



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE HUMANIDADES
CARRERA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

TESIS

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PRIVADA DE LIMA
METROPOLITANA”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

AUTOR

FIGURELLA DAMARIS PACHECO CABEZAS

ASESOR

ELIZABETH MAYORGA FALCON

LIMA, PERÚ, ENERO DE 2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, Mónica, por demostrarme todo el sacrificio, entrega y lucha de una madre por sus hijos, a pesar de tener limitaciones.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a mi padre, Santos, por el afán de lograr que su hija sea una gran profesional, y lo logró.

Agradecer a mi madre, Mónica, por demostrarme que el amor más profundo lo puede dar una madre, y por desvelarse noche tras noche por acompañarme a lograr mis objetivos.

Agradecer a mi compañero, Danny, por la nobleza, paciencia y apoyo incondicional en todos los momentos vividos en el desarrollo de mi tesis.

Agradecer al Mg. Briceño, mi primer maestro, quien despertó en mí el amor por mi profesión.

Agradecer al Dr. Anicama, por la amabilidad y gentileza en brindar su amistad, y por formar excelentes profesionales.

Y primordialmente agradecer a Dios por permitirme avanzar y seguir creciendo cada día. Gracias.

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue establecer la relación entre liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana. La muestra del presente estudio estuvo conformada por 300 colaboradores que forman parte del personal de una empresa privada ubicada en Lima Metropolitana. Se aplicaron los siguientes instrumentos: Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (2004) que cuenta con 5 dimensiones de medición, y la Escala de Satisfacción Laboral del Palma (2005) que posee 7 factores de medición; ambas pruebas tienen un tiempo de aplicación de 20 minutos, aproximadamente. La hipótesis general fue: existe relación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana. La significancia bilateral fue de 0.522; por lo tanto, el resultado que se obtuvo fue que no existen diferencias significativas entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana; se observó que mientras más alto es el estilo de liderazgo transformacional, más bajo son los puntajes que se obtienen en la escala de satisfacción laboral. Asimismo, se registra una correlación muy baja, el Rho Spearman tuvo un valor de 0.037. En conclusión, se afirma que no existen diferencias significativas de liderazgo transformacional y satisfacción laboral, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, satisfacción laboral, satisfacción organizacional.

ABSTRACT

The objective of the research was to establish the relationship between transformational leadership and job satisfaction in the staff of a private company in Metropolitan Lima. The sample of the present study consisted of 300 employees who are part of the staff of a private company located in Metropolitan Lima. The following instruments were applied: Rafferty and Griffin Transformational Leadership Scale (2004) which has 5 measurement dimensions, and the Palma Labor Satisfaction Scale (2005) which has 7 measurement factors; both tests have an application time of approximately 20 minutes. The general hypothesis was: there is a relationship between transformational leadership and job satisfaction in the personnel of a private company in Metropolitan Lima. The bilateral significance was 0.522; therefore, the result obtained was that there are no significant differences between transformational leadership and job satisfaction in the personnel of a private company in Metropolitan Lima; It was observed that the higher the transformational leadership style, the lower the scores obtained in the scale of job satisfaction. Also, a very low correlation is recorded, the Rho Spearman had a value of 0.037. In conclusion, it is affirmed that there are no significant differences of transformational leadership and job satisfaction, according to the age and sex of the staff of a private company in Metropolitan Lima.

Keywords: leadership, transformational leadership, job satisfaction, organizational satisfaction.

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi estabelecer a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho na equipe de uma empresa privada na região metropolitana de Lima. A amostra do presente estudo consistiu de 300 funcionários que fazem parte da equipe de uma empresa privada localizada na região metropolitana de Lima. Foram aplicados os seguintes instrumentos: Transformational Leadership Scale Rafferty e Griffin (2004) que possui 5 dimensões que medem essa satisfação escala e trabalho Palma (2005) que tem 7 fatores de medição; ambos os testes têm um tempo de aplicação de aproximadamente 20 minutos. A hipótese geral foi: há uma relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho no pessoal de uma empresa privada na região metropolitana de Lima. A significância bilateral foi de 0,522; portanto, o resultado obtido foi que não há diferenças significativas entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho no pessoal de uma empresa privada na região metropolitana de Lima; Observou-se que quanto maior o estilo de liderança transformacional, menores os escores obtidos na escala de satisfação no trabalho. Além disso, uma correlação muito baixa é registrada, o Rho Spearman teve um valor de 0,037. Em conclusão, afirma-se que não há diferenças significativas de liderança transformacional e satisfação no trabalho, de acordo com a idade e o sexo da equipe de uma empresa privada na região metropolitana de Lima.

Palavras-chave: liderança, liderança transformacional, satisfação no trabalho, satisfação organizacional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

RESUMO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Situación de la realidad problemática	2
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación e importancia de la investigación	5

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Internacionales	7
2.1.1 Nacionales	9
2.2 Bases teóricas y científicas	11
2.2.1 Liderazgo.....	11
2.2.1.1 Concepto del liderazgo	11
2.2.1.2 Características del liderazgo	12
2.2.1.3 Tipos de liderazgo	13
2.2.1.4 Principales teorías sobre los tipos de liderazgo	14
2.2.1.4.1 Teoría de Liderazgo Transformacional.....	14
2.2.1.4.2 Teoría X	15

2.2.1.4.3 Teoría Y	16
2.2.1.4.4 Teoría de los Sistemas de Likert.....	16
2.2.1.4.5 Teoría de Contingencia.....	17
2.2.1.4.6 Teoría del Liderazgo Situacional	18
2.2.2 Satisfacción Laboral.....	20
2.2.2.1 Definiciones de la Satisfacción Laboral	20
2.2.2.2 Causas de la Satisfacción Laboral	21
2.2.2.3 Satisfacción laboral y sus relaciones.....	22
2.2.2.4 Principales teorías sobre la Satisfacción laboral	23
2.2.2.4.1 Teoría de los dos factores: Motivación - Higiene.....	23
2.2.2.4.2 Teoría de la jerarquía de necesidades básicas.....	24
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	24
2.3.1 Liderazgo Transformacional	24
2.3.1.1 Dimensiones de liderazgo transformacional.....	25
2.3.2 Satisfacción Laboral.....	25
2.3.2.1 Factores de satisfacción laboral.....	25

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación	28
3.2 Población y Muestra	28
3.3 Hipótesis	29
3.3.1 Hipótesis general	29
3.3.2 Hipótesis específicas	29
3.4 Variables - Operacionalización.....	30
3.4.1 Operacionalización de las variables	30
3.5 Instrumentos de medición	32
3.5.1 Escala de Liderazgo Transformacional (ELT).....	32
3.5.1.1 Validez de contenido del instrumento de medición de la Escala de Liderazgo Transformacional	34
3.5.1.1.1 Coeficiente de validez “V” de Aiken.....	34

3.5.1.1.2 Coeficiente de validez según la Prueba Binomial.....	36
3.5.1.3 Confiabilidad por consistencia interna del instrumento de medición de la Escala de Liderazgo Transformacional.....	37
3.5.1.3.1 Método Alfa de Cronbach.....	37
3.5.1.4 Baremos de Escala de Liderazgo Transformacional.....	39
3.5.2 Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC).....	40
3.5.2.1 Validez de contenido del instrumento de medición de la Escala de Satisfacción Laboral.....	43
3.5.2.1.1 Coeficiente de validez “V” de Aiken.....	43
3.5.2.1.2 Coeficiente de validez según la Prueba Binomial.....	45
3.5.2.3 Confiabilidad por consistencia interna del instrumento de medición de la Escala de Satisfacción Laboral.....	46
3.5.2.3.1 Método Alfa de Cronbach.....	46
3.5.2.4 Baremos de Escala de Satisfacción Laboral.....	48
3.6 Procedimiento para la recolección de datos.....	50
3.7 Procedimiento para el análisis estadístico de datos.....	50

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Características sociodemográficas de la muestra.....	53
4.2 Análisis para la primera variable: Liderazgo Transformacional.....	54
4.2.1 Estadísticos descriptivos de Liderazgo Transformacional.....	54
4.2.2 Área de trabajo del sujeto.....	55
4.2.3 Edad del sujeto.....	56
4.2.4 Sexo del sujeto.....	57
4.3 Análisis para la segunda variable: Satisfacción Laboral.....	58
4.3.1 Estadísticos descriptivos de Satisfacción Laboral.....	58
4.3.2 Área de trabajo del sujeto.....	59
4.3.3 Edad del sujeto.....	60
4.3.4 Sexo del sujeto.....	60
4.4 Prueba de normalidad de ambas variables.....	61

4.5 Contratación de hipótesis	62
-------------------------------------	----

CAPÍTULO V: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión	67
---------------------	----

5.2 Conclusiones	72
------------------------	----

5.3 Recomendaciones	73
---------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	31
Tabla 2 Normas Percentilares Escala de Liderazgo Transformacional - Rafferty y Griffin (2004).	33
Tabla 3 Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional, según el Coeficiente V. de Aiken.	35
Tabla 4 Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional, según la Prueba Binomial.....	36
Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad de la Escala de Liderazgo Transformacional.	37
Tabla 6 Estadísticos total-elemento de la Escala de Liderazgo Transformacional.	38
Tabla 7 Normas percentilares para el liderazgo transformacional y sus componentes.	39
Tabla 8 Las correlaciones (Alfa de Cronbach) ítem-puntaje total.....	41
Tabla 9 Normas Percentilares Escala de Satisfacción Laboral - Palma (2005).....	42
Tabla 10 Validez de contenido de la Escala de Satisfacción Laboral, según el Coeficiente V. de Aiken.....	44
Tabla 11 Validez de contenido de la Escala de Satisfacción Laboral, según la prueba binomial	45
Tabla 12 Estadísticos de fiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral.	47
Tabla 13 Estadísticos total-elemento de la Escala de Satisfacción Laboral.	47
Tabla 14 Normas percentilares para la variable satisfacción laboral y sus dimensiones. ...	48
Tabla 15 Tabla de población Sociodemográfica por edad.	53
Tabla 16 Tabla de población Sociodemográfica por sexo.....	54
Tabla 17 Tabla de población sociodemográfica por área de trabajo.	54
Tabla 18 Estadísticos descriptivos de la Escala de Liderazgo Transformacional	55
Tabla 19 Tabla de contingencia Escala De Liderazgo Transformacional * Edad del Sujeto.	57
Tabla 20 Estadísticos descriptivos de la Escala de Satisfacción Laboral.....	58
Tabla 21 Tabla de contingencia Escala De Satisfacción Laboral * Edad del Sujeto.	60
Tabla 22 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable Liderazgo Transformacional .	61
Tabla 23 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable satisfacción laboral.....	62

Tabla 24 Prueba de U de Mann Withney, según sexo del sujeto.	63
Tabla 25 Prueba de Kruskal – Wallis, según edad del sujeto.	63
Tabla 26 Prueba de U de Mann Withney, según sexo del sujeto.	64
Tabla 27 Prueba de Kruskal – Wallis, según edad del sujeto.	64
Tabla 28 Prueba de Coeficiente de correlación de Spearman.	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estilo de líder de Hersey y Blanchard.....	19
Figura 2 Gráfico de barras de niveles Escala De Liderazgo Transformacional * Área de trabajo del Sujeto.....	56
Figura 3 Gráfico de barras de niveles de Escala De Liderazgo Transformacional * Sexo del Sujeto.....	57
Figura 4 Gráfico de barras de niveles de Escala De Satisfacción Laboral * Área de trabajo del Sujeto.....	59
Figura 5 Gráfico de barras de niveles de Escala De Satisfacción Laboral * Sexo del Sujeto..	61

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la gestión del talento humano se ha convertido en un punto clave para la competencia de las empresas. Si las empresas en la actualidad tienen talentos humanos de alta eficiencia y además estos talentos poseen buenos niveles de compromiso y motivación con la empresa es mucho más probable que exista la posibilidad de delegar funciones de parte de los jefes al personal realmente capacitado y motivado.

Un aspecto muy importante del talento humano en las empresas actuales es el manejo de un buen liderazgo. Este punto en muchas oportunidades no ha tenido la importancia del caso por los jefes o gerentes de las empresas porque, posiblemente, no conocían de su existencia o en todo caso no les parecía importante para tener buenos resultados. La teoría del estilo de liderazgo transformacional que se tomó en cuenta fue el de Bass, Avolio y House (1998, citados por Rafferty y Griffin, 2004) a ello se sumaron Rafferty y Griffin (2004) para proponer la Escala de Liderazgo Transformacional. Rafferty y Griffin (2004) enfatizan estas 5 subdimensiones:

1. Visión: La expresión de una imagen idealizada del futuro basada en valores organizacionales. (p. 331).
2. Comunicación Inspiradora: La expresión de mensajes positivos y alentadores sobre la organización, y declaraciones que construyen motivación y confianza. (p. 332).
3. Liderazgo de Apoyo: Expresando preocupación por los seguidores y teniendo en cuenta sus necesidades individuales. (p. 332).
4. Estimulación Intelectual: Aumentar el interés de los empleados y el conocimiento de los problemas, y aumentar su capacidad de pensar sobre problemas de nuevas maneras. (p. 333).
5. Reconocimiento Personal: La provisión de recompensas tales como elogio y reconocimiento del esfuerzo para lograr determinados metas. (p. 334).

Asimismo, el avance tecnológico en el que se vive hoy en día ha originado que el valor del trabajo también varíe, esto da paso al otro tema que está causando mucho interés en mención a los buenos resultados en la gestión del talento humano, la satisfacción laboral; este es un tema que ha generado mucho interés en la última década, y esto se debe a que este tiene una relación con la productividad en el personal en las empresas. Para ello se tomó en cuenta el estudio de Palma (1999) donde posteriormente completó su investigación al realizar la Escala de

Satisfacción Laboral. Palma (1999, citado por Failer, 2013) precisa 7 factores determinantes que influyen la satisfacción o insatisfacción del colaborador, a continuación los factores, son:

Factor I: **Condiciones Físicas y/o Materiales:** Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma. Factor II: **Beneficios Laborales y/o Remunerativos:** El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Factor III: **Políticas Administrativas:** El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. Factor IV: **Relaciones Sociales:** El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas. Factor V: **Desarrollo Personal:** Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización. Factor VI: **Desempeño de Tareas:** La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora. Factor VII: **Relación con la Autoridad:** La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. (p. 15).

En esta investigación se analizó la relación existente entre 2 variables, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en una empresa privada de Lima Metropolitana.

El estudio de investigación se dividió en 5 capítulos: donde en el primer capítulo se toca el problema de investigación y su respectiva situación, formulación, objetivos y justificación de la investigación. En el segundo capítulo habla acerca del marco teórico, los antecedentes de la investigación de Perú como otras del extranjero, internacionales, las bases teóricas y científicas de ambas variables mencionadas anteriormente y las definiciones de estas. En el tercer capítulo, marco metodológico, se observan los resultados psicométricos obtenidos en nuestro grupo piloto con ambos instrumentos de medición aplicados, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra que se utilizó para dicha investigación, también se encuentra las hipótesis tanto general como las específicas; además se indican los dos instrumentos de medición que se tomaron en cuenta para la aplicación a la muestra y el procedimiento para la recolección y análisis de datos.

En el cuarto capítulo se ven las características sociodemográficas de la muestra y la contratación de hipótesis las hipótesis específicas y generales. Para finalizar, el capítulo cinco toca los temas concluyentes como la discusión, conclusión a la que se llega y las recomendaciones que se dan a las empresas privadas.

El principal aporte de dicha investigación, es que se logre tomar en cuenta el liderazgo que posee el personal de las empresas y como este influye sobre el grado de satisfacción que sienten hacia la empresa donde laboran. Asimismo, se desea concientizar a los empresarios en lo que respecta a la importancia que se le debe dar al estilo de liderazgo desarrollado por los superiores y a tomar en cuenta como algo fundamental la satisfacción laboral del personal de trabajo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Situación de la realidad problemática

Actualmente existe un tema que despierta mucho interés en la población empresarial, la relación entre liderazgo y satisfacción laboral, es por ello que se ha ampliado la investigación de estas variables. En el año 1950 se iniciaron innumerables investigaciones donde el único objetivo era conocer la conducta del líder y hallar una relación con la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores, este es el caso de Molina (2016) quien investigó los estilos de liderazgo y satisfacción laboral en 535 empleados de diversos establecimientos de atención de salud en Chile; del mismo modo Colino (2014) investigó las conductas del liderazgo y satisfacción laboral en 51 trabajadores de una empresa de servicios en España,

En todas las investigaciones la conducta del líder se puede resumir en 2 dimensiones o estilos de liderazgo. Cuadrado, Molero y Navas (2003) lo señalan así: “la primera «orientación a la tarea» –principalmente el líder se preocupa por conseguir la realización de objetivos grupales–, y la segunda «orientación a la relación» –lo primordial para el líder es la satisfacción y bienestar de los colaboradores” (p. 117). Asimismo, en otras investigaciones se ha encontrado correlación entre la satisfacción laboral y la conducta de recompensa del líder (Podsakoff, Todor y Grover, 1984).

El estudio ejecutado por Judge y Piccolo (2004) en EE.UU. compila investigaciones sobre la correlación que existe entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional con la satisfacción laboral. Ellos hallaron correlaciones significativamente altas. En otra investigación, Judge, Piccolo e Ilies (2004) hallaron las correlaciones entre las dimensiones de consideración de estructura con la satisfacción laboral del empleado, teniendo como resultado todas significativas; el estilo de liderazgo influye de manera significativa sobre la satisfacción laboral. Asimismo, el preocuparse y dar prioridad en satisfacer las necesidades en el momento y analizar que estilo es el mejor para cada situación específica es de vital importancia (Cuadra y Veloso, 2007). Al hacer mediciones entre satisfacción laboral y los estilos de liderazgo hallaron relación

entre ellos; así también observaron que la relación orienta a los jefes administradores para tener una mejor comprensión de lo que necesitan los colaboradores, también a comprender que es lo que hace falta para una mejor calidad de vida en su centro de labores y, asimismo, a resolver dificultades en su trabajo (Aldape, 2012).

En el Perú también se han llevado a cabo estudios relevantes sobre la correlación entre satisfacción laboral y el estilo de liderazgo; aquellas investigaciones dieron como resultado que los estilos de liderazgo participativo y consultivo tienen una relación positiva con la satisfacción laboral en los factores como los estilos autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente y conservan relaciones más bajas con la satisfacción laboral en los indicadores motivadores (Valencia, 2008).

Asimismo, Calcina (2015) en el estudio que llevó a cabo sobre satisfacción laboral y clima organizacional en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo encontró que el clima organizacional influye significativamente sobre la satisfacción laboral en los enfermeros de unidades críticas de este hospital.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los niveles del estilo de liderazgo transformacional según área: administrativo, comercial y operativa; en el personal de una empresa privada.
2. Identificar los niveles de satisfacción laboral según área: administrativo, comercial y operativo; en el personal de una empresa privada.
3. Establecer si existen diferencias significativas de liderazgo transformacional, según la edad y el sexo en el personal de una empresa privada.
4. Establecer si existen diferencias significativas de satisfacción laboral, según la edad y el sexo en el personal de una empresa privada.
5. Precisar los valores psicométricos (validez y confiabilidad) de los instrumentos de medición: la Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Palma (2005).

1.4 Justificación e importancia de la investigación

El analizar las variables de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el centro de labores es muy importante, no solo por el hecho de una relación existente que afecte el logro económico de una empresa, sino también porque hoy en día existe una elevada preocupación humanitaria por el bienestar emocional y psicológico de los colaboradores durante su vida laboral. El trabajo no solo tiene que brindar satisfacción a nivel económico, sino también un sentido de identidad, autoestima y sobre todo autovaloración en su empresa, en general una vida laboral de calidad.

Por otra parte la satisfacción laboral en los colaboradores es importante para alcanzar los objetivos comunes de la organización; sino de forma contraria la insatisfacción del personal tendría un impacto negativo, tanto en los planes y proyectos, que son importantes para contribuir a las políticas del cumplimiento de objetivos de la empresa.

Es muy importante entender, comprender, y hacer los cambios necesarios -tomar las medidas necesarias- para poder incrementar el nivel de satisfacción en los colaboradores; así lo señaló Rojas (2014) en un estudio realizado por la universidad de Warwick de Reino Unido, pretendieron hallar la relación entre la satisfacción laboral de una persona y los resultados en la relación de sus tareas, concluyeron que mientras más satisfecho se encuentre un colaborador es hasta un 12% más productivo. La empresa debe considerar las estrategias necesarias para la satisfacción de sus empleados, el beneficio positivo y motivación del equipo. Del mismo modo, si las empresas quieren poseer una mayor y mejor retribución económica, deben llevar a cabo prácticas que genere bienestar en sus colaboradores. Como menciona Seligman (2011) la satisfacción de los trabajadores es muy productiva para las compañías en todo el mundo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Internacionales

Molina (2016) investigó sobre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral. La muestra de dicho estudio estuvo compuesta por 535 empleados de establecimientos de atención de salud a nivel primario en Chile. Los cuestionarios de medición que se usaron fueron el instrumento de liderazgo situacional publicado por Chiang, Salazar y Nuñez (2007) y la escala de satisfacción laboral SL/2006/39 publicada por los mismos autores. Finalmente estableció que el estilo de liderazgo tiene una influencia positiva en la variable satisfacción laboral siendo así una de las variables de alta relevancia organizacional.

Vargas (2015) investigó el liderazgo estilo participativo y cómo influye en el desempeño laboral en 15 directivos, 20 empleados en Ecuador y 22000 usuarios. La muestra total estuvo compuesta por 22035 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Usaron varios cuestionarios creado por Vargas (2015) y los resultados fueron que el actual liderazgo utilizado en la organización para atender a los clientes era inadecuado porque no se tenía una buena satisfacción de los clientes, tampoco se tomaba en cuenta la opinión del personal o de quienes trabajan con ellos, ni se daban incentivos para motivarlos.

Colino (2014) investigó la relación entre las conductas de liderazgo y satisfacción laboral en 51 trabajadores de una empresa de servicios en España. Aplicó cuestionarios diseñados para el fin de su investigación con preguntas abiertas utilizando una escala de medición Likert. El resultado que obtuvo fue que no halló relación alguna entre satisfacción laboral con las conductas de liderazgo. Así mismo, encontró que las mujeres tienden a tener conductas de liderazgo orientadas al mantenimiento de relaciones mientras que los hombres tienen conductas de liderazgo enfocadas a la tarea.

Ahumada y Caro (2014) realizaron un estudio entre confianza organizacional y liderazgo transformacional en 117 funcionarios de dos municipios rurales de la región de Maule en Chile, donde utilizaron la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin (2004). Encontraron una relación positiva moderada entre ambas variables, es decir se encuentra en ambos municipios que ambas variables se correlacionan, posiblemente por ser ambas organizaciones de la misma naturaleza.

Ramos (2014) estudió el liderazgo y su incidencia en el desarrollo organizacional en Ecuador. Trabajo con una muestra de 21 varones y 27 féminas con edades entre 28 a 55 años, que pertenecen al área administrativa en el Gobierno Municipal de Cantón Pillaro, hicieron el uso de un cuestionario de 10 interrogantes que permite medir el nivel de liderazgo y los elementos con los que la institución estimula a su personal. Los resultados fueron que los empleados que laboran, presentan un nivel bajo de liderazgo a causa del bajo salario que reciben.

Negussie y Demissie (2013) estudiaron la correlación entre los estilos de liderazgo de los gerentes de enfermería y satisfacción en el trabajo de las enfermeras en el Hospital de la Universidad Especializada de Jimma, Etiopía. Uno de sus principales hallazgos fue que observaron que las enfermeras preferían el estilo de liderazgo transformacional sobre el estilo de liderazgo transaccional. Por otra parte, desde el liderazgo transaccional, sólo encontraron recompensa contingente para ser estadísticamente significativa, mientras que las cinco dimensiones del estilo de liderazgo transformacional eran estadísticamente significativas y lo correlacionaron con la satisfacción en el trabajo, tanto intrínseco como extrínseco.

Dolores (2013) realizó una investigación para conocer la importancia que tienen las habilidades gerenciales y el estilo de liderazgo que intervienen en el trabajo y cuál es el impacto en los trabajadores operativos y administrativos en México, tomó una muestra de 35 personas, seleccionando a 7 por cada área, haciendo el uso de un cuestionario inicial, un cuestionario que da como resultado cuáles son los estilos de liderazgo y una entrevista. Los resultados fueron que

la habilidad gerencial del trabajador fortalece el estilo de liderazgo que emplea y mejora el ambiente laboral.

Omar (2010) estudió la relación del estilo de liderazgo transformador y la satisfacción laboral en 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país, para ello aplicaron el Cuestionario Multifactor de Liderazgo (Avolio y Bass, 2004). El hallazgo obtenido señala que cuando los colaboradores observan que su jefe valora sus contribuciones, motiva su comportamiento y comprende sus necesidades, o sea cuando lo percibe como líder transformacional, aumenta su satisfacción.

2.1.1 Nacionales

Alvarado y Matamoros (2015) estudiaron la correlación entre habilidades sociales con el liderazgo transformacional, la muestra fue de 128 estudiantes de educación primaria de una escuela en Huancayo. Crearon un cuestionario para cada variable, consto de 50 ítems el cuestionario de habilidades sociales y de 35 ítems el de liderazgo transformacional. Los hallazgos fueron que existe una relación positiva media entre las habilidades sociales y liderazgo transformacional. Concluyeron que las habilidades sociales son importantes para la interacción con los demás en nuestra vida diaria, siendo base importante también para el liderazgo transformacional, donde es el líder es quien motiva y estimula intelectualmente a sus seguidores para que generen nuevas propuestas y así logren los objetivos tanto para beneficio de la organización como para uno mismo.

Alva y Juárez (2014) investigaron la correlación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. Concluyeron que la correlación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de

productividad es directa pues cuando hay un nivel medio de satisfacción laboral influye en un nivel medio de productividad.

Parraga y Bartolo (2014) estudiaron el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate. Su objetivo fue identificar la correlación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según la perspectiva de docentes de la Red 18 – Ate. El estudio fue no experimental de tipo transversal – correlacional; la población de estudio estuvo conformado 165 docentes que laboran en la Red 18 de la UGEL 06. Determinaron que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio, según la perspectiva de los docentes en la Red 18 de la UGEL 06.

Rodríguez (2012) estudió cómo se percibe el liderazgo de los directores y cuál es el desempeño laboral de 50 profesores en 4 colegios públicos de nivel inicial en el Callao. Para medir como perciben los docentes el nivel de liderazgo del director se tuvo que utilizar una encuesta; asimismo, para medir los niveles de desempeño en el trabajo de los docentes elaboró una ficha de observación, ambas validadas por juicio de expertos. Los resultados dieron a conocer que existe relación entre liderazgo y desempeño docente. Finalmente se determinó que un buen liderazgo por parte del director conlleva a un buen desempeño del docente y así mejora la calidad educativa.

Rojas (2012) realizó un estudio sobre desempeño docente y liderazgo directivo en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao. La investigación tiene como principal objetivo establecer la correlación entre el desempeño del docente y el liderazgo directivo en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla. Su población estuvo compuesta por 40 docentes. De esta manera tuvieron como resultados que no existe relación entre las variables y como conclusión, verificaron que diversos factores están

vinculados a su desempeño laboral, por ejemplo: cultura escolar, clima organizacional y situación económica.

2.2 Bases teóricas y científicas

2.2.1 Liderazgo

2.2.1.1 Concepto del liderazgo

Luego de analizar los diversos conceptos de los diferentes autores, el liderazgo, se puede manifestar que es todo aquel proceso de influir, sea de manera positiva o negativa sobre la gente, y de esa manera lograr que hagan suyas el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

Bass (1998, citado por Reyes, Pineda y Cotuiño, 2015) precisó:

El liderazgo transformacional es un proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. (p. 5).

Asimismo, Hampton (1985) expresó: “se define el liderazgo como influencia, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas en grupo” (p. 561).

Maxwell (2003, citado por Rodríguez, 2014) manifestó: “el líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior” (p. 6). Así también, en una opinión muy similar, Cattell (1951, citado por Rodríguez, 2014)

mencionó: “el líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo” (p. 7). Mientras que Chiavenato (1993, citado por Rodríguez, 2014) expresó sobre el liderazgo: “la influencia interpersonal practicada en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 6). Sin embargo, Kotter (1988, citado por Rodríguez, 2014) definió: “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe, voluntariamente, en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (p. 6).

2.2.1.2 Características del liderazgo

Greenleaf (1991, citado por Campbell, 2003) mencionó: “aquellos que están comprometidos con este principio obedecerán y seguirán solo a los líderes que demuestran que son siervos. El gran líder es visto primero como siervo, y ese simple hecho es la llave para su grandeza” (p. 5).

Asimismo, según Koontz y Weihrich (1999) existen cuatro componentes del liderazgo:

El primer componente del liderazgo es el poder. El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que este genera. (p. 533).

Finalmente una empresa contempla mucho mejores resultados y altos índices de productividad, satisfacción y ambiente cuando los colaboradores son capaces de apoyar a los demás compañeros para que cumplan sus objetivos económicos, de status y de poder.

2.2.1.3 Tipos de liderazgo

Primeramente se debe mencionar que los estilos de liderazgo son situacionales, depende de cada contexto y periodo.

Goleman, Boyatzis y McKee (2016, citados por Arévalo, 2018) detallaron los estilos de liderazgo resonante:

1. **Liderazgo visionario:** Este estilo se basa en establecer un objetivo en común que resulta motivador para los miembros del equipo. Da una visión concreta de lo que espera de los trabajadores en este momento y hacia el futuro, propicia la innovación, la experimentación y los riesgos calculados.
2. **Liderazgo coaching.** Este estilo de liderazgo aumenta la confianza, promueve el desarrollo de las competencias de los trabajadores, estimula la autonomía y por ende el rendimiento. Un líder coach debe tener una alta competencia de autoconciencia, es decir conocerse a sí mismo, y ser capaz de brindar consejo desinteresadamente y sin manipular a otros para obtener beneficios para sí.
3. **Liderazgo afiliativo.** Es un liderazgo basado en las personas, en buscar que se sientan felices y cómodos entablando una relación de amistad y brindando a la los trabajadores la libertad para hacer su trabajo de la manera que piensan que es más eficaz; está basado principalmente en la empatía, entender los sentimientos y necesidades de los demás, antes que en los resultados.
4. **Liderazgo democrático.** El líder no tiene conocimiento suficiente para tomar decisiones o cuando el grupo a liderar tiene alta experticia y resulta motivante la participación en la dirección a seguir. Cuando un líder tiene una visión muy clara, el estilo democrático le ayuda a poner de relieve las ideas necesarias para ponerlas en marcha.
5. **Liderazgo disonante.** El término disonancia se refiere a un sonido desagradable y discordante, desde una perspectiva tanto musical como humana, pues la disonancia implica la falta de armonía. En este sentido el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás.
6. **Liderazgo timonel.** Un líder timonel cree que su lógica y razonamiento debería suponerse es el mismo de los demás al tener el mismo objetivo en común; por lo tanto considera que todos saben lo que deben hacer y no brinda directrices claras. Este tipo de líder tiene una alta motivación de logro siendo su objetivo la excelencia y el enfoque a los detalles y la calidad. Carece de empatía ya que priman sus necesidades de logro y no da importancia a las personas, no logra comunicarse efectivamente con los demás, posee una pobre autoconciencia de sí mismo ya que no percibe sus propios fracasos y cree que todo lo que

hace está bien, es impaciente y obsesivo centrándose desproporcionadamente en los detalles y en la cifras. (pp. 25-33).

2.2.1.4 Principales teorías sobre los tipos de liderazgo

2.2.1.4.1 Teoría de Liderazgo Transformacional

Bass y Burns (1981, citados por Fernández y Quintero, 2017) contempla al liderazgo transformacional como el proceso en el que “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación” (p. 59). En esta definición de liderazgo hace referencia al líder que genera en sus seguidores de una manera estimulante y los motiva, de tal manera que los seguidores antepongan los objetivos de la empresa a los suyos propios. Esta teoría nos habla del liderazgo transformacional como contraparte al liderazgo transaccional que es más diario y rutinario. El liderazgo transformacional logró grandes consecuencias sobre los colaboradores cambiando las bases motivacionales hasta llevarla al compromiso y al logro de grupos y organizaciones.

Bass y Avolio (1990) plantearon que las principales dimensiones del liderazgo transformacional son:

A. **Influencia Idealizada Atribuida:** El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos. Es la aptitud que posee un líder para influir en los demás su visión y misión, ganándose el respeto y la confianza de los demás. Su conducta moral y ética está bien plantada, lo que abona a su prestigio. B. **Influencia Idealizada Conductual:** El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace. Su quehacer, su ética y su sólida moral, consiguen la admiración y el acatamiento de sus colaboradores, influenciándolos con su optimismo hacia la consecución de los objetivos organizacionales, estableciendo pautas de identificación sólidas. C. **Motivación Inspiracional:** El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los

seguidores se sienten más poderosos. El líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión. D. **Estimulación Intelectual**: El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello, es decir que se refiere a la competencia con la que cuenta el líder en el tratamiento para la resolución de problemas y la capacidad de fragmentar la realidad en el tiempo, con miras a reiniciar nuevos rumbos. (pp. 21-27).

Asimismo, Bass y Avolio (1990) puntualizaron los siguientes tipos de capacidades del líder:

Capacidad Interpersonal: Refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión. **Capacidad Emocional**: Para desafiar situaciones decisiones de riesgo que exige osadía para actuar. **Capacidad Técnica**: Que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión, en el sector en el que se desempeña. (pp. 21-27).

2.2.1.4.2 Teoría X

El experto en sociología McGregor (1960) propuso 2 teorías antepuestas en su libro: El lado humano de la empresa. Una de ellas la denomina X, que define a una persona que por naturaleza no le gusta el trabajo e intenta evitarlo. En conclusión, a la gente les gusta evadir cualquier tipo de responsabilidad por ende les gusta ser llevadas, solo desean seguridad por ello también es que no tienen ambición.

Las premisas de la teoría X según McGregor (1960, citado por Sorados, 2010) son:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. (p. 15).

2.2.1.4.3 Teoría Y

Asimismo, McGregor (1960) habló de la contraparte, la Teoría Y, esta contraparte define a los colaboradores que encuentran en su trabajo satisfacción y siempre velan por los intereses y objetivos de la empresa.

McGregor (1960, citado por Sorados, 2010) dijo acerca de los fundamentos de la Teoría Y son:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. 2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. 3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. 4. El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas. 5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población. 6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte. (p. 16).

2.2.1.4.4 Teoría de los Sistemas de Likert

Likert y su grupo de colaboradores (1961, citados por Sorado, 2010) señalaron que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas, de las cuales sus extremos son el sistema 1: autoritario y el sistema 4: participativo.

Sistema 1: **Autoritario explotador**. Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización. Sistema 2: **Autoritario, pero paternal**. Las personas directivas son condescendientes

con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas. Sistema 3: **Consultivo con derecho a tener la última palabra**. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados. Sistema 4: **Participativo y democrático**. En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados. (pp. 37, 38).

Likert y su grupo (1961, citados por Sorado, 2010) analizaron y concordaron que el sistema más efectivo es el número 4: Participativo y democrático.

2.2.1.4.5 Teoría de Contingencia

Esta teoría fue propuesta por Hall (1973). Contingencia significa eventual, algo poco seguro o incierto, que hay posibilidad de suceder como también no. Más que nada se refiere a una proposición cuya verdad o mentira solo se conoce por la experiencia o evidencia y no solo por la lógica. Para ellos este enfoque define una nueva era en la teoría general de la administración.

Esta teoría surgió a raíz de una serie de estudios para validar los mejores modelos de estructuras organizacionales en específicos rubros, aquellas investigaciones fueron realizadas por Hall (1973). Todos los investigadores, de manera individual buscaba validar si las organizaciones más exitosas seguían la teoría clásica, como el repartir el trabajo, la jerarquía de autoridad, etc. Sorprendentemente en el camino descubrieron un nuevo concepto de organización: una organización y su funcionamiento dependen del ambiente externo, o sea, no solo existe una sola excelente manera de organizar.

Lo que concluye la teoría de la contingencia es que no existe lo absoluto en las organizaciones, sino más bien, lo relativo y todo depende siempre de otros factores. Asimismo, nos explica que hay una correlación entre las condiciones del ambiente laboral y las estrategias administrativas para el alcance del objetivo de una empresa.

El ambiente laboral es todo aquello que rodea a una empresa. La empresa u organización al ser abierta tiene intercambios con su ambiente, esto hace que también tenga influencia interna. Por ello Hall (1973) lo analiza separándolos de esta manera: ambiente general y ambiente de tarea.

2.2.1.4.6 Teoría del Liderazgo Situacional

Otro tipo de liderazgo con una amplia gama de seguidores es la teoría situacional de los autores Hersey y Blanchard (1969).

Esta teoría nace a raíz de una investigación que analizó las conductas de los líderes frente a diferentes circunstancias, como una manera de apoyar a los gerentes directivos en el diagnóstico de cada circunstancia.

La teoría del liderazgo situacional se basa en 2 dimensiones del comportamiento del líder, una de ellas es la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la otra es la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder brinda a sus colaboradores.

Hersey y Blanchard (1969, citados por Sorados, 2010) indicaron:

A. La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea. B. La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional. C. Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. D. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación. E. El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. F. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado. (p. 40).

Por otro lado, Hersey y Blanchard (1969, citados por Sorados, 2010) avanzan más lejos al especificar cada una de ellas como alta o baja y combinándolas con otros estilos de liderazgo el cual lo describieron así:

A. **Decir** (Alta Tarea - Baja Relación). El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas. B. **Vender** (Alta Tarea - Alta Relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo. C. **Participar** (Baja Tarea - Alta Relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar. D. **Delegar** (Baja Tarea - Baja Relación): El líder proporciona poca dirección a apoyo. (p. 41).

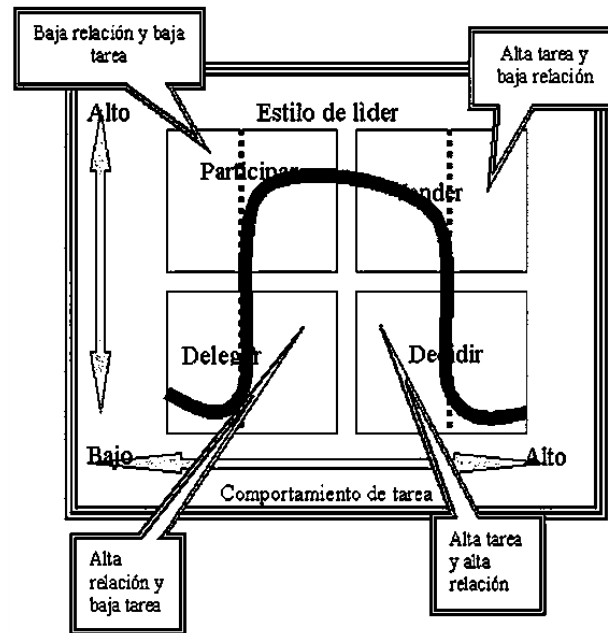


Figura 1. Estilo de líder de Hersey y Blanchard

Finalmente, Hersey y Blanchard (1969, citados por Sorados, 2010) definieron las 4 fases de la disposición del colaborador:

R1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables. R2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas. R3: Las

personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere. R4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide. (p. 42).

2.2.2 Satisfacción Laboral

2.2.2.1 Definiciones de la Satisfacción Laboral

Dentro de las ciencias de la organización Gamboa (2010) precisó: “dentro de las ciencias de la organización, la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo” (p. 3). Asimismo, Sikula (1992, citado por Morillo, 2006) dijo que la satisfacción laboral “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” (p. 47).

Por otro lado, Spector (1997, citado por Alas, 2007) señaló que “la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo” (p. 29). Sin embargo, Blum y Nayles (1995, citados por Morillo, 2006) mencionaron que la satisfacción laboral “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general” (p. 47).

Wright y Bonett (2003) señalaron que la satisfacción “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (p. 70). Así también, por su parte Bracho (1989, citado por Morillo, 2006) indicó que la satisfacción se refiere a “la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada integrante de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos” (p. 47).

Morillo (2006) contempló la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial” (p. 48). Como podemos observar, los últimos autores hablan de que para ellos la satisfacción laboral es la relación entre la expectativa que tiene el colaborador al ingresar al trabajo versus lo que perciben ya cuando se encuentran dentro de ella.

2.2.2.2 Causas de la Satisfacción Laboral

Hay muchos modelos que procuran explicar el concepto de la satisfacción laboral, ellos proponen que la satisfacción se basa en diferentes causas, por ejemplo: la satisfacción de necesidades, cumplimiento de los valores y expectativas, comparación entre diferentes estudios

En este sentido, Perry (1961, citado por Vargas y Zevallos, 2013) detalló cuales son las posibles fuentes que producen satisfacción o insatisfacción laboral y son:

1. **Reconocimiento:** la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.
2. **Buen Ambiente:** el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.
3. **Competencia de la Dirección:** es decir si la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
4. **Seguridad en el Empleo:** el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos. (p. 19).

2.2.2.3 Satisfacción laboral y sus relaciones

Wright y Bonett (2007) vieron conveniente analizar la correlación que existía entre la satisfacción laboral y el bienestar psicológico donde se planteó como hipótesis que estas posiblemente puedan ayudar a predecir una cantidad mayor o menor en la rotación del personal en una empresa.

Wright y Bonett (2007) señalaron:

Que la satisfacción laboral total explica mucho mejor la varianza que cada una de sus facetas consideradas de manera individual (satisfacción con el trabajo, satisfacción con los colegas, satisfacción con la supervisión, etc.). Añadieron además que cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar por otro trabajo, mientras que cuando la satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus posiciones actuales de trabajo. (p. 142).

De igual manera, Wright y Bonett (2003) estudiaron la relación de influencia que puede tener el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral. Indicaron que los colaboradores del sector público se sienten mucho menos satisfechos en comparación a los del sector privado. Asimismo, observaron que el ambiente laboral posee 2 unidades importantes: característica del trabajo y su contexto. El primero nos habla del trabajo que tiene el colaborador, del sentido que le da, y si le hace crecer y desarrollar profesionalmente. El segundo señala las características de una empresa, el método de recompensa, por ejemplo. Ambos son factores externos al colaborador y son de vital importancia pues este consolidará su grado de satisfacción laboral.

Estas teorías realizadas por Wright y Bonett (2003) tienen gran semejanza con los de Galup, Klein y Jiang (2008) ellos se adentraron a estudiar las consecuencias que tienen las características del trabajo en la satisfacción laboral. Ellos señalaron que ambos, el contenido del trabajo y el contexto, son importantes para moldear su satisfacción en el trabajo. Pero, existen algunas discrepancias en sus propuestas. Principalmente Galup, Klein y Jiang (2008) concuerdan con Wright y Bonett (2003) al tratarse del contexto del trabajo.

Por otro lado, cuando se habla de las características del trabajo, se refieren al contenido de trabajo. Del mismo modo para Wright y Bonett (2003) las características del trabajo “pueden tener un efecto directo en la satisfacción laboral y pueden ser cuatro: rutinismo, especificidad, desarrollo del recursos humano y retroalimentación” (p. 73). Galup, Klein y Jiang (2008) expresan: “el contenido del trabajo incluye variables como: interdependencia, rutina, involucramiento, interdependencia, autonomía, retroalimentación, significancia, identidad y variedad” (p. 59).

Ambos investigadores señalan que el contexto laboral debería tener variables como por ejemplo: requisitos procedimentales, apoyo gerencia, especificación de los objetivos y de las metas. Sin embargo, Galup, Klein y Jiang (2008) agregan al clima laboral como un factor primordial del contexto del trabajo. Los 2 autores tienen como resultado que efectivamente la satisfacción en el trabajo tiene un gran impacto por estas características (Wright y Bonett, 2003; Galup, Klein y Jiang, 2008).

2.2.2.4 Principales teorías sobre la Satisfacción laboral

Existen diversas teorías que detallan la satisfacción laboral, a continuación se detallan algunos artículos de investigación:

2.2.2.4.1 Teoría de los dos factores: Motivación - Higiene

Herzberg, Mausner y Synderman (1959, citados por Hancer y George, 2003) proponen la teoría de los 2 factores: motivación - higiene. En ella nos habla de que el ser humano posee diferentes necesidades que no influyen una de la otra en la conducta. La primera se forma por factores motivadores o satisfactorios, el cual se centra en el contenido laboral, por ejemplo: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo, desarrollo y responsabilidad.

La segunda se conforma por factores higiénicos o insatisfactorios, estas no son fuertes como motivadores pero tienen como resultado insatisfacción laboral y se relaciona con el contexto laboral, por ejemplo: política de la empresa, calidad de la supervisión, relaciones con los pares, jefes y subordinados, salario, seguridad y posición social.

2.2.2.4.2 Teoría de la jerarquía de necesidades básicas

Maslow (1934, citado por Raiteri, 2016) propuso la teoría de la jerarquía de necesidades básicas. Aquí él propone que dentro del hombre hay una jerarquía de 5 necesidades:

1. **Fisiológicas**: incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas. 2. **Seguridad**: incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional. 3. **Social**: incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad. 4. **Estima**: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención. 5. **Autorrealización**: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo. (p. 18).

McGregor (1960, citado por Alas, 2007) señaló que “el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades” (p. 29).

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada

2.3.1 Liderazgo Transformacional

Liderazgo es definida por Rafferty y Griffin (2004) como la expresión de preocupación del líder por los seguidores, y tienen en cuenta sus necesidades individuales.

2.3.1.1 Dimensiones de liderazgo transformacional

Los autores Rafferty y Griffin (2004) basándose en la teoría del liderazgo transformacional de Bass, Avolio y House (1998, citados por Rafferty y Griffin, 2004) consideraron estas 5 dimensiones:

1. **Visión:** La expresión de una imagen idealizada del futuro basada en valores organizacionales. (p. 331).
2. **Comunicación Inspiradora:** La expresión de mensajes positivos y alentadores sobre la organización, y declaraciones que construyen motivación y confianza. (p. 332).
3. **Liderazgo de Apoyo:** Expresando preocupación por los seguidores y teniendo en cuenta sus necesidades individuales (p. 332).
4. **Estimulación Intelectual:** Aumentar el interés de los empleados y el conocimiento de los problemas, y aumentar su capacidad de pensar sobre problemas de nuevas maneras (p. 333).
5. **Reconocimiento Personal:** La provisión de recompensas tales como elogio y reconocimiento del esfuerzo para lograr determinados metas. (p. 334).

2.3.2 Satisfacción Laboral

Palma (1999, citado por Juárez-Adauta, 2012) definió:

La satisfacción laboral como la actitud que tiene el trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas. (pp. 308, 309).

2.3.2.1 Factores de satisfacción laboral

Palma (1999, citado por Failer, 2013) precisó 7 factores determinantes que influyen la satisfacción o insatisfacción del colaborador, a continuación los factores:

Factor I: **Condiciones Físicas y/o Materiales:** Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma. Factor II: **Beneficios Laborales y/o Remunerativos:** El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Factor III: **Políticas Administrativas:** El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. Factor IV: **Relaciones Sociales:** El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas. Factor V: **Desarrollo Personal:** Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización. Factor VI: **Desempeño de Tareas:** La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora. Factor VII: **Relación con la Autoridad:** La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. (p. 15).

CAPÍTULO III
MARCO METOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de la investigación es no experimental y transversal porque no se manipulan las variables y se lleva a cabo en un momento determinado.

El diseño de la investigación es descriptivo – correlacional porque se pretende observar las 2 variables para luego analizarlos y medir el grado de relación que existe entre ambas variables, Liderazgo transformacional y Satisfacción Laboral (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2 Población y Muestra

La población de la investigación estuvo compuesta por 300 colaboradores que forman parte del personal de una empresa privada ubicada en Lima Metropolitana. Por la naturaleza del estudio se utilizó toda la población como muestra; es decir, el tipo de muestreo fue censal, ya que toda la población pasó a formar parte de la muestra.

Se tuvo en cuenta como criterios de inclusión a los colaboradores que forman parte de la empresa privada dentro del área de operaciones, administrativa y comercial, los del sexo femenino y masculino, que su edad oscile dentro de 24 a 40 años. Los criterios de exclusión fueron los colaboradores que no pertenecían a la empresa privada.

3.3 Hipótesis

3.3.1 Hipótesis general

H_G : Existe relación entre liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H_O : No existe relación entre liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

3.3.2 Hipótesis específicas

H_1 : Existen altos niveles de liderazgo transformacional en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H_O : No existen altos niveles de liderazgo transformacional en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H_2 : Existen altos niveles de satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H_O : No existen altos niveles de satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H_3 : Existen diferencias significativas de liderazgo transformacional, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H_O : No existen diferencias significativas de liderazgo transformacional, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H₄: Existen diferencias significativas de satisfacción laboral, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H₀: No existen diferencias significativas de satisfacción laboral, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

3.4 Variables - Operacionalización

V1: Variable de Estudio 1: Liderazgo Transformacional

V2: Variable de Estudio 2: Satisfacción Laboral

3.4.1 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	ESCALA DE MEDICIÓN	CATEGORÍA
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	El liderazgo es todo procedimiento que genera influencia sobre otras personas, para que estas realicen y lleven a cabo los objetivos y metas de determinada organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Estimulación intelectual • Comunicación inspiradora • Liderazgo de apoyo • Reconocimiento personal 	• Nominal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy bajo 2. Bajo 3. Promedio 4. Alto 5. Muy alto
SATISFACCIÓN LABORAL	Se define como la percepción que posee cada individuo de su entorno laboral, sea esta perspectiva de manera positiva o negativa sobre su trabajo. Esta perspectiva se ve influenciada por diferentes y diversas influencias internas y externas.	<ul style="list-style-type: none"> • Significación de la tarea • Condiciones de trabajo • Reconocimiento personal y/o social • Beneficios económicos 	• Ordinal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indeciso 4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
EDAD	Intervalo de tiempo transcurrido entre la fecha de nacimiento hasta el día en que se realiza la evaluación, expresado en años.	-	• Cuantitativo	-
SEXO	Características biológicas que diferencian a las personas.	-	• Nominal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masculino 2. Femenino

3.5 Instrumentos de medición

3.5.1 Escala de Liderazgo Transformacional (ELT)

Elaborado por Rafferty y Griffin (2004) sobre la base de cinco dimensiones: liderazgo de apoyo visión, estimulación intelectual, reconocimiento personal y comunicación inspirada. El cuestionario se confeccionó con 15 ítems que corresponden a las 5 dimensiones indicadas anteriormente. Cada ítem con cinco alternativas fijas de respuesta. El lapso aproximado para llenar el cuestionario por el colaborador voluntario es de 10 - 15 minutos.

Rafferty y Griffin (2004) encontraron la validez del constructo del instrumento, demostrando que esta posee 5 factores claramente definidos; asimismo, también encontraron el Alfa de Cronbach de cada dimensión:

1. Visión.- Esta sub escala tiene un Alfa de Cronbach de 0,82.
2. Estimulación Intelectual.- Esta sub escala tiene un Alfa de Cronbach de 0,84.
3. Comunicación inspiradora.- Esta sub escala tiene un Alfa de Cronbach de 0,88.
4. Liderazgo de Apoyo.- Esta sub escala tiene un Alfa de Cronbach de 0,95
5. El Reconocimiento Personal.- Esta sub escala tiene un Alfa de Cronbach de 0,96.

La población original estuvo conformada por 3307 empleados de una organización del sector público australiano. La muestra estuvo conformada 1236 quienes proporcionaron respuestas completas en la encuesta.

A continuación en la tabla 2, los baremos originales de la Escala de Liderazgo Transformacional de Raferty y Griffin (2004).

Tabla 2

Normas Percentilares Escala de Liderazgo Transformacional - Rafferty y Griffin (2004).

NIVEL	PC	VISION	C. INSPIRADA	E. INTELECTUAL	L. APOYO	R. PERSONAL	TOTAL	PC
	1	0 a 6	0 a 7	0 a 7	0 a 7	0 a 7	0 a 45	1
	2			8	8	8	46	2
	3						47	3
	4	7					48	4
Muy bajo	5							5
	6		8		9			6
	7						49	7
	8					9		8
	9							9
	10						50	10
Bajo	15		9					15
	20			9		10	51	20
	25	8			10		52	25
	30							30
	35						53	35
	40	9	10	10				40
	45					11		45
Promedio	50						54	50
	55				11			55
	60						55	60
	65	10						65
	70		11	11				70
	75					12	56	75
	80				12			80
Alto	85	11	12				57	85
	90						58	90
	91			12	13			91
	92							92
	93						59	93
	94							94
Muy alto	95	12					60	95
	96				14			96
	97		13	13				97
	98					14	61	98
	99	15	14 a 15	14 a 15	15	15	75	99
Media		9.85	10.83	10.78	11.41	11.6	54.46	M
DS		1.567	1.503	1.35	1.44	1.43	3.475	DS

Fuente: Rafferty y Griffin (2004).

3.5.1.1 Validez de contenido del instrumento de medición de la Escala de Liderazgo Transformacional

La validez del contenido se define como el nivel en el cual los ítems que conforman el instrumento de medición son una muestra representativa del dominio de contenido que se mide. La validez se determina comparando cada ítem del instrumento de medición con el dominio del contenido estudiado, el análisis se lleva a cabo de 2 formas, la primera se realiza estudiando de manera lógica y racional los ítems y la segunda con el apoyo de un grupo de jueces calificados se analiza el grado por el cual los reactivos concuerdan con los planteamientos del constructor del instrumento, esta técnica se llama “criterio de jueces” (Escrura, 1988). Es una técnica muy común para llevar a cabo la validez de contenido, se calcula por medio de la prueba binomial o calculando el coeficiente de validez de Aiken.

3.5.1.1.1 Coeficiente de validez “V” de Aiken

Como indica Escurra (1988) la fórmula utilizada para determinar la validez de contenido fue la siguiente:

$$V = \frac{S}{(N(C - 1))}$$

La S, es resultado de la sumatoria de la Si (valor asignado por el Juez) N se considera el número de jueces y C, viene a ser el número de valores del inventario. Escurra (1988) señala que es importante contar con la aprobación de como mínimo 6 jueces para que se considere valido con un nivel de significancia de $p < 0,05$.

En este estudio, en la tabla 3, para obtener la validez del instrumento, este se sometió a la calificación del juicio de 8 expertos en la materia. Según los valores alcanzados, sugieren que se deben considerar los 15 ítems del Escala de Liderazgo Transformacional, son válidas.

Tabla 3

Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional, según el Coeficiente V. de Aiken.

ÍTEMES	JUECES								TOTALES	V DE AIKEN
	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8		
1. Tiene una idea clara de hacia dónde vamos como organización	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
2. Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
3. No tiene idea de hacia dónde va la organización	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
4. Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
5. Dice cosas positivas acerca de su área de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
6. Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
7. Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas generando nuevas alternativas o propuestas	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
8. Brindo a mis compañeros ideas que los obligan a reflexionar algunas cosas que nunca han pensado antes	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
9. He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
10. Considero los sentimientos de los demás antes de actuar	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
11. Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
12. Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
13. Elogio a los demás cuando hacen un trabajo mejor que el promedio	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00

14. Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
15. Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00

3.5.1.1.2 Coeficiente de validez según la Prueba Binomial

Para obtener la interpretación de resultados de la Prueba Binomial, se establece la H_0 y la H_a :

H_0 : La proporción de los jueces es de 0.50, por lo tanto la prueba no tiene validez de contenido.

H_a : La proporción de los jueces es diferente de 0.50, por lo tanto, si hay concordancia entre los jueces y la prueba es válida.

Tabla 4

Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional, según la Prueba Binomial

		CATEGORÍA	N	PROP. OBSERVADA	PROP. DE PRUEBA	SIGNIFICACIÓN EXACTA (BILATERAL: p)
J1	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J2	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J3	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J4	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J5	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J6	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J7	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J8	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		

En la tabla 4, se observa que los resultados son ≤ 0.05 , por lo que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a para los ítems, es decir, si hay concordancia entre los jueces, por lo tanto, la prueba conformada por 15 ítems tiene validez de contenido.

3.5.1.3 Confiabilidad por consistencia interna del instrumento de medición de la Escala de Liderazgo Transformacional

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación y para determinar la existencia de la fiabilidad de ambos instrumentos de medición, se utilizó el Alfa de Cronbach para medir el coeficiente de confiabilidad.

3.5.1.3.1 Método Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, esta se basa en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Estas podrían tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total.

Como se observa en la tabla 5, el análisis de coeficiente hecho a la Escala de Liderazgo Transformacional, de la misma forma, con Alfa de Cronbach se obtuvo 0,832, alto.

Tabla 5

Estadísticos de fiabilidad de la Escala de Liderazgo Transformacional.

ALFA DE CRONBACH	N DE ELEMENTOS
,832	15

Asimismo, se muestra la tabla 6, con el Alfa de cronbach si se elimina la variable elemento de corrección y la correlación ítem-test de cada uno de los ítems y su grado de relación con el test total. Ahí se observa que la correlación elemento-total corregida en todos los ítems es superior a 0,20, como lo establece Kline (1993) ello quiere decir que todos los ítems miden la misma dimensión que el test en su conjunto.

Tabla 6

Estadísticos total-elemento de la Escala de Liderazgo Transformacional.

ÍTEMES	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
1. Tiene una idea clara de hacia dónde vamos como organización	,499	,820
2. Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años	,268	,832
3. No tiene idea de hacia dónde va la organización	,208	,881
4. Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización	,477	,821
5. Dice cosas positivas acerca de su área de trabajo	,515	,820
6. Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades	,705	,807
7. Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas generando nuevas alternativas o propuestas	,745	,804
8. Brindo a mis compañeros ideas que los obligan a reflexionar algunas cosas que nunca han pensado antes	,708	,804
9. He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	,581	,813
10. Considero los sentimientos de los demás antes de actuar	,325	,829
11. Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros	,550	,815
12. Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos	,543	,816
13. Elogio a los demás cuando hacen un trabajo mejor que el promedio	,502	,819
14. Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros	,467	,821
15. Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente	,648	,811

3.5.1.4 Baremos de Escala de Liderazgo Transformacional

A continuación se presenta en la tabla 7, los baremos a utilizar en esta investigación.

Tabla 7

Normas percentilares para el liderazgo transformacional y sus componentes.

Nivel	Pc	VISION	C. INSPIRADA	E. INTELECTUAL	L. APOYO	R. PERSONAL	ELT
	1	6					35
	2						36
	3						37 a 46
	4		7		6	6 a 7	47
Muy bajo	5						
	6	7					
	7				7		48
	8		8			8	49
	9						
	10	8	9				
Bajo	15			9	8		50
	20	9		10		9	51
	25		10		9		52
	30						53
	35	10		11		10	
	40		11		10		54
	45						55
Promedio	50					11	56
	55	11			11		57
	60			12			58
	65		12				59
	70	12			12	12	60 a 61
	75						62 a 64
	80	13	13	13	13	13	65
Alto	85					14	66 a 68
	90		14	14			69 a 70
	91						
Muy alto	92						
	93				14		

94	14						
95							71
96							72
97							
98							73 a 74
99	15 a más	15 a más	15 a más	15 a más	15 a más	15 a más	75 a más
Media	11.31	11.83	12.02	11.16	11.47		57.80
Desviación estándar	2.146	2.066	1.775	2.338	2.267		8.085

3.5.2 Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)

Elaborado por Palma (2005). Lo conforman un total de 36 ítems, el cual cuenta con 5 alternativas de elección (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo) basadas en una escala de tipo Likert. Aproximadamente el tiempo para llenar la ficha por el colaborador es de 20 minutos.

Está conformado por siete factores de medición:

- Factor I: Condiciones físicas y/o materiales (5 ítems)
- Factor II: Beneficios laborales y/o remunerativos (4 ítems)
- Factor III: Políticas administrativas (5 ítems)
- Factor IV: Relaciones sociales (4 ítems)
- Factor V: Desarrollo personal (6 ítems)
- Factor VI: Desempeño de tareas (6 ítems)
- Factor VII: Relación de autoridad (6 ítems).

La población estuvo conformada por 838,591 trabajadores en Lima Metropolitana; la muestra la conformaron 952 empleados. Las variables consideradas son edad, sexo, tipo de empresa, grupo ocupacional, remuneración y tiempo de servicios. Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión

abreviada) en una sub muestra de 300 trabajadores. Las correlaciones (Alfa de Cronbach) ítem-puntaje total permitió estimar la confiabilidad de la escala de satisfacción laboral de Palma (2005) sus resultados se presentan en tabla 8.

Tabla 8

Las correlaciones (Alfa de Cronbach) ítem-puntaje total.

FACTORES	N° ÍTEM	α
	1	- 54
I Condiciones físicas y/o materiales	13	- 56
($\alpha = - 79$)	21	- 58
	28	- 64
	32	- 57
II Beneficios laborales y/o remunerativas	2	- 47
($\alpha = - 68$)	7	- 44
	14	- 51
	22	- 43
	8	- 38
III Políticas administrativas ($\alpha = - 67$)	15	- 45
	17	- 50
	23	- 50
	33	- 29
	3	- 41
IV Relaciones sociales	9	- 42
($\alpha = - 59$)	16	- 29
	24	- 39
	4	- 52
	10	- 48
V Desarrollo personal	18	- 59
($\alpha = - 79$)	25	- 54
	29	- 55
	34	- 60
	5	- 33
	11	- 43
VI Desempeño de tareas	19	- 33
($\alpha = - 66$)	26	- 41
	30	- 50
	35	- 40
	6	- 49
	12	- 44
VII Relación con la autoridad	20	- 35
($\alpha = - 79$)	27	- 49
	31	- 30
	36	- 48
<i>TOTAL ESCALA SL-SPC</i>		<i>68</i>

Fuente: Palma (1999).

A continuación en la tabla 9, los baremos originales de la Escala de Satisfacción Laboral de Palma (2005).

Tabla 9

Normas Percentilares Escala Satisfacción Laboral - Palma.

NIVEL	PC	I	II	III	IV	V	VI	VII	TOTAL PD	PC	
Alta	99	25	20	25	20	30	30	30	179	99	
	98	25	20	25	20	30	30	30	172	98	
	97	24	19	25	20	30	30	30	169	97	
	96	24	18	25	20	30	30	30	166	96	
Parcial Satisfacción Laboral	95	24	17	25	20	29	30	30	163	95	
	90	23	16	23	19	28	29	28	153	90	
	85	22	15	22	19	27	28	27	149	85	
	80	21	14	21	18	27	27	26	145	80	
Regular	75	20	14	20	18	26	27	26	141	75	
	70	20	13	20	17	26	26	25	139	70	
	65	19	13	19	17	25	25	24	136	65	
	60	19	12	18	16	25	25	24	133	60	
	55	18	12	18	16	24	24	23	131	55	
	50	18	11	17	16	23	24	23	130	50	
	45	17	11	17	16	23	23	22	128	45	
	40	17	10	16	15	22	23	22	125	40	
	35	16	10	16	15	22	23	21	123	35	
	30	15	9	15	14	21	22	20	121	30	
Parcial Insatisfacción Laboral	25	15	9	15	14	20	21	20	119	25	
	20	14	8	14	13	19	20	19	117	20	
	15	13	7	13	13	18	19	19	113	15	
	10	11	6	12	12	17	18	18	109	10	
	5	9	5	10	10	14	17	16	103	5	
	4	9	4	10	10	13	17	16	99	4	
	3	9	4	9	9	12	16	14	95	3	
	Baja	2	7	4	9	8	11	15	13	89	2
		1	6	4	7	7	10	13	11	79	1
		x	17.35	11.12	17.33	15.56	22.74	23.56	22.68	130.34	x
	D.S.	4.31	3.71	4.23	2.93	4.59	3.42	4.19	18.51	D.S.	

Fuente: Palma (1999).

3.5.2.1 Validez de contenido del instrumento de medición de la Escala de Satisfacción Laboral

La validez del contenido se define como el nivel por el cual los ítems que conforman el instrumento de medición son una muestra representativa del dominio de contenido que se mide. La validez se determina comparando cada ítem del instrumento de medición con el dominio del contenido estudiado, el análisis se lleva a cabo de 2 formas, la primera se realiza estudiando de manera lógica y racional los ítems y la segunda con el apoyo de un grupo de jueces calificados se analiza el grado en que los reactivos concuerdan con los planteamientos del constructor del instrumento, esta técnica se llama “criterio de jueces” (Escurra, 1988). Es una técnica muy común para llevar a cabo la validez de contenido, se calcula por medio de la prueba binomial o calculando el coeficiente de validez de Aiken.

3.5.2.1.1 Coeficiente de validez “V” de Aiken

Como indica Escurra (1988) la fórmula utilizada para determinar la validez de contenido fue la siguiente:

$$V = \frac{S}{(N(C - 1))}$$

La S, es resultado de la sumatoria de la Si (valor asignado por el Juez) N se considera el número de jueces y C, viene a ser el número de valores del inventario. Escurra (1988) señala que es importante contar con la aprobación de como mínimo 6 jueces para que se considere valido con un nivel de significancia de $p < 0,05$.

En este estudio, en la tabla 10, para obtener la validez del instrumento, este se sometió a la calificación del juicio de 8 expertos en la materia. Según los valores alcanzados, sugieren que se deben considerar los 36 ítems de la Escala de Satisfacción Laboral, son válidas.

Tabla 10

Validez de contenido de la Escala de Satisfacción Laboral, según el Coeficiente V. de Aiken.

ÍTEMES	JUECES								TOTAL	V DE AIKEN
	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8		
1. Distribución física del ambiente facilita el trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
2. Sueldo bajo en relación a la labor	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
3. Ambiente creado por mis compañeros es ideal	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
4. El trabajo que hago es justo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
5. Tarea que realizo es valiosa	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
6. Mi jefe es comprensivo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
7. Me siento mal con lo que gano	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
8. Siento que recibo mal trato por la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
9. Me agrada trabajar con mis compañeros	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
10. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
11. Me siento útil con lo que hago	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
12. Disposición de mis jefes cuando pido ayuda	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
13. El ambiente de mi trabajo es confortable	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
14. El sueldo es bastante aceptable	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
15. En mi trabajo me están explotando	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
16. Prefiero distancia con mis compañeros	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
17. Me disgusta mi horario	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
18. Disfruto de la labor que hago en mi trabajo	1	0	1	1	1	1	1	1	7	0.88
19. Las tareas que hago no tienen mucha importancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
21. La comodidad en mi trabajo es inigualable	1	1	0	1	1	1	1	1	7	0.88
22. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
23. El horario me resulta incómodo	1	1	0	1	1	1	1	1	7	0.88

24. La solidaridad es una virtud característica de mi grupo de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo	1	0	1	1	1	1	1	1	7	0.88
26. Mi trabajo me aburre	1	0	1	1	1	1	1	1	7	0.88
27. La relación que tengo con mis jefes es cordial	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
28. Trabajo cómodamente en mi lugar de trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
29. Mi trabajo me hace sentir realizado	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
30. Me gusta mi trabajo	1	0	1	1	1	1	1	1	7	0.88
31. No me siento a gusto con mi jefe	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
32. Existen comodidades para desempeñarme bien	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
33. No reconocen el esfuerzo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
34. Me siento bien conmigo mismo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
35. Me siento complacido con mi trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00
36. Mi jefe valora mi esfuerzo	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00

3.5.2.1.2 Coeficiente de validez según la Prueba Binomial

Para obtener la interpretación de resultados de la Prueba Binomial, se establece la H_0 y la H_a :

H_0 : La proporción de los jueces es de 0.50, por lo tanto la prueba no tiene validez de contenido.

H_a : La proporción de los jueces es diferente de 0.50, por lo tanto, si hay concordancia entre los jueces y la prueba es válida.

Tabla 11

Validez de contenido de la Escala de Satisfacción Laboral, según la prueba binomial

		CATEGORÍA	N	PROP. OBSERVADA	PROP. DE PRUEBA	SIGNIFICACIÓN EXACTA (BILATERAL: p)
J1	Grupo 1	1	36	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J2	Grupo 1	1	32	.89	.50	.000

	Grupo 2	0	4	.11		
J3	Grupo 1	1	34	.94	.50	.000
	Grupo 2	0	2	.06		
J4	Grupo 1	1	36	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J5	Grupo 1	1	36	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J6	Grupo 1	1	36	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J7	Grupo 1	1	36	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		
J8	Grupo 1	1	36	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	0.00		

En la tabla 11, se observa que los resultados son ≤ 0.05 , por lo que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a para los ítems, es decir, si hay concordancia entre los jueces, por lo tanto, la prueba conformada por 36 ítems tiene validez de contenido.

3.5.2.3 Confiabilidad por consistencia interna del instrumento de medición de la Escala de Satisfacción Laboral

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación y para determinar la existencia de la fiabilidad de ambos instrumentos de medición, se utilizó el Alfa de Cronbach para medir el coeficiente de confiabilidad.

3.5.2.3.1 Método Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total.

Como se observa en la tabla 10, el análisis de coeficiente hecho a la Escala de Satisfacción Laboral, de la misma forma, con Alfa de Cronbach se obtuvo 0,979, alto.

Tabla 12

Estadísticos de fiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral.

ALFA DE CRONBACH	N DE ELEMENTOS
,979	36

Asimismo, se muestra la tabla 12, con el Alfa de Cronbach si se elimina la variable elemento de corrección y la correlación ítem-test de cada uno de los ítems y su grado de relación con el test total. Aquí se puede observar que la relación elemento-total corregida en todos los ítems es superior a 0,20 (Kline, 1993) ello quiere decir que todos los ítems miden la misma dimensión que el test en su conjunto.

Tabla 13

Estadísticos total-elemento de la Escala de Satisfacción Laboral.

ÍTEMS	CORRELACIÓN ELEMENTO- TOTAL CORREGIDA	ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
1. Distribución física del ambiente facilita el trabajo	,783	,978
2. Sueldo bajo en relación a la labor	,789	,978
3. Ambiente creado por mis compañeros es ideal	,885	,977
4. El trabajo que hago es justo	,840	,978
5. Tarea que realizo es valiosa	,695	,978
6. Mi jefe es comprensivo	,728	,978
7. Me siento mal con lo que gano	,543	,979
8. Siento que recibo mal trato por la empresa	,849	,978
9. Me agrada trabajar con mis compañeros	,785	,978
10. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente	,730	,978
11. Me siento útil con lo que hago	,831	,978
12. Disposición de mis jefes cuando pido ayuda	,743	,978
13. El ambiente de mi trabajo es confortable	,893	,977
14. El sueldo es bastante aceptable	,737	,978
15. En mi trabajo me están explotando	,723	,978
16. Prefiero distancia con mis compañeros	,782	,978
17. Me disgusta mi horario	,295	,980
18. Disfruto de la labor que hago en mi trabajo	,724	,978
19. Las tareas que hago no tienen mucha importancia	,790	,978
20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de trabajo	,711	,978
21. La comodidad en mi trabajo es inigualable	,914	,977
22. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	,741	,978
23. El horario me resulta incómodo	,345	,979

24. La solidaridad es una virtud característica de mi grupo de trabajo	,797	,978
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo	,751	,978
26. Mi trabajo me aburre	,465	,979
27. La relación que tengo con mis jefes es cordial	,831	,978
28. Trabajo cómodamente en mi lugar de trabajo	,879	,978
29. Mi trabajo me hace sentir realizado	,912	,978
30. Me gusta mi trabajo	,711	,978
31. No me siento a gusto con mi jefe	,463	,979
32. Existen comodidades para desempeñarme bien	,816	,978
33. No reconocen el esfuerzo	,664	,978
34. Me siento bien conmigo mismo	,838	,978
35. Me siento complacido con mi trabajo	,843	,978
36. Mi jefe valora mi esfuerzo	,847	,978

3.5.2.4 Baremos de Escala de Satisfacción Laboral

A continuación se presenta en la tabla 14, los baremos a utilizar en esta investigación.

Tabla 14

Normas percentilares para la variable satisfacción laboral y sus dimensiones.

Nivel	P c	CONDICIO NES	BENEFIC IOS	POLITIC AS	RELACIO NES	DESARRO LLO	DESEMP EÑO	RELACIO N AUTORI DAD	ESL
Muy bajo	1	7		15		8	12		84 a 88
	2		7					9	89
	3	8				9			90
	4						13		
	5					10			91
	6				10			10	
	7								92
	8						14		
	9								
Bajo	10	9	8	16		11			93 a 94
	11				11		15	11	95
	12								96
Prome dio	13	10	9	17	12	12			97
	14						16	12	98
	15								

	3								
	5	11						17	99
	4								
	0				13	13			100
	4		10	18				18	101
	5								
	5	12							13
	0								
	5					14	19		
	5								
	6	13			14	15			103 a
	0								105
	6	14 a 16	11			16 a 20	20	14	106 a
	5								115
	7								116 a
	0	18		19		21			119
	7								120 a
	5	19				22	21		121
	8								122 a
	0		12		15	23			123
Alto	8								
	5	20		20				22	15
	9								
	0	21				24			16
	9								
	1		13						
	9				16				
	2							23	
	9								
	3								
	9					25			
	4								127
Muy	9								
alto	5			21					
	9								
	6								17
	9								
	7		14		17	26			
	9								
	8	22						24	18
	9								
	9	23 a más	15 a más	22 a más	18 a más	27 a más	25 a más	19 a más	130 a más
Media		14.41	10.82	18.67	13.94	16.75	18.93	13.64	107.14
Desviación estándar		4.644	1.900	1.653	1.956	5.450	3.118	2.086	12.740

3.6 Procedimiento para la recolección de datos

En el presente estudio se acudió a una empresa privada de Lima Metropolitana para solicitar el permiso pertinente para la aplicación de los instrumentos de medición para la presente tesis.

Cuando se consiguió el permiso por parte del gerente general de la empresa, se aplicaron los instrumentos de medición a la población de forma individual y colectiva. Los instrumentos fueron llenados de manera anónima. A todos los participantes se les presentó al investigador dando una explicación muy breve y detallada sobre el motivo de la visita y la explicación del objetivo del estudio, asimismo, se le dieron las debidas instrucciones, los objetivos del estudio y se les solicitó su consentimiento resaltando la importancia de contestar con sinceridad.

Finalmente, se les agradeció a todos por la participación voluntaria y posteriormente se procedió con la calificación de cada instrumento de medición y a elaborar la base de datos para realizar el respectivo análisis estadístico.

3.7 Procedimiento para el análisis estadístico de datos

Cuando se hubo revisado y depurado los instrumentos, se diseñó una base de datos para realizar todos los análisis estadísticos pertinentes con la ayuda del software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 24.0 para Windows, con el cual se elaboraron las tablas, gráficos y se contrastaron las pruebas de hipótesis respectivas. Asimismo, para estimar las características psicométricas de los instrumentos, se verificó la confiabilidad y la validez.

- Se usó Kolmogorov Smirnov (K-S) para realizar el análisis de la prueba de normalidad en la muestra y después analizarlos con Estadísticos Inferenciales de manera pertinente. Asimismo, se usó Kolmogorov Smirnov (K-S) pues nuestra muestra fue ≥ 50 sujetos.
- Asimismo, se usó el coeficiente de validez de la prueba según V de Aiken para determinar la validez de contenido de cada instrumento de medición. El coeficiente V de Aiken genera valores entre 0 y 1, mientras más elevado el valor, el ítem tendrá una mayor validez de contenido. De igual forma, para que un ítem sea válido, este debe contar con un nivel de significación asintótica ≥ 0.05 .
- Así también, se usó el método del Alfa de Cronbach para determinar el coeficiente de confiabilidad por consistencia interna de cada instrumento de medición. Puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. La p (significación asintótica) debe ser ≥ 0.70 .
- Por otro lado, se aplicó el Coeficiente de Correlación Spearman para verificar el grado de correlación existente entre dos variables, para que se establezca correlación entre las variables la significación asintótica debe ser ≥ 0.05 .
- Por último se aplicó la Prueba de U Mann – Whitney (2 variables) y la Prueba de Kruskal – Wallis/Chi-Cuadrado (3 variables a más) para verificar la existencia de diferencias significativas entre dos o más variables, respectivamente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Características sociodemográficas de la muestra

La muestra estuvo constituida por 300 colaboradores (m=300) de una empresa privada de Lima Metropolitana, de los cuales se expresan en las siguientes:

Como se observa en la tabla 15, la edad que predomina con un 8,0% (24) es la edad de 35 años. Mientras que donde hay menos cantidad son de 24, 31 y 32 años con un porcentaje de 4,3% (13).

Tabla 15

Tabla de población Sociodemográfica por edad.

POBLACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA: EDAD			
EDAD	TOTAL	%	
24	13	4.3%	
25	25	8.3%	
26	15	5.0%	
27	20	6.7%	
28	20	6.7%	
29	20	6.7%	
30	20	6.7%	
31	13	4.3%	
32	13	4.3%	
33	14	4.7%	
34	18	6.0%	
35	24	8.0%	
36	17	5.7%	
37	17	5.7%	
38	18	6.0%	
39	19	6.3%	
40	14	4.7%	
TOTAL	300	100%	

Como se observa en la tabla 16, el sexo que predomina en la muestra es de los masculinos, siendo así un 54,0% (162) la mayor parte de la muestra.

Tabla 16

Tabla de población Sociodemográfica por sexo.

POBLACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA: SEXO		
SEXO	TOTAL	%
Masculino	162	54.0%
Femenino	138	46.0%
TOTAL	300	100%

Como se observa en la tabla 17, el área predominante en la muestra es del área comercial, teniendo un 49,6% (149) más sobre las otras áreas; mientras que el área con menor cantidad de personal es el área administrativa con 17,0% (51).

Tabla 17

Tabla de población sociodemográfica por área de trabajo.

POBLACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA: ÁREA		
ÁREA	TOTAL	%
Administrativo	51	17.00%
Comercial	149	49.67%
Operativo	100	33.33%
TOTAL	300	100%

4.2 Análisis para la primera variable: Liderazgo Transformacional

4.2.1 Estadísticos descriptivos de Liderazgo Transformacional

La tabla 18, presenta las estadísticas descriptivas del liderazgo transformacional y sus áreas. Se observa que el nivel de total de la muestra es alto (Pd. 57.80). Siendo el área

Estimulación Intelectual, quien presenta el promedio más alto (Pd. 12.02) y el área Liderazgo de Apoyo, quien presenta el promedio más bajo (Pd. 11.16).

Los puntajes de asimetría indican que todas las áreas y el puntaje total de Liderazgo Transformacional la curva es simétrica, es decir, existe aproximadamente la misma cantidad de valores a los dos lados de la media.

Los puntajes de curtosis manifiestan que en las áreas Comunicación Inspirada y Reconocimiento Personal el puntaje total la curva es mesocúrtica, es decir, existe una concentración normal de valores alrededor de la media. Finalmente, en las áreas Visión, Estimulación Intelectual y Liderazgo de Apoyo la curva es platicúrtica, es decir, existe una baja concentración de valores alrededor de la media.

Tabla 18

Estadísticos descriptivos de la Escala de Liderazgo Transformacional

	VISION	C.INSPIRADA	E.INTELECTUAL	L.APOYO	R.PERSONAL	LIDERAZGO
Media	11.31	11.83	12.02	11.16	11.47	57.80
Mediana	11.00	12.00	12.00	11.00	12.00	57.00
Moda	11	12	12	12	12	53 ^a
Desviación estándar	2.146	2.066	1.775	2.338	2.267	8.085
Asimetría	-.177	-.371	-.088	-.263	-.240	-.017
Curtosis	-.595	-.310	-.764	-.546	-.342	.308

4.2.2 Área de trabajo del sujeto

Según la Escala de Liderazgo Transformacional aplicada al personal de una empresa privada de Lima Metropolitana, en la figura 1, se visualiza al área comercial liderando la escala “muy alto” del estilo de liderazgo transformacional en relación a las otras áreas, con el 56,0%

(14); por el contrario, uno de los que se encuentran en la escala “muy bajo” es el área administrativa con un 4,0%.

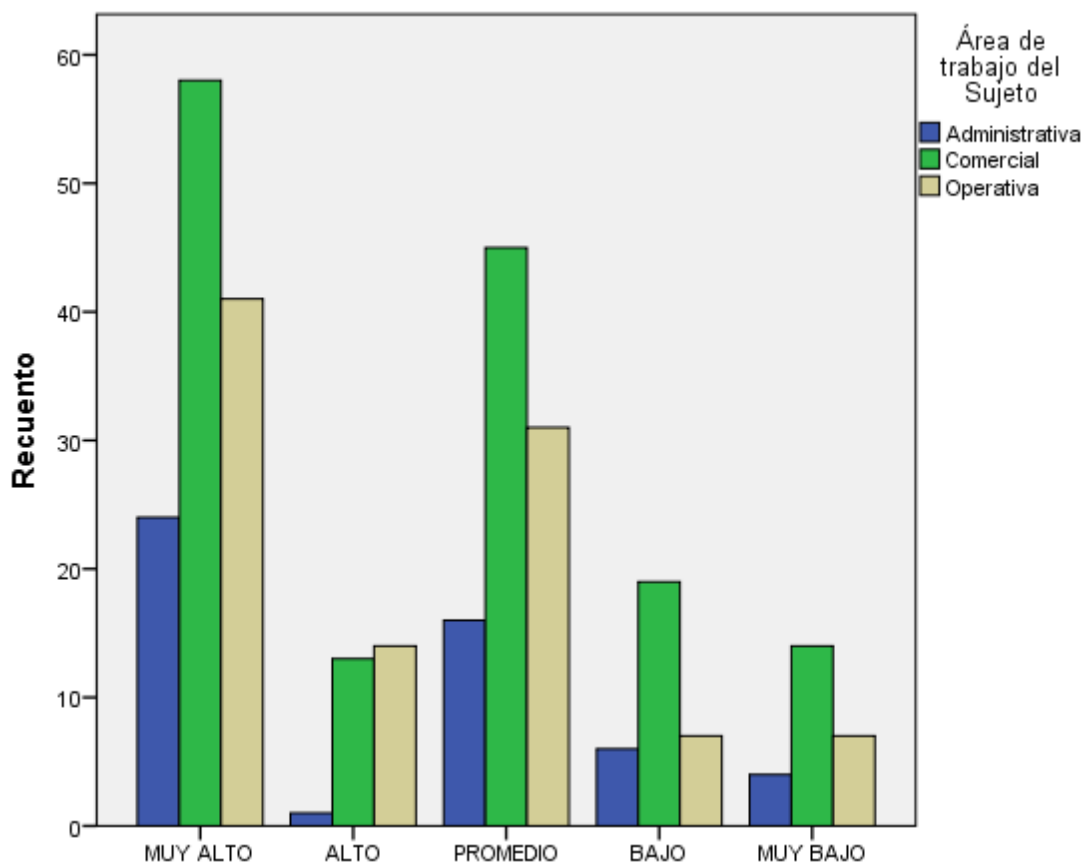


Figura 2. Gráfico de barras de niveles Escala De Liderazgo Transformacional * Área de trabajo del Sujeto.

4.2.3 Edad del sujeto

Como se observa en la tabla 19, según la Escala de Liderazgo Transformacional aplicada al personal de una empresa privada de Lima Metropolitana, se visualiza que los rangos de edad 27, 31 y 37 años lideran la escala “muy bajo” del estilo de liderazgo transformacional en relación a las otras edades, mientras que los que poseen la edad de 29 y 35 años lideran la escala “muy alto” con 11 y 12, respectivamente.

Tabla 19

Tabla de contingencia Escala De Liderazgo Transformacional * Edad del Sujeto.

		EDAD DEL SUJETO																	TOTAL
		24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Muy Alto	7	10	5	10	7	11	9	4	5	5	7	12	5	6	6	8	6	123
	Alto	0	5	1	0	2	1	2	0	2	4	1	3	2	0	3	0	2	28
	Promedio	5	7	5	4	7	3	6	3	4	4	6	6	6	7	8	8	3	92
	Bajo	1	3	3	3	2	3	1	3	2	1	2	2	3	1	0	1	1	32
	Muy Bajo	0	0	1	3	2	2	2	3	0	0	2	1	1	3	1	2	2	25
TOTAL		13	25	15	20	20	20	20	13	13	14	18	24	17	17	18	19	14	300

4.2.4 Sexo del sujeto

Según la Escala de Liderazgo Transformacional aplicada al personal de una empresa privada de Lima Metropolitana, se observa en la figura 2, que el sexo femenino lidera la escala “muy bajo” del estilo de liderazgo transformacional en relación al otro sexo, con el 64,0% (16), mientras que los del sexo masculino lideran la escala “muy alto” con 53,6% (66).

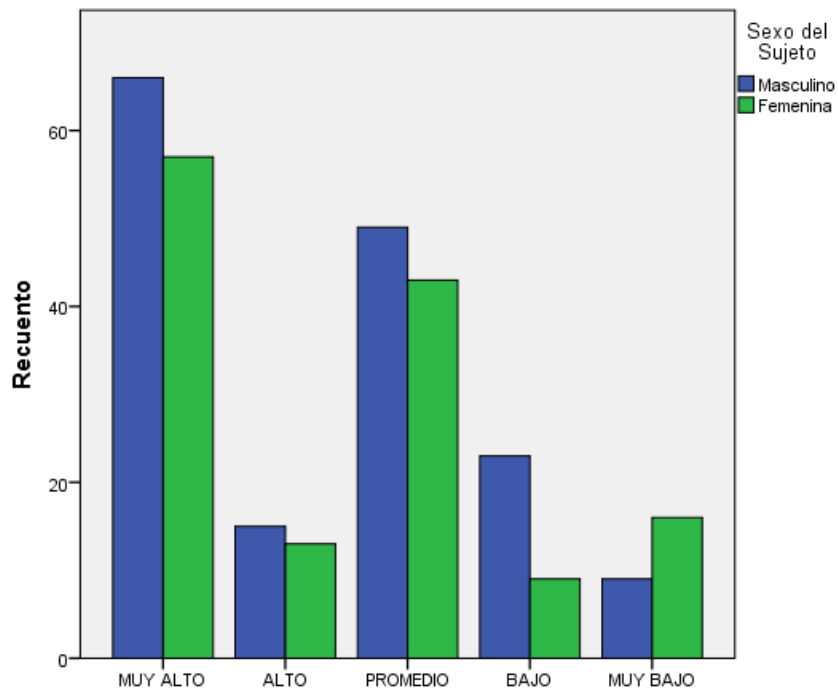


Figura 3. Gráfico de barras de niveles de Escala De Liderazgo Transformacional * Sexo del Sujeto.

4.3 Análisis para la segunda variable: Satisfacción Laboral

4.3.1 Estadísticos descriptivos de Satisfacción Laboral

La tabla 20, presenta las estadísticas descriptivas de satisfacción laboral y sus áreas. Se puede observar que el nivel de total de la población es promedio (Pd. 107.14). Siendo el área Desempeño, quien presenta el promedio más alto (Pd. 18.93) y el área Beneficios, quien presenta el promedio más bajo (Pc. 10.82).

Los puntajes de asimetría revelan que las áreas Beneficios, Políticas, Relaciones, Desempeño y Relación con la Autoridad, la curva es simétrica, es decir, existe aproximadamente la misma cantidad de valores a los dos lados de la media. Asimismo, las áreas Condiciones, Desarrollo y el puntaje total de satisfacción laboral, la curva es asimétricamente positiva, es decir, existe una gran cantidad de valores en la parte izquierda de la media.

Los puntajes de curtosis manifiestan que en las áreas Beneficios y Relación con la Autoridad, la curva es mesocúrtica, es decir, existe una concentración normal de valores alrededor de la media. Finalmente, en las áreas Condiciones, Políticas, Relaciones, Desarrollo y Desempeño el puntaje total de satisfacción laboral la curva es platicúrtica, es decir, existe una baja concentración de valores alrededor de la media.

Tabla 20

Estadísticos descriptivos de la Escala de Satisfacción Laboral

	CONDICIONES	BENEFICIOS	POLÍTICAS	RELACIONES	DESARROLLO	DESEMPEÑO	REL. AUTORIDAD	SAT. LABORAL
Media	14.41	10.82	18.67	13.94	16.75	18.93	13.64	107.14
Mediana	13.00	11.00	19.00	14.00	14.00	19.00	14.00	102.00
Moda	12	10	19	14	13	16	13	100 ^a
Desviación estándar	4.644	1.900	1.653	1.956	5.450	3.118	2.086	12.740
Asimetría	.510	.215	.118	-.170	.595	-.072	.191	.511

4.3.2 Área de trabajo del sujeto

Según la Escala de Satisfacción Laboral aplicada al personal de una empresa privada de Lima Metropolitana, se representa en la figura 3, que el área comercial lidera la escala “regular” y “baja” de satisfacción laboral en relación a las otras áreas, con el 72,0% y 69,0%, respectivamente, mientras que el área operativa lidera la escala “parcial insatisfecha” con 43,0%.

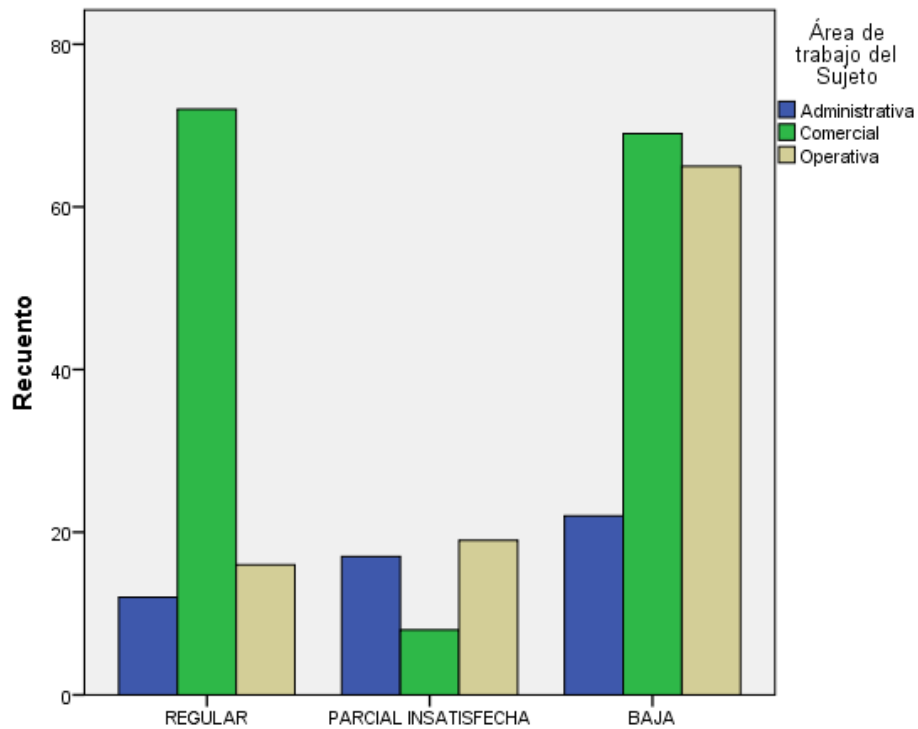


Figura 4. Gráfico de barras de niveles de Escala De Satisfacción Laboral * Área de trabajo del Sujeto.

4.3.3 Edad del sujeto

Como se observa en la tabla 21, según la Escala de Satisfacción Laboral aplicada al personal de una empresa privada de Lima Metropolitana, se visualiza que los rangos de edad de 27 y 35 años lideran la escala “baja” de satisfacción laboral en relación a las otras edades, con el 16,6% (26), y los que tienen la edad de 25 años lideran la escala “regular” con un 10,0% (10).

Tabla 21

*Tabla de contingencia Escala De Satisfacción Laboral * Edad del Sujeto.*

		EDAD DEL SUJETO																	TOTAL
		24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL	Regular	3	10	4	5	5	7	9	6	7	6	3	9	6	5	6	5	4	100
	Parcial Insatisfecha	3	3	2	2	4	5	2	0	2	3	4	2	1	2	4	3	2	44
	Baja	7	12	9	13	11	8	9	7	4	5	11	13	10	10	8	11	8	156
TOTAL		13	25	15	20	20	20	20	13	13	14	18	24	17	17	18	19	14	300

4.3.4 Sexo del sujeto

Según la Escala de Satisfacción Laboral aplicada al personal de una empresa privada de Lima Metropolitana, como se contempla en la figura 4, el sexo femenino lidera la escala “baja” de satisfacción laboral en relación al otro sexo, con el 48,7% (76), mientras que los del sexo masculino lideran la escala “parcial insatisfecha” con 70,4% (31) y, de la misma forma, los del sexo masculino lideran la escala “regular” con un 55,0% (55).

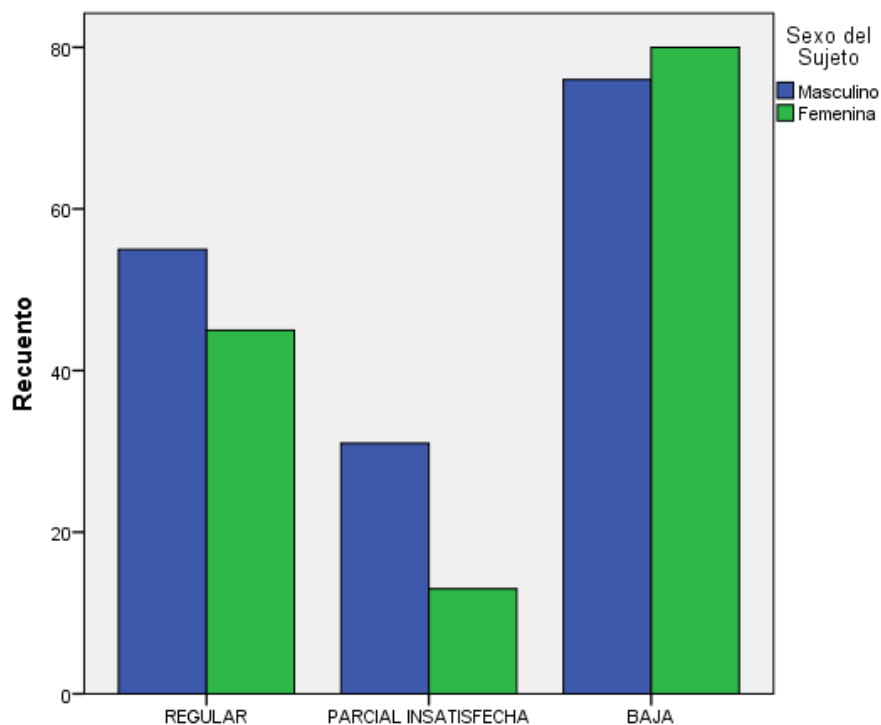


Figura 5. Gráfico de barras de niveles de Escala De Satisfacción Laboral *
Sexo del Sujeto.

4.4 Prueba de normalidad de ambas variables

La tabla 22, presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en donde se observa que todas las puntuaciones de cada una de las áreas de liderazgo transformacional, así como el puntaje total. La distribución de la muestra es no normal ($p < 0.05$), por ende es correcto el uso de la estadística no paramétrica, por lo tanto, se emplearán pruebas no paramétricas para la contrastación de hipótesis.

Tabla 22

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable Liderazgo Transformacional

	KOLMOGOROV-SMIRNOV ^A		
	ESTADÍSTICO	GL	SIG.
Visión	.131	300	.000
C. Inspirada	.129	300	.000
E. Intelectual	.139	300	.000

L. Apoyo	.106	300	.000
R. Personal	.115	300	.000
Liderazgo	.094	300	.000

La tabla 23, presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en donde se observa que todas las puntuaciones de cada una de las áreas de satisfacción laboral, así como el puntaje total. La distribución de la muestra es no normal ($p < 0.05$), por ende es correcto el uso de la estadística no paramétrica, por lo tanto, se emplearan pruebas no paramétricas para la contrastación de hipótesis.

Tabla 23

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la variable satisfacción laboral

	KOLMOGOROV-SMIRNOV ^A		
	ESTADÍSTICO	GL	SIG.
Condiciones	.200	300	.000
Beneficios	.123	300	.000
Políticas	.123	300	.000
Relaciones	.126	300	.000
Desarrollo	.242	300	.000
Desempeño	.116	300	.000
Rel. Autoridad	.110	300	.000
Sat. Laboral	.207	300	.000

4.5 Contrastación de hipótesis

A continuación, se detallan las hipótesis específicas y las hipótesis nulas con los resultados de estas:

H₃: Existen diferencias significativas de liderazgo transformacional, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H_0 : No existen diferencias significativas de liderazgo transformacional, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

Como se observa en la tabla 24 y 25, en todas las dimensiones del instrumento de medición, Escala de Liderazgo Transformacional, la significación asintótica tiene un valor ≥ 0.05 , por lo tanto no se acepta la hipótesis 3, pero si se acepta la hipótesis nula. Con ello se concluye que no existen diferencias significativas en el estilo de liderazgo transformacional, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

Tabla 24

Prueba de U de Mann Withney, según sexo del sujeto.

	VISION	C.INSPIRADA	E.INTELECTUAL	L.APOYO	R.PERSONAL	LIDERAZGO
U de Mann-Whitney	10736.000	10950.000	10560.000	10171.500	11107.500	10661.000
W de Wilcoxon	23939.000	24153.000	23763.000	23374.500	20698.500	23864.000
Z	-.598	-.308	-.838	-1.356	-.095	-.691
Sig. asintótica (bilateral)	.550	.758	.402	.175	.924	.489

Tabla 25

Prueba de Kruskal – Wallis, según edad del sujeto.

	ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EDAD DEL SUJETO
Chi-cuadrado	9,533
G1	16
Sig. asintót.	,890

H_4 : Existen diferencias significativas de satisfacción laboral, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

H_0 : No existen diferencias significativas de satisfacción laboral, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

Como se observa en la tabla 26 y 27, en todas las dimensiones del instrumento de medición, Escala de Satisfacción Laboral, la significación asintótica tiene un valor ≥ 0.05 , por lo tanto no se acepta la hipótesis 4, pero si la hipótesis nula. Con ello se concluye que no existen diferencias significativas en la satisfacción laboral, según la edad y el sexo del personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

Tabla 26

Prueba de U de Mann Withney, según sexo del sujeto.

	CONDICIONES	BENEFICIOS	POLITICAS	RELACIONES	DESARROLLO	DESEMPEÑO	REL.AUTORIDAD	SAT.LABORAL
U de Mann-Whitney	10477.50 0	10647.50 0	11115.50 0	11036.00 0	10594.50 0	11069.50 0	10976.50 0	10477.50 0
W de Wilcoxon	20068.50 0	20238.50 0	24318.50 0	24239.00 0	20185.50 0	20660.50 0	20567.50 0	20068.50 0
Z	-.936	-.717	-.085	-.192	-.784	-.146	-.272	-.936
Sig. asintótica (bilateral)	.349	.473	.932	.848	.433	.884	.786	.349

Tabla 27

Prueba de Kruskal – Wallis, según edad del sujeto.

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL EDAD DEL SUJETO	
Chi-cuadrado	10,070
G1	16
Sig. asintót.	,863

Por lo tanto, en base a los resultados obtenidos, se comprueba la hipótesis general:

H_G : Existe relación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana

H_0 : No existe relación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.

Como se observa en la tabla 28, el resultado de la significancia bilateral es 0.522, lo que significa que no se acepta la hipótesis general por ser ≥ 0.05 ; por lo tanto no existen diferencias. Así mismo, el coeficiente de correlación debe oscilar entre 0 y 1, siendo 0 de muy baja correlación y 1 de muy buena correlación; el resultado obtenido es 0.037, lo que muestra que la correlación existente se ubica en una escala muy baja.

Tabla 28

Prueba de Coeficiente de correlación de R de Spearman para ESL y ELT.

		SATISFACCIÓN LABORAL	
RHO DE SPEARMAN	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	-.037
		Sig. (bilateral)	.522

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo establecer y describir la correlación entre estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana. A partir de la verificación empírica realizada se pueden enumerar algunos hallazgos destacados.

Dentro del resultado que se obtuvo al analizar al objetivo general, se encontró que el 41,0% del personal de la empresa privada obtuvo puntajes altos en el estilo de liderazgo transformacional y el 52,0% del personal obtuvo puntajes bajos de satisfacción laboral. Por lo tanto, se puede observar que no existe relación significativa entre estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Asimismo, los resultados mencionados anteriormente tienen gran similitud contrastándolos con los estudios de Colino (2014) sobre satisfacción laboral y las conductas de liderazgo en el personal de una empresa del sector de servicios, ya que halló altos índices de insatisfacción laboral y un puntaje contrario a las conductas de liderazgo.

Sin embargo, Peiró, González-Romá, Ripoll y Gracia (2001) en una investigación que involucró a profesionales de la salud, hallaron que la conducta de liderazgo resultaba como influencia positiva en la satisfacción laboral. En otra investigación con personal del área de salud de enfermería y con miembros médicos, ambas medias de liderazgo mostraron relación significativa con satisfacción laboral. En el caso de esta investigación, tal y como se mencionó anteriormente, no se puede seguir con la última afirmación, ya que no se encontró relación significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

Consecuentemente, se estima que se obtuvo dicho resultado porqué el hecho que el personal de la empresa privada haya logrado obtener un alto puntaje en el estilo de liderazgo

transformacional y un puntaje bajo en satisfacción laboral porque, posiblemente, el personal estuvo evaluando la conducta de liderazgo más no al líder (puesto de jefatura). Asimismo, el resultado también corrobora la teoría de los componentes del liderazgo de Greenleaf (1991) cuando habla que uno de los cuatro componentes del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que este genera, por lo tanto, un líder puede tener dificultad para seguir la guía y la sujeción a la jefatura en caso este no tenga un estilo de liderazgo ideal y que este no genere un buen ambiente laboral.

Asimismo, dentro del resultado que se obtuvo al analizar el primer objetivo específico, sobre los niveles de liderazgo transformacional según área: administrativo, comercial y operativa; se halló que el área comercial lideró la escala “muy alto” del estilo de liderazgo transformacional en relación a las otras áreas, con 56,0%, por lo contrario, en la escala “muy bajo” se ubicó el área administrativa con 4,0%.

Revisando los antecedentes no hallamos muchos estudios que contengan ambas variables, pero si investigaciones similares con alguna de las variables que detallamos a continuación. En un estudio similar, Villalobos (2017) en su investigación halló relación entre liderazgo y la gestión del área administrativa, corroborando así la relación de variables cuando el 62,5% manifestó que cuando el liderazgo transformacional es regular la gestión administrativa se considera regular. Asimismo, en su investigación vieron que el 18,3% consideraron que cuando la gestión administrativa es eficiente, el liderazgo transformacional también es alto.

Del mismo modo, Franklin y Krieger (2011) mencionan que los líderes transformacionales son aquellos que articulan el actual sistema las dificultades, ellos (líderes transformacionales) tienen una visión que comprende lo que debe ser la sociedad y la organización. De igual manera, esto implicaría un enfoque hacia la visión para inducir el mando real de los seguidores, motivando y asumiendo los aspectos que determinan la cultura organizacional, ayudando al cambio organizacional.

Por otro lado, dentro del resultado que se obtuvo al analizar el segundo objetivo específico, sobre los niveles de satisfacción laboral según área: administrativo, comercial y operativa; se contempló que el área comercial lidera la escala “regular” y “baja” de satisfacción laboral en relación a las otras áreas, con el 72,0% y 69,0%, respectivamente, mientras que el área operativa lidera la escala “parcial insatisfecha” con 43,0%. Revisando los antecedentes no hallamos muchos estudios que contengan ambas variables, pero si investigaciones similares con alguna de las variables que detallamos a continuación.

En la investigación de Montenegro y Letona (2002) determinaron que el clima laboral influye significativamente en la satisfacción laboral, así también, señalan que un mal clima laboral deriva en una baja satisfacción laboral lo que afecta directamente en el desempeño y la eficacia de los colaboradores. De la misma forma, hablando sobre la satisfacción laboral, Ovejero (2006) señaló la satisfacción laboral como el fruto de muchas actitudes que tiene un colaborador hacia su trabajo, los factores podrían ser el supervisor, los compañeros, la compañía, los ascensos, condiciones laborales, etc. En conclusión, para hablar del resultado de la satisfacción laboral, se habla de un conjunto de diversas actitudes generales del colaborador en su empleo. El colaborador que se encuentre satisfecho con su puesto de trabajo tendrá actitudes positivas, del mismo modo, quien este insatisfecho mostrara actitudes negativas.

Así también, dentro del resultado que se obtuvo al analizar el tercer objetivo específico sobre la existencia de diferencias significativas del estilo de liderazgo transformacional según la edad y el sexo del personal en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana y se encontró que no existen diferencias significativas. Dentro del análisis se observó que los rangos de edad 27, 31 y 37 años lideran la escala “muy bajo” con el 36,0% en comparación a otras edades, mientras que los que poseen la edad de 35 años lideran la escala “muy alto” con 9,7%; así también, los del sexo masculino son quienes obtienen un puntaje muy alto en la Escala de Liderazgo Transformacional hasta un 54,0% a diferencia del personal de sexo femenino quien obtuvo un puntaje muy bajo, 64,0%. Adicionalmente, estudios empíricos realizados por

Lips (2003) sobre el liderazgo por sexo, encontró que la mayoría de mujeres, en comparación a los hombres, creían que una actitud de liderazgo puede restringir las oportunidades para mantener cercanas y buenas relaciones con el grupo. Así también, uno de los primeros estudios se realizó por Rosener (1990) con mujeres y hombres, encontró que las mujeres líderes expresan este tipo de liderazgo (transformacional) cuando el contexto organizacional lo permite, es decir, en organizaciones en las que existe una cultura creada por las propias mujeres, acorde con sus habilidades. Asimismo, se destaca la importancia de esta autora, pues señala que si una organización es liberalmente tradicional, las mujeres se adaptan a las leyes y expectativas dominantes del hombre en este tipo de organización. Pero en el caso de ser una organización no tradicional, las mujeres se muestran libres a demostrar su verdadero estilo de liderazgo.

El punto de vista de las mujeres arraigada a sus dogmas tienen mucho que ver con una prestación desigual del trabajo y la mayor dedicación a la familia, como por ejemplo, pensar y tener la preocupación del cuidado de los niños en caso ellas se evoquen de lleno al trabajo. Esta creencia es de carácter social y como consecuencia se producen atribuciones diferenciales sobre el éxito y fracaso que hombres y mujeres tienen en la consecución de un puesto de alto nivel. De igual manera, la Teoría de la Congruencia de Rol de Eagly y Karau (2002) la incoherencia entre el liderazgo y el género femenino podría ir disminuyendo una vez que las mujeres ocupen puestos de autoridad o poder. De este modo, las mujeres se percibirán más decididas a ocupar puestos de liderazgo.

Así también, dentro del resultado que se obtuvo al analizar el cuarto objetivo específico sobre la existencia de diferencias significativas de satisfacción laboral según la edad y el sexo del personal en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana, se encontró que no existen diferencias significativas. Dentro del análisis se observó que los rangos de edad de 27 y 35 años lideran la escala “baja” de satisfacción laboral en relación a las otras edades, con el 16,6%, mientras que los que poseen la edad de 25 años lideran la escala “regular” con un 10,0%. Se visualizó que el sexo femenino lidera la escala “baja”, 48,7%, de satisfacción laboral, mientras que los del sexo masculino lideran la escala “parcial insatisfecha” con 70,4%.

Finalmente, las mujeres se muestran menos satisfechas y en cuanto a los que tenían alrededor de 25 años de edad mostraron mayor satisfacción. A diferencia de los resultados en la investigación de Carrillo, Solano, Martínez y Gómez (2013) de profesionales sanitarios del Hospital Universitario en España, evidenciaron que el sexo femenino obtuvo los niveles de satisfacción laboral superiores en contraste de los varones. Aunque en este caso no se pueda seguir con la última afirmación, pues no es un resultado similar al que se obtuvo en este estudio, se concluye que se puede delimitar la influencia del género en los niveles de satisfacción laboral.

Posiblemente el nivel de satisfacción en las mujeres sea bajo por que no encuentran el reconocimiento fuera de casa, tal y como Perry (1961) especificó, la mayoría de personas quiere y busca el reconocimiento a nivel personal y profesional, la realidad es que todos empleamos gran parte de nuestra vida a buscarlo y en definitiva la mejor manera de lograr que un colaborador este insatisfecho es desvalorizándolo.

5.2 Conclusiones

1. Con respecto al objetivo general, se halló que no existe correlación ($p > 0.05$) entre el liderazgo y la satisfacción laboral ($\rho = 0,522$).
2. En cuanto al objetivo específico uno, se determina que el nivel de liderazgo transformacional alcanzado por la muestra es alto (Pd. 57.80). Siendo el área E. Intelectual, quien presenta el promedio más alto (Pd. 12.02) y el área L. Apoyo, quien presenta el promedio más bajo (Pd. 11.16).
3. En cuanto al objetivo específico dos, se determina que el nivel de satisfacción laboral alcanzado por la muestra es promedio (Pd. 107.14). Siendo el área Desempeño, quien presenta el promedio más alto (Pd. 18.93) y el área Beneficios, quien presenta el promedio más bajo (Pc. 10.82).
4. Para el objetivo específico tres, se halló que no existen diferencias significativas ($p > 0.05$) a nivel del liderazgo transformacional, según el edad y sexo.
5. Para el objetivo específico cuatro, se halló que no existen diferencias significativas ($p > 0.05$) a nivel de la satisfacción laboral, según edad y sexo.

5.3 Recomendaciones

- Desarrollar estudios complementarios con muestras mucho más amplias, y estas que abarquen empresas públicas o privadas a nivel nacional.
- Es muy importante que los gerentes o dueños de las empresas comprendan la complejidad de sus colaboradores para que así puedan incentivarlos, motivarlos y lograr una buena satisfacción laboral en su personal.
- Incentivar en las organizaciones la aplicación de instrumentos de medición de diferentes y diversas competencias laborales de manera semestral o anual para así conocer y aplicar programas o talleres que ayuden a desarrollo o incrementar las competencias requeridas.
- Promover el estudio y realzar el beneficio de investigar estas variables de liderazgo y satisfacción laboral, pues ésta es de vital importancia como indicador de éxito en todas las organizaciones, indiferentemente del tipo de rubro/giro que se tenga.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*, New York, U.S.A.: Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associate Inc.
- Cattell, R. (1951). *Teoría de rasgos*, Illinois, U.S.: Editorial Fontanella.
- Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la teoría general de la administración*, Tlalnepantla de Baz, Mexic: McGraw Hill.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*, Ciudad de México, México.
- Goleman D., Boyatzis R. y McKee, A. (2016). *El Líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*, Madrid, España: DeBolsillo.
- Greenleaf, R. (1991). *El sirviente como líder*, New York, U.S.A.: Paulist Press.
- Hall, R. (1973). *Organizaciones: estructura y proceso*, Ciudad de México, México: Prentice Hall Internacional.
- Hampton, D. (1985). *Administración Contemporánea*, Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*, Santiago de Chile, Chile: McGraw Hill.
- Kline, P. (1993). *The handbook of the psychological testing*, London, England: Routhledge.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración perspectiva global*, Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. New York, U.S.A.: Free Press.
- Likert, R. (1961). *Nuevos patrones de gestión*. Michigan, U.S.A.: McGraw Hill

Lips, H. (2003). *A new psychology of women. Gender, culture and ethnicity*, Nueva York, U.S.A.: McGraw Hill.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, New York, U.S.A.: Harper & Row Publishers.

Maxwell, J. (2003). *Liderazgo 101: lo que todo líder necesita saber*, Nashville, U.S.A.: Caribe-Betania Editores.

McGregor, D. (1960). *El lado humano de las empresas*, New York, U.S.A.: Print book: EnglishView all edit.

Senge P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, España: Editorial Granica.

Tesis

Ahumada, M y Caro, A. (2014). *Liderazgo Transformacional y Confianza Organizacional en funcionarios de municipalidades rurales de la región del Maule* (Tesis de pregrado). Universidad de Talca, Chile.

Alva, J. y Juárez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.

Alvarado, R y Matamoros, M. (2015). *Habilidades sociales y Liderazgo Transformacional en estudiantes de la escuela académico profesional de educación primaria de la Universidad Nacional del Centro del Perú* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú.

Arévalo, A. (2018). *La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.

- Calcina, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Colino M. (2014) *Conductas de liderazgo y Satisfacción Laboral* (Tesis de maestría). Universidad de León, España.
- Dolores, E. (2013). *Análisis del estilo de liderazgo y las habilidades directivas como factor de influencia en el ambiente laboral del Hospital General de Sub-zona Blanca* (Tesis doctoral). Universidad de Las Naciones, México.
- Parraga, A. y Bartolo, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Raiteri, M. (2016). *El comportamiento del consumidor actual* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Cuyo. Argentina.
- Ramos, B. (2014). *El liderazgo y su incidencia en el desarrollo organizacional de los colaboradores del área administrativa en el gobierno municipal del Canton Pillaro, provincia de Tungurahua* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Rodríguez, M. (2012). *Percepción del liderazgo del director y desempeño laboral de las docentes en cuatro instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Rojas, R. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Vargas, E. (2015). *El liderazgo participativo y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y crédito "La Merced" Ltda. de la ciudad de Ambato* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Vargas, C. y Zevallos, L. (2013). *Satisfacción Laboral y Satisfacción Marital en trabajadores de la ZOFRA en Tacna* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de "Santa María". Perú.

Villalobos, S. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal administrativo del Hospital Sergio Bernales* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Perú.

Publicaciones periódicas

Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Journal Problems and Perspectives in Management*, 5 (4), 28-33.

Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V. y Moguel, M. (2011). Liderazgo y satisfacción en el trabajo ¿Vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 1 (2), 35-42.

Ayres, J. y Malouff, J. (2007). Problem-solving training to help workers increase positive affect, job satisfaction and life satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 279-294.

Bass, B. y Avolio, B. (1990). La Dirección Transformacional en vías de desarrollo: y Más allá del Entrenamiento Industrial. *En el Periódico de Europa*, 21-27.

Carrillo, C., Solano, M., Martínez, M. y Gómez, C. (2013). Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21 (6), 1314-1320.

Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 16 (2), 61-76.

- Chiang, M., Salazar, C., Martín, M. y Nuñez, A. (2009). Clima institucional y satisfacción laboral: Un análisis de género y edad en el sector estatal. *Revista CEF.- Trabajo, Seguridad Social y Recursos humanos*, 310, 121-144.
- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias de género versus diferencias de roles. *Revista: Encuentros en la Psicología Social*, 2 (2), 203-307.
- Eagly, A. y Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-590.
- Escurre, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología de la PUCP*, 6 (1-2), 103-111.
- Fairlie, E. (2013). Diagnóstico del clima laboral entre administrativos nombrados y contratados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la universidad nacional mayor de San Marcos. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 16 (31), 7-17.
- Fernández, M. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 59.
- Galup, S., Klein, G. y Jiang, J. (2008). The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information Systems*, 48, 58-68.
- Gamboa E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista PsicologicaCientifica.com*, 12 (16). Recuperado de www.psicologiacientifica.com
- Hancer, M. y George, T. (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (1), 85-97.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26-34.

- House, R. (1987). Organizational behavior: some new directions for psychology. *Annual Review of Psychology*, 38 (1), 669-718.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50 (3), 307-314
- Judge, T. A., y Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Judge, T., Piccolo, R., y Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Molina, S. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna. *Revista Academia y Negocios*, 2 (1), 41-56.
- Morillo, I. (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 institucional. *Revista Universitaria de Investigación*, 7 (1), 43-57.
- Negussie, N. y Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of nurses managers and nurses' job satisfaction in jimma university specialized hospital. *Ethiopian journal of health sciences*, 23 (1), 49-58.
- Omar, A. (2010). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *LIBERABIT*, 17 (2), 129-137.
- Ovejero, A. (2006). Satisfacción laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (1) 25-40
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Revista teoría e investigación en Psicología*, 9, 27-34.
- Palma, S. (2005). Manual de Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) para trabajadores de Lima metropolitana. *Revista de la Facultad de Psicología U.R.P.*, (9).

- Peiró, J., González-Romá, V., Ripoll, P. y Gracia, F. (2001). Role stress and work team variables in Primary Health Care Teams: A structural equations model. *Organizational Psychology and Health Care at the Start of a New Millennium*. 105-122.
- Rafferty, A. y Griffin, M. (2004) Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Science Direct*, 15 (3), 329 – 354.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, (68), 119-125.
- Wright, B. y Bonett, D. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33 (1), 70-90.
- Wright, T. y Bonett, D. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33, 141-160.

Publicaciones electrónicas

- Campbell, F. (2003). El auténtico liderazgo servidor. *Obrerofiel.com*. Recuperado de https://obrerofiel.s3.amazonaws.com/liderazgo%20espiritual/pdf/autentico%20liderazgo%20_libro.pdf
- Perry, J. (1961). *Las relaciones humanas en la Industria*. Recuperado de <https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo.-goleman/>
- Podsakoff, P., Todor, W. y Grover, R. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior. Fact or fiction? *Publmed.gov*. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10267503>
- Reyes, L., Pineda, A. y Cotuiño, A. (2015). *Liderazgo transformacional*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/alvarocoutino/lliderazgo-transformacional>
- Rojas, C. (2014). *El valor de la felicidad*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/tendencias/felicidad-47158>

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de consistencia de la investigación científica

TITULO	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	FORMULACIÓN DE PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA
<p style="text-align: center;">Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana - Perú</p>	<p>La relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral es uno de los temas que ha despertado un gran interés a nivel de investigación. A partir de la década de 1950, comenzaron a desarrollarse numerosas líneas de investigación cuyo objetivo principal era averiguar cuáles eran las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionar dichas conductas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. En todas ellas, la conducta del líder podía resumirse –aunque con distintos nombres según el modelo o la teoría en la que se incluyen– en dos dimensiones o estilos de liderazgo: orientación a la tarea –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales- y orientación a la relación –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores (Cuadrado, Molero y Navas, 2003).</p>	<p>¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana?</p>	<p><u>Objetivo general:</u></p> <p>Determinar la relación entre liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <p>Identificar los niveles de liderazgo transformacional según área: administrativo, comercial y operativa; en el personal de una empresa privada.</p> <p>Identificar los niveles de satisfacción laboral según área: administrativo, comercial y operativa; en el personal de una empresa privada.</p> <p>Establecer si existen diferencias significativas de liderazgo transformacional, según la edad y el sexo en el personal de una empresa privada.</p> <p>Establecer si existen diferencias significativas de satisfacción laboral, según la edad y el sexo en el personal de una empresa privada.</p>	<p>Los estudios sobre satisfacción en el trabajo y de liderazgo son importantes no solo porque existe una relación entre satisfacción en el trabajo y algunos factores que afectan el éxito económico de una organización, sino también porque actualmente existe una creciente preocupación humanitaria por la clase de experiencias psicológicas que la gente tiene durante sus vidas, especialmente durante su vida laboral. El trabajo debería proporcionar, además de su función económica, un sentido de identidad, significado, autoestima, un sentimiento de autovaloración, relaciones sociales, respeto de otros y en general, buenas condiciones de trabajo.</p>

MARCO TEÓRICO	BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS
<p>2.1. Antecedentes de la investigación:</p> <p>2.1.1. Internacionales En primer lugar se resalta un estudio en Argentina, el trabajo de Omar, (2010) sobre la relación del estilo de liderazgo transformador y la satisfacción laboral en 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país, para ello aplicaron el Cuestionario Multifactor de Liderazgo (Avolio y Bass, 2004). Los resultados obtenidos indican que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, vale decir, cuando lo perciben como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral.</p> <p>2.1.1. Nacionales Valencia (2008) determina la relación de los estilos gerenciales considerando la tipología de liderazgo de Likert con respecto a la satisfacción laboral del personal. La población lo conformó por 481 personas integrantes de la dirección general de administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de las cuales se consideró una muestra de 242 sujetos siguiendo un muestreo probabilístico estratificado. El método es cuantitativo y el diseño es descriptivo correlacional. Aplicaron cuestionarios para evaluar las variables, obteniendo como resultado que hay relación significativa entre las variables, destacando que los estilos consultivo y participativo evidencian relación lineal positiva con la satisfacción del empleado.</p>	<p>2.2.1 Liderazgo transformacional John C. Maxwell (2003) manifiesta que “el líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”. Asimismo, Cattell (1951) menciona que “el líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”. Mientras que Idalberto Chiavenato (1993) dice que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Sin embargo, John Kotter (1988) lo define así, "el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".</p> <p>2.2.2. Satisfacción laboral Dentro de las ciencias de la organización Wright y Bonett (2007) opinan que “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”. Asimismo, Sikula (1992) dice que la satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado”. Por otro lado, Spector (1997) señala que “la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”. Sin embargo, Blum y Nayles (1995) mencionan que la satisfacción en el trabajo “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”.</p>

Matriz de consistencia de la investigación científica

MÉTODO	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
<p>4.1. Tipo y diseño de investigación</p> <p>La investigación es cuantitativa, cuyo diseño es no experimental de tipo transeccional descriptivo pues procura determinar la situación de 2 variables que aborda el estudio en la población y muestra estudiadas, así también es correlacional-comparativo porque se pretende analizar y comparar 2 variables y si estas variables, V1: Liderazgo transformacional y V2: Satisfacción Laboral, tienen relación entre sí (Fernández, Hernández y Baptista, 2010).</p> <p>4.2. Población y Muestra:</p> <p>La población de la investigación estuvo compuesta por 300 colaboradores que forman parte del personal de una empresa privada ubicada en Lima Metropolitana. Por la naturaleza del estudio se utilizó toda la población como muestra; es decir, el tipo de muestreo fue censal, ya que toda la población pasó a formar parte de la muestra.</p> <p>Se tuvo en cuenta como Criterios de inclusión a los colaboradores que forman parte de la empresa privada dentro del área de operaciones, administrativa y comercial, los del sexo femenino y masculino, que su edad oscile dentro de 24 a 40 años. Los Criterios de exclusión fueron los colaboradores que no pertenecían a la empresa privada.</p>	<p>➤ Escala de Liderazgo Transformacional (ELT). Elaborado por Rafferty y Griffin (2004) sobre la base de cinco dimensiones: visión, comunicación inspirada, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal. El cuestionario se confeccionó con 15 ítems que corresponden a las 5 dimensiones indicadas anteriormente. Cada ítem con cinco alternativas fijas de respuesta. El tiempo de llenado de la ficha por el informante es de aproximadamente 10 - 15 minutos.</p> <p>➤ Escala de satisfacción Laboral elaborado por Sonia Palma (SL-SPC 2005). Lo conforman un total de 36 ítems, el cual cuenta con 5 alternativas de elección (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo) basadas en una escala de tipo Likert. El tiempo de llenado de la ficha por el informante es de aproximadamente 20 minutos.</p>	<p>Ahumada, M y Caro, A. (2014). Liderazgo Transformacional y Confianza Organizacional en funcionarios de municipalidades rurales de la región del Maule (Tesis de Licenciatura en Psicología) Universidad de Talca, Chile.</p> <p>Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. Journal Problems and Perspectives in Management. Volumen (5), 28-33.</p> <p>Aldape, A. (2012) Liderazgo y su Impacto en la Satisfacción en el Trabajo. Revista Academia Española. Recuperado de www.eae-publishing.com</p> <p>Alva, J. y Juárez, J. (2014). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. (Tesis inédita de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.</p> <p>Alvarado, R y Matamoros, M. (2015). Habilidades sociales y Liderazgo Transformacional en estudiantes de la escuela académico profesional de educación primaria de la Universidad Nacional del Centro del Perú (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.</p>

ANEXO 2. Escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin

Autores: Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin

Administración: Individual o Colectiva

Duración: No tiene límite de tiempo pero se espera que sea entre 10 a 15 minutos.

Aplicación: Adultos.

Características de la Prueba:

Los autores Rafferty y Griffin, basándose en la teoría del liderazgo transformacional de Bass, Avolio y House (1998, citado por Rafferty y Griffin, 2004) consideraron estas 5 dimensiones:

Visión: es la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización. .

Comunicación Inspirada: es la expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza.

Estimulación Intelectual: Mejora de interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras.

Liderazgo de Apoyo: se refiere a la expresión de preocupación por los seguidores, y teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

Reconocimiento Personal: La provisión de recompensas como el elogio y el reconocimiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos específicos

Calificación:

La prueba es una escala tipo Likert con 5 niveles, donde 1 es “raras veces o nunca”, mientras que 5 se refiere a “muy frecuente o siempre”. La puntuación en el ítem 3 es inversa.

Se suman todas las repuestas y se procede a sacar el promedio, que luego se identifica en rango se encuentra.

Instrucciones:

Este cuestionario contiene una serie de afirmaciones. Lea cada una de ellas e indique con qué frecuencia ocurre en usted las acciones descritas en las frases.

Para ello cuenta con cinco (5) alternativas de respuestas:

Rara Vez o Nunca.

Pocas Veces.

A Veces.

Con Muchas frecuencia o siempre.

Muy frecuentemente o Siempre.

AREAS DE LA ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

VISION: es la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización.

COMUNICACIÓN INSPIRADA: es la expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza

ESTIMULACION INTELECTUAL: Mejora de interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras.

LIDERAZGO DE APOYO: se refiere a la expresión de preocupación por los seguidores, y teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

RECONOCIMIENTO PERSONAL: La provisión de recompensas como el elogio y el reconocimiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos específicos.

AREA	Nº	REACTIVOS
VISION	01	Tiene una idea clara hacia dónde vamos como organización
	02	Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años

	03	<i>No tiene idea de hacia dónde va la organización</i>
COMUNICACIÓN INSPIRADA	04	<i>Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte</i>
	05	<i>Dice cosas positivas acerca del área de trabajo</i>
	06	<i>Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones</i>
	07	<i>Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en</i>
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	08	<i>Comparto ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes</i>
	09	<i>Desafío a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo</i>
LIDERAZGO DE APOYO	10	<i>Considero los sentimientos de los demás antes de actuar</i>
	11	<i>Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de</i>
	12	<i>Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos</i>
CONOCIMIENTO PERSONAL	13	<i>Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio</i>
	14	<i>Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros</i>
	15	<i>Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente</i>

CUESTIONARIO DE ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

INSTRUCCIONES

Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Asegúrate de responder a TODAS las oraciones.

Marca con un aspa (x) el número de acuerdo a las siguientes alternativas:

	Rara vez o	Pocas veces	A veces	Muchas veces	Con mucha frecuencia
	1	2	3	4	5
N°	REACTIVOS				ALTERNATIVAS
01	<i>Tiene una idea clara de hacia dónde vamos como organización</i>				<input type="checkbox"/>
02	<i>Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco años</i>				<input type="checkbox"/>
03	<i>No tiene idea de hacia dónde va la organización</i>				<input type="checkbox"/>
04	<i>Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización</i>				<input type="checkbox"/>
05	<i>Dice cosas positivas acerca de su área de trabajo</i>				<input type="checkbox"/>
06	<i>Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades</i>				<input type="checkbox"/>
07	<i>Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas generando nuevas alternativas o propuestas</i>				<input type="checkbox"/>
08	<i>Brindo a mis compañeros ideas que los obligan a reflexionar algunas cosas que nunca han pensado antes</i>				<input type="checkbox"/>
09	<i>He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo</i>				<input type="checkbox"/>
10	<i>Considero los sentimientos de los demás antes de actuar</i>				<input type="checkbox"/>
11	<i>Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros</i>				<input type="checkbox"/>
12	<i>Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos</i>				<input type="checkbox"/>
13	<i>Elogio a los demás cuando hacen un trabajo mejor que el promedio</i>				<input type="checkbox"/>
14	<i>Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros</i>				<input type="checkbox"/>
15	<i>Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente</i>				<input type="checkbox"/>

ANEXO 3. Escala de satisfacción laboral

I. FICHA TECNICA

- a. Nombre del Test : Escala de satisfacción Laboral
- b. Nombre del Autor : Sonia Palma Carrillo.
- c. Particularidad : Instrumento de exploración Psicológico.
- d. Objetivo : Evaluar el nivel de satisfacción laboral de trabajadores.
- e. Estructuración : La prueba tiene 7 factores:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

Factor III: Políticas Administrativas

Factor IV: Relaciones Sociales

Factor V: Desarrollo Personal

Factor VI: Desempeño de Tareas

Factor VII: Relación con la Autoridad

II. CARACTERISTICAS DEL INVENTARIO

- a. Escala tipo lickert.
- b. Consta de 36 ítems.
- c. Administración: individual y colectiva.
- d. Tiempo: Aproximadamente 20 minutos..
- e. Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.
- f. Edad: 17 en adelante.
- g. Datos Normativos: Se utilizan los datos proporcionados por la muestra original (952 empleados), expresados en percentiles.

CALIFICACIÓN:

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una "satisfacción frente al trabajo" y los puntajes bajos una "insatisfacción frente al trabajo".

Los puntajes se asignan como sigue:

TA	Totalmente de acuerdo.	5 Puntos
A	De acuerdo.	4 Puntos
I	Indeciso.	3 Puntos

D	En desacuerdo.	2 Puntos
TD	Totalmente en desacuerdo.	1 Punto

En el caso de ítems negativos (aquellos que poseen un asterisco en la hoja de respuestas), invertir la puntuación antes de realizar la sumatoria total y por factores.

Para obtener puntajes parciales por áreas, tomar en cuenta lo siguiente:

Distribución de ítems:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales	1, 13, 21, 28, 32
Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos	2, 7, 14, 22
Factor III: Políticas Administrativas	8, 15, 17, 23, 33
Factor IV: Relaciones Sociales	3, 9, 16, 24
Factor V: Desarrollo Personal	4, 10, 18, 25, 29, 34
Factor VI: Desempeño de Tareas	5, 11, 19, 26, 30, 35
Factor VII: Relación con la Autoridad	6, 12, 20, 27, 31, 36

CATEGORÍAS DIAGNÓSTICAS ESCALA SL-SPC

SATISFACCIÓN	FACTORES							P.T.
	LABORAL	I	II	III	IV	V	VI	
Alta	23	18	23	19	29	29	29	168
	ó +	+	ó +	ó +	+	ó +	+	ó +
Parcial	20	15	20	17	26	26	25	149
Satisfacción	a	a	a	a	a	a	a	a
Labular	22	17	22	18	28	28	28	167
Regular	15	9	15	12	19	20	19	112

	a	a	a	a	a	a	a	a
	19	14	19	16	25	25	24	148
Parcial	11	7	11	8	14	14	14	93
Insatisfacción	a	a	a	a	a	a	a	a
Laboral	14	8	14	11	18	19	18	111
Baja	10	6	10	7	13	13	13	92
	ó -	ó -	ó -	ó -	ó -	ó -	ó -	ó -

IV. INTERPRETACIÓN

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales

Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III: Políticas Administrativas

El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Factor IV: Relaciones Sociales

El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Factor V: Desarrollo Personal

Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Factor VI: Desempeño de Tareas

La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Factor VII: Relación con la Autoridad

La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas

V. BAREMOS:*Normas Percentilares Escala SL-SPC (Muestra = 952)*

Pc	F A C T O R E S							Puntaje	
	I	II	III	IV	V	VI	VII		
								Total	Pc
99	25	20	25	20	30	30	30	179	99
98	25	20	25	20	30	30	30	172	98
97	24	19	25	20	30	30	30	169	97
96	24	18	25	20	30	30	30	166	96
95	24	17	25	20	29	30	30	163	95
90	23	16	23	19	28	29	28	153	90
85	22	15	22	19	27	28	27	149	85
80	21	14	21	18	27	27	26	145	80
75	20	14	20	18	26	27	26	141	75
70	20	13	20	17	26	26	25	139	70
65	19	13	19	17	25	25	24	136	65
60	19	12	18	16	25	25	24	133	60
55	18	12	18	16	24	24	23	131	55
50	18	11	17	16	23	24	23	130	50
45	17	11	17	16	23	23	22	128	45
40	17	10	16	15	22	23	22	125	40
35	16	10	16	15	22	23	21	123	35
30	15	9	15	14	21	22	20	121	30
25	15	9	15	14	20	21	20	119	25
20	14	8	14	13	19	20	19	117	20
15	13	7	13	13	18	19	19	113	15
10	11	6	12	12	17	18	18	109	10
5	9	5	10	10	14	17	16	103	5
4	9	4	10	10	13	17	16	99	4

3	9	4	9	9	12	16	14	95	3
2	7	4	9	8	11	15	13	89	2
1	6	4	7	7	10	13	11	79	1
x	17.35	11.12	17.33	15.56	22.74	23.56	22.68	130.34	x
D.S.	4.31	3.71	4.23	2.93	4.59	3.42	4.19	18.51	D.S.

Fuente:

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), 27-34.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL -SPC

Nombre: _____ Edad: _____

Área: _____ Cargo: _____

Fecha: _____

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

- TA Totalmente de acuerdo.
- A De acuerdo.
- I Indeciso.
- D En desacuerdo.
- TD Totalmente en desacuerdo.

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N°		T A	A	I	D	T D
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2*	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo (s).					
7*	Me siento mal con lo que gano.					
8*	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					

11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15*	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.					
16*	Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.					
17*	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19*	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23*	El horario me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26*	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31*	No me siento a gusto con mi jefe.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					

33*	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					