 15.51$ ; es decir, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la alterna ( $H_1$ ). Así mismo, la probabilidad  $p = 0.000 < 0.05$  es menor al nivel de significancia 0.05, corroborando lo dicho anteriormente.

**Tabla 32: Relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la GDHPC de la MPP.**

Satisfacción Laboral	Estilos de Liderazgo						Total	
	Liderazgo Pasiva - Evitativa	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional					
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	<b>1</b>	<b>3.0%</b>
Bastante en desacuerdo	0	0.0%	11	33.3%	0	0.0%	<b>11</b>	<b>33.3%</b>
Más bien en desacuerdo	0	0.0%	16	48.5%	0	0.0%	<b>16</b>	<b>48.5%</b>
Más bien de acuerdo	0	0.0%	2	6.1%	3	9.1%	<b>5</b>	<b>15.2%</b>
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>30</b>	<b>90.9%</b>	<b>3</b>	<b>9.1%</b>	<b>33</b>	<b>100.0%</b>
		<b>Chi<sup>2</sup> calculado = 18.48</b>		<b>Chi<sup>2</sup> tabulado = 15.51</b>		<b>p=0.000</b>		

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

#### 4.3. DISCUSIÓN

En referencia a la presente investigación, se percibe que en los funcionarios públicos la dimensión de liderazgo predominante es el liderazgo transformacional con una media de 3.86. Sin embargo, se obtiene que los servidores públicos perciben en mayor grado la dimensión del liderazgo transaccional con una media en promedio el más alto de 3.90 en comparación a la de los funcionarios públicos. Por tanto se concuerda, que un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en el no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y competencias: de tal forma que aspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización (Munch, 2011).

Así mismo, según Maslow (1954), citado por Bass (1985), un individuo debe satisfacer sus necesidades fisiológicas de sobrevivencia en cierto grado para satisfacer luego las de seguridad y pertenencia. La necesidad de más alto nivel, es la auto actualización, que permite desarrollar el propio potencial y llegar a ser lo



que se es capaz de ser, ya que cuando surgen estas necesidades, las básicas ya están cubiertas. Esta jerarquía fue vista por Bums (1978), como una condición necesaria pero no suficiente para lograr el proceso transformacional de más alto nivel.

Se considera además los datos referentes a la satisfacción laboral de los servidores públicos, que de acuerdo a la frecuencia de respuestas los servidores públicos se oscilan en el estadístico descriptivo mediana 3, indicando que los servidores públicos se encuentran más bien en desacuerdo con su grado de satisfacción laboral en referente a los componentes de satisfacción en: Por el trabajo en general, en el ambiente físico de trabajo, con la forma en que realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado – supervisor, con la remuneración, con la capacidad de decidir autónomamente. Cabe resaltar que los servidores se encuentran bastante en desacuerdo con una mediana de 2, en relación a su satisfacción con el reconocimiento de recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.

En la investigación los resultados de la prueba Chi cuadrado ( $\chi^2$ ), demostraron que la correlación es significativa, concluyendo que si existe asociación entre ambas variables, a un nivel de significancia del 5% (0.05), ya que  $\chi^2_c = 18.48 > \chi^2_t = 15.51$ ; es decir, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la alterna ( $H_1$ ). Así mismo, la probabilidad  $p = 0.000 < 0.05$  es menor al nivel de significancia 0.05, Es decir, existe relación positiva entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Puno.



## V. CONCLUSIONES

1. Se empleó el Cuestionario MLQ, desarrollado por Bass y Avolio (1990), en su versión de auto apreciativa y apreciativo tanto a los 5 funcionarios públicos y 33 servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP, de los resultados obtenidos se aprecia que los funcionarios públicos se autocalifican como líderes transformacionales con una media de **3.86**; sin embargo los servidores públicos perciben a su mando superior con comportamientos de liderazgo transaccional con una media en promedio el más alto de **3.90** en comparación a la de los funcionarios públicos, por tanto el estilo predominante en los funcionarios públicos es el liderazgo transaccional.
2. Se empleó el Cuestionario de Satisfacción laboral, desarrollado por Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Núñez, A. (2008), para determinar la satisfacción laboral de los servidores públicos de las dependencias de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP, de los resultados obtenidos se afirma que los servidores públicos que encuentran más bien en desacuerdo en cuanto a la satisfacción laboral en sus dependencias, puesto que se tiene como resultado el estadístico descriptivo **mediana 3 “más bien en desacuerdo”** en relación a los componentes de satisfacción en: Por el trabajo en general, en el ambiente físico de trabajo, con la forma en que realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado – supervisor, con la remuneración, con la capacidad de decidir autónomamente. Cabe resaltar que los servidores se encuentran bastante en desacuerdo con una mediana de 2, en relación a su satisfacción con el reconocimiento de recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo, por tal se afirma que los servidores se encuentran no tan satisfechos o poco satisfechos.



3. Existe relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP. Para determinar la relación, se aplicó el estadístico de prueba Chi cuadrado ( $Chi^2$ ), concluyendo que existe asociación entre ambas variables, a un nivel de significancia del 5% (0.05), ya que  $Chi_c^2 = 18.48 > Chi_t^2 = 15.51$ ; es decir, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la alterna ( $H_1$ ). Así mismo, la probabilidad  $p = 0.000 < 0.05$  es menor al nivel de significancia 0.05, corroborando lo dicho anteriormente.



## VI. RECOMENDACIONES

1. En base a los resultados del estudio, en la cual el estilo predominante en los funcionarios públicos es el liderazgo transaccional, con una media alta en promedio de **3.90** (apreciativo) en comparación a la auto calificación de los funcionarios públicos como líderes transformacionales con una media en promedio de **3.86** (auto apreciativo); es recomendable para la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP; que se implementen estrategias para alinear las practicas percibidas de estilos de liderazgo de los funcionarios públicos hacia un estilos de liderazgo transformacional aprovechando mencionada auto calificación, por el cual se debería de promover el estilo del liderazgo transformacional, de acuerdo con Bass (2004), este tipo de liderazgo transformacional basa su efecto en la motivación, la satisfacción y el logro del seguidor.
2. Según los resultados obtenidos se afirma que los servidores públicos que encuentran más bien en desacuerdo en cuanto a la satisfacción laboral en sus dependencias, puesto que se tiene como resultado el estadístico descriptivo **mediana 3 “más bien en desacuerdo”**. Por su parte, Chiavenato (2006), indica que la satisfacción comprende el grado en el cual el trabajador manifiesta su agrado con el trabajo y la Organización. Destaca que el líder a través de su actuación puede lograr que el personal se sienta agrado con las condiciones laborales, por tal se debe tener en consideración la creación de relaciones sociales estables, dar reconocimiento, crear programas de incentivos, fomentar equilibrio trabajo – vida, alinearse entorno a objetivos y crear desafíos, dar autonomía y crear un lugar óptimo de trabajo. Así mismo se debe crear un sistema de evaluación en cual califique la capacidad del personal, a mayor falencia más



concentración en capacitación esto servirá como una motivación excelente en el ámbito del crecimiento personal.

3. Al gerente de la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana de la MPP; implementar el Plan de Capacitación en el tema de liderazgo transformacional dirigida a los funcionarios y/o servidores públicos de sus dependencias, para el desarrollo de un adecuado estilo de liderazgo transformacional y de tal forma repercutirá en la mejora de los niveles de satisfacción laboral y el desempeño de los servidores públicos.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, A. (1997). *Como se elabora un Proyecto de Tesis*. Venezuela.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (3a ed.). New York: The free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, Bernard (2004): *Liderazgo y desempeño, más allá de las expectativas*. 3a Edición. New York. Free Press.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). *Manual para el cuestionario del liderazgo multifactorial*. USA. Consulting Psychologist Press.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3 ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, Vol. 89, no 5, p. 901.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cantera, F. (1981). *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Cerda, H. (1998). *Los Elementos de la Investigación*. Bogotá: El Búho.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Núñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas)*.



- Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 3 (23), 67-86.
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. Interamericana. México.
- D'alesio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. (1ed.). México: Pearson.
- Dansereau, J. F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, vol. 13, no 1, pp. 46-78.
- Dicarpio, N. (1986). *Teorías de la Personalidad*. México D. F.: Editorial Interamericana.
- Fleishman, E., & Bass, D. (1976). *Psicología Industrial y del Personal*. México D. F.: Editorial Trillas.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, pp. 60-79.
- González, Á. L., Guevara, S. E., Morales, F. G., Segura, H. P., & Luengo, M. C. (2013).
- Hernández. (06 de Abril de 2009). *Cómo conocer los factores que afectan la satisfacción laboral de los empleados, y actuar en consecuencia*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/factores-que-afectan-la-satisfaccion-laboral-de-los-empleados.htm>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 Ed. ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.



- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (5 Ed. ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1997). *Comportamiento Humano en la Organización*. México D. F.: Editorial Interamericana.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, pp. 321-339.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership, Transactiona Leadership Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidate-Bussiness With Performance. *Journal of Approach Psychology*, 78 (16) pp. 861-902.
- Incacutipa, Z. J. (2016). "Influencia del estilo de liderazgo de los gerentes en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, periodo 2015". Puno: Universidad Nacional del Altiplano, facultad de Ciencias Contables y Administrativas .
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6a ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kenneth N., W. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- López, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzerbg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15).
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, Vol. 7, no 3, pp. 385-425.



- Mamani Mamani, A. (2014). *“Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la Sociedad de Beneficiencia Pública de Puno, período 2013.* Puno: Universidad Nacional del Altiplano, facultad de Ciencias Contables y Administrativas .
- Morillo, M. I. (Junio de 2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo.* Obtenido de SAPIENS: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152006000100004&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000100004&lng=es&nrm=iso)
- Munch, L. (2011). *Liderazgo y dirección, el liderazgo del siglo XXI.* México D.F.: Trillas.
- Municipalidad Provincial de Puno. (2012). *Manual de Organización y Funciones - MOF.* Recuperado el 30 de marzo de 2018, de <http://www.munipuno.gob.pe/descargas/transparencia/Información%20Legal/MOF/MOF.pdf>
- Muñoz, R. C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigacion de Tesis* (Segunda Edición ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Namakforosh, M. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: Limusa.
- Newtrom, J. W. (2007). *Dirección, Gestión para lograr Resultados.* México D.F.: Mcgraw Hill.
- Orellana, A. d. (2011). *Estilos Gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala.* San José: Universidad Estatal a Distancia.



- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e investigación en Psicología Universidad Ricardo Palma*, 9(1), 27-35.
- Palomo, María. T. (2007). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid. ESIC Editorial. 4ª Edición.
- Peñarreta, C. D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Quishpe, Q. M. (2014). *El Liderazgo Gerencial y su influencia en el Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Quisocala, L. (2010). *Modelos de Liderazgo Gerencial que influyeron en la Producción Alpaquera en el Fundo Millo Carmen Alto en el Periodo 1950 – 2008*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.
- Robbins, P., & Stephen. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones* (6 ed.). México D.F.: Prenticemay Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D. F.: Prentice Hall.
- Roque, J. E. (2014). *Motivación y Satisfacción Laboral de los profesionales de la Oficina de Arquitectura y Construcción de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno: 2013*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.



- Vara, H. A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en Ciencias Empresariales? Manual breve para tesis de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing*. (2 ed.). Perú: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.
- Werther, W. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5 ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill Interamericana.



## **ANEXOS**



## ANEXO N° 1

### INSTRUMENTO N°1- A: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ) – VERSIÓN AUTO APRECIATIVO

**Universidad Nacional del Altiplano**  
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas

### CUESTIONARIO

“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO: 2017”

*La presente encuesta forma parte de una investigación con fines estrictamente académicos. La información que usted proporcione será utilizada únicamente para efectos académicos.*

*Se le agradece llenar de la manera más objetiva y sincera posible cada una de las preguntas, marcando con una "X" el espacio correspondiente a la alternativa que mejor la describe.*

*Utilice en cada caso una sola alternativa, procure responder a todas las preguntas.*

**I. DATOS GENERALES**

1.1. SEXO EDAD   
 A. MASCULINO  B. FEMENINO

1.2. CONDICIÓN LABORAL  
 A. CONTRATADO C.A.P.  B. NOMBRADO

1.3. TIEMPO DE SERVICIO  
 A. 0 - 1 AÑO  B. 1 - 2 AÑOS  C. 3 - 5 AÑOS  C. 5 AÑOS A MAS

1.4. GRADO DE INSTRUCCIÓN  
 A. EDUCACIÓN TÉCNICA  B. EDUCACIÓN SUPERIOR  C. EDUCACIÓN SUPERIOR CON ESTUDIOS POST GRADO

**II. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO**

*Este cuestionario esta destinado a describir su estilo de liderazgo tal como usted lo percibe. Por favor responda a todos los ítems, que se detalla a continuación.*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	NUNCA	DE VEZ EN CUANDO	A VECES	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE

N°	REACTIVOS DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL - AUTO APRECIATIVO	ESCALA DE VALORES				
		1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Influencia idealizada en base a atributos</b>						
10	Incentivo a otros para que se asocien conmigo					
18	Voy más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo					
21	Actúo de forma tal que me gano el respeto de otros					
25	Despliego un sentido de poder y confianza					
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Influencia idealizada por conducta</b>						
6	Expreso mis valores y creencias más importantes					
14	Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad					
23	Concidero las consecuencias morales y éticas de las decisiones					
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión					
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Motivación inspiracional</b>						
9	Me expreso de manera optimista acerca del futuro					
13	Me expreso con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas					



26	Estimulo una visión apremiante del futuro					
36	Expreso confianza en que los objetivos serán realizados					
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Estimulación Intelectual</b>						
2	Reexamino mis ideas críticas para evaluar si son adecuadas					
8	Busco diferentes perspectivas cuando soluciono problemas					
30	Introduzco a los otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos					
32	Sugiero nuevas formas de cómo completar sus tareas					
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Consideración Individual</b>						
15	Invierto tiempo enseñando y entrenando					
19	Trato a los otros como individuos más que como miembros del grupo					
29	Considero a cada individuo diferente de los demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones					
31	Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas					
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL - Recompensa Contingente</b>						
1	Ayudo a los otros a cambio de sus esfuerzos					
11	Discuto en términos específicos quien se responsabiliza por los objetivos de desempeño					
16	Aclaro lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos de desempeño					
35	Expreso satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas					
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL - Gerencia por la excepción activa</b>						
4	Mi atención esta concentrada en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares					
22	Concreto toda mi atención en el manejo de errores de las decisiones					
24	Estoy al tanto de todos los errores					
27	Dirijo mi atención a las faltas que impiden alcanzar los objetivos					
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL - Gerencia por la excepción pasiva</b>						
3	Cuando surgen temas importantes evito involucrarme					
12	Espero hasta que las cosas vayan mal para actuar					
17	Demuestro que soy un creyente firme de la afirmación "si no está roto, no lo repares"					
20	Pienso que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones					
<b>NO LIDERAZGO - Laissez faire</b>						
5	Evito verme involucrado cuando surgen importantes discusiones					
7	Estoy Ausente cuando me necesitan					
28	Evito tomar decisiones					
33	Postergo las respuestas a preguntas urgentes					
<b>VARIABLES DE RESULTADO - Esfuerzo Extra</b>						
39	Induzco a otros a que hagan más de los que ellos esperan hacer					
42	Refuerzo en los demás el deseo de ser exitosos					
44	Incremento en los demás el deseo de trabajar más duro					



<b>VARIABLES DE RESULTADO - Eficacia</b>					
37	Soy eficiente adecuando los trabajos de los demás a sus necesidades				
40	Soy eficiente representando a los supervisados ante una autoridad más alta				
43	Soy eficiente en la búsqueda de los objetivos organizacionales				
45	Lideriza un grupo eficaz				
<b>VARIABLES DE RESULTADO - Satisfacción</b>					
38	Uso métodos de liderazgo eficientes				
41	Trabajo con los demás de manera satisfactoria				



## ANEXO N° 2

### INSTRUMENTO N°1- B: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ) – VERSIÓN APRECIATIVO

Universidad Nacional del Altiplano  
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas

### CUESTIONARIO

“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO: 2017”

*La presente encuesta forma parte de una investigación con fines estrictamente académicos. La información que usted proporcione será utilizada únicamente para efectos académicos.*

*Se le agradece llenar de la manera más objetiva y sincera posible cada una de las preguntas, marcando con una "X" el espacio correspondiente a la alternativa que mejor la describe.*

*Utilice en cada caso una sola alternativa, procure responder a todas las preguntas.*

#### I. DATOS GENERALES

1.1. SEXO EDAD   
A. FEMENINO  B. MASCULINO

1.2. CONDICIÓN LABORAL  
A. CONTRATADO C.A.S.  B. CONTRATADO C.A.P.  C. REPOSICIÓN JUDICIAL  D. NOMBRADO

1.3. TIEMPO DE SERVICIO  
A. 0 - 1 AÑO  B. 1 - 2 AÑOS  C. 3 - 5 AÑOS  D. 5 AÑOS A MAS

1.4. GRADO DE INSTRUCCIÓN  
A. EDUCACIÓN TÉCNICA  B. EDUCACIÓN SUPERIOR  C. EDUCACIÓN SUPERIOR CON ESTUDIOS POST GRADO

#### II. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

*Este cuestionario esta destinado a describir el estilo de liderazgo tal como usted lo percibe de su superior. Por favor responda a todos los items, que se detalla a continuación.*

1	2	3	4	5
NUNCA	DE VEZ EN CUANDO	A VECES	REGULARMENTE	FRECUENTEMENTE O SIEMPRE

N°	REACTIVOS DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL - APRECIATIVO	ESCALA DE VALORES				
		1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Influencia idealizada en base a atributos</b>						
10	Incentiva a otros para que se asocien con él					
18	Va más allá de mis propios intereses por el bienestar del grupo					
21	Actúa de forma tal que gana el respeto de otros					
25	Despliega un sentido de poder y confianza					
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Influencia idealizada por conducta</b>						
6	Expresa mis valores y creencias más importantes					
14	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad					
23	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones					
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión					
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Motivación inspiracional</b>						
9	Se expresa de manera optimista acerca del futuro					
13	Se expresa con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas					



26	Estimula una visión apremiante del futuro						
36	Expresa confianza en que los objetivos serán realizados						
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Estimulación Intelectual</b>							
2	Reexamina sus ideas críticas para evaluar si son adecuadas						
8	Busca diferentes perspectivas cuando soluciona problemas						
30	Induce a los otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos						
32	Sugiere nuevas formas de cómo completar sus tareas						
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Consideración Individual</b>							
15	Invierte tiempo enseñando y entrenando						
19	Trata a los otros como individuos más que como miembros del grupo						
29	Considera a cada individuo diferente de los demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones						
31	Ayuda a otros a desarrollar su fortalezas						
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL - Recompensa Contingente</b>							
1	Ayuda a los otros a cambio de sus esfuerzos						
11	Discute en términos específicos quien se responsabiliza por los objetivos de desempeño						
16	Aclara lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos de desempeño						
35	Expresa satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas						
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL - Gerencia por la excepción activa</b>							
4	Su atención está concentrada en irregularidades, errores, excenciones y desviaciones de los estándares						
22	Concreta toda la atención en el manejo de errores de las decisiones						
24	Está al tanto de todos los errores						
27	Dirige su atención a las faltas que impiden alcanzar los objetivos						
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL - Gerencia por la excepción pasiva</b>							
3	Cuando surgen temas importantes evita involucrarme						
12	Espera hasta que las cosas vayan mal para actuar						
17	Demuestra que es creyente firme de la afirmación "si no está roto, no lo repares"						
20	Piensa que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones						
<b>NO LIDERAZGO - Laissez faire</b>							
5	Evita verse involucrado cuando surgen importantes discusiones						
7	Está ausente cuando me necesitan						
28	Evita tomar decisiones						
33	Posterga las respuestas a preguntas urgentes						
<b>VARIABLES DE RESULTADO - Esfuerzo Extra</b>							
39	Induce a otros a que hagan más de los que ellos esperan hacer						
42	Refuerza en los demás el deseo de ser exitosos						
44	Incrementa en los demás el deseo de trabajar más duro						



<b>VARIABLES DE RESULTADO - Eficacia</b>					
37	Es eficiente adecuando los trabajos de los demás a sus necesidades				
40	Es eficiente representando a los supervisados ante una autoridad más alta				
43	Es eficiente en la búsqueda de los objetivos organizacionales				
45	Lideriza un grupo eficaz				
<b>VARIABLES DE RESULTADO - Satisfacción</b>					
38	Usa métodos de liderazgo eficientes				
41	Trabaja con los demás de manera satisfactoria				



## ANEXO N° 3

### INSTRUMENTO N°2: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL



Universidad Nacional del Altiplano

Facultad de Ciencias Contables y Administrativas

#### CUESTIONARIO

“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO: 2017”

La presente encuesta forma parte de una investigación con fines estrictamente académicos. La información que usted proporcione será utilizada únicamente para efectos académicos.

Se le agradece llenar de la manera más objetiva y sincera posible cada una de las preguntas, marcando con una "X" el espacio correspondiente a la alternativa que mejor la describe.

Utilice en cada caso una sola alternativa, procure responder a todas las preguntas.

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. SEXO EDAD   
 A. FEMENINO  B. MASCULINO
- 1.2. CONDICIÓN LABORAL  
 A. CONTRATADO C.A.S.  B. CONTRATADO C.A.P.  C. REPOSICIÓN JUDICIAL  D. NOMBRADO
- 1.3. TIEMPO DE SERVICIO  
 A. 0 - 1 AÑO  B. 1 - 2 AÑOS  C. 3 - 5 AÑOS  D. 5 AÑOS A MAS
- 1.4. GRADO DE INSTRUCCIÓN  
 A. EDUCACIÓN TÉCNICA  B. EDUCACIÓN SUPERIOR  C. EDUCACIÓN SUPERIOR CON ESTUDIOS POST GRADO

#### II. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

Por favor, a continuación indique su grado de satisfacción laboral con las siguientes propociones, en una escala del 1 al 5, según los valores siguientes:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Mas bien en desacuerdo	Mas bien de acuerdo	Totalmente en acuerdo

N°	INDICADORES DE SATISFACCIÓN LABORAL	ESCALA DE VALORES				
		1	2	3	4	5
<b>Satisfacción por el trabajo en general</b>						
1	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.					
2	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.					
3	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.					
4	Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección					
5	Sus colegas de su grupo de trabajo					
6	Atención que se presta a sus sugerencias					
7	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.					
8	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.					
9	Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.					
10	El apoyo administrativo que usted recibe.					



<b>Satisfacción en el ambiente físico del trabajo</b>						
11	La iluminación de su lugar de trabajo					
12	La ventilación de su lugar de trabajo					
13	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
14	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.					
15	La temperatura de su local de trabajo.					
16	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo					
17	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					
<b>Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo</b>						
18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
19	Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo					
20	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.					
21	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.					
22	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
23	El apoyo que recibe de sus superiores.					
<b>Satisfacción con las oportunidades de desarrollo</b>						
24	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.					
25	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.					
26	La estabilidad en sus funciones de su trabajo					
27	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.					
28	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					
29	Su grado de satisfacción general con esta Institución.					
30	Las oportunidades de promoción con que se cuenta					
<b>Satisfacción con la relación subordinado – supervisor</b>						
31	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
32	La supervisión que ejercen sobre usted					
33	La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
34	La forma en que usted es dirigido					



<b>Satisfacción con la remuneración</b>						
35	El salario que usted recibe					
36	Sus condiciones laborales					
37	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					
<b>Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente</b>						
38	Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente					
<b>Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo</b>						
39	Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo					



# ANEXO N° 5

## RESULTADOS DE IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE FORMA APRECIATIVO

Sexo	Item de Análisis	Grado de Instrucción	Edad	Área	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45					
2	1	3	47	GDHPC	1	4	5	2	4	1	4	1	5	4	4	1	5	4	3	2	4	5	1	5	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	5	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
1	1	3	50	50	2	4	5	2	3	1	4	1	5	5	4	1	5	4	4	4	3	2	4	5	1	5	4	4	5	4	5	1	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
1	1	2	27	27	3	4	5	2	4	1	4	1	5	4	4	1	5	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
1	1	4	2	59	SGPS	4	4	3	3	4	2	2	2	3	2	5	1	3	3	5	3	2	4	2	4	4	3	4	4	3	5	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	2	5				
1	3	4	2	40	4	5	2	4	5	2	2	2	3	4	3	2	3	3	2	5	2	3	2	3	2	4	4	4	4	3	5	2	2	3	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
2	3	4	2	39	6	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	5	3	2	2	4	3	2	3	2	5	3	4	4	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
1	2	2	3	40	7	5	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	1	3	3	4	2	3	2	5	2	3	4	2	5	3	3	5	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	1	4	2	25	8	4	2	3	5	3	2	2	3	4	3	4	1	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3		
2	1	4	1	36	9	5	3	4	4	2	2	2	2	3	2	4	1	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	5	4	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
1	2	2	30	10	11	4	3	3	5	2	2	2	2	3	2	4	2	4	3	2	2	3	2	5	3	3	3	5	2	4	2	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3		
1	3	4	2	40	SGMN	12	4	3	3	4	1	3	1	3	3	5	1	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	5	2	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	4	4	3	60	13	3	3	3	4	2	4	1	4	3	3	4	1	3	4	2	5	2	4	1	4	4	4	3	4	4	3	5	2	4	2	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	2	39	14	4	3	2	5	1	3	2	4	2	4	2	4	1	3	3	5	2	3	1	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	2	2	3	3	3	1	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
2	1	2	24	16	5	3	2	5	2	4	1	3	4	3	4	2	2	3	3	4	2	2	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	4	4	2	46	17	5	3	2	4	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	4	2	4	2	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	4	4	2	52	18	4	3	3	4	1	3	1	3	4	3	4	1	2	4	2	4	2	4	1	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	4	4	2	56	SGPCP	19	5	2	4	5	4	1	3	1	3	4	1	2	4	2	4	2	4	1	5	2	5	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	4	4	1	69	20	5	2	4	5	1	5	2	2	1	4	4	1	2	1	5	4	1	4	2	5	1	4	2	5	1	2	5	4	1	2	5	4	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
1	2	2	37	21	4	2	4	2	3	3	2	4	3	3	2	4	2	3	2	4	3	2	4	3	3	2	2	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
2	2	1	3	32	22	5	2	4	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	5	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
1	1	2	2	23	23	4	2	4	2	2	3	2	3	2	5	3	3	3	2	5	3	2	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
2	1	2	28	24	4	3	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	5	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
2	1	2	26	SGECD	25	4	3	3	4	2	4	2	4	2	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
2	4	4	1	54	26	5	3	2	4	2	3	3	4	3	4	3	4	2	5	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	5	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
1	1	2	28	28	4	3	2	4	1	3	2	3	4	3	4	2	3	4	3	5	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
2	2	2	50	30	3	2	4	2	4	2	4	3	4	3	4	4	2	3	2	4	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	2	4	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
2	4	4	1	69	32	5	2	3	3	1	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3			
1	4	4	1	50	33	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	5	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3			
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					3.89	2.80	2.60	3.88	1.80	3.40	3.20	3.20	3.60	3.80	2.20	3.20	3.00	2.40	4.00	2.40	3.00	2.60	2.00	9.40	3.00	4.00	2.60	3.40	3.00	4.00	2.60	3.40	3.00	2.40	2.00	3.40	3.00	2.40	2.00	3.40	3.00	2.40	2.00	3.40	3.00	2.40	2.00	3.40	3.00					
LIDERAZGO TRANSACCIONAL					3.07	0.23	3.15	0.44	3.20	0.23	3.40	0.28	2.70	0.53	2.85	0.44	3.03	0.17	4.10	0.48	3.80	0.15	3.90	0.23	2.30	0.26	1.80	0.43	2.05	0.12	3.07	0.23	2.80	0.23	2.90	0.42	3.07	0.23	2.80	0.23	2.90	0.42	3.07	0.23	2.80	0.23	2.90	0.42						
LIDERAZGO CONDUCTA PASIVA – EVITATIVA					2.05	0.12	2.30	0.26	1.80	0.43	2.05	0.12	3.07	0.23	2.80	0.23	2.90	0.42	3.07	0.23																																		





## ANEXO N° 7

### PRUEBA DE CHI – CUADRO DE PEARSON

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson		
		Estilos de Liderazgo
Satisfacción Laboral	Chi-cuadrado	18,480
	df	3
	Sig.	,000 <sup>a,b,c</sup>

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías en cada sub tabla más interna.

\*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.