

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN**  
**LABORAL DURANTE EL CONTEXTO DEL COVID-19 EN LA**  
**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARÍA, 2021**

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

**PRESENTADO POR:**

**MOISÉS ANDHY SÁNCHEZ SANTOS**

**ASESOR:**

**Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA**



**Dr. Abraham Cesar Neri Ayala**  
DNU: 441

**HUACHO – 2021**

## DEDICATORIA

A mi madre Elizabeth G.

*Moisés A. Sánchez Santos*



## **AGRADECIMIENTO**

Al Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala.

Al Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera.

*Moisés A. Sánchez Santos*



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>58</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>60</b>

2.5	<b>Hipótesis de la investigación</b>	62
2.5.1	<b>Hipótesis general</b>	62
2.5.2	<b>Hipótesis específicas</b>	62
2.6	<b>Operacionalización de las variables</b>	63
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>		65
3.1	<b>Diseño metodológico</b>	65
3.2	<b>Población y muestra</b>	67
3.2.1	<b>Población</b>	67
3.2.2	<b>Muestra</b>	67
3.3	<b>Técnicas de recolección de datos</b>	69
3.4	<b>Técnicas para el procedimiento de la información</b>	71
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>		75
4.1	<b>Análisis de resultados</b>	75
4.2	<b>Contrastación de hipótesis</b>	101
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN</b>		111
5.1	<b>Discusión de resultados</b>	111
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		115
6.1	<b>Conclusiones</b>	115
6.2	<b>Recomendaciones</b>	118
<b>CAPÍTULO VII. REFERENCIAS</b>		120
7.1	<b>Fuentes documentales</b>	120
7.2	<b>Fuentes bibliográficas</b>	122
7.3	<b>Fuentes hemerográficas</b>	124
7.4	<b>Fuentes electrónicas</b>	125
<b>ANEXOS</b>		126

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable liderazgo transformacional	63
Tabla 2. Operacionalización de variable satisfacción laboral	64
Tabla 3. Personal laboral de la Municipalidad Distrital de Santa María	67
Tabla 4. Detalle muestral de la Municipalidad Distrital de Santa María	68
Tabla 5. Ficha técnica del cuestionario sobre Liderazgo transformacional	69
Tabla 6. Ficha técnica del cuestionario sobre Satisfacción laboral	70
Tabla 7. Resultados de la confiabilidad del coeficiente de Alfa de Cronbach	71
Tabla 8. Baremación de las variables	72
Tabla 9. Baremación de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional	73
Tabla 10. Baremación de las dimensiones de la variable Satisfacción laboral	74
Tabla 11. Género de la unidad de análisis	75
Tabla 12. Edades de la unidad de análisis	76
Tabla 13. Estado civil de la unidad de análisis	77
Tabla 14. Liderazgo transformacional	78
Tabla 15. Estimulación intelectual	79
Tabla 16. Consideración individual	80
Tabla 17. Motivación inspiradora	81
Tabla 18. Influencia idealizada	82
Tabla 19. Satisfacción laboral	83
Tabla 20. Relación con sus superiores	84
Tabla 21. Condiciones físicas del trabajo	85
Tabla 22. Participación en las decisiones	86
Tabla 23. Puesto de trabajo	87

Tabla 24. Recompensas recibidas	88
Tabla 25. Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral	89
Tabla 26. Tabla cruzada entre Estimulación intelectual y Satisfacción laboral	90
Tabla 27. Tabla cruzada entre Consideración individual y Satisfacción laboral	91
Tabla 28. Tabla cruzada entre Motivación inspiradora y Satisfacción laboral	92
Tabla 29. Tabla cruzada entre Influencia idealizada y Satisfacción laboral	93
Tabla 30. Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Relación con superiores	94
Tabla 31. Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Condiciones físicas	95
Tabla 32. Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Participación decisiones	96
Tabla 33. Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Puesto de trabajo	97
Tabla 34. Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Recompensas recibidas	98
Tabla 35. Prueba de normalidad del Liderazgo transformacional y dimensiones	99
Tabla 36. Prueba de normalidad de la Satisfacción laboral y dimensiones	100
Tabla 37. Correlación entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral	102
Tabla 38. Correlación entre Estimulación intelectual y Satisfacción laboral	104
Tabla 39. Correlación entre Consideración individual y Satisfacción laboral	106
Tabla 40. Correlación entre Motivación inspiradora y Satisfacción laboral	108
Tabla 41. Correlación entre Influencia idealizada y Satisfacción laboral	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Género de la unidad de análisis	75
Figura 2. Edades de la unidad de análisis	76
Figura 3. Estado civil de la unidad de análisis	77
Figura 4. Liderazgo transformacional	78
Figura 5. Estimulación intelectual	79
Figura 6. Consideración individual	80
Figura 7. Motivación inspiradora	81
Figura 8. Influencia idealizada	82
Figura 9. Satisfacción laboral	83
Figura 10. Relación con sus superiores	84
Figura 11. Condiciones físicas del trabajo	85
Figura 12. Participación en las decisiones	86
Figura 13. Puesto de trabajo	87
Figura 14. Recompensas recibidas	88
Figura 15. Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral	89
Figura 16. Estimulación intelectual y Satisfacción laboral	90
Figura 17. Consideración Individual y Satisfacción laboral	91
Figura 18. Motivación inspiradora y Satisfacción laboral	92
Figura 19. Influencia idealizada y Satisfacción laboral	93
Figura 20. Liderazgo transformacional y Relación con sus superiores	94
Figura 21. Liderazgo transformacional y condiciones físicas	95
Figura 22. Liderazgo transformacional y Participación en decisiones	96
Figura 23. Liderazgo transdormacional y Puesto de trabajo	97

Figura 24. Liderazgo transformacional y Recompensas recibidas	98
Figura 25. Correlación de Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral	102
Figura 26. Correlación de Estimulación intelectual y Satisfacción laboral	104
Figura 27. Correlación de Consideración individual y Satisfacción laboral	106
Figura 28. Correlación de Motivación inspiradora y Satisfacción laboral	108
Figura 29. Correlación de Influencia idealizada y Satisfacción laboral	110



## RESUMEN

**Objetivo:** Puntualizar de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. **Metodología:** Estudio de tipo aplicado, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, y de nivel correlacional. La población conformada por 184 colaboradores de la mencionada entidad, de las cuales, 125 de ellos, fueron parte de la muestra de estudio. La medición de variables se realizó mediante dos cuestionarios: sobre el Liderazgo transformacional y la Satisfacción laboral. La confiabilidad de estos instrumentos fue validada por el coeficiente alfa de Cronbach.

**Resultados:** Se evidenciaron e identificaron que, el 86.4% de trabajadores encuestados sostienen que la aplicación del liderazgo transformacional por parte de sus jefes de área es buena, logrando que el 88.8% cuenten con un nivel alto de satisfacción laboral.

**Conclusión:** Se obtuvo suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis general formulada por el investigador del presente estudio, al contar con una significancia calculada de 0.000 inferior al 5%, y una positiva y alta correlación Rho de Spearman de 0.820. Lo cual permite afirmar que, el liderazgo transformacional se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, satisfacción laboral, Covid-19, estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiradora, influencia idealizada.

## ABSTRACT

**Objective:** Specify how transformational leadership is related to the job satisfaction of the workers that make up the Santa María District Municipality during the context of Covid-19, in 2021. **Methodology:** Applied type study, quantitative approach, design non-experimental, and correlational level. The population made up of 184 collaborators of the aforementioned entity, of which 125 of them were part of the study sample. The measurement of variables was carried out using two questionnaires: on Transformational Leadership and Job Satisfaction. The reliability of these instruments was validated by Cronbach's alpha coefficient. **Results:** It was evidenced and identified that 86.4% of workers surveyed maintain that the application of transformational leadership by their area managers is good, achieving that 88.8% have a high level of job satisfaction. **Conclusion:** Sufficient statistical evidence was obtained to accept the general hypothesis formulated by the researcher of the present study, having a calculated significance of 0.000 less than 5%, and a positive and high Spearman's Rho correlation of 0.820. Which allows us to affirm that transformational leadership is considerably related to the job satisfaction of the workers that make up the District Municipality of Santa María during the context of Covid-19, in the year 2021.

**Keywords:** Transformational leadership, job satisfaction, Covid-19, intellectual stimulation, individual consideration, inspiring motivation, idealized influence.

## INTRODUCCIÓN

Este estudio surge con la finalidad de puntualizar, de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

En el capítulo I, se formula la realidad problemática sobre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral, asimismo, se han establecido los objetivos, justificaciones, delimitaciones, y viabilidad del estudio.

En el capítulo II, se ha desarrollado el marco teórico, citando estudios internacionales y nacionales sobre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los antecedentes, se han desarrollado las bases teóricas y filosóficas, definiciones conceptuales, hipótesis, y la operacionalización de variables y dimensiones.

En el capítulo III, se ha desarrollado la metodología, donde se señala el tipo, enfoque, diseño, nivel, población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como también, las técnicas para el procesamiento de la información.

En el capítulo IV, se ha consignado los resultados de la investigación, organizados en tablas y gráficos, y con ello, la prueba de normalidad y las contrastaciones de hipótesis.

En el capítulo V, se presentan las discusiones de la tesis, estableciendo comparaciones con los trabajos citados en los antecedentes de la investigación.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

En el capítulo VII, se presentan las referencias de información, ordenadas según el tipo de fuente: documentales, bibliográficas, hemerográficas, y electrónicas.

Finalmente, se ha desarrollado los anexos de investigación, comprendidos por la matriz de consistencia, matriz de antecedentes, los instrumentos de recolección de datos, el proceso de Baremación, y la base de datos ordenada.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Es necesario señalar que, el liderazgo transformacional permite a las personas tener como aliado a la motivación, logrando consigo que, su grupo u organización, alimente perspectivas panorámicas y alentadoras sobre su desarrollo y desenvolvimiento de actividades laborales, que muchas veces tienden a ejecutarse con dificultades, desganos, y desdén (Bass, 1985). Hoy en día, la ausencia de este tipo de liderazgo podría ser, una clara desventaja para caminar en base a determinados objetivos, que suelen estar direccionados a la efectividad; asimismo, será para todas aquellas empresas, que quieran destacarse y marcar una clara diferencia entre sus competidores, más aún, tras la llegada de esta pandemia global por el Covid-19, el cual ha ocasionado que, rápidamente se opten por nuevas medidas y decisiones, enfocadas al bienestar integral de la humanidad.

De acuerdo al último reporte de la prestigiosa revista U.S. News & World Report (2021), los países que encabezan el “Best Countries for Power”, son: USA con un PIB de \$21,4 billones, China con \$14,3 billones, Rusia con \$1,7 billones, Alemania con \$3,86 billones, y Reino Unido con \$2,83 billones; estas naciones lideran dicha lista, por sus alianzas e influencias estratégicas, y por liderar diferentes escenarios políticos, económicos y sociales. Sin embargo, no fueron estos mismos países que mejor respondieron a la pandemia por el Covid-19, a excepción de Alemania que, junto a Islandia, Taiwán, y Nueva Zelanda, hicieron frente desde un inicio a esta problemática de índole internacional, dando lección sobre cómo afrontar y bajo qué criterios tomar decisiones, que beneficien a toda

una población, sin la necesidad de formar parte siquiera, de aquellas grandes naciones poderosas, económicamente hablando. En Nueva Zelanda, por ejemplo, la primera ministra, Jacinta Ardern, impuso cuarentenas y cierres de fronteras, desde que presentaron seis casos de contagios, para luego, a penas registrar cuatro muertes hasta finales de abril del año anterior. En el caso de Taiwán, su presidenta Tsai Ing-wen presentó, más de un centenar de medidas, ante los primeros indicios de esta reciente enfermedad, sin la necesidad de haber exigido cuarentenas y aislamientos, como pasó con la gran mayoría de países (Wittenberg, 2020).

Por otro lado, es sabido también que, durante los últimos años, todas las organizaciones, presentan una mayor concentración y preocupación por el bienestar de sus trabajadores, tan importante como aquellos problemas de índole económico y financiero que puedan afrontar, las cuales, seguirán creciendo año tras año, y estarán bajo adaptación de cada determinado contexto, como la inesperada aparición de la actual pandemia mundial por el Covid-19. Un estudio sobre Liderazgo y Recursos Humanos, realizado por la Consultoría Mercer América Latina (2015), señala que, de cien empresas latinoamericanas, el 74% de ellas, valoran las estrategias de desarrollo de un buen liderazgo, y sólo el 44% logra implementarlas, a través de estimulaciones intelectuales, consideraciones individualizadas, motivaciones inspiradoras, e influencias idealizadas. De manera que, estas organizaciones están enfocadas en potenciar y favorecer a sus recursos humanos, sabiendo que, son ellos los principales motores y razones de ser para toda empresa con miras de crecer y alcanzar todos sus objetivos trazados, sin embargo, muchas veces, les resulta difícil y hasta imposible de conseguir, quedándose solo en intentos fallidos, ya sea por falta de conocimientos o por ausencia de un buen liderazgo empleado.

Según resultados del Sondeo Nacional sobre Satisfacción laboral, de dos mil peruanos encuestados, el 24% se siente a gusto en su puesto de trabajo, mientras que el 76% restante, no se siente satisfecho, y entre las razones se tiene que, el 19% indica que no hay un buen liderazgo (Info Capital Humano, 2016). Es decir, estos trabajadores no están bajo el mando de líderes que tomen en cuenta, a las relaciones laborales, las participaciones en las decisiones, la compatibilidad idónea requerida en los puestos de trabajo, las funciones y actividades, así como, aquellas condiciones del espacio físico y sistemas de recompensas brindadas.

No obstante, frente a este periodo de emergencia sanitaria ocasionado por el Covid-19, las empresas tanto públicas como privadas, se han visto afectadas por este contexto que se viene atravesando en todo el mundo, de tal manera que, en la provincia de Huaura, a mediados de agosto del año pasado, 26,730 mascarillas comunitarias fueron otorgadas a las municipalidades distritales de Santa María, Huaura, Huacho, y Hualmay, con el fin de reducir los índices de contagios en estos sectores e instituciones (Gobierno Regional de Lima, 2020). Sin embargo, con el retorno de las labores presenciales, muchos trabajadores no están contando con el debido cuidado, lo suficientemente óptimo, para que éstos puedan sentirse seguros y satisfechos con su trabajo, por ello, sus líderes, aún tienen mucho por hacer, y más aún si se trata de dirigir entidades públicas, como la Municipalidad Distrital de Santa María, entidad que no es ajena a esta problemática y a las dificultades de gestión durante la lucha contra el Covid-19.

Para aportar en las decisiones de mejora de la Municipalidad Distrital de Santa María, se propuso investigar el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha institución, a fin de conocer la relación entre estas dos variables de estudio, durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿De qué manera se relaciona la estimulación intelectual con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021?

¿De qué manera se relaciona la consideración individual con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021?

¿De qué manera se relaciona la motivación inspiradora con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021?

¿De qué manera se relaciona la influencia idealizada con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021?

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

#### **1.3.1 Objetivo general**

Puntualizar de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Puntualizar de qué manera se relaciona la estimulación intelectual con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

Puntualizar de qué manera se relaciona la consideración individual con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

Puntualizar de qué manera se relaciona la motivación inspiradora con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

Puntualizar de qué manera se relaciona la influencia idealizada con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Justificación teórica**

Esta investigación de estudio hizo posible, profundizar temas sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral dentro del contexto del Covid-19. De esta manera, se aportó teóricamente con recopilaciones de autores y teorías que, profundizan estos temas hasta la actualidad, el cual permitió consigo, la construcción del marco teórico de la presente tesis.

### **1.4.2 Justificación práctica**

Esta investigación de estudio permite contar con un panorama más amplio, sobre mejores tomas de decisiones, en la gestión municipal del distrito de Santa María, provincia de Huaura; siendo de mucha importancia esta información recopilada, sirviendo como soporte a posibles deficiencias de liderazgo ejercido y a presuntas insatisfacciones laborales.

### **1.4.3 Justificación metodológica**

Finalmente, al seguir un procedimiento metodológico en la elaboración de la presente tesis y de su resultado final, se obtiene un antecedente para otras posibles investigaciones futuras y teorías planteadas, así como los instrumentos a emplearse, y las técnicas de procesamiento de datos, pudiendo ser de mucho valor para estudios posteriores de índole nacional e internacional.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

### **1.5.1 Delimitación del universo**

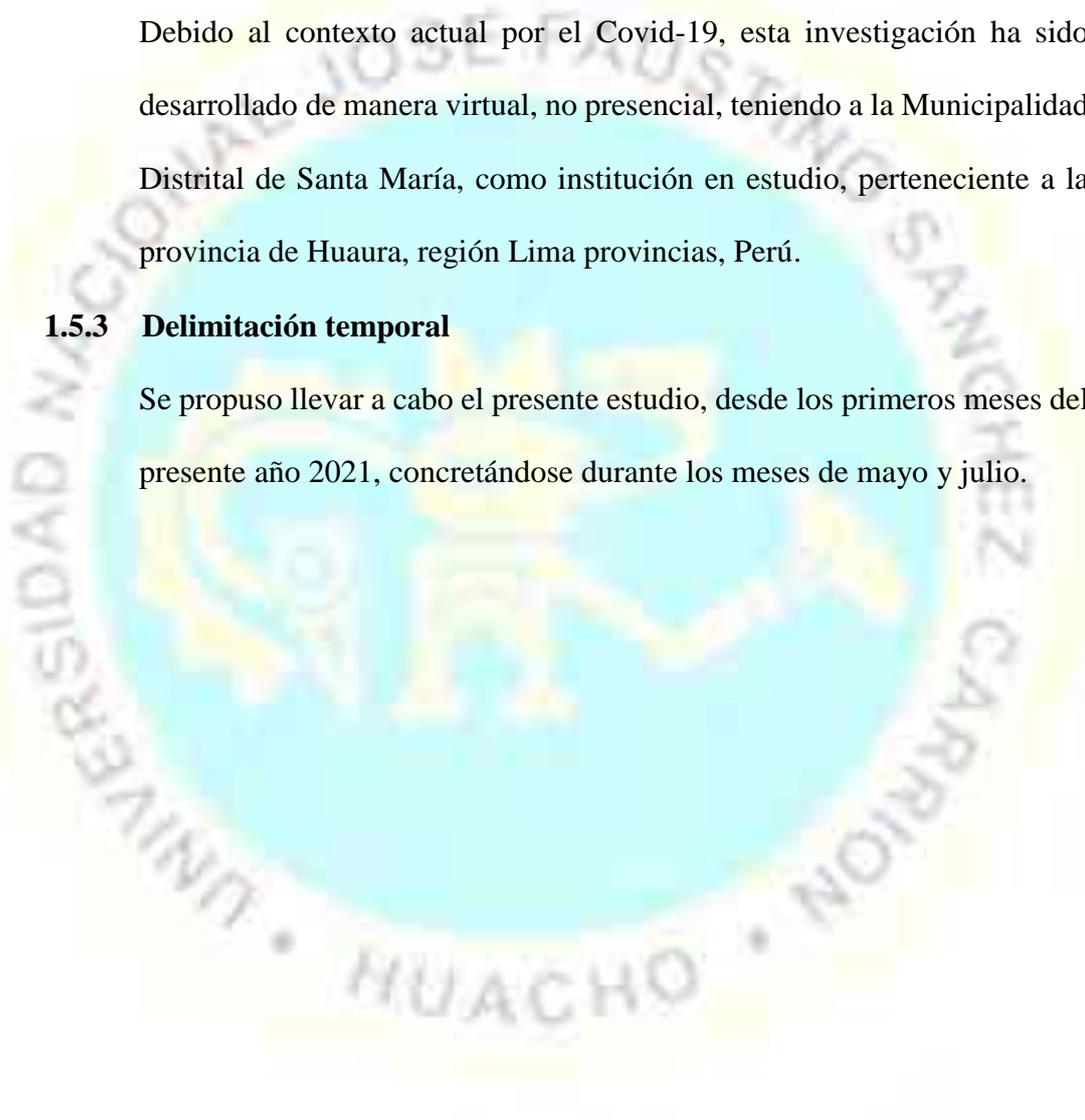
Se ha creído conveniente, para el desarrollo de esta investigación, contar con una población conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María.

### **1.5.2 Delimitación del espacio geográfico**

Debido al contexto actual por el Covid-19, esta investigación ha sido desarrollado de manera virtual, no presencial, teniendo a la Municipalidad Distrital de Santa María, como institución en estudio, perteneciente a la provincia de Huaura, región Lima provincias, Perú.

### **1.5.3 Delimitación temporal**

Se propuso llevar a cabo el presente estudio, desde los primeros meses del presente año 2021, concretándose durante los meses de mayo y julio.



## 1.6 Viabilidad del estudio

En el presente trabajo de investigación se hizo uso de herramientas y teorías verídicas para la selección de informaciones específicas y detalladas para la institución estudiada. Además, es considerado viable, puesto que el investigador contó con la autorización de la Municipalidad Distrital de Santa María para la recaudación de informaciones. Señalando también, que el costo involucrado para el desarrollo del estudio y los beneficios que devengaron su aplicación, fueron asumidos por el autor de esta tesis.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

Espinoza & Muñoz (2018) en su tesis de estudio designado “Satisfacción laboral y justicia organizacional en una institución de funcionarios públicos de la ciudad de Los Ángeles, Chile” sustentado en la Universidad de Concepción, tuvieron como objetivo, analizar la conexión entre satisfacción laboral y justicia organizacional. Su diseño de investigación fue no experimental - transversal, con enfoque cuantitativo, y de tipo descriptivo correlacional, para el cual contaron con una población de 177 trabajadores de una institución de funcionarios públicos, utilizando un cuestionario S20/23 y otro sobre justicia organizacional. Llegando a la conclusión probatoria de la relación directa y/o positiva entre la percepción de justicia organizacional de tipo procedimental e interpersonal con las distintas dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores.

Jarufe (2017) con su tesis de investigación designado “Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral: estudio para Cecinas Fanda”, sustentado en la Universidad de Concepción de Chile, tuvo como objetivo, determinar la conexión entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en la empresa de cecinas “Fanda”. Este trabajo es de diseño no experimental - transversal, de enfoque cuantitativo, y de tipo descriptivo – correlacional, teniendo una población total de 81 personas que forman parte de dicha empresa, utilizando los cuestionarios

de satisfacción laboral “S20/23” y de “Compromiso organizacional”. Llegó a la conclusión que, la variabilidad en la satisfacción laboral influye en la viabilidad del compromiso organizacional en los trabajadores de esta institución estudiada.

López (2017) presentó su tesis de investigación con el título de “Análisis sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de las contralorías municipales del Estado Carabobo”, sustentado en la Universidad de Carabobo de Venezuela. Su objetivo fue, estudiar la relación entre satisfacción laboral y compromiso de funcionarios adscritos al área de auditoría de contralorías municipales del estado Carabobo para la optimización de su gestión. El diseño fue no experimental - transversal, enfoque cuantitativo, y de tipo descriptivo; con una población de 40 funcionarios, a quienes se les aplicaron las escalas de Ward, Cook y Wall, y de Meyer y Allen. Concluyó que, la cantidad y calidad de satisfactores que encuentren los trabajadores en los órganos de control fiscal, dependerá del grado de compromiso organizacional.

Silva (2015) desarrolló su tesis “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP Petroecuador”, sustentado en la Universidad Central del Ecuador. Su objetivo principal fue establecer la conexión entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción de los funcionarios de la institución mencionada. Diseño no experimental, enfoque cuantitativo, y de tipo básico, teniendo como población a funcionarios de departamentos de la Subgerencia de esta entidad; el cual utilizó como instrumento a un cuestionario. Llegó a la conclusión que, el liderazgo transformacional

incide en la satisfacción laboral de los funcionarios, y en los fenómenos organizacionales, como la comunicación, innovación y creatividad, relaciones interpersonales, desempeño laboral y clima organizacional.

Suárez (2015) presentó su investigación designada “Estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de trabajadores”, sustentada en la Universidad Central del Ecuador. Su objetivo general fue, determinar la influencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de la línea de producto ALS Quito dentro de la Corporación Baker Hughes Inc. Por otro lado, este trabajo es de diseño no experimental, enfoque cuantitativo, y de tipo básico, con una población de 800 trabajadores pertenecientes a la planta encargada de la línea ALS Quito, de la mencionada institución, utilizando como instrumento de estudio a un cuestionario. Llegó a la conclusión que, el estilo de liderazgo presentado en la institución investigada, muestra que existe una influencia directa en la satisfacción laboral de sus trabajadores.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Huacachino & Castillo (2019) presentaron la tesis de investigación asignada “Estilo de liderazgo transformacional y nivel de satisfacción laboral en el Hospital de Emergencia de Villa El Salvador”, sustentada en la Universidad Nacional del Callao. Contaron como objetivo, el determinar la conexión del estilo de liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral en el personal de enfermería de los diferentes servicios. Dicha investigación es de diseño no experimental, enfoque cuantitativo, y de tipo descriptivo, con una población compuesta por 73 personas que laboran en el mencionado hospital; utilizando dos

cuestionarios y una encuesta como instrumentos de estudio. Concluyeron que, existe una conexión directa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la institución estudiada.

Pacheco (2019) en su tesis designada “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una empresa privada de Lima Metropolitana”, sustentada en la Universidad Autónoma del Perú. Tuvo como objetivo general, determinar la conexión existente entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los trabajadores pertenecientes a una empresa particular. El trabajo es de diseño no experimental - transversal, enfoque cuantitativo, y de tipo descriptivo, con una población de 300 colaboradores, utilizando los instrumentos de medición denominados como: escalas de Liderazgo Transformacional (ELT) y de Satisfacción Laboral (SL-SPC). Llegó a la conclusión que, existe una alta conexión entre las variables, liderazgo transformacional y satisfacción laboral, en el personal laboral de la empresa estudiada.

López (2017) desarrolló su tesis de investigación designada “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una institución pública”, sustentada en la Universidad César Vallejo. Su objetivo primordial fue, determinar la conexión entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en trabajadores del área de operaciones de una institución pública. El diseño del trabajo fue no experimental - transversal, enfoque cuantitativo, y de tipo descriptivo, con una población de 38 colaboradores a quienes se les aplicó una encuesta como instrumento en base a un cuestionario con respuestas cerradas y medidas en la escala de Likert. Llegó a la conclusión que, existe una conexión entre liderazgo

transformacional y satisfacción laboral en los trabajadores del área de operaciones de la institución pública estudiada.

Redolfo (2017) presentó su trabajo de investigación titulado “Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral de la Ugel 04”, sustentada en la Universidad César Vallejo. Su objetivo general fue, establecer una conexión entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Ugel 04. El diseño de la tesis es no experimental, enfoque cuantitativo, y de tipo transaccional, contando con una población de 154 colaboradores de dicha institución; con dos cuestionarios utilizados como instrumentos de esta investigación. Se llegó a la conclusión que, hay una conexión entre Liderazgo transformacional y satisfacción laboral, de manera que se confirma la siguiente premisa: a un buen liderazgo ejercido por parte de los directivos, mayor será la satisfacción laboral de los colaboradores.

Chacón (2016) en su tesis designado “Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral”, sustentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo, determinar la conexión entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una empresa del sector privado del rubro Courier y logística. De diseño no experimental transversal, enfoque cuantitativo, y de tipo descriptivo, con una población de 65 trabajadores dependientes, utilizando escalas de liderazgo transformacional, y de satisfacción laboral. Concluyó que, hay una conexión significativa y positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, de manera que, al elevarse la percepción de liderazgo transformacional, la satisfacción laboral también tenderá a elevarse.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Liderazgo

Antes de poder definir al liderazgo como tal, es necesario la siguiente aclaración: un gerente no necesariamente será un buen líder, o un gran líder no precisamente estará siempre en el cargo gerencial. Muchas personas suelen relacionarlos e identificarlos como uno solo, o simplemente consideran que una persona en el cargo de una gerencia presentará resultados más óptimos y favorables para la organización, por el simple hecho de poseer las distintas cualidades y características que solo un líder puede tener. Por ello, con respecto a este planteamiento, Esponda (2018) afirma lo siguiente:

Se suele relacionar al jefe, director, gerente u otro término relacionado con un alto cargo de mando con el liderazgo, lo que resulta un grande error, puesto que la raíz del significado de un líder está en su caminar conjunta con su gente, y no de manera individual o a consta de éstos, como normalmente se podría ver en situaciones de personas con roles de autoridad. Un jefe será considerado líder, siempre y cuando, ponga sus intereses personales debajo de los que conllevan al bien integral de todo su grupo. (p.7)

Continuando con las afirmaciones previas al concepto del liderazgo, se debe de tener en cuenta también, la diferencia entre el liderazgo y dirección. Chiavenato (2018) señala que:

Pocas veces los líderes llegan a direccionar al camino del éxito a todo su equipo de trabajo, y es que, no necesariamente, un líder será capaz de mantener una efectiva dirección, a lo que éste

debería, preocuparse por estar presente en los diferentes procesos que conlleva la realización de funciones de todo su equipo personal, de tal manera que, se cuente con un líder ideal. (p. 314)

Una vez aclarado los puntos anteriores, se puede pasar a las definiciones del liderazgo como tal, y para ello se citarán algunos autores que plantean diferentes enfoques sobre los líderes.

### **2.2.1.1 Definición**

El liderazgo, no solo consiste en un rasgo característico, sino que también es una gran responsabilidad que debe tener toda persona en el cargo, como característica esencial en sus acciones dentro de la organización, con la finalidad de lograr buenos resultados y aceptación favorable de sus subordinados. Esponda (2018) afirma lo siguiente:

Por más que, en un grupo solo esté conformado por dos personas, el liderazgo, es ese factor innato que nacerá en uno de ellos, por el simple hecho de, querer mantener un orden o un acuerdo entre los miembros. Por ello, ante los grupos de personas, el liderazgo es algo que se busca y se necesita para que los objetivos en común, sean previstos y alcanzados de manera conjunta y representada. (p. 7)

Asimismo, tenemos a la definición realizada por Gonzales y Valenzuela (2016) señalando lo siguiente:

El liderazgo abarca aspectos propios de las personalidades, el cual invoca a un conjunto de emociones, que determinan ciertas decisiones en favor de lograr resultados óptimos

para toda una población. Sobre todo, el liderazgo, se verá reflejado, en momentos donde se requiera grandes cambios importantes, el cual permita, que su afloramiento se ve determinada en grandes escalas. (p. 116)

Chiavenato (2017) define al liderazgo como “aquellas influencias interpersonales ejercidas en situaciones, de algún o varios objetivos determinados a través de procesos que invocan el diálogo humano” (p. 321).

#### **2.2.1.2 Características**

Toda empresa requiere contar con la participación de un gerente que sea un líder, con una visión panorámica y estratégica en el mundo competitivo de hoy en día. Sin embargo, esto no siempre se dio: Años atrás, la labor del gerente era supervisar el desarrollo de los trabajos en curso con un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se le aplicaba un riguroso control. Había que satisfacer las expectativas de ganar cuanto mayor dinero posible, siendo esta la mayor de sus motivaciones. Como si se tratase de un eco del pasado, esta simple interpretación que existía en la gestión, continua aun en la actualidad. Algunos administradores inclusive siguen con esta mentalidad, como si nada hubiese cambiado. Pero son los golpes de la realidad lo que ha conllevado que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores (Gonzales & Valenzuela, 2016). Es por ello, que un líder actual debe contar con ciertas características

que no solo se enfoquen en el desarrollo actual de la empresa, sino que conlleven consigo una visión compartida global.

Una característica esencial que tiene el liderazgo, es la influencia. Esponda (2018) hace la siguiente mención sobre este rasgo característico:

Los líderes se caracterizan por ejercer influencias en las demás personas, de manera que los orienta y lleva a un camino donde se tomaran decisiones grupales, impulsando que es éstos puedan afrontar momentos difíciles que, sin ayuda podría resultar imposible de resolver. Por ello, estas influencias son ejercidas para la realización de objetivos y aprovechamiento de oportunidades. (p. 7)

Otro rasgo que tiene una persona líder es, el de la confianza. Maxwell (2016) señala sobre este punto lo siguiente:

Si un líder quiere que su grupo de personas confíen en él, entonces éste deberá asumir un rol transparente y honesto, el cual genere una perspectiva amigable en los demás. Sin embargo, esto no será suficiente, puesto que es una conducta que requiere de un arduo trabajo, pasando por procesos que implican mucho esfuerzo y sacrificio. Ante esto, el líder debe de asumir sus decisiones, así como sus consecuencias, permitiendo ser un ejemplo a seguir, y que sirva como modelo ante sucesos similares en los demás. Si se comete un error, entonces se debe de enmendar, y sobre todas las cosas, no buscar culpables, pues esto, aparte de

dañar su imagen, también dañará a la de su gente, abriendo camino a un sinnúmero de problemas que serán resueltas, pero no serán olvidadas con el pasar del tiempo. Lo recomendable, es que, se aprenda a reconocer estas equivocaciones, y se invite a aprender a no volver a cometer los mismos errores en próximos eventos. Las malas decisiones, nunca traerán buenos resultados, por esto, se deben de evitar, a través, de contar con una credibilidad que avale su postura y su ideal, como una persona líder a seguir. (p. 181)

Chiavenato (2017) nos dice que, “los líderes tienen aspectos propios y únicos, que hacen mantener una diferencia entre los demás, permitiendo que se genere una compatibilidad de criterios sobre estas personas” (p. 321). Entre los rasgos de personalidad que se suelen presentar en un líder, se tiene a los siguientes: físicos, intelectuales, sociales, y aquellos propios del trabajo.

### **2.2.1.3 Importancia**

Chiavenato (2018) nos dice que, “el líder será la persona que permita que los objetivos y metas del grupo sean alcanzados dentro de las organizaciones” (p. 315).

El liderazgo se remonta a los tiempos de las grandes civilizaciones que sentaron las bases de los cambios estructurales de nuestras sociedades actuales; líderes que de una u otra forma ejercieron sus mandatos con dominación y poder, generando situaciones adversas y favorables en los contextos de la edad antigua, medieval, moderna, posmoderna e hipermodernidad.

Salcedo (2016) indicó que la evolución del liderazgo se “planteó desde el querer saber, sobre aquellos grandes personajes que habían dejado un buen legado en la sociedad” (p.343). De tal forma, que éstos llevaron adelante luchas emblemáticas a lo largo de la historia de una forma representaron rasgos de liderazgos para mover masas en función de sus ideas, ejemplo de ello, si nos vamos en la mitad del siglo XX, tendremos al premio nobel de la Paz, Nelson Mandela, quién desde Pretoria, Johannesburgo, Ciudad del Cabo en Sudáfrica, siguió y enfrentó el largo camino por la libertad, ante el nefasto Sistema de Segregación Racial Apartheid.

### **2.2.2 Liderazgo transformacional**

Tomando a la historia como punto de partida, hay que señalar que a mediados del siglo XX las teorías de liderazgo existentes hasta aquel entonces, sufrieron un cambio de enfoque, ubicándonos exactamente en los años 80, conjuntamente con nuevas series de herramientas que buscaban mejorar la productividad de las organizaciones a partir de las actitudes y habilidades de las personas que conducían el cargo de dirigir a toda la organización. Pues bien, es así como los autores McGregor Burns y M. Bass dieron a conocer al mundo el estilo de liderazgo llamado “transformacional”, lo cual fue velozmente acogido en diferentes aspectos de la vida, como su incorporación en el ámbito militar, político, social, y en especial en el mundo empresarial, siendo éste último escenario, donde mayor concentración y preocupación existe, en querer conocer y seguir, el tipo de liderazgo transformacional (Bass, 1985). Y ahora, siendo estudiado como primera variable de la presente investigación.

### 2.2.2.1 Definición

El liderazgo transformacional se enfoca más en la función de delegar poder en los seguidores que en buscar sobresalir individualmente, con la finalidad de que estos individuos sean menos dependientes y que puedan lograr potenciar su autoconfianza y autorrealización, dentro y fuera de su institución.

Salcedo (2016) señala que:

Estos líderes transformacionales, se preocupan tanto de los aspectos económicos y financieros de las empresas, como de los mismos trabajadores y todo lo concerniente a ellos, de manera que, saben comprenderlos, orientarlos y, sobre todo, saben respetarlos, marcando una diferencia entre los otros estilos de liderazgo. Su dirección está enfocada en contar con personas que confíen en sus decisiones y habilidades, para poder hacer frente a las diversas situaciones de la empresa. Además, estos líderes, comparten sus visiones de progreso con los demás, incentivándoles a que también puedan crecer, y sentirse parte de la organización, demostrando que todos pueden alcanzar sus objetivos, alineados a los de su empresa, que está para brindarles seguridad y estabilidad. (p. 35)

Por su parte, Esponda (2018) manifiesta que, “los líderes transformacionales tienen una gran habilidad de motivar a su personal, permitiéndoles que, éstos actúen de manera efectiva en sus labores de trabajo” (p. 37).

Este líder se enfoca en construir una transformación positiva y valiosa en todos los individuos de la organización. “El liderazgo transformacional se presenta cuando se invoca a los miembros de la empresa a seguir desarrollándose como personas, y así demostrar mejor sus habilidades y capacidades en el trabajo” (Maxwell, 2016, p. 57).

En cuanto a este tipo de liderazgo y el carismático, Costa (2015) señala algunas de lo que ambos contienen:

Todo líder transformacional tiene como característica primordial, irradiar una personalidad carismática. Es casi imposible, que este tipo de líder tenga ausente un carisma que simpatice a todos sus colaboradores. Puesto que, esto es algo propio e innato de estas personas, que tienen como facilidad de poder relacionarse adecuadamente con los demás, generando simpatía y confianza ante su grupo de equipo, el cual espera esta representación en su líder (p.5)

#### **2.2.2.2 Características**

Este tipo de liderazgo se caracteriza no solo por enfocarse en el ámbito económico de la empresa, sino que también en el desarrollo de las personas que laboran dentro de ellas. Por ello, un líder transformacional se caracteriza por una serie de atributos.

Entre las cualidades de estos líderes, se encuentra, el contar con una visión que será compartida entre su gente, para que éstos, puedan desarrollarse bajo un mismo criterio, compatible con la de su organización. Además, tienden a

influnciar entre su personal, ayudando a que, pueda transmitirles el mensaje de hacer frente a los obstáculos, y de continuar una misma línea de trabajo. De manera que, en un primer paso, generaran conciencia en su cuerpo laboral, para que analicen y concreten los hechos, de acuerdo a un manera más efectiva y congruente, para luego, poner en práctica los valores adquiridos, que ayudaran al alcance de los objetivos. Puesto que no se trata de como las personas se comportan por su líder, sino de, cómo éstos puedan comportarse y tomar decisiones por el bien de su propia gente (Salcedo, 2016, p. 36)

Según Esponda (2018) sostiene que “se caracteriza por generar cambios significativos de mejoras en los colaboradores, incrementando ese índice de productividad que tanto se busca en las organizaciones” (p. 88).

El estilo de liderazgo transformacional no tiene un final en el carisma o empatía, sino que “su personalidad está orientada en hacer crecer a las personas, sin fijarse en los errores o debilidades que se puedan tener, echándoles de lado, y comenzar de cero” (Costa, 2015, p. 6). Estos rasgos se detallan a continuación:

**a. Vínculos directos y confiables**

Costa (2015) señala que, “el líder transformacional se enfoca en las personas como un ser integral, el cual necesita de apoyo y experiencias, para poder desarrollarse sin limitaciones que impidan su buen desempeño laboral” (p. 6).

## **b. Motivación permanente**

Costa (2015) afirma que, “a cuanto mayor motivación en los trabajadores, mejor será su desempeño laboral, y con ello, la conducción de la empresa seguirá en un buen camino, y esto gracias a las decisiones tomadas por el líder transformacional, que en todo momento apelará por su gente” (p.6).

## **c. Estimulación intelectual**

Costa (2015) sustenta que, “con el apoyo que los líderes brindan a su personal, la relación se volverá más estrecha y con ello, las comunicaciones y diálogos serán efectivas para la continuación de las actividades” (p. 6).

Por otro lado, Amaya (2019) señala siete características del líder transformacional, entre ellas tenemos: poner su talento al servicio de otros (un interés que sea genuino por el bienestar de los demás), se empoderan y empoderan a su equipo, inspiran y mueven a la acción (gracias a su autenticidad, honestidad, ejemplo de alcance de resultados, empatía, pasión y vocación de servicio), trabajan por un propósito mayor, los apasiona la transformación y el desarrollo (abiertos a desafiar sus propios paradigmas y los de sus colaboradores, personal y del equipo de trabajo), son curiosos y escuchan, y sobre todo son dueños de sí mismos. Estos rasgos en los líderes, ayudan a que la relación con sus colaboradores, sean más amenas para la empresa, el cual no solo traerá mayor productividad y consigo beneficios económicos o rentables, sino que, se tendrá un personal altamente motivado y satisfecho.

### 2.2.2.3 Importancia

El liderazgo transformacional se da cuando los gerentes cambian a sus subordinados en tres formas significativas:

Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados estén plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización y cuán necesario es que ellos desempeñen sus puestos lo mejor que puedan para que la organización logre alcanzar sus metas.

Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados estén conscientes de sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización.

Los gerentes transformacionales motivan a sus subordinados para que trabajen en bien de toda la organización y no sólo para su interés o beneficio personal.

Los líderes transformacionales logran que la gente trascienda sus intereses personales por el bien de la comunidad. El proceso transformacional va más allá del enfoque transaccional más tradicional del liderazgo. Estos líderes generan entusiasmo de distintas maneras.

En primer lugar, son carismáticos.

En segundo lugar, brindan a sus seguidores atención individualizada. Los líderes transformacionales delegan el trabajo desafiante a la gente que lo merece, mantienen abiertas las líneas de comunicación y ofrecen apoyo

individual como mentores para el desarrollo de sus seguidores. No tratan a todos por igual, porque no toda la gente es igual.

En tercer lugar, los líderes transformacionales son intelectualmente estimulantes. Inspiran una conciencia de los problemas y de sus soluciones potenciales. Articulan las oportunidades de la organización, sus amenazas, fortalezas y debilidades. Mueven la imaginación y generan introspección. Por lo tanto, se reconocen los problemas y se identifican e implementan soluciones de gran calidad con el compromiso pleno de los seguidores.

Cuatro habilidades o estrategias que contribuyen al liderazgo transformacional:

En primer lugar, los líderes transformacionales tienen una visión, una meta, una agenda o una orientación hacia resultados que atrapa la atención de la gente.

En segundo lugar, comunican su visión, por medio de palabras, actitudes o simbolismos, transmitiendo una imagen convincente del objetivo que se quiere lograr alcanzar.

En tercer lugar, los líderes transformacionales construyen confianza siendo consistentes, confiables y persistentes. Se posicionan claramente, eligiendo una dirección y manteniéndose en ella, proyectando así integridad

Es importante destacar que el liderazgo transformacional no es dominio exclusivo de presidentes y directores ejecutivos. En el ejército, los líderes que recibieron capacitación para el liderazgo transformacional tuvieron un impacto positivo en el desarrollo personal de sus seguidores (Costa, 2015).

#### **2.2.2.4 Dimensiones**

Continuando sobre el liderazgo transformacional, debemos de señalar cuales son las conductas que este debe tener. Bass y Avolio en 1994, propusieron que este tipo de liderazgo es conformado por cuatro dimensiones del comportamiento, refiriéndose a ellas como las cuatro I (por sus siglas en inglés):

##### **A. Estimulación intelectual**

Esta dimensión se refiere a las ideas creativas y fuera de lo común de los líderes. Tiene la cualidad de motivar a sus allegados a enfrentar sus problemas de una forma fascinante.

Cuanto el líder estimula las ideas o pensamiento de sus seguidores, logra inspirarlos a cuestionar sus creencias y que les permita aprender a solucionar sus dificultades creativamente. Por ello, será tan importante, que los líderes sean capaces de poder transmitir aspectos cognitivos e intelectuales en su gente (Costa, 2015). Además, tengamos en cuenta que, la mejor enseñanza que se pueda transmitir en un centro de empleo, son los conocimientos, habilidades, y experiencias, a través del ejemplo, que permitirán al trabajador poder desarrollarse eficientemente.

Maxwell (2016), señala que las estimulaciones intelectuales en los colaboradores, permitirán que éstos puedan desarrollarse con ciertas características impulsadas por los líderes. Entre estos se tienen lo siguiente:

### **Creatividad**

Entre los regalos que el líder puede ofrecer a su cuerpo de trabajo, es la creatividad en sus diferentes roles y actividades organizacionales. Un personal creativo, será capaz de poder hacer frente situaciones, de diferentes índoles, siendo una habilidad que facilite la superación de obstáculos y, sobre todo, a explotar estas ideas que tanto ayudan a la empresa. Por años, se ha podido evidenciar que, la ausencia de creatividad en las organizaciones, han traído consigo, impedimentos de mejoras, así como climas laborales caracterizadas por la frustración del trabajador (Costa, 2015).

### **Innovación**

Si se suma a la creatividad de los trabajadores, una innovación constante por querer mejorar procesos y actividades propias de las empresas, entonces los resultados serán aún más favorables para ellos y su organización, puesto que, la generación de nuevas medidas, generaran también, que se rompa con un proceso rutinario y estático, que muchas veces conlleva al desgaste emocional en el trabajo (Costa, 2015).

### **Intuición**

En las organizaciones, el adelantarse a los hechos, o tomar decisiones por sentimientos propios que señalan que es lo más apropiado, ayudan a realizar actividades de acuerdo a criterios previstos, que en algún momento fueron presentados, omitiendo así, pasos innecesarios e irrelevantes, que solo conllevan a retrasos o pérdidas de tiempo, aun cuando se sabe, que el tiempo en las organizaciones, es un factor sumamente importante para las actividades a desarrollarse (Costa, 2015).

### **Autonomía**

Brindar a los colaboradores, conocimientos, criterios, habilidades, y experiencias, generan una autonomía e independencia, el cual ayuda a que se ejecuten mejor posible las funciones de trabajo. El ser autónomo, permite que los colaboradores sientan que son capaces de afrontar situaciones adversas por sus propias cuentas, garantizando que se sientan a gusto con lo adquirido y desarrollado en su centro de trabajo (Costa, 2015).

### **Competencia**

Todo líder debe ser competente, y capaz de hacer frente a los nuevos retos y desafíos que día a día se presenta en las organizaciones. La competitividad no se comparte con teorías, sino, con acciones, que reflejan esta capacidad en momentos que se requieran (Costa, 2015).

## **Conocimiento**

Los conocimientos son la base de un buen desempeño laboral, puesto que, ayudan a formular estrategias y técnicas, que facilitaran procesos tediosos y largos del trabajo. Por ello, se requiere que el personal y, sobre todo, los líderes, deben estar capacitados y orientados, en cómo saber desarrollarse en sus respectivos puestos de trabajo, y sus respectivas actividades (Costa, 2015).

## **Planificación**

La planificación, es la fase inicial en todo procedimiento organizacional, el cual es propio de un buen líder que, quiere alcanzar los resultados esperados, en conjunto, de un desarrollo integral de todos los recursos humanos pertenecientes a la empresa. Un líder transformacional, debe ser un planificador por excelencia, puesto que sus funciones, estarán basadas en las decisiones que tomen dentro de sus propios alcances (Costa, 2015).

## **B. Consideración individual**

Costa (2015) manifiesta que la consideración individual, “consiste en presentarse ante los colaboradores, como un mediador y consejero, que facilite su desarrollo y crecimiento laboral” (p.35). En definitiva, el líder hace la función de mentor para los trabajadores. Se dirige a sus seguidores como individuos y los orienta al desarrollo a través de respuestas que resuelvan todas sus necesidades.

Para que el líder transformacional cuente con el apoyo incondicional de su equipo de trabajo, se requerirá de una serie de acciones, que incentiven sus participaciones (Costa, 2015).

### **Entrenamiento**

Los líderes deben presentar a sus equipos, tácticas y pasos para poder desarrollar las actividades de la empresa con mayor facilidad, de manera que, se crea un ambiente de constante aprendizaje, sobre cómo afrontar las diferentes situaciones presentadas en el trabajo. Este entrenamiento, ayudará a que los trabajadores puedan dar lo mejor de ellos (Salcedo, 2016).

### **Empatía**

Todo líder debe conocer a su gente, y consigo, saber comprenderles cuando estos no se sientan del todo motivados o cuando estén pasando por situaciones que escapen de sus manos. La empatía es un valor, que deberá estar siempre presente en el líder, transmitido y percibido en su totalidad por los mismos trabajadores, quienes comprenderán y tendrán como modelo a seguir (Salcedo, 2016).

### **Valoración única**

Cada persona es diferente a la otra, y sus necesidades, problemas, habilidades y destrezas son prueba de ello. El líder debe ser consciente de ello, y basarse en estos criterios, para poder intervenir con apoyo, orientándoles

y motivándoles a continuar con los trabajos, pese a las dificultades que se puedan presentar (Salcedo, 2016).

**Diagnóstico de necesidades** Todo buen líder, debe saber acercarse a su gente, detectando las necesidades que éstos pudieran pasar. De manera que, con el conocimiento de estas, se permitan formular prontas soluciones, y así combatir contra las interrupciones y abandono de labores (Salcedo, 2016).

#### **Diagnóstico de capacidades**

El líder, debe saber también diferenciar a su personal de acuerdo a las capacidades que éstos puedan presentar, de manera que se distingan los unos a los otros, conllevando a delegar funciones y tareas, de acuerdo a las habilidades y virtudes de éstos (Salcedo, 2016).

#### **Desarrollo personal**

Se debe de optar siempre, por compartir estrategias que ayuden a las personas a sentirse a gusto consigo mismas, puesto que, los conflictos personales, distracciones, falta de seguridad, baja autoestima, poca autorregulación, entre otros, solo traen consigo, impedimentos de un buen desarrollo personal (Salcedo, 2016).

#### **Responsabilidad**

Un criterio infaltable entre los líderes, es mantener una responsabilidad con su trabajo, con su gente, con su institución, con sus objetivos y metas, con sus principios

e ideas, entre otros, de manera que, le permita realizar sus actividades constantemente (Salcedo, 2016).

### **C. Motivación inspiradora**

Estos tipos de líderes son también inspiradores. “Cada vez que se necesite motivar a los trabajadores, se debe de preocuparse, por saber si seremos capaces de inspirarlos con nuestras acciones” (Costa, 2015, p. 35).

Este líder utiliza fundamentos visionarios a fin de detallar lo que el grupo puede lograr. Pues, luego de que los colaboradores sientan que tengan la inspiración necesaria, estos realizarán sus labores lo mejor manera posible, en cumplimiento de los objetivos.

#### **Optimismo**

Una forma de poder acercarse con mayor facilidad a los colaboradores, es mostrando una conducta optimista, que sea contagiosa, y percibida como señal de empatía y simpatía. El optimismo en los líderes, ayudará a que se cuente con un mejor clima laboral, conducida a tomar riendas de acuerdo a ideas estratégicas, facilitadores del desarrollo de actividades (Costa, 2015).

#### **Espíritu de equipo**

El espíritu de equipo es un factor clave y elemental, que no puede faltar en ninguna organización, mucho menos, en los líderes encargados de dirigir personas. Todas las tareas de trabajo, deben de elaborarse a través de equipos

de trabajo, compartiendo vivencias, análisis, ideas, conocimientos, posturas, entre otros, de manera que, el desarrollo se logre en conjunto, alineado con la dirección tomada por la organización (Costa, 2015).

### **Comunicación fluida**

El líder debe presentar una comunicación asertiva cada vez que quiera relacionarse con los demás. Si la comunicación es forzada y tiende a caracterizarse por amenazas, quejas, y enfados, entonces se generarán hilos conflictivos dentro de la organización, que serán difíciles de percibirse y solucionar (Costa, 2015).

### **Compromiso**

El líder está bajo un compromiso general con su organización, con saber manejar a las personas, con el poder hacer frente a los problemas, con el optar por mejores decisiones factibles, con sus principios y valores, con su idea y postura personal, y con todo lo que concierne al buen desarrollo de sus actividades. Las organizaciones, buscan personas comprometidas con un ideal que les aseguren su crecimiento como personas dentro de la sociedad (Costa, 2015).

## **D. Influencia idealizada**

Este factor se relaciona directamente con el estilo carismático y es esencial para el desarrollo del proceso del nuevo cambio. Al respecto, Costa (2015) considera que “los

líderes transformacionales necesitan influenciar a su gente, por medio de enseñanzas de mejoras y conductas empáticas, apoyadas en una personalidad carismática, facilitando esta relación entre, trabajador y jefe.” (p.35).

Un buen líder transformacional, sabrá que, para llegar mejor a las personas, es mostrándose tal y como ellos son, es decir, ser auténticos y honestos, sin la necesidad de ser disforzados, o de aparentar algo que no son. Por ello, Salcedo (2016) plantea que estos líderes deben de presentar carisma, confianza, seguridad, y una conducta ética y moral, para así poder adentrarse en las personas, y con ello, poder influenciarles conocimientos, perspectivas, y oportunidades de mejoras.

### **Carisma**

Si una persona carismática es capaz de robarse más de una sola mirada, imagina lo que podría hacer un líder, al mostrarse así en su organización. El carisma, es algo innato que se va fortaleciendo con el pasar de los años, por esto, el intento de querer tenerlos, será una gran falla, para la comunicación brindada. El líder por naturaleza deberá ser carismático y empático, para ser capaz de influenciar con facilidad en los demás (Salcedo, 2016).

### **Confianza**

La confianza es aquel factor elemental que necesitará el líder para poder acercarse a su equipo de trabajo, esto debido, a que permitirá que las palabras e interacciones

fluyan de manera natural y libre. Un líder será confiable cuando es capaz de demostrar el cumplimiento de sus palabras, y cuando su conducta se base en hechos que respalden su integridad como persona (Salcedo, 2016).

### **Seguridad**

Un líder que no se siente seguro consigo mismo, será incapaz de poder influenciar o comunicar siquiera, un mensaje de apoyo o de fortaleza en los trabajadores. Se necesita de esta seguridad, para tomar decisiones, que avalen la preocupación en las personas. Un líder inseguro transmitirá desconfianza y falta de interés en sus trabajadores, quienes no optarán en acercarse hacia éstos, presentando rechazos, y que pronto se convertirán en insatisfacciones laborales (Salcedo, 2016).

### **Conducta ética y moral**

El líder debe estar sometido a una conducta ética y moral, puesto que es, un modelo a seguir entre sus equipos de trabajo. Ante la organización y sociedad, se debe de mantener conductas adecuadas, que no vayan en contra de las normativas y leyes, que aseguran un buen ejercicio de actividades. El líder no puede estar involucrado en acciones delictivas o inmorales que falten con los valores de la empresa, ya que dañaría esa imagen modelo a seguir, e impediría que se cuente con alguien confiable y transparente (Salcedo, 2016).

## 2.2.3 Satisfacción laboral

### 2.2.3.1 Definición

Robbins & Judge (2017) aclaran que la satisfacción laboral “es aquella estimación que presentan los trabajadores con su organización y todo lo que ésta conlleva, desde aspectos tangibles, hasta aquellos que van relacionados con la dirección” (p. 27).

Asimismo, Gonzales y Valenzuela (2016) manifiestan lo siguiente en relación a la satisfacción laboral:

Cada vez que las personas en su trabajo, realizan determinadas valoraciones, se encontraran con resultados que pueden presentar un grado positivo o negativo de ellas.

Por eso, cada vez que no se sienta a gusto con algún aspecto de la empresa, como la falta de materiales o ausencia de un buen ambiente laboral, se presentará una insatisfacción con su trabajo. En cambio, cada vez que la organización se preocupe por el bienestar y seguridad de sus trabajadores, entonces, se tomaran decisiones y medidas que faciliten su buen desempeño, para así, contarse con una satisfacción laboral. Ese grado emocional evaluador es lo que conlleva a entender a la satisfacción en el trabajo. (p.54)

Por otro lado, Chiavenato (2017) también incorpora el concepto de sentimientos favorables o desfavorables hacia el trabajo, agregando el aspecto emocional y la actitud afectiva, indicando que es una sensación de gusto o disgusto. Menciona el enfoque individual al indicar que el término satisfacción laboral se

refiere a las actitudes de un solo individuo y que cuando se promedian las evaluaciones individuales se emplea el término estado de ánimo. Así mismo incorpora el término efecto de derrame al mencionar que la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida y que por lo tanto se debe conocer no solo las actitudes hacia el ambiente inmediato laboral, sino también hacia otros aspectos de la vida, incorporando al concepto el aspecto social. Esta satisfacción de la vida involucra a los elementos: empleo, familia, política, ocio y religión.

Finalmente, Ayensa (2018), luego de una ardua y extensa investigación, donde define a la variable satisfacción laboral como “respuestas emocionales positivas o placenteras que resultan de las apreciaciones subjetivas dadas por medio de experiencias laborales de las personas” (p. 90).

#### **2.2.3.2 Características**

Robbins & Judge (2017) mencionan ciertas particularidades que probablemente afecten la satisfacción laboral, estas son:

##### **a. Condiciones laborales**

Es importante que los trabajadores cuenten con una buena infraestructura de trabajo, el cual se caracterice por ser adecuado para desarrollar las actividades de trabajo, asegurando que, frente a posibles escenarios externos, éstos garanticen un respaldo y seguridad. Asimismo, esta involucra, que se cuente con eficientes materiales y equipos de trabajo, que faciliten el correcto desempeño de funciones.

## **b. Personalidad**

Sin embargo, los trabajadores, más allá de solo contar con un buen espacio físico de trabajo, buscan contar con un equipo de trabajo que presente personalidades compatibles a las suyas. De manera que, se presente una relación amena, permitiendo que éstos trabajadores se muestren como tal, siendo ellos mismos, únicos, sinceros, y auténticos, sintiéndose a gusto con su rol y con la de sus compañeros de trabajo.

## **c. Salario**

Es un requisito clave, que los trabajadores cuenten con una remuneración que solvete sus gastos necesarios, y que vayan de acuerdo a sus funciones y puestos de trabajo. Se ha demostrado a través de diversos estudios que, a falta de una buena remuneración, los empleados presentan poca actitud optimista entre sus tareas y funciones, sintiéndose inferiores, e insatisfechos con su propia organización.

## **d. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Actualmente, se está viviendo una decreciente mejora del medio ambiente, el cual está generando una gran amenaza para la supervivencia de la humanidad, por ello, el ser humano, está poniéndose de pie ante esta problemática, y está presentando una serie de propuestas de mejoras, donde se requiere del apoyo de todas las personas a nivel mundial. Ante esto, las organizaciones, tienen el gran desafío de poder asumir estos cambios, naciendo consigo la RSC o Responsabilidad Social

Corporativa, donde se busca concientizar al personal laboral, aportando pequeñas ayudas en beneficio de toda la población, como el formar parte de programas de reciclaje, orientar a las personas a ser partícipe de nuevas campañas, proyectos en pro de la vida humana, aportaciones y donaciones, rescates de animales en peligro de extinción, entre otros. (p. 83)

### **2.2.3.3 Importancia**

¿Qué tan importante es para la organización contar con colaboradores que estén satisfechos en sus puestos de trabajo?

Robbins & Judge (2017) indican que:

Será el deber de un líder, el detectar si sus colaboradores están altamente satisfechos con su trabajo, actividades, roles, y compañeros, puesto que, esto permitirá a que se cuente con un panorama sobre la situación presentada en la empresa. Esto es importante conocerse, ya que, no hay organización que marche eficientemente con trabajadores insatisfechos, que no estén dispuestos a aportar lo mejor de ellos para el alcance de sus objetivos. Las insatisfacciones de trabajo generan malestares en los trabajadores, impidiendo que se camine de acuerdo a las visiones que tienen las organizaciones, presentándose amonestaciones, reclamos, y despidos de personal. (p. 341)

Por otro lado, Gonzales y Valenzuela (2016) hacen un análisis explicativo a cerca de la importancia del trabajador y su rol en las empresas de hoy en día:

Es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas. Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto. Pongamos un ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc. Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual. (p.15)

Y a todo esto, ¿a qué se debe entonces la satisfacción en el trabajo? Ayensa (2018) realiza el siguiente análisis:

Cada vez que uno recuerde a un trabajo pasado, siempre será porque en ello pasó por momentos significativos, desde un buen saldo, hasta buenas relaciones con sus superiores.

Estas pautas son los que ayudan a distinguir en los colaboradores que tan satisfactorio es el trabajo, y que tan a gusto se puede sentir con ello. Por eso, la misión de toda empresa, es velar por el bienestar y seguridad de sus recursos humanos, garantizándoles que cuenten con un buen lugar de trabajo. (p. 34)

#### **2.2.3.4 Dimensiones**

Según Chiang, Salazar, Huerta, y Núñez (2008) establecen y definen a las siguientes dimensiones de la satisfacción laboral:

##### **A. Satisfacción en relación con sus superiores**

Bien es sabido que, el trabajo también vela por las necesidades de la interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los determinantes más fundamentales en la satisfacción. Y aunque la relación no es simple, estudios revelan que, los colaboradores con líderes más tolerantes y corteses, se encuentran más satisfechos que con la presencia de unos líderes indiferentes, autoritarios u hostiles. Resaltar también, que los trabajadores difieren algo entre sí, en cuanto a sus preferencias con respecto a las consideraciones de su líder. Es más probable que, contar con un líder considerado y tolerante sea más importante para aquellos empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos, inclusive si estos lo consideran como frustrante.

En cuanto a la conducta de orientación en las tareas por parte del líder, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo,

cuando alguna función o tarea encomendada es incierto, los colaboradores querrán a un jefe supervisor que les aclare todas las dudas respectivas con las que puedan estar enfrentándose; a diferencia de cuando estas tareas están bien definidas y su ejecución se puede desarrollar sin la necesidad de guías o instrucciones frecuentes, prefiriéndose así una ausencia parcial de la supervisión frecuente del jefe. No obstante, cuando la falta de motivación y el desagrado se hacen presente en los trabajadores, estos preferirán a un jefe que no los presione, con la finalidad de mantener en alto los estándares de desempeño. En resumen, contar con un jefe comprensivo, tolerante, capaz de saber escuchar, que brinda una retroalimentación positiva y efectiva, permitirá que sus trabajadores a cargo, cuenten con una mayor satisfacción laboral (Chiang et al., 2018). Para esto, es determinante contar con algunos aspectos que deberán ser consideradas dentro de estas relaciones, entre ellas:

### **Respeto**

La relación de los trabajadores con sus jefes debe estar caracterizada por un respeto mutuo para que los objetivos esperados por la empresa sean alcanzados. Cuando no se dé este respeto, entonces la relación se habrá roto, y con ello, las esperanzas de poder contar con trabajadores satisfechos con sus labores de trabajo. El respeto es el primer paso para que una convivencia de dos o más personas sea exitosa (Robbins & Judge, 2017).

### **Supervisión**

Los jefes tienen que mantener un cuidado especial al momento de realizar supervisiones o controles de sus trabajadores, puesto que, muchas veces no suelen ser percibidas de la manera más adecuada y esperada. Existe una línea delgada entre vigilar y acosar, por ello, las supervisiones que ofrecen los jefes deben ser cautelosas y lo más cuidadoso posible, sin generar sentimientos de rechazo u hostigamientos, que alimente la insatisfacción laboral en estas organizaciones (Ayensa, 2018).

### **Tolerancia**

La tolerancia será un aliado en el líder cada vez que éste quiera tener una relación amical y genuina con sus subordinados o trabajadores dentro de la organización, puesto que, con ello, se podrá entender situaciones de gran dificultad, que se puedan atravesar en el día a día de estas personas (Ayensa, 2018).

### **Apoyo**

Los jefes de trabajo, más allá de ejercer autoridad sobre sus subordinados, tienen el deber de brindarles un apoyo recíproco, que alimente una buena relación laboral. Las personas buscan apoyo en quienes son capaces de otorgárselos, por eso, es normal que, se tenga esta perspectiva en los jefes de trabajo, quienes deberían estar dispuestos a ayudar hacia los demás (Ayensa, 2018).

## **B. Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo**

El ambiente de trabajo, es un aspecto importante para el colaborador. Ellos necesitan que su lugar de trabajo les permita tener un bienestar personal y que les facilite al momento de ejecutar su trabajo. Un ambiente físico cómodo, acogedor, y de diseño adecuado permitirán que el desempeño de sus trabajadores sea mayor, favoreciendo así a su propia satisfacción laboral. Por otra parte, también está la cultura organizacional de la empresa como un pilar fundamental para que el colaborador perciba ese sistema de valores y metas, contribuyendo en el buen clima organizacional; claro, siempre y cuando estas metas organizacionales no sean opuestas a las metas personales de estos trabajadores (Chiang et al., 2018).

### **Espacio físico**

Hace referencia al bien mueble y tangible de la organización, comprendiendo toda la infraestructura donde se realizan las actividades laborales. Ésta, debe de estar bajo un cuidado adecuado que asegure ser confiable para las personas que laboran en ella (Ayensa, 2018).

### **Ventilación e iluminación**

Son dos aspectos claves que acompañan el espacio físico de la organización. Las empresas, deben preocuparse en brindar un buen lugar de trabajo para que sus colaboradores se sientan a gusto, y puedan ejercer sus funciones sin inconvenientes alguno (Ayensa, 2018).

### **Normas de seguridad**

Todas las organizaciones cuentan con una serie de normativas que deben ser brindadas y conocidas por todo el cuerpo laboral, para que su acatamiento se realice de forma general y voluntaria (Ayensa, 2018). Más aún, durante este tiempo de pandemia, donde los protocolos de bioseguridad deberán ser acatados obligatoriamente, por el bien integral y salubridad de toda la humanidad, que se ha visto dañada y perjudicada en gran escala.

### **Equipos materiales**

Por mucho tiempo, se ignoraba el mantener en buen estado físico aquellos materiales y equipos de trabajo, los cuales, acompañan y facilitan el desarrollo de las actividades rutinarias, de manera que, se descuidaban y se ignoraban por completo, haciendo que se incremente la compra continua de estos mismos; siendo justamente, un factor en la insatisfacción laboral (Ayensa, 2018).

### **Limpieza, higiene y salubridad**

Es un deber de las empresas, el mantener una limpieza, higiene y salubridad integral de sus espacios físicos de trabajo, debido a que, éstos deben estar en las mejores condiciones posibles que garanticen la buena salud y bioseguridad de los trabajadores, quienes muchas veces, pasan más tiempo en sus trabajos, que en sus mismos hogares (Ayensa, 2018).

### **C. Satisfacción con la participación en las decisiones**

No hace falta de mucho análisis para afirmar que, el trabajador es tan elemental en la organización, por el simple hecho de que este se mantiene en contacto directo con la producción de la empresa y por todo lo concerniente en estos aspectos; es por ello, que su punto de vista y sugerencias también son necesarios para la puesta en marcha de la institución. Pues, la experiencia ganados a través de los años que estos individuos han ganado meritoriamente, le dan ese derecho de manifestar su opinión sobre alguna mejora de implementación en sus áreas respectivas (Chiang et al., 2018).

#### **Decisiones de área y de grupo**

Los trabajadores deben de estar considerados en las decisiones que se tomen en sus áreas y puestos de trabajo, ya que, son ellos, quienes mejores conocen las necesidades y dificultades que se puedan presentar en la organización. Su aporte, será de gran significancia ante posibles problemas que afronten todas estas empresas en el transcurso de sus actividades (Chiavenato, 2017).

#### **Igualdad**

La participación de los trabajadores en las decisiones de áreas o generales, deberán ser tomadas con equidad e igualdad por todos los jefes miembros de la empresa, permitiendo que se cuente a todo el equipo personal como una sola fuerza (Chiavenato, 2017).

## **Consideración**

Se debe de tener consideraciones con los trabajadores que aportan ideas, sugerencias y recomendaciones a la entidad, cuando ésta pasa por situaciones adversas o difíciles de superar, de manera que, se le permita sentir una pieza clave para la organización. A cuanto mayor consideración, mayor será la química idónea entre los trabajadores y sus jefes, siempre y cuando, estos no sobrepasen los límites (Chiavenato, 2017).

### **D. Satisfacción con su trabajo**

Para este punto, se hace énfasis aquellos estudios que hacen mención a las características del puesto de trabajo como tal, y la importancia de su naturaleza como determinante esencial en la satisfacción laboral del trabajador. Estos colaboradores tienden por optar por los trabajos que les otorguen la oportunidad de ejecutar sus habilidades, que ofrezcan roles variados, y una retroalimentación frecuente de cómo se están desempeñando, de tal modo que sea un reto desafiante y satisfactorio. Por ello, el enriquecimiento de las labores a través de la expansión vertical del mismo, puede maximizar la satisfacción laboral, debido a ese incremento de independencia, variación y retroalimentación de su propia función. Además, se debe optar por tareas moderadas, ya que, las pesadas y cargadas, generan frustraciones y sentimientos de fracaso (Chiang et al., 2018).

## **Oportunidades**

Las organizaciones deben de brindar oportunidades de crecimiento y ascenso a sus trabajadores, permitiéndoles demostrar sus destrezas, habilidades, y capacidades para el buen desarrollo personal y laboral que necesitan. Cada vez que, un colaborador se sienta capaz de ascender, habrá una motivación interna de superación profesional y personal (Chiavenato, 2017).

## **Objetivos y metas**

Todas las organizaciones cuentan con sus propios objetivos y metas, las cuales deberán ser conocidas por cada miembro integrante de trabajo, para que todos puedan alinearse y dirigirse en un mismo camino. Una empresa que no esté bajo la dirección de objetivos formulados, presentará grandes dificultades, y carencias de motivación en sus actividades (Chiavenato, 2017).

## **Comodidad**

Todo trabajador busca sentirse cómodo con su trabajo, y por ello, su organización, deberá plantearse diversas medidas que a garanticen su buen desempeño laboral. Ante esto, surgirán estrategias en el alto mando, que consoliden una satisfacción integral de las personas. Una gran parte de la satisfacción laboral, radica en que tan conformes o cómodos se sientan los trabajadores con toda su organización (Chiavenato, 2017).

## **Identificación**

Se dice que un trabajador se siente identificado con su empresa, cuando éste se siente a gusto o satisfecho con ella. Por eso, las organizaciones de hoy en día, saben que, una gran preocupación de trabajo radica, en contar con trabajadores altamente satisfechos. Es probable que, todas estas empresas enfoquen sus objetivos a contar con un personal laboral motivado y satisfecho, para que ellos puedan sentirse a gusto e identificados con los valores y enseñanzas de trabajo (Chiavenato, 2017).

### **E. Satisfacción con el reconocimiento**

Existen dos tipos de reconocimientos relacionadas con la satisfacción laboral: extrínsecas e intrínsecas. La primera, los reconocimientos extrínsecos son aquellos dados por la organización, de acuerdo al desempeño y el esfuerzo de los colaboradores; como: los aumentos en los salarios, ascensos de cargo, los elogios y halagos por parte de algún jefe supervisor. En cambio, la segunda, los reconocimientos intrínsecos, son aquellos que el trabajador experimenta consigo mismo, como: sentimientos de competencia, orgullo, y habilidad desarrollada y ejercida en una actividad bien ejecutada. El sistema de reconocimientos, debe ser percibida por los trabajadores como la más justa posible, y según las expectativas, para que así se tenga una satisfacción personal y laboral. En cuanto a la percepción de justicia, influirá la comparación social (aquellas

que hace un trabajador con los reconocimientos, esfuerzo, y desempeño de otros de sus compañeros, que llevan a percibir una equidad o inequidad de alguna situación), las demandas de trabajo como tal, las habilidades desarrolladas, y los estándares de salario de la organización (Chiang et al., 2018).

### **Reconocimiento**

Cada vez que un trabajador es felicitado, agradecido, o reconocido por sus avances de mejoras dentro de su organización, éste se sentirá motivado en continuar en el mismo camino de superación y desarrollo personal. Esta cultura de reconocimientos crea vínculos emocionales entre las personas y su empresa, generan competitividad entre estos trabajadores, e incrementa el grado de satisfacción laboral (Ayensa, 2018).

### **Ascenso**

Los ascensos son una forma de reconocer el trabajo realizado por los colaboradores. Estos se les otorgarán por medio de evaluaciones periódicas, donde se señalen metas por cumplir, con el propósito de efectivizar sus actividades de trabajo. Muchas veces, estos ascensos, generan un grado de competitividad y rivalidad entre los mismos trabajadores, por el cual, es recomendable, presentar programaciones previamente evaluadas, que garanticen un ascenso idóneo, para así poder evitar estos tipos de conflictos (Ayensa, 2018).

## **Capacitación**

Las capacitaciones son sinónimos de oportunidades de progresos, el cual pretende facilitar a los trabajadores, competencias y motivaciones fundamentales para que puedan desempeñarse efectivamente en sus puestos de trabajo, preparándoles incluso, para futuros ascensos. La vitalidad de estas capacitaciones está en el querer solucionar problemas o deficiencias presentadas en los desempeños laborales, que interfieren con la buena gestión de la empresa. Entre las razones por el cual se llevan a cabo estas capacitaciones, están para resolver problemáticas, motivar, cambiar conductas, desarrollar habilidades, adentrarse en un proceso de cambio, tener que producir mayores cantidades, alimentar un buen clima laboral, entre otros (Ayensa, 2018).

## **Incentivos**

Las organizaciones muchas veces buscan contar con un personal altamente capacitado, pero pocas veces éstas les otorgan nuevos objetivos de mejoras. Para ello, es indispensable que se reconozca sus logros, brindar herramientas de trabajo adecuados, ofrecerles tiempos de trabajos flexibles, permitirles que éstos puedan tener una propia postura, permitir que compartan sobre ellos mismos, mantener un buen clima laboral, y ofrecerles beneficios internos y externos (Ayensa, 2018).

## 2.2.4 Covid-19

### 2.2.4.1 Origen, desarrollo y medidas

Con la llegada de la pandemia global por el Covid-19, el Perú se ha visto destapado y desenmascarado de una forma tan terrorífica, que ya se ven: hospitales con infraestructuras en mal estado, con poca capacidad de poder atender a una considerable cantidad de pacientes, pocos materiales médicos, ausencia de camas uci, equipos tecnológicos, médicos no capacitados y con remuneraciones insuficientes, laboratorios clínicos deplorables, y entre otros aspectos que, definen a un país con una deficiente gestión en el sector salud. Lo mencionado con anterioridad, ha permitido que no se cuente con los cuidados necesarios y fundamentales para hacer frente a este problema de índole internacional, no obstante, la falta de decisiones adecuadas, permitieron que, tan solo, al 24 de marzo del año anterior, se presentasen cifras altamente preocupantes: 416 infectados, 23 hospitalizados en camas UCI (Unidad de Cuidados Intensivos), y 7 muertos. Sin contar con los casos presentados en las demás regiones, como en Piura o Loreto, donde las cifras eran más alarmantes y desafortunados. De tal manera que, estas cifras fueron incrementándose con gran velocidad, formando olas de contagios, que fueron incapaces de evitarse. Si se realiza una comparación con otros países, los índices no presentan una gran diferencia, sin embargo, las medidas tomadas, y la manera en que estas se llevaron a cabo, connotara al Perú, como uno de los países de Latinoamérica

que poco pudo hacer para prevenir este mal, y con ello, impedir que se logre su expansión (Maguiña, 2020). Ante esta situación, entre las respuestas de nuestro gobierno, se han encontrado algunas medidas que, poco o nada han sido acatadas por los ciudadanos (falta de cultura, concientización, y amor por el prójimo), logrando que no solo se presente una segunda ola de contagio, sino que también, se esté previsto, una tercera ola. La pregunta ahora, sería, ¿Qué tanto se ha preparado el país para seguir combatiendo este mal? Un mal que, trae consigo variantes y repercusiones. Señalar que el país no estuvo preparado para pasar por un contexto como esto, es apenas el primer paso de reconocimiento, como análisis introspectivo, del cual, ayudará a qué se señale todas aquellas deficiencias a poder solucionar o mejorar y, sobre todo, que se actúe lo más pronto posible, evitando consigo, el tener más casos de infectados por este mal que sin duda alguna, no discrimina.

#### **2.2.4.2 Liderazgo transformacional en tiempos de pandemia**

Indudablemente, con esta pandemia global por el Covid-19, todas las organizaciones, sin excepciones, han tenido que hacer frente con nuevas decisiones, nuevas metas, nuevos desafíos, permitiendo que se tenga, un antes y después de todo esto. Si antes de este escenario, contar con buenos líderes parecía todo un reto por superarse, ahora, es una necesidad tan indispensable como el transitar con mascarillas faciales o protectores de contagio. Las personas en las organizaciones, necesitan contar con una confianza y honestidad por parte de sus líderes, que les ayuden a realizar sus

funciones, con una mentalidad positiva y sin distracciones por este mal endémico. Por ello, la capacitación y preparación hacia estos líderes, será una de las medidas más indispensables en las empresas que quieran continuar presentando resultados favorables en sus gestiones. Se requiere que los líderes sean honestos, auténticos, transparentes, positivos, que derrochen confianza, capaz de generar un clima calmado, que no genere críticas destructivas, sino lo contrario, que esté enfocado a su grupo de gente, participándoles de las decisiones, delegándoles funciones adecuadas, brindándoles consejos de autoayuda, manifestándoles lo tan importantes que son para la empresa, más aún en estos tiempos, que aprecie su trabajo, que no renuncie pese a las dificultades, capaz de generar simpatía y empatía, que sepa mantener su lugar con respeto y tolerancia, entre otros tantos aspectos, propios de un líder transformacional. El reto actual para las organizaciones y sus líderes, radica en el saber desarrollar el proceso y obtener un enfoque de afrontar a los problemas y adversidades en toda la organización, en ello, está el nuevo deber de todo grupo humano. Otro aspecto, a tenerse en cuenta, es que, será normal que las personas esperen mucho de sus líderes en estos tiempos de pandemia, lo cual no es de extrañarse, pero sí, se deberá de tener en cuenta que, hay un límite para esto, como en todas las cosas realmente, permitiendo que, no se generen frustraciones o impotencias en ellos, al no poder atender a todas las necesidades de su gente y, sobre todo, a que, se pueda entender, que todos somos seres humanos y que, en algún momento, nuestros

líderes también necesitarán de apoyo o ayuda nuestra (es un rol de dos). El líder transformacional, deberá tomar las riendas y deberá hacer un llamado a la calma, a no manifestar preocupaciones u obsesiones, proporcionando una direccionalidad oportuna en su gente. Controlar el caos, deberá ser un lema que tendrá consigo en todo momento (Jaén & Cortés, 2020). Y es que, a diferencia de nuestros líderes del estado, las organizaciones saben y están involucrados directamente con la toma de decisiones y sus consecuencias, de tal manera que, no se cometan los errores cometidos por las autoridades, surgidas por el egoísmo y querer aprovecharse de la situación, sino que, sepan cuidar el bienestar integral de su cuerpo laboral, quienes son los motores y razón de vida de estas organizaciones, que con el pasar de los años, han sido capaces de entender esta postura, que por muchos tiempo se desconocía o no se tomaba importancia.

#### **2.2.4.3 Satisfacción laboral en tiempos de pandemia**

De acuerdo a estudios recientes, la población general a parte de verse afectada por la epidemia de esta nueva enfermedad por el Covid-19, y todo lo que concierne a ello, como sus variantes y demás, se está presentando una gran problemática para la salud mental de las personas, generando desde casos de estrés, hasta traumas irreversibles, originados por los anuncios de nuevas alarmas de contagio, mitos, o noticias falsas que rotan por las redes sociales o medios comunicativos. Por ejemplo, el estudio realizado sobre la declaración de emergencia en China, determinó que se

incrementaron aquellas emociones negativas en las personas, como ansiedades, depresiones e indignaciones, logrando que se genere una gran presión general en las personas por querer evitar contraer estas nuevas enfermedades. Del mismo modo, está sucediendo con las organizaciones, donde las personas están dejando de lado las preocupaciones por desarrollar sus funciones de trabajo y seguir su camino a objetivos en conjunto con la empresa, permitiendo que las ansiedades y preocupaciones crezcan en ellas, impidiendo que se haga frente a esta lucha continua. Por ello, el deber primordial en las organizaciones, está en erradicar esos malestares en sus colaboradores, mostrándoles confianza y seguridad que, todo marchará bien, sin embargo, y dado a estudios revelados recientemente, esto no se está llevando a cabo como se debería de hacer, originando rechazos e insatisfacciones laborales. Si bien es cierto, antes de este contexto, los problemas de insatisfacción laboral, eran moderadamente presenciales en las empresas; en la actualidad, estas instituciones no han sido ajenas a contar con un incremento considerable de poca o nula satisfacción laboral, viéndose afectada, sobre todo, por aquellas preocupaciones y alteraciones de las mismas personas, que ahora solo buscan seguir teniendo un puesto de trabajo que le permita seguir generando, ingresos económicos para hacer frente a los grandes gastos y necesidades consecuentes de esta pandemia. Al olvido han quedado, los pilares fundamentales de las organizaciones, donde el compañerismo, las actividades o tareas, relaciones sociales, metas,

objetivos, y demás, eran asuntos de suma importancia para la continuidad de sus funciones (Huarcaya, 2020). Por todo esto, será necesario y elemental que, las organizaciones replanteen sus enfoques y miras del negocio, como si nos situáramos en años anteriores, para volver a centrar la mirada en los recursos humanos, de manera que, éstos vuelvan a sentirse aliados, conectados y familiarizados con sus roles o funciones, con sus autoridades, compañeros, y organización en general, permitiéndoles continuar caminando en una misma dirección, contagiándose al trabajo unido y compartido que, tanto se ha buscado conseguir, y que de alguna u otra manera, se ha visto interrumpida o puesta de lado, durante estos dos últimos años de pandemia por el Covid-19.



### 2.3 Bases filosóficas

Fischman (2015) señala que, es posible ejercer el liderazgo sin autoridad, pero tener autoridad no siempre implica ejercer liderazgo. A su vez, que el peor líder no es el que maltrata verbalmente a su personal, ya que por lo menos está ausente, sino quien es aquel de maltratar a sus seguidores con su indiferencia e inacción. La importancia de un jefe radica en sus funciones de guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación, control y procedimiento adecuado y aun así no sobrevivir a la ausencia de un verdadero líder. Es de suma relevancia y vitalidad para la permanencia de cualquier negocio u organización en marcha. Por lo contrario, muchas entidades con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han permanecido debido a la presencia de un líder idóneo. Existen tres tipos de liderazgo: el ausente, transaccional y el transformador. El primero se caracteriza por estar presente en la empresa de forma física y por no mantener una relación con sus empleados, por tal motivo también se le llama “jefe fantasma”, al estar enfocado en cumplir sus propias metas personales y no de toda la fuerza laboral de la empresa. El segundo tipo de liderazgo hace referencia a aquel jefe que busca motivar a sus subordinados para que logren sus objetivos, aumentándoles el sueldo y ofreciéndoles como recompensa objetos de lujo como un auto del año, y de acuerdo a la teoría de motivación-higiene el comportamiento de las personas estarían en función a los factores higiénicos. Y a diferencia de estos dos primeros tipos de líderes, el transformador (o transformacional) es quien persigue el desarrollo personal y del entorno. Siendo su eje principal la interrelación con sus trabajadores, direccionando todas las expectativas que se fomentan con un fin en común. Aquí el líder tiene una orientación genuina hacia una causa trascendente, con una visión significativa, trabaja con incentivos y

motivaciones, orientando así a su personal en una causa con significado. Sus características principales de este último líder son: su preocupación en el desarrollo de su gente, organiza cursos de capacitación, inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, delega funciones, toma a la comunicación como herramienta básica de la interrelación, y reta a buscar caminos creativos para servir eficientemente.

Manene (2012) explica sobre la Teoría de Maslow publicado en 1954, que esta se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. Su teoría formula una jerarquización de necesidades humanas, definiendo que conforme se satisfacen las necesidades más básicas los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. De mismo modo, sucede en el ámbito laboral. Los colaboradores de una organización siempre optarán por estar en un trabajo donde se sientan satisfechos con el lugar, espacio, colegas, jefes, y con ellos mismos. De ahí viene la implicancia de su propia empresa, en garantizar que todo ello se cumpla. Este mismo autor, también señala a la teoría bifactorial de Herzberg, quien propuso la teoría motivación-higiene, creyendo que la relación que una persona tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso. El enriquecimiento de las tareas, consiste en convertir a los efectos de lograr satisfacción en el trabajo en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **Autonomía**

La persona que ejerce sus funciones en base a sus propios criterios, está siendo uso de una autonomía e independencia determinada, el cual le permite regular sus conductas de acuerdo a una serie de normativas (Ayensa, 2018).

### **Consideración individual**

El líder es un escucha activo y es buen comunicador fuerte. Debe de contar con una preocupación e interés por sus colaboradores, para poder ayudarles afrontar posibles problemas presentados en la organización (Rojas, 2017).

### **Covid-19**

Nueva enfermedad epidémica, originaria en el país de China, denominada como SARS-CoV-1, el cual ha contraído una serie de infectados a nivel internacional, quienes usualmente, han presentado entre los síntomas, dolor de cabeza, mareos, picazón de garganta, fiebre continua, entre otros (Maguiña, 2020).

### **Estimulación intelectual**

El líder fomenta intensamente la creatividad, alienta a indagar nuevas formas de concretar las cosas y persigue ocasiones en favor de empresas (Rojas, 2017).

### **Liderazgo**

Cuando una persona es capaz de dirigir efectivamente a un grupo de personas, orientándoles a resultados favorables y compartidos, entonces se tiene en frente a una persona líder y capacitado para estar en puestos de diligencias (Rojas, 2017).

### **Liderazgo transformacional**

Se le considera una persona líder transformacional, cuando éste emplea consigo estrategias motivacionales e individualizadas a todo su equipo acompañante, permitiéndoles crecer y desarrollarse en una misma organización (Amaya, 2019).

### **Influencia idealizada**

Los líderes seductores, son percibidos por los seguidores como seres de un alto grado de ética, convicción y honestidad. Se comprometen totalmente con la organización y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente (Rojas, 2017).

### **Motivación inspiradora**

El líder motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un desempeño laboral superior, lograr esfuerzos adicionales y convencer a sus discípulos de sus habilidades (Rojas, 2017).

### **Pandemia**

Periodo de tiempo, que involucra a toda una población contar con la presencia de un mal endémico o virus altamente peligroso y dañino para la salud y bienestar integral de las personas (Huarcaya, 2020).

### **Protocolo**

Normativas que son señaladas a fin de combatir un mal o peligro que vaya en contra de la bioseguridad de las personas, pudiendo ser opcionales u obligatorios, según sea la magnitud del problema a enfrentar (Huarcaya, 2020).

### **Satisfacción laboral**

Grado de conformidad que se tiene sobre el trabajo realizado o alguno aspectos concernientes a éste, de manera que, esta satisfacción, será un factor determinante para que la persona pueda desarrollarse de manera efectiva o no (Ayensa, 2018).

### **Tolerancia**

Una persona será tolerante, cuando guarda y mantiene un respeto hacia los demás, cuando se presenten diferentes criterios o enfoques sobre una misma situación, impidiendo que se genere un ambiente problemático (Amaya, 2019).

## **2.5 Hipótesis de la investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

El liderazgo transformacional se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

La estimulación intelectual se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

La consideración individual se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

La motivación inspiradora se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

La influencia idealizada se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

## 2.6 Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable liderazgo transformacional*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional			
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala (Ordinal)
<b>Variable X:</b> Liderazgo transformacional	Bass (1985) señala que un líder transformacional “es quien está encaminado a motivar a sus colaboradores, y a serles sentir parte de la organización, para que se desarrollen de manera eficaz y eficientemente, sin la necesidad de afrontar posibles problemas” (p. 20).	<b>X.1:</b> Estimulación intelectual	<b>X.1.1:</b> Creatividad <b>X.1.2:</b> Innovación <b>X.1.3:</b> Intuición <b>X.1.4:</b> Autonomía <b>X.1.5:</b> Competencia <b>X.1.6:</b> Conocimiento <b>X.1.7:</b> Planificación	1-7	
		<b>X.2:</b> Consideración individual	<b>X.2.1:</b> Entrenamiento <b>X.2.2:</b> Empatía <b>X.2.3:</b> Valoración única <b>X.2.4:</b> Diagnóstico de necesidades <b>X.2.5:</b> Diagnóstico de capacidades <b>X.2.6:</b> Desarrollo personal <b>X.2.7:</b> Responsabilidad	8-14	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		<b>X.3:</b> Motivación inspiradora	<b>X.3.1:</b> Optimismo <b>X.3.2:</b> Espíritu de equipo <b>X.3.3:</b> Comunicación fluida <b>X.3.4:</b> Compromiso	15-18	
		<b>X.4:</b> Influencia idealizada	<b>X.4.1:</b> Carisma <b>X.4.2:</b> Confianza <b>X.4.3:</b> Seguridad <b>X.4.4:</b> Conducta ética y moral	19-22	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**

*Operacionalización de variable satisfacción laboral*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional			
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala (Ordinal)
<b>Variable Y:</b> Satisfacción laboral	Chiavenato (2017) dice que satisfacción laboral es el resultado de una suma de factores que involucra al trabajador con su empresa, de manera que, con ello pueda determinar que tanto se siente a gusto dentro de la organización.	<b>Y.1:</b> Relación con sus superiores	<b>Y.1.1:</b> Respeto <b>Y.1.2:</b> Supervisión <b>Y.1.3:</b> Tolerancia <b>Y.1.4:</b> Apoyo	1-4	
		<b>Y.2:</b> Condiciones físicas del trabajo	<b>Y.2.1:</b> Espacio físico <b>Y.2.2:</b> Ventilación <b>Y.2.3:</b> Iluminación <b>Y.2.4:</b> Norma de seguridad <b>Y.2.5:</b> Implementación de equipos <b>Y.2.6:</b> Limpieza, higiene y salubridad	6-10	Muy insatisfecho (1) Insatisfecho (2) Indiferente (3) Satisfecho (4)
		<b>Y.3:</b> Participación en las decisiones	<b>Y.3.1:</b> Decisiones de área <b>Y.3.2:</b> Decisiones de grupo <b>Y.3.3:</b> Igualdad <b>Y.3.4:</b> Consideración	11-14	Muy satisfecho (5)
		<b>Y.4:</b> Puesto de trabajo	<b>Y.4.1:</b> Oportunidades <b>Y.4.2:</b> Objetivos y metas <b>Y.4.3:</b> Comodidad <b>Y.4.4:</b> Identificación	15-18	
		<b>Y.5:</b> Recompensas recibidas	<b>Y.5.1:</b> Reconocimiento <b>Y.5.2:</b> Ascenso <b>Y.5.3:</b> Capacitación <b>Y.5.4:</b> Incentivo	19-22	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es considerado aplicado, ya que tiene como propósito, obtener y recopilar informaciones en base de un conocimiento que se va agregando a un marco o modelo teórico, el cual permitirá que posteriormente, se realicen estudios estadísticos que comprueben las hipótesis de estudios formuladas, con la finalidad de llegar conclusiones del estudio, determinando algunas sugerencias o recomendaciones, que permitan mejorar o solucionar posibles problemas con relación a las variables de estudio, y posibilitando consigo, la aplicación de los aspectos teóricos, que en una primera instancia, fueron consultados y citados por el investigador (Ramírez, 2016).

##### **3.1.2 Enfoque de investigación**

Para Bernal (2010), el enfoque cuantitativo en una investigación se fundamenta de la siguiente manera:

En la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. (p. 54)

Es de enfoque cuantitativo, dado que el estudio pasará por un proceso de investigación riguroso y secuencial para probar las hipótesis

planteadas. Donde se recolectará datos e informaciones numéricos para realizar un análisis estadístico y probará los objetivos del estudio

### **3.1.3 Diseño de investigación**

Es de diseño no experimental – transversal. Hernández, Fernández, & Baptista (2014) manifiestan con respecto a este tipo de investigación:

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (...). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p.154)

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos

### **3.1.4 Nivel de investigación**

De acuerdo a la profundidad con el que se estudian los hechos de estudios, este trabajo de investigación es de nivel correlacional. Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. En el caso de estudios correlacionales cuantitativos se mide el grado de relación entre dos o más variables que intervienen en el estudio para luego medir y analizar esas correlaciones y evaluar sus respectivos resultados (Cortés & Iglesias, 2004).

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. Suele ocurrir que algunos estudios que sólo se basan en muestras de estudiantes universitarios hagan generalizaciones temerarias sobre jóvenes que tal vez posean otras características sociales. Es preferible, entonces, establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros de muestras. (Hernández et al., 2014, p. 174)

Por ello, en la presente investigación, la población está determinada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, tal y como se detalla a continuación:

**Tabla 3**  
*Personal laboral de la Municipalidad Distrital de Santa María*

<b>Categoría Laboral</b>	<b>Población</b>
Personal CAS	160
Personal Terceros	24
<b>Total</b>	<b>184</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Muestra

La muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (Bernal, 2010, p. 161).

En este trabajo de investigación, la muestra se determinó eligiendo aleatoriamente en cada estrato un número representativo de individuos. Esta elección de los elementos en cada estrato, se realizó mediante el muestreo aleatorio simple. Por lo tanto, se requirió de la siguiente fórmula para la obtención de la misma:

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

Z = Tabla de distribución normal estándar (1.96)

P = Proporción de población que posee las características de interés

Q = (1-P)

N = Universo

n = Muestra

Reemplazando en la ecuación:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot 184}{(0.05)^2 \cdot (184 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 125$$

**Tabla 4**

*Detalle muestral de la Municipalidad Distrital de Santa María*

<b>Categoría Laboral</b>	<b>Población</b>	<b>Proporción</b>	<b>Muestra</b>
Personal CAS	160	87%	109
Personal Terceros	24	13%	16
<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Con el hallazgo de la muestra, se pudo determinar que, para el estrato denominado “Personal CAS” la proporción es del 87% de su muestra correspondiente, es decir 109 trabajadores de los 160, de dicho estrato. Mientras que, para el segundo estrato “Personal Terceros”, la proporción es de un 13% de su muestra respectiva, es decir, 16 de los 24 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, siendo un total de 125.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

#### 3.3.1 Técnicas a emplear

Se ha creído conveniente utilizar a la encuesta como técnica en el procedimiento del presente estudio, apoyado por dos cuestionarios, los cuales permitieron que se recopilen informaciones verídicas sobre el tema tratado, con la finalidad de probar las hipótesis formuladas.

#### 3.3.2 Descripción de los instrumentos

Para la recolección de información en el presente estudio, se utilizaron dos (02) cuestionarios con tipo de escala Likert, elaborados por el propio investigador, los cuales serán detallados a continuación:

##### A. Cuestionario sobre Liderazgo transformacional

Para la recaudación de información sobre la variable Liderazgo Transformacional, se utilizó un instrumento de escala de valoración de tipo Likert. Su aplicación se desarrolló de manera personal, donde el encuestado tuvo la posibilidad de marcar uno de cinco alternativas.

**Tabla 5**  
*Ficha técnica del cuestionario sobre Liderazgo transformacional*

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Nombre</b>	Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional
<b>Número de ítems</b>	22 preposiciones
<b>Aplicación</b>	Individual
<b>Población</b>	125 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María.
<b>Dimensiones</b>	Este cuestionario evalúa cuatro dimensiones, las cuales son: Estimulación intelectual, Consideración individualizada, Motivación inspiradora, e Influencia idealizada.
<b>Clasificación</b>	Cada ítem presentan números del 1 al 5; donde el 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre, y 5 es siempre.

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

## B. Cuestionario sobre Satisfacción laboral

Para la recaudación de información sobre la variable Satisfacción Laboral, también se utilizó un instrumento de escala de valoración de tipo Likert. Su aplicación se desarrolló de manera personal, donde el encuestado tuvo la posibilidad de marcar uno de cinco alternativas.

**Tabla 6**

*Ficha técnica del cuestionario sobre Satisfacción laboral*

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Nombre</b>	Cuestionario sobre Satisfacción laboral
<b>Número de ítems</b>	22 preposiciones
<b>Aplicación</b>	Individual
<b>Población</b>	125 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María.
<b>Dimensiones</b>	Este cuestionario evalúa cinco dimensiones, las cuales son: Relación con sus superiores, Condiciones físicas del trabajo, Participación en las decisiones, Puesto de trabajo, y Recompensas recibidas.
<b>Clasificación</b>	Cada ítem presentan números del 1 al 5; donde el 1 es muy insatisfecho, 2 es insatisfecho, 3 es indiferente, 4 es satisfecho, y 5 es muy satisfecho.

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Técnicas para el procedimiento de la información

En esta sección del presente trabajo, se procede a explicar los procedimientos que se realizaron para obtener los resultados de la investigación:

Se realizaron las correspondientes coordinaciones pertinentes con la Municipalidad Distrital de Santa María.

Se realizó la confiabilidad de los dos instrumentos, para ello, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach. En este caso, para ambos instrumentos se tienen como respuesta cinco alternativas con escala ordinal, los cuales estarán determinados de acuerdo a la escala de Herrera sobre los niveles de confiabilidad, las cuales son:

Confiabilidad nula: De 0.53 a menos

Confiabilidad baja: De 0.54 a 0.59

Confiable: De 0.60 a 0.65

Muy confiable: De 0.66 a 0.71

Excelente confiabilidad: De 0.71 a 0.99

Confiabilidad perfecta: 1.00

Se aplicó una Prueba Piloto para obtener la confiabilidad de dichos instrumentos, y con el software SPSS, se pudo obtener lo siguiente:

**Tabla 7**

*Resultados de la confiabilidad del coeficiente de Alfa de Cronbach*

<b>Instrumento</b>	<b>Nº de ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Liderazgo Transformacional	22	0.974
Satisfacción Laboral	22	0.970

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra que, para ambos instrumentos se cuenta con un nivel de “Excelente confiabilidad”, ya que, el coeficiente de Alfa de Cronbach para el Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional es de 0.974, mientras que, para el Cuestionario sobre Satisfacción Laboral es de 0.970.

Se aplicaron las encuestas en un horario adecuado y flexible para los trabajadores de la institución mencionada.

Para el análisis estadístico se utilizó el software de Microsoft Excel, donde se pudo ordenar, codificar y clasificar la información que se recogió de la encuesta aplicada.

Luego, estos datos fueron importados en el software Paquete Estadístico para Ciencias Sociales SPSS 25.0, donde se desarrollaron los siguientes análisis:

#### **A. Análisis descriptivo**

Elaboración de tablas y gráficos, con sus respectivas interpretaciones, correspondientes para cada variable y dimensiones.

#### **B. Análisis inferencial**

Establecimiento del grado de correlación entre las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

#### **C. Proceso de Baremación de variables y dimensiones**

El procedimiento de Baremación para las variables de estudio y sus respectivas dimensiones, consistió en otorgar niveles de medición para los ítems de cada instrumento, de esta manera, se presenta lo siguiente:

**Tabla 8**

*Baremación de las variables*

<b>Nº</b>	<b>Variables</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles de Medición</b>
<b>X</b>	Liderazgo Transformacional	22	Deficiente: 22 a 50 Regular: 51 a 80 Bueno: 81 a 110
<b>Y</b>	Satisfacción Laboral	22	Bajo: 22 a 50 Medio: 51 a 80 Alto: 81 a 110

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8, se muestran los niveles de medición de ambas variables en estudio. Para el liderazgo transformacional, se cuenta con un total de 22 ítems, de los cuales, se denominaron como nivel deficiente si el resultado oscila entre 22 y 50, regular si oscila entre 51 y 80, y considerado de nivel bueno si oscila entre 81 y 110. Algo similar ocurre con la segunda variable Satisfacción laboral, pues se cuenta con 22 ítems, sin embargo, si el resultado se encuentra entre 22 y 50 es de nivel bajo, entre 51 y 80 nivel medio, y de 81 a 110 es de nivel alto.

**Tabla 9**

*Baremación de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional*

Nº	VARIABLES	Ítems	Niveles de Medición
<b>D1</b>	Estimulación Intelectual	07	Deficiente: 07 a 15 Regular: 16 a 25 Bueno: 26 a 35
<b>D2</b>	Consideración Individualizada	07	Deficiente: 07 a 15 Regular: 16 a 25 Bueno: 26 a 35
<b>D3</b>	Motivación Inspiradora	04	Deficiente: 04 a 08 Regular: 09 a 14 Bueno: 15 a 20
<b>D4</b>	Influencia Idealizada	04	Deficiente: 04 a 08 Regular: 09 a 14 Bueno: 15 a 20

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

La tabla 9, muestra los niveles de medición de las dimensiones del liderazgo transformacional. Para las dos primeras dimensiones: estimulación intelectual y consideración individualizada, se cuentan con 7 ítems, de los cuales serán denominados deficiente si el resultado está entre 7 y 15, regular entre 16 y 25, y bueno de 26 a 35. Asimismo, para las siguientes dimensiones: motivación inspiradora y la influencia idealizada, ambas con 4 ítems, es nivel deficiente si se encuentra entre 4 y 8, regular de 9 a 14, y bueno si está entre 15 y 20.

**Tabla 10***Baremación de las dimensiones de la variable Satisfacción laboral*

Nº	VARIABLES	Ítems	Niveles de Medición
D1	Relación con sus superiores	04	Bajo: 04 a 08 Medio: 09 a 14 Alto: 15 a 20
D2	Condiciones físicas del trabajo	06	Bajo: 06 a 14 Medio: 15 a 22 Alto: 23 a 30
D3	Participación en las decisiones	04	Bajo: 04 a 08 Medio: 09 a 14 Alto: 15 a 20
D4	Puesto de trabajo	04	Bajo: 04 a 08 Medio: 09 a 14 Alto: 15 a 20
D5	Recompensas recibidas	04	Bajo: 04 a 08 Medio: 09 a 14 Alto: 15 a 20

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

La tabla 10, muestra los niveles de medición de las dimensiones de la satisfacción laboral. Para las dimensiones: relación con sus superiores, participación en las decisiones, puesto de trabajo, y recompensas recibidas, se cuentan con 4 ítems, de los cuales, se denominará bajo si el resultado oscila entre 4 y 8, medio entre 9 y 14, y alto de 15 a 20. Mientras que, para la dimensión: condiciones físicas del trabajo, con 6 ítems, será nivel bajo si el resultado está entre 6 y 14, medio de 15 a 22, y nivel alto entre 23 y 30.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

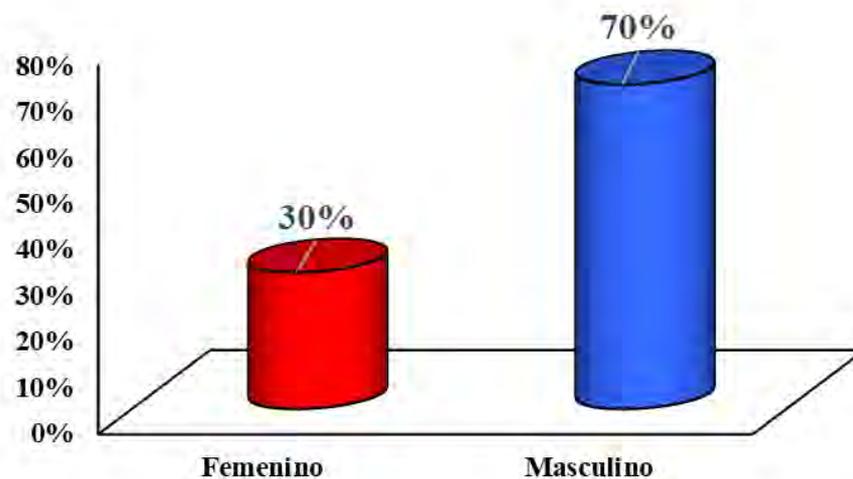
##### 4.1.1 Resultados de datos generales de la unidad de análisis

**Tabla 11**

*Género de la unidad de análisis*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Femenino	37	30%
	Masculino	88	70%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



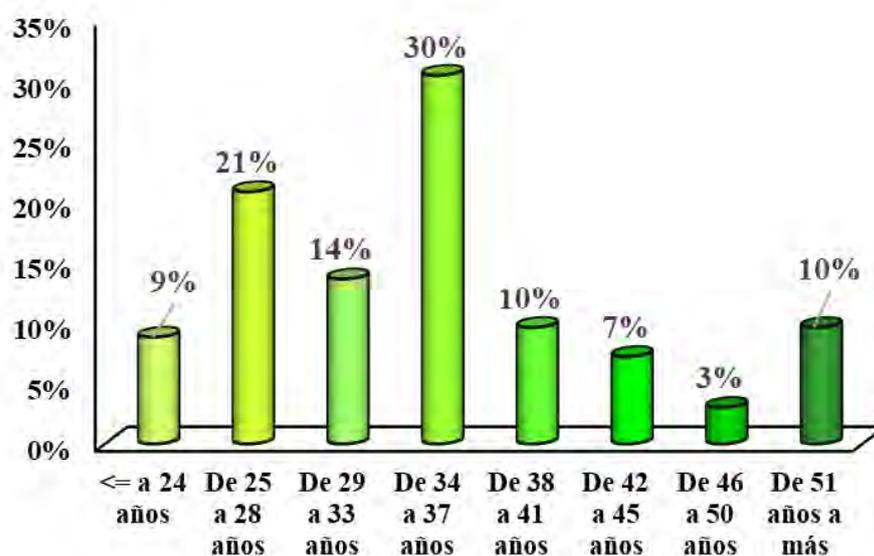
**Figura 1.** Género de la unidad de análisis

De la figura 1 y tabla 11, se muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021, el 30% son mujeres, y el 70% son varones. Siendo entonces, la mayor parte de trabajadores en la institución mencionada, son varones.

**Tabla 12***Edades de la unidad de análisis*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De <= a 24 años	11	9%
	De 25 a 28 años	26	21%
	De 29 a 33 años	17	13%
	De 34 a 37 años	38	30%
	De 38 a 41 años	12	10%
	De 42 a 45 años	9	7%
	De 46 a 50 años	0	0%
	De 51 años a más	12	10%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

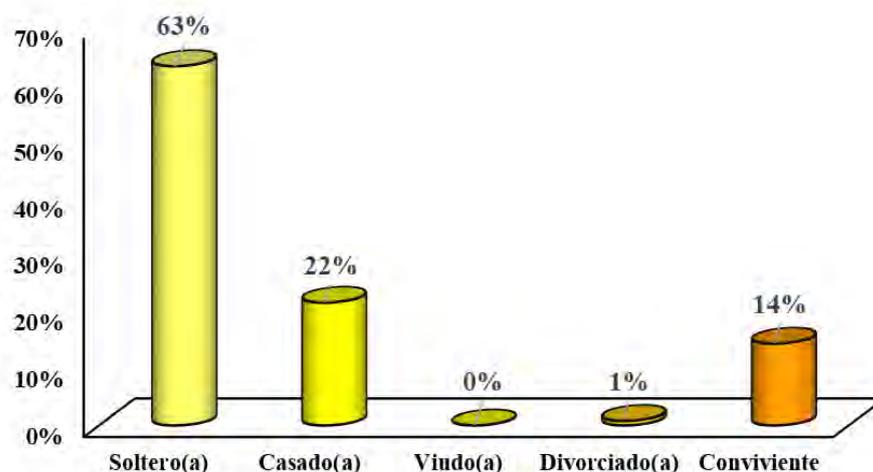
**Figura 2.** Edades de la unidad de análisis

De la figura 2 y tabla 12, se muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021, el 9% tiene menos e igual a 24 años, el 21% tiene entre 25 y 28 años, el 13% entre 29 y 33 años, el 30% entre 34 a 37 años, siendo estas edades que mayor cantidad de personas coinciden. También, un 10% tiene entre 38 y 41 años, el 7% entre 42 y 45 años, y finalmente otro 10% de los trabajadores tiene de 51 a más años de edad.

**Tabla 13***Estado civil de la unidad de análisis*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Soltero(a)	79	63%
	Casado(a)	27	22%
	Viudo(a)	0	0%
	Divorciado(a)	1	1%
	Conviviente	18	14%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

**Figura 3.** Estado civil de la unidad de análisis

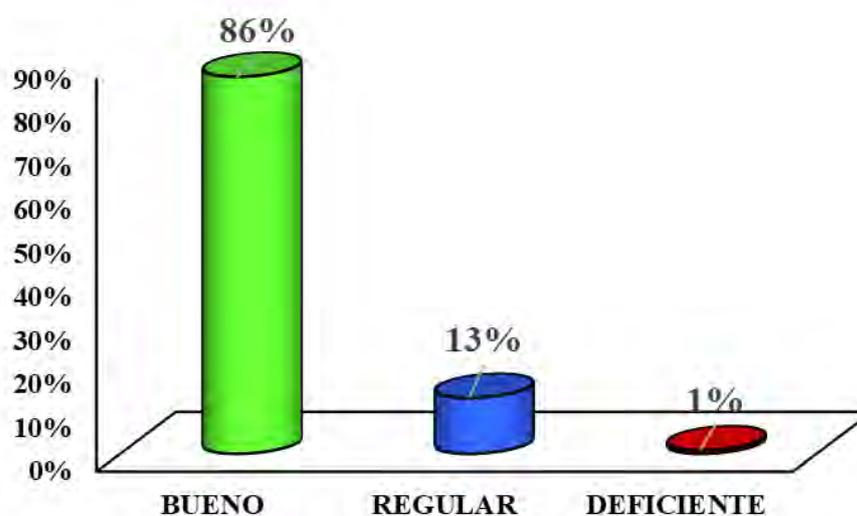
De la figura 3 y tabla 13, se muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021, con respecto a sus estados civiles, el 63% de encuestados son solteros(as), el 22% están casados(as), el 1% están divorciados(as), el 14% están en estado de conviviente, y ninguno de ellos son viudos(as).

#### 4.1.2 Resultados de la variable liderazgo transformacional y dimensiones

**Tabla 14**  
*Liderazgo transformacional*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	108	86%
	Regular	16	13%
	Deficiente	1	1%
	Total	125	100.0%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



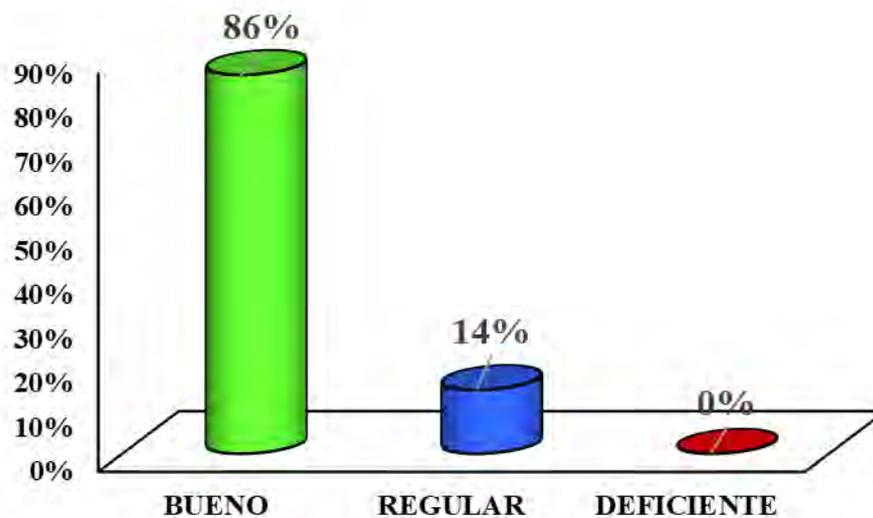
**Figura 4.** *Liderazgo transformacional*

La figura 4 y tabla 14, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 86% sostiene que el nivel de liderazgo transformacional en su centro de trabajo es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, cuenta con líderes que tienen como aliados a la estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiradora e influencia idealizada, en el desarrollo efectivo de sus actividades laborales. Sin embargo, el 13% de encuestados señala que el nivel de liderazgo transformacional en la mencionada institución es regular, y solo el 1% de trabajadores señala que el nivel de liderazgo transformacional en dicha entidad es deficiente.

**Tabla 15**  
*Estimulación intelectual*

	<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bueno	107	86%
	Regular	18	14%
	Deficiente	0	0%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



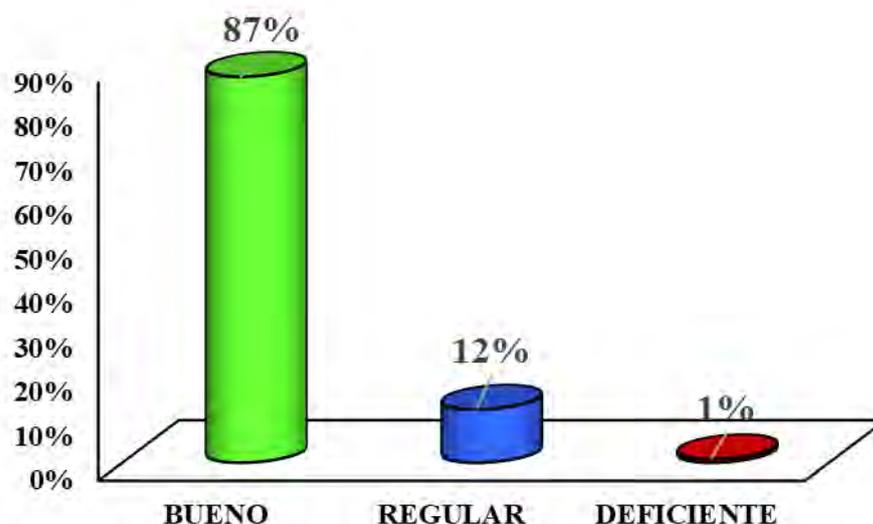
**Figura 5.** *Estimulación intelectual*

La figura 5 y tabla 15, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 86% sostiene que el nivel de estimulación intelectual en su centro de trabajo es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, cuenta con líderes que destacan por su creatividad, innovación, intuición, autonomía, competencia, amplio conocimiento, y planificación. Mientras tanto, el 14% de encuestados señala que el nivel de estimulación intelectual en la mencionada institución es regular.

**Tabla 16**  
*Consideración individual*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	109	87%
	Regular	15	12%
	Deficiente	1	1%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



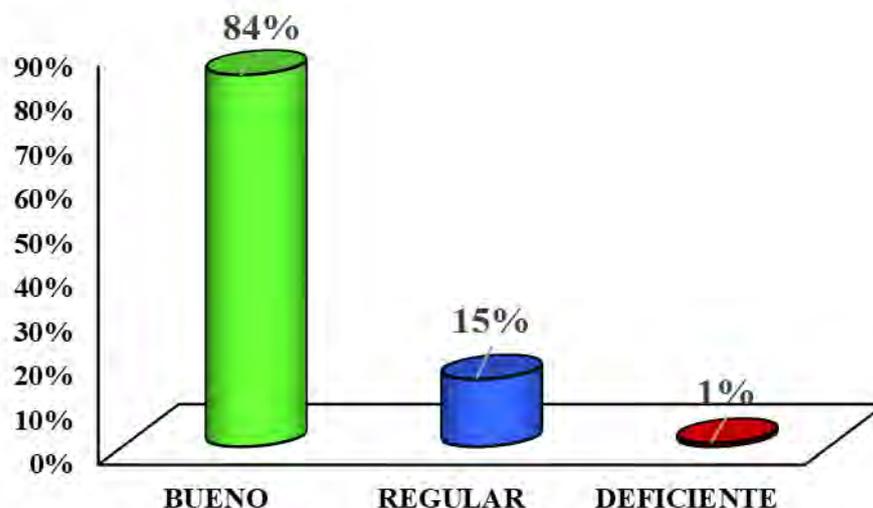
**Figura 6.** Consideración individual

La figura 6 y tabla 16, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 87% sostiene que el nivel de consideración individual en su centro de trabajo es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, cuenta con líderes que destacan por ser empáticos, responsables, y por encaminar a sus equipos de trabajos a un buen desarrollo personal y laboral, con constantes entrenamientos, valoraciones únicas, diagnósticos de necesidades y diagnósticos de capacidades. Sin embargo, el 12% de encuestados señala que el nivel de consideración individual en la mencionada institución es regular, y solo el 1% de trabajadores señala que el nivel de consideración individual en dicha entidad es deficiente.

**Tabla 17**  
*Motivación inspiradora*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	105	84%
	Regular	19	15%
	Deficiente	1	1%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



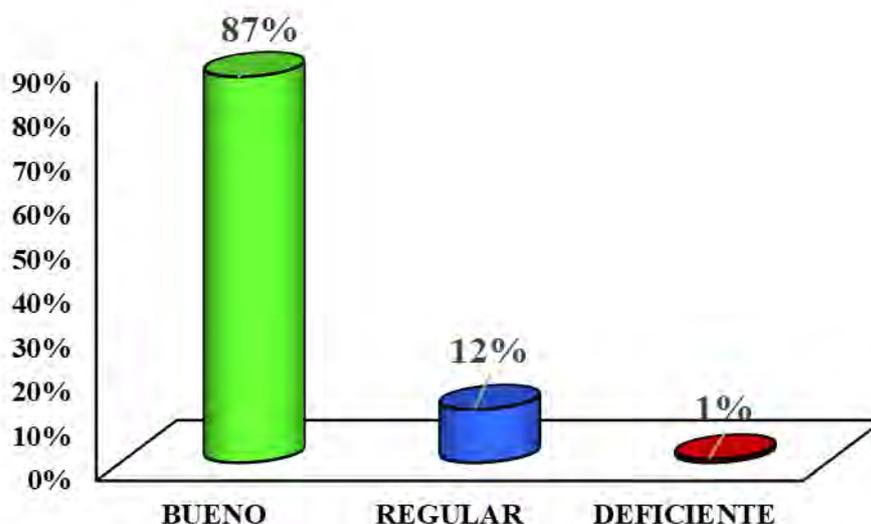
**Figura 7.** Motivación inspiradora

La figura 7 y tabla 17, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 84% sostiene que el nivel de motivación inspiradora en su centro de trabajo es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, cuenta con líderes que destacan por su optimismo, espíritu de equipo, comunicación fluida, y por su gran compromiso en cada una de sus actividades laborales. Sin embargo, el 15% de encuestados señala que el nivel de motivación inspiradora en la mencionada institución es regular, y solo el 1% de trabajadores señala que el nivel de motivación inspiradora en dicha entidad es deficiente.

**Tabla 18**  
*Influencia idealizada*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	109	87%
	Regular	15	12%
	Deficiente	1	1%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



**Figura 8.** Influencia idealizada

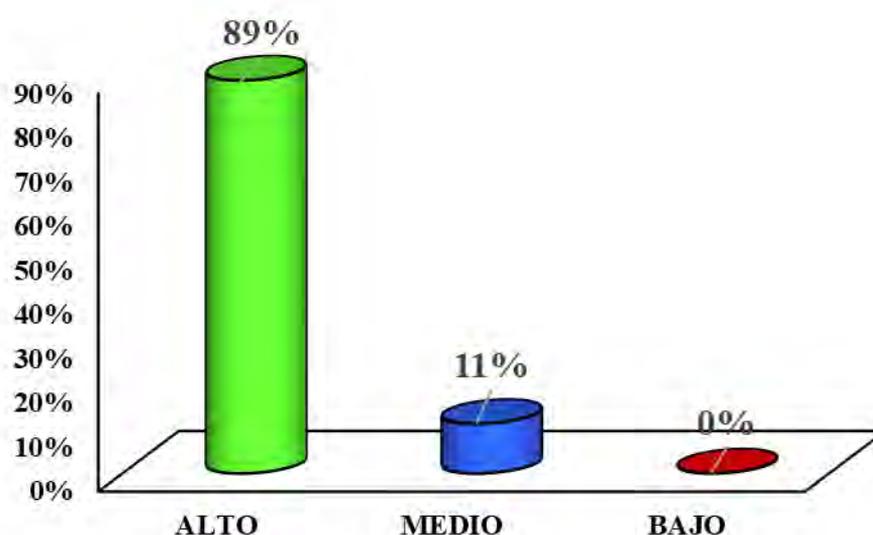
La figura 8 y tabla 18, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 87% sostiene que el nivel de influencia idealizada en su centro de trabajo es bueno, es decir, la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, cuenta con líderes que se destacan por su carisma, confianza y seguridad, así mismo, por su conducta ética y moral, dentro y fuera de su lugar de trabajo. Sin embargo, el 12% de encuestados señala que el nivel de influencia idealizada en la mencionada institución es regular, y solo el 1% de trabajadores señala que el nivel de influencia idealizada en dicha entidad es deficiente.

#### 4.1.3 Resultados de la variable satisfacción laboral y dimensiones

**Tabla 19**  
*Satisfacción laboral*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Alto	111	89%
	Medio	14	11%
	Bajo	0	0%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



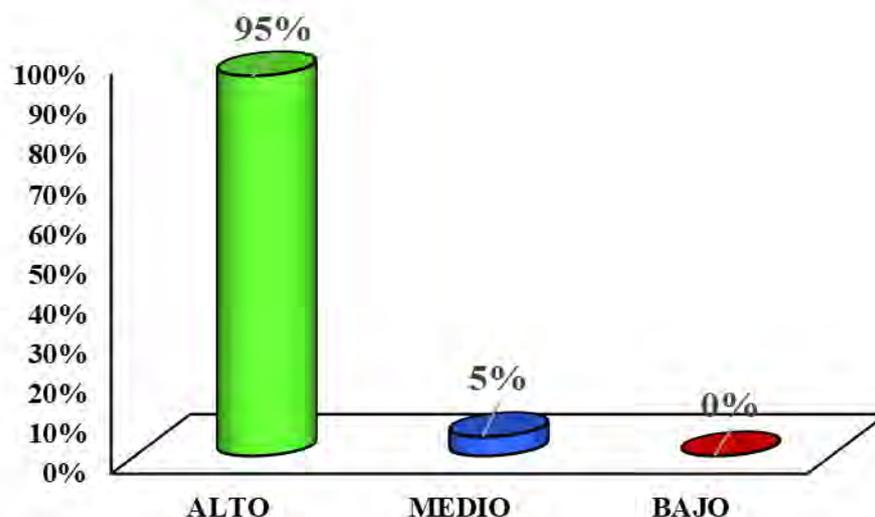
**Figura 9.** Satisfacción laboral

La figura 9 y tabla 19, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 89% sostiene que el nivel de satisfacción laboral en su centro de trabajo es alto, es decir, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, se sienten satisfechos con la relación laboral entre superiores y subordinados, con las condiciones físicas del trabajo, con sus participaciones en las decisiones, con sus puestos y funciones, y con aquellas recompensas que les otorga su institución. Mientras tanto, el 11% de encuestados señala que el nivel de satisfacción laboral en la mencionada entidad es medio.

**Tabla 20**  
*Relación con sus superiores*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Alto	119	95%
	Medio	6	5%
	Bajo	0	0%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



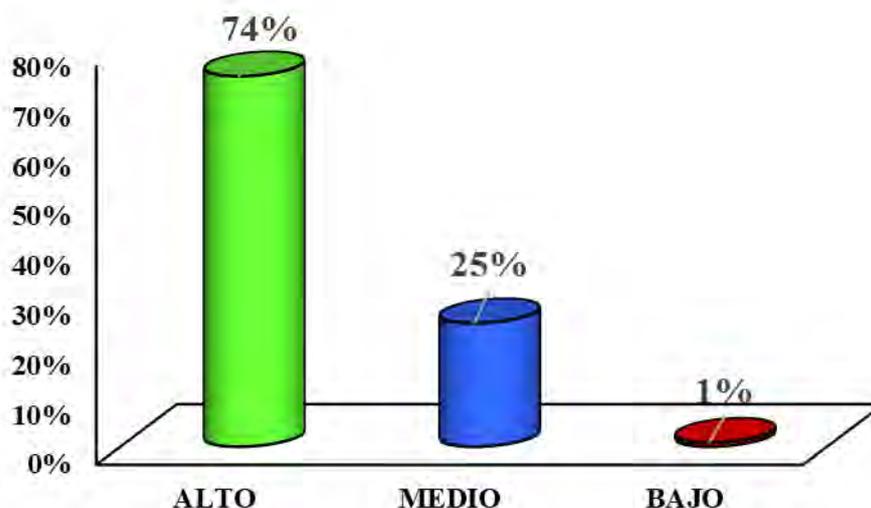
**Figura 10.** Relación con sus superiores

La figura 10 y tabla 20, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 95% sostiene que el nivel de relación con sus superiores en su centro de trabajo es alto, es decir, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, se sienten satisfechos con la relación laboral entre superiores y subordinados, por contar con un respeto mutuo, supervisiones efectivas, caracteres tolerantes, y con ese apoyo que tanto necesitan en el desarrollo de sus actividades laborales. Mientras tanto, el 5% de encuestados señala que el nivel de relación con sus superiores en la mencionada institución es medio.

**Tabla 21**  
*Condiciones físicas del trabajo*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Alto	93	74%
	Medio	31	25%
	Bajo	1	1%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



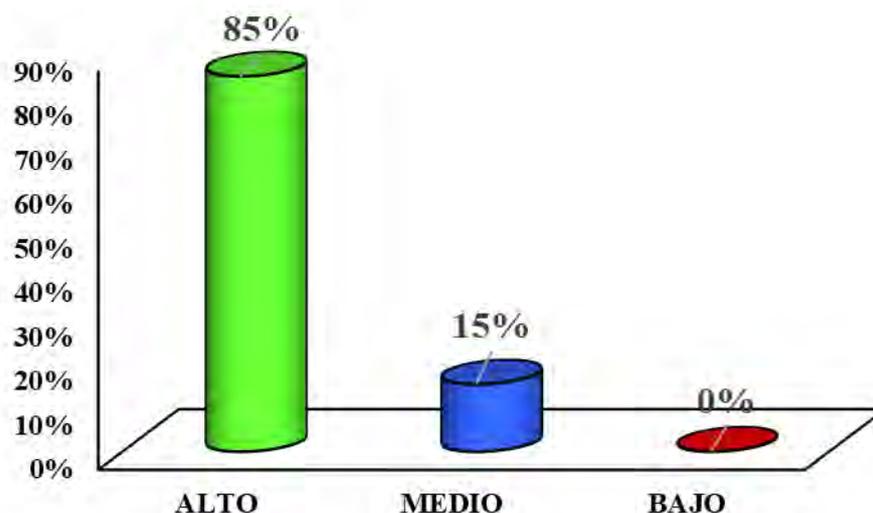
**Figura 11.** Condiciones físicas del trabajo

La figura 11 y tabla 21, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 74% sostiene que el nivel de condiciones físicas del trabajo en su centro de trabajo es alto, es decir, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, se sienten satisfechos con las condiciones físicas del trabajo, por contar con un adecuado espacio físico, buena ventilación, iluminación, normativa de seguridad, equipos materiales de trabajo, y con una limpieza, higiene y salubridad efectiva. Sin embargo, el 25% de encuestados señala que el nivel de condiciones físicas del trabajo en la mencionada institución es medio, y solo el 1% de trabajadores señala que el nivel de condiciones físicas del trabajo en dicha entidad es bajo.

**Tabla 22**  
*Participación en las decisiones*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Alto	106	85%
	Medio	19	15%
	Bajo	0	0%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

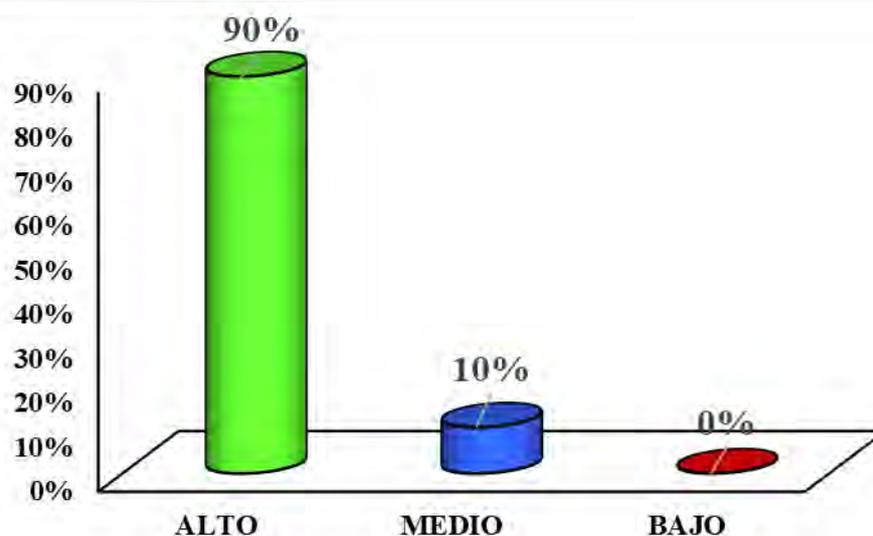


**Figura 12.** Participación en las decisiones

La figura 12 y tabla 22, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 85% sostiene que el nivel de participación en las decisiones en su centro de trabajo es alto, es decir, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, se sienten satisfechos con sus participaciones de trabajo, ya que forman parte de las decisiones de área y de grupo, así mismo, porque son tratados con igualdad y consideración en dicha entidad. Mientras tanto, el 15% de encuestados señala que el nivel de participación en las decisiones en la mencionada institución es medio.

**Tabla 23***Puesto de trabajo*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Alto	112	90%
	Medio	13	10%
	Bajo	0	0%
	Total	125	100%

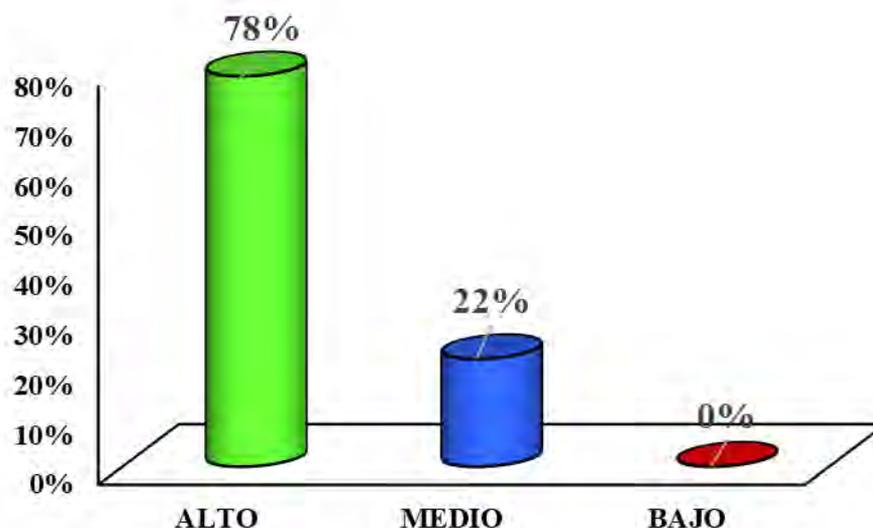
**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María**Figura 13.** Puesto de trabajo

La figura 13 y tabla 23, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 90% sostiene que el nivel de puesto de trabajo en su centro laboral es alto, es decir, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, se sienten satisfechos con sus puestos de trabajo, ya que cuentan con oportunidades de ascenso, objetivos y metas compartidas, de tal manera que, logran sentirse cómodos e identificados con su entidad. Mientras tanto, el 10% de encuestados señala que el nivel de puesto de trabajo en la mencionada institución es medio.

**Tabla 24**  
*Recompensas recibidas*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Alto	98	78%
	Medio	27	22%
	Bajo	0	0%
	Total	125	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



**Figura 14.** *Recompensas recibidas*

La figura 14 y tabla 24, muestra que del 100% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María, el 78% sostiene que el nivel de recompensas recibidas en su centro de trabajo es alto, es decir, los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, se sienten satisfechos con aquellas recompensas recibidas, ya que constantemente son reconocidos, ascendidos, capacitados, e incentivados por su propia institución. Mientras tanto, el 22% de encuestados señala que el nivel de recompensas recibidas en la mencionada entidad es medio.

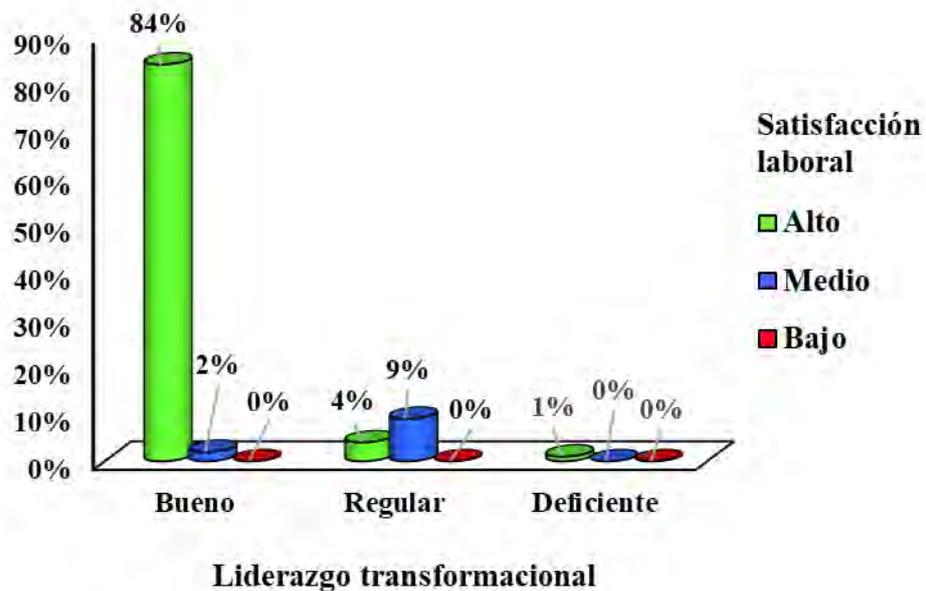
#### 4.1.4 Resultados de tablas de contingencia y figuras

**Tabla 25**

*Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral*

		Satisfacción Laboral			Total
		Alto	Medio	Bajo	
Liderazgo Transformacional	Bueno	84%	2%	0%	86%
	Regular	4%	9%	0%	13%
	Deficiente	1%	0%	0%	1%
Total		89%	11%	0%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



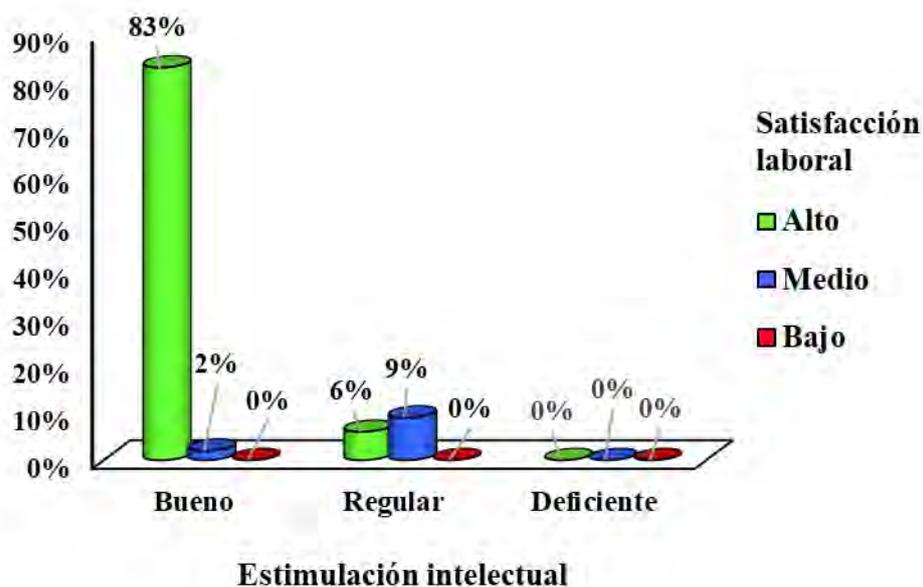
**Figura 15.** Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral

La figura 15 y tabla 25, muestra que del 100% de encuestados, el 84% indica que el nivel de liderazgo transformacional es bueno, y que el nivel de satisfacción laboral es alto. El 9% señala que el nivel de liderazgo transformacional es regular, y que el nivel de satisfacción laboral es medio. El 4% afirma que el nivel de liderazgo transformacional es regular y que el nivel de satisfacción laboral es alto. El 2% asegura que el nivel de liderazgo transformacional es bueno y que el nivel de satisfacción laboral es medio. Finalmente, el 1% manifiesta que el nivel de liderazgo transformacional es deficiente y que el nivel de satisfacción laboral es alto.

**Tabla 26***Tabla cruzada entre Estimulación intelectual y Satisfacción laboral*

		Satisfacción Laboral			Total
		Alto	Medio	Bajo	
Estimulación Intelectual	Bueno	83%	2%	0%	85%
	Regular	6%	9%	0%	15%
	Deficiente	0%	0%	0%	0%
Total		89%	11%	0%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

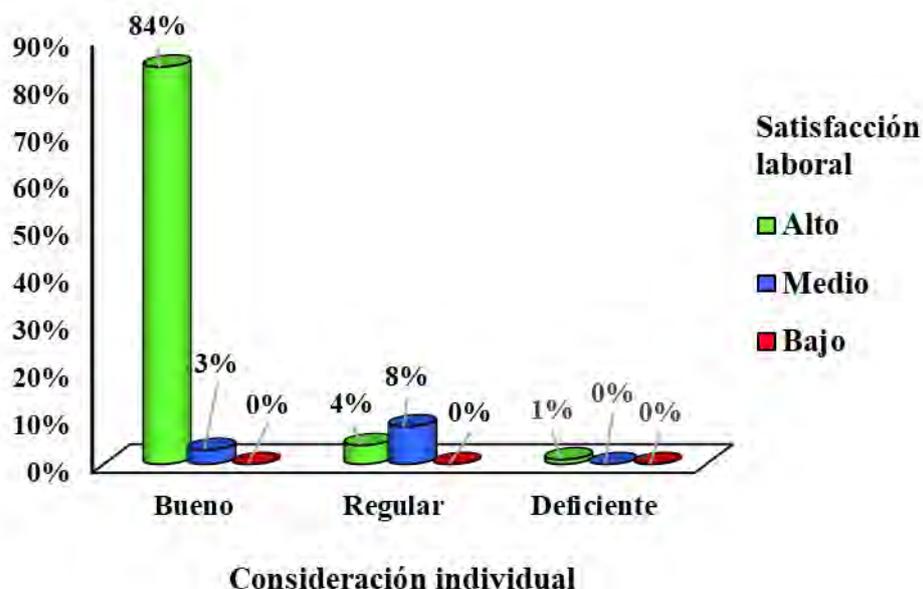
**Figura 16.** Estimulación intelectual y Satisfacción laboral

De la figura 16 y tabla 26, muestra que del 100% de encuestados, el 83% indica que el nivel de estimulación intelectual es bueno, y que el nivel de satisfacción laboral es alto. El 9% señala que el nivel de estimulación intelectual es regular, y que el nivel de satisfacción laboral es medio. El 6% afirma que el nivel de estimulación intelectual es regular y que el nivel de satisfacción laboral es alto. Finalmente, el 2% asegura que el nivel de estimulación intelectual es bueno y que el nivel de satisfacción laboral es medio.

**Tabla 27***Tabla cruzada entre Consideración individual y Satisfacción laboral*

	Niveles	Satisfacción Laboral			Total
		Alto	Medio	Bajo	
Consideración Individual	Bueno	84%	3%	0%	87%
	Regular	4%	8%	0%	12%
	Deficiente	1%	0%	0%	1%
<b>Total</b>		89%	11%	0%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

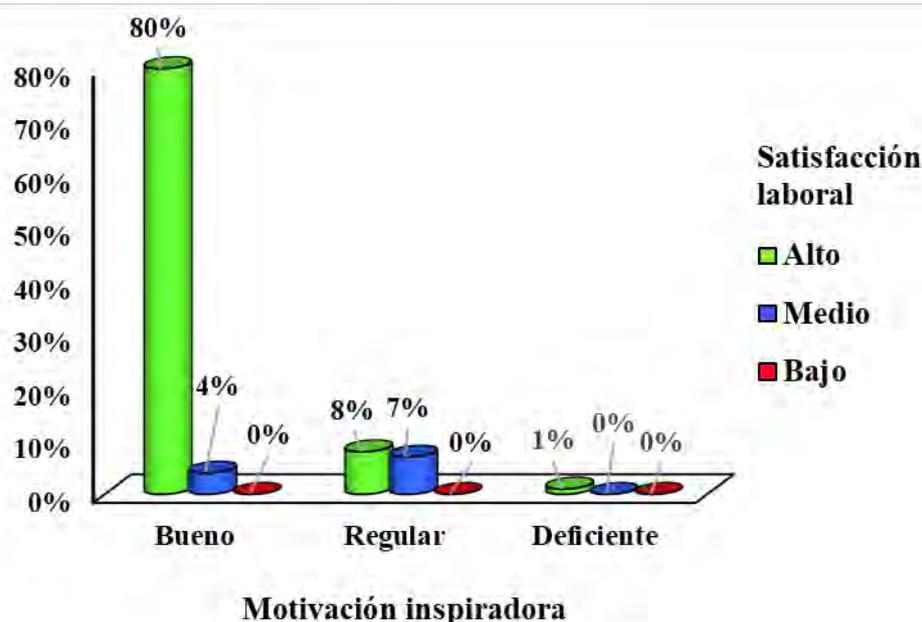
**Figura 17.** Consideración Individual y Satisfacción laboral

De la figura 17 y tabla 27, muestra que del 100% de encuestados, el 84% indica que el nivel de consideración individual es bueno, y que el nivel de satisfacción laboral es alto. El 8% señala que el nivel de consideración individual es regular, y que el nivel de satisfacción laboral es medio. El 4% afirma que el nivel de consideración individual es regular y que el nivel de satisfacción laboral es alto. El 3% asegura que el nivel de consideración individual es bueno y que el nivel de satisfacción laboral es medio. Finalmente, el 1% manifiesta que el nivel de consideración individual es deficiente y que el nivel de satisfacción laboral es alto.

**Tabla 28***Tabla cruzada entre Motivación inspiradora y Satisfacción laboral*

		Satisfacción Laboral			Total
Niveles		Alto	Medio	Bajo	
Motivación Inspiradora	Bueno	80%	4%	0%	84%
	Regular	8%	7%	0%	15%
	Deficiente	1%	0%	0%	1%
<b>Total</b>		89%	11%	0%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

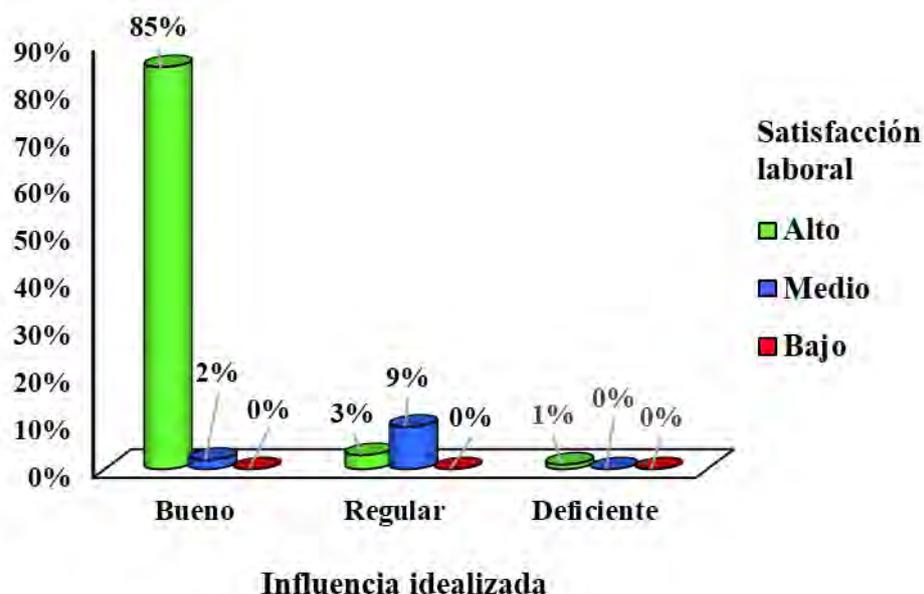
**Figura 18.** Motivación inspiradora y Satisfacción laboral

De la figura 18 y tabla 28, muestra que del 100% de encuestados, el 80% indica que el nivel de motivación inspiradora es bueno, y que el nivel de satisfacción laboral es alto. El 8% señala que el nivel de motivación inspiradora es regular, y que el nivel de satisfacción laboral es alto. El 7% afirma que el nivel de motivación inspiradora es regular y que el nivel de satisfacción laboral es medio. El 4% asegura que el nivel de motivación inspiradora es bueno y que el nivel de satisfacción laboral es medio. Finalmente, el 1% manifiesta que el nivel de motivación inspiradora es deficiente y que el nivel de satisfacción laboral es alto.

**Tabla 29***Tabla cruzada entre Influencia idealizada y Satisfacción laboral*

		Satisfacción Laboral			Total
Niveles		Alto	Medio	Bajo	
Influencia idealizada	Bueno	85%	2%	0%	87%
	Regular	3%	9%	0%	12%
	Deficiente	1%	0%	0%	1%
Total		89%	11%	0%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

**Figura 19.** Influencia idealizada y Satisfacción laboral

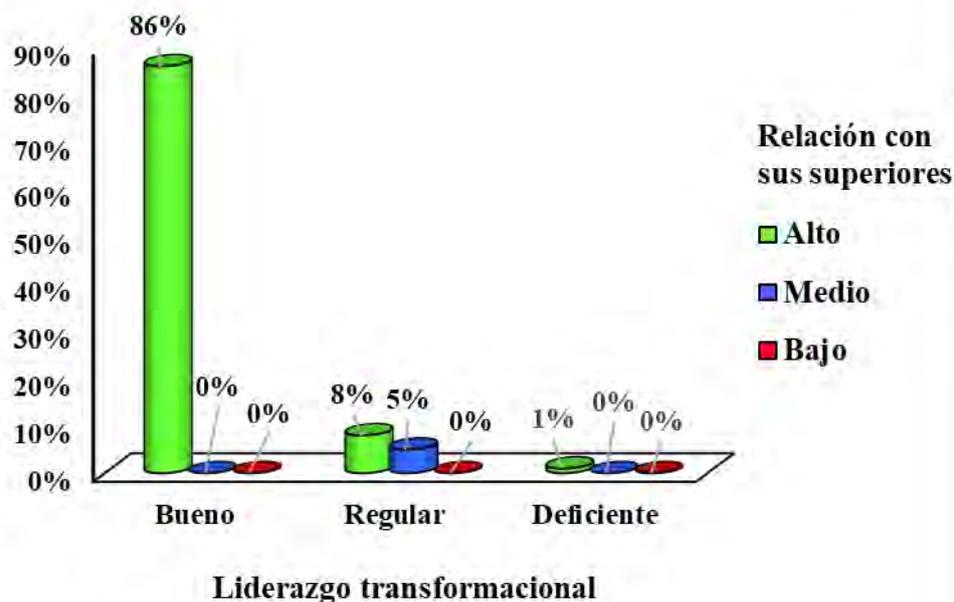
De la figura 19 y tabla 29, muestra que del 100% de encuestados, el 85% indica que el nivel de influencia idealizada es bueno, y que el nivel de satisfacción laboral es alto. El 9% señala que el nivel de influencia idealizada es regular, y que el nivel de satisfacción laboral es medio. El 3% afirma que el nivel de influencia idealizada es regular y que el nivel de satisfacción laboral es alto. El 2% asegura que el nivel de influencia idealizada es bueno y que el nivel de satisfacción laboral es medio. Finalmente, el 1% manifiesta que el nivel de influencia idealizada es deficiente y que el nivel de satisfacción laboral es alto.

**Tabla 30**

*Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Relación con sus superiores*

	Niveles	Relación con sus superiores			Total
		Alto	Medio	Bajo	
Liderazgo transformacional	Buena	86%	0%	0%	86%
	Regular	8%	5%	0%	13%
	Deficiente	1%	0%	0%	1%
<b>Total</b>		95%	5%	0%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María



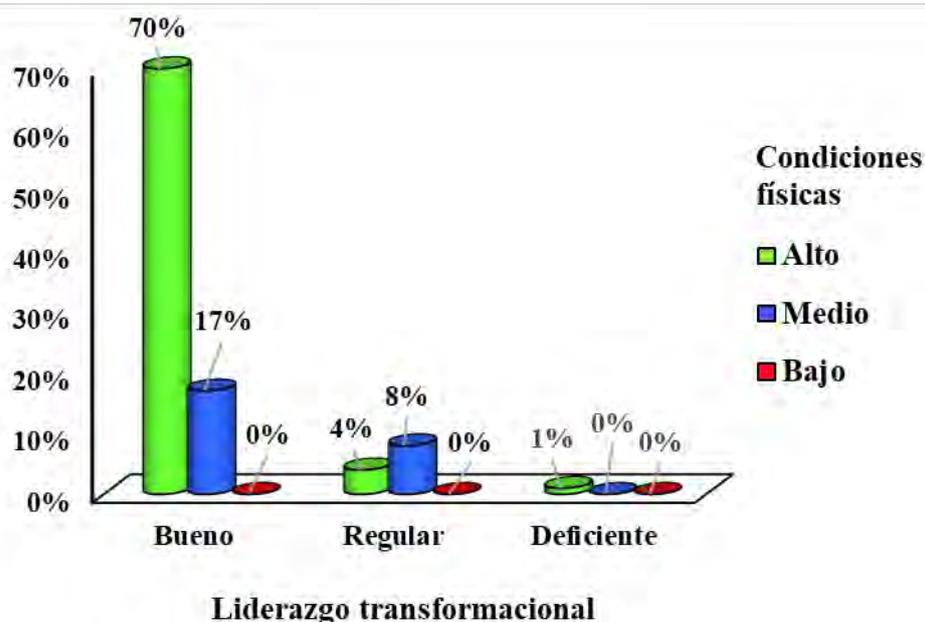
**Figura 20.** Liderazgo transformacional y Relación con sus superiores

De la figura 20 y tabla 30, muestra que del 100% de encuestados, el 86% indica que el nivel de liderazgo transformacional es buena, y que el nivel de relación con sus superiores es alto. El 8% señala que el nivel de liderazgo transformacional es regular, y que el nivel de relación con sus superiores es alto. El 5% afirma que el nivel de liderazgo transformacional es regular y que el nivel de relación con sus superiores es medio. Finalmente, el 1% asegura que el nivel de liderazgo transformacional es deficiente y que el nivel de relación con sus superiores es alto.

**Tabla 31***Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Condiciones físicas*

	Niveles	Condiciones físicas			Total
		Alto	Medio	Bajo	
Liderazgo transformacional	<b>Bueno</b>	70%	17%	0%	87%
	<b>Regular</b>	4%	8%	0%	12%
	<b>Deficiente</b>	1%	0%	0%	1%
<b>Total</b>		75%	25%	0%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

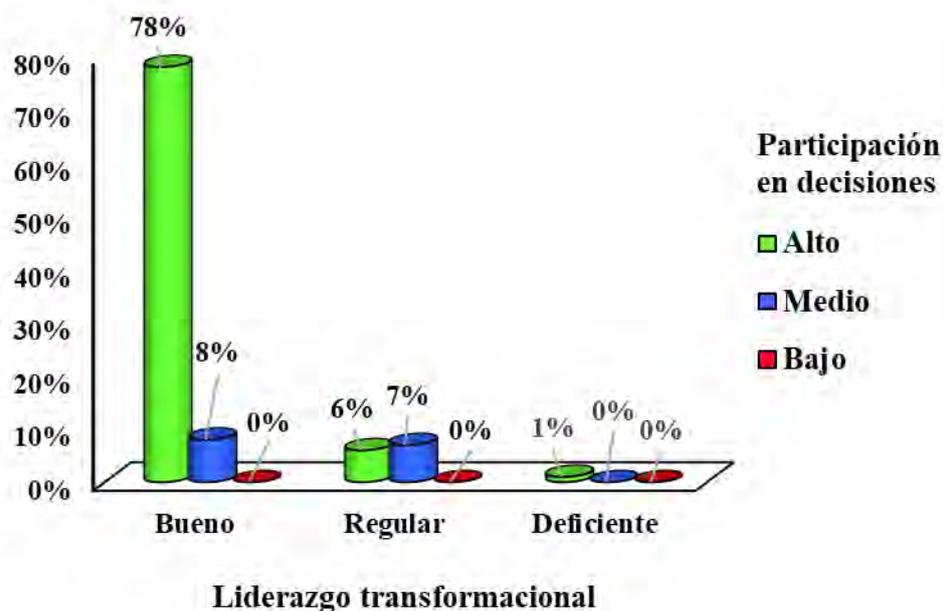
**Figura 21.** Liderazgo transformacional y condiciones físicas

De la figura 21 y tabla 31, muestra que del 100% de encuestados, el 70% indica que el nivel de liderazgo transformacional es bueno, y que el nivel de condiciones físicas es alto. El 17% señala que el nivel de liderazgo transformacional es bueno, y que el nivel de condiciones físicas es medio. El 8% afirma que el nivel de liderazgo transformacional es regular y que el nivel de condiciones físicas es medio. El 4% asegura que el nivel de liderazgo transformacional es regular y que el nivel de condiciones físicas es alto. Finalmente, el 1% dice que el nivel de liderazgo transformacional es deficiente y que el nivel de condiciones físicas es alto.

**Tabla 32***Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Participación en decisiones*

	Niveles	Participación en decisiones			Total
		Alto	Medio	Bajo	
Liderazgo transformacional	<b>Bueno</b>	78%	8%	0%	86%
	<b>Regular</b>	6%	7%	0%	13%
	<b>Deficiente</b>	1%	0%	0%	1%
<b>Total</b>		85%	15%	0%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

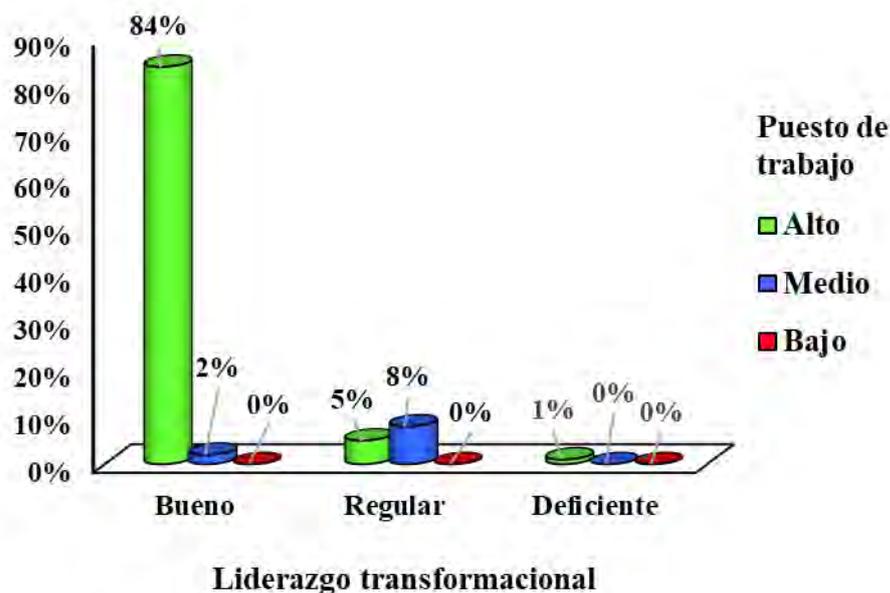
**Figura 22.** Liderazgo transformacional y Participación en decisiones

De la figura 22 y tabla 32, muestra que del 100% de encuestados, el 78% indica que el nivel de liderazgo transformacional es bueno, y que el nivel de participación en decisiones es alto. El 8% señala que el nivel de liderazgo transformacional es bueno, y que el nivel de participación en decisiones es medio. El 7% afirma que el nivel de liderazgo transformacional es regular y que el nivel de participación en decisiones es medio. El 6% asegura que el nivel de liderazgo transformacional es regular y que el nivel de participación en decisiones es alto. Finalmente, el 1% manifiesta que el nivel de liderazgo transformacional es deficiente y que el nivel de participación en decisiones es alto.

**Tabla 33***Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Puesto de trabajo*

	Niveles	Puesto de trabajo			Total
		Alto	Medio	Bajo	
Liderazgo transformacional	Bueno	84%	2%	0%	86%
	Regular	5%	8%	0%	13%
	Deficiente	1%	0%	0%	1%
<b>Total</b>		90%	10%	0%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

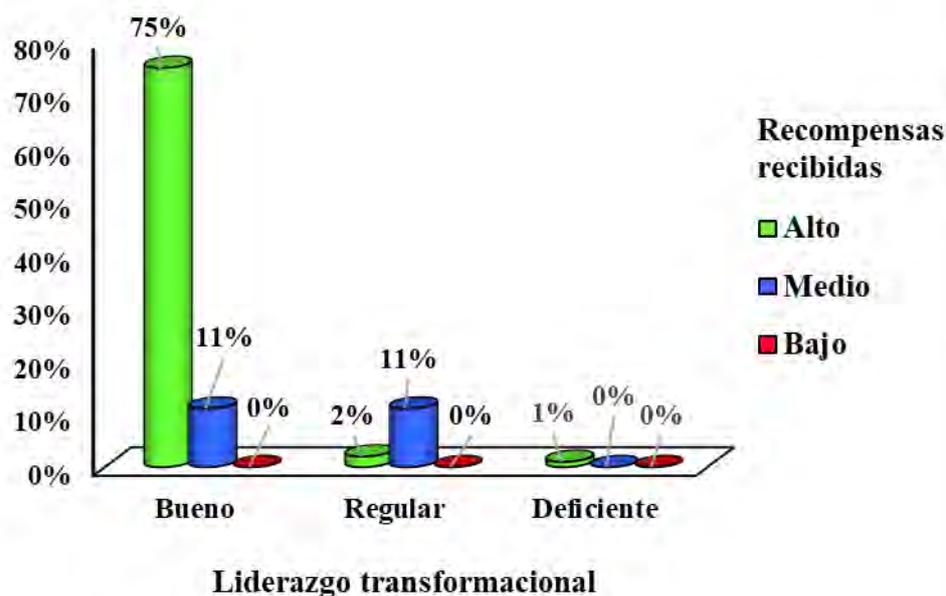
**Figura 23.** Liderazgo transformacional y Puesto de trabajo

De la figura 23 y tabla 33, muestra que del 100% de encuestados, el 84% indica que el nivel de liderazgo transformacional es bueno, y que el nivel de puesto de trabajo es alto. El 8% señala que el nivel de liderazgo transformacional es regular, y que el nivel de puesto de trabajo es medio. El 5% afirma que el nivel de liderazgo transformacional es regular y que el nivel de puesto de trabajo es alto. El 2% asegura que el nivel de liderazgo transformacional es bueno y que el nivel de puesto de trabajo es medio. Finalmente, el 1% manifiesta que el nivel de liderazgo transformacional es deficiente y que el nivel de puesto de trabajo es alto.

**Tabla 34***Tabla cruzada entre Liderazgo transformacional y Recompensas recibidas*

	Niveles	Recompensas recibidas			Total
		Alto	Medio	Bajo	
Liderazgo transformacional	Buena	75%	11%	0%	86%
	Regular	2%	11%	0%	13%
	Deficiente	1%	0%	0%	1%
<b>Total</b>		78%	22%	0%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María

**Figura 24.** Liderazgo transformacional y Recompensas recibidas

De la figura 24 y tabla 34, muestra que del 100% de encuestados, el 75% indica que el nivel de liderazgo transformacional es buena, y que el nivel de recompensas recibidas es alto. Un 11% señala que el nivel de liderazgo transformacional es buena, y que el nivel de recompensas recibidas es medio. Otro 11% afirma que el nivel de liderazgo transformacional es regular y que el nivel de recompensas recibidas es medio. El 2% asegura que el nivel de liderazgo transformacional es regular y que el nivel de recompensas recibidas es alto. Finalmente, el 1% manifiesta que el nivel de liderazgo transformacional es deficiente y que el nivel de recompensas recibidas es alto.

#### 4.1.5 Resultados del supuesto de normalidad de variables y dimensiones

Para la determinación del supuesto de normalidad del Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral con sus respectivas dimensiones, se ha creído conveniente, desarrollar el siguiente procedimiento:

##### A. Formulación de hipótesis para demostrar la normalidad de datos

**Ho:** Los datos cumplen el supuesto de normalidad

**Ha:** Los datos no cumplen el supuesto de normalidad

##### B. Niveles de significancia

**p:** 0.05 = 5%

##### C. Criterios de decisión

Si el nivel de significancia (p) calculado es superior al 5%, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si el nivel de significancia (p) calculado es inferior al 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

##### D. Estadístico para demostrar el supuesto de normalidad

La muestra de mi investigación está conformada por 125 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María. Significa que, dicha cantidad es superior a 50, por ello, la prueba estadística utilizada es el ajuste denominado Kolmogorov-Smirnov (K-S).

**Tabla 35**  
Prueba de normalidad del Liderazgo transformacional y dimensiones

Variable y dimensiones	Kolmogorov - Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	0.224	125	0.000
Estimulación Intelectual	0.139	125	0.000
Consideración Individualizada	0.196	125	0.000
Motivación Inspiradora	0.308	125	0.000
Influencia Idealizada	0.219	125	0.000

**Nota.** Elaboración propia

**Tabla 36**

Prueba de normalidad de la Satisfacción laboral y dimensiones

Variable y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción laboral	0.191	125	0.000
Relación con sus superiores	0.221	125	0.000
Condiciones físicas del trabajo	0.228	125	0.000
Participación en las decisiones	0.289	125	0.000
Puesto de trabajo	0.290	125	0.000
Recompensas recibidas	0.266	125	0.000

**Nota.** Elaboración propia

### E. Decisión

Las tablas 35 y 36, muestran los resultados de la prueba de normalidad denominado: Kolmogorov–Smirnov (K-S), donde se puede observar que, ambas variables con sus respectivas dimensiones, no se aproximan a una distribución normal, es decir, los niveles de significancia calculados son inferiores que el 5% ( $p < 0.05$ ). En este caso, para la determinación de correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística es la denominada Correlación de Spearman, considerada como una prueba no paramétrica.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Procedimiento de la contrastación de la hipótesis general

#### A. Formulación de la hipótesis general

**Ho:** El liderazgo transformacional no se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

**Ha:** El liderazgo transformacional se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

**B. Nivel de significancia:**  $p = 0.05 = 5\%$

#### C. Criterio de decisión

Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es superior al 5%, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es inferior al 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### D. Elección del estadístico

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables de esta investigación son cualitativas ordinales, y el objetivo general es, puntualizar de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Por ello, en esta investigación se utiliza el estadístico denominado Rho de Spearman.

## E. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 37

Correlación entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral

			V1	V2
Rho de Spearman	V1	Coeficiente de correlación	1.000	0.820
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	125	125
	V2	Coeficiente de correlación	0.820	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	125	125

Nota. Fuente: Elaboración Propia

## F. Decisión y conclusión

En la tabla 37 se aprecia que el nivel de significancia calculado es inferior al 5% ( $p: 0.000 < 0.05$ ), por ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, el liderazgo transformacional se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Con una correlación de Rho de Spearman de 0.820, siendo una correlación positiva y alta.

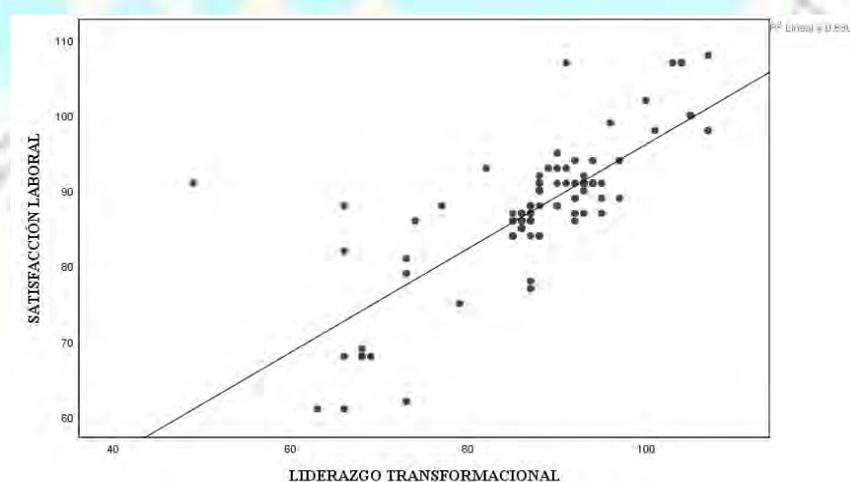


Figura 25. Correlación de Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral

La figura muestra una alta aproximación de los puntos en la recta, ello indica que la correlación que hay entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral, es positiva y alta.

## 4.2.2 Procedimiento de la contrastación de la hipótesis específica 1

### A. Formulación de la hipótesis general

**Ho:** La estimación intelectual no se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

**Ha:** La estimación intelectual se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

### B. Nivel de significancia

$$p = 0.05 = 5\%$$

### C. Criterio de decisión

Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es superior al 5%, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es inferior al 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### D. Elección del estadístico

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables de esta investigación son cualitativas ordinales, y el primer objetivo específico es, puntualizar de qué manera se relaciona la estimación intelectual con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Por ello, en esta investigación se utiliza el estadístico denominado Rho de Spearman.

## E. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 38**

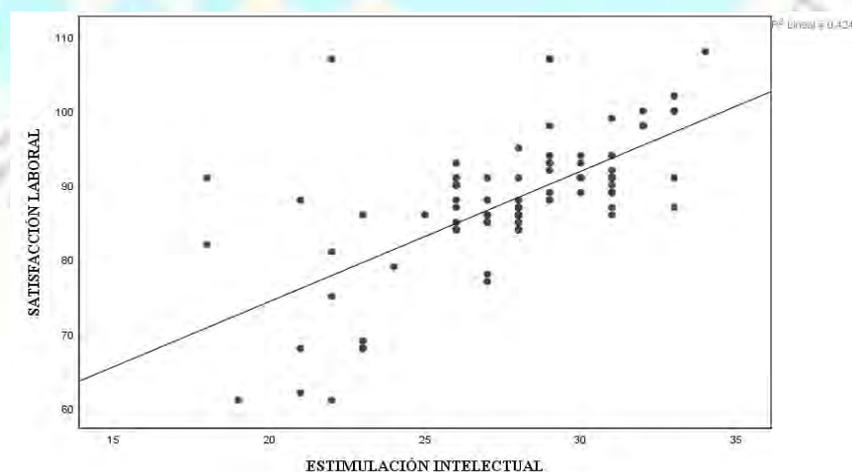
Correlación entre Estimulación intelectual y Satisfacción laboral

			D1	V2
<b>Rho de Spearman</b>	<b>D1</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.679
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	125	125
	<b>V2</b>	Coeficiente de correlación	0.679	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	125	125

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

## F. Decisión y conclusión

En la tabla 38 se aprecia que el nivel de significancia calculado es inferior al 5% ( $p: 0.000 < 0.05$ ), por ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la estimulación intelectual se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Con una correlación Rho de Spearman de 0.679, siendo una correlación positiva y moderada.



**Figura 26.** Correlación de Estimulación intelectual y Satisfacción laboral

La figura muestra una moderada aproximación de los puntos en la recta, ello indica que la correlación que hay entre Estimulación intelectual y Satisfacción laboral, es positiva y moderada.

### 4.2.3 Procedimiento de la contrastación de la hipótesis específica 2

#### A. Formulación de la hipótesis general

**Ho:** La consideración individual no se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

**Ha:** La consideración individual se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

#### B. Nivel de significancia

$$p = 0.05 = 5\%$$

#### C. Criterio de decisión

Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es superior al 5%, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es inferior al 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### D. Elección del estadístico

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables de esta investigación son cualitativas ordinales, y el segundo objetivo específico es, puntualizar de qué manera se relaciona la consideración individual con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Por ello, en esta investigación se utiliza el estadístico denominado Rho de Spearman.

## E. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 39**

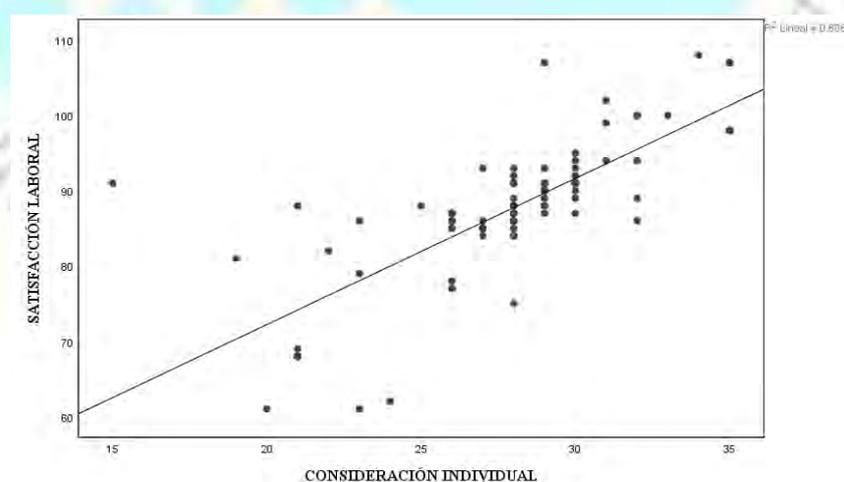
Correlación entre Consideración individual y Satisfacción laboral

			D2	V2
Rho de Spearman	D2	Coeficiente de correlación	1.000	0.811
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	125	125
	V2	Coeficiente de correlación	0.811	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	125	125

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

## F. Decisión y conclusión

En la tabla 39 se aprecia que el nivel de significancia calculado es inferior al 5% ( $p: 0.000 < 0.05$ ), por ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la consideración individual se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Con una correlación de Rho de Spearman de 0.811, siendo una correlación positiva y alta.



**Figura 27.** Correlación de Consideración individual y Satisfacción laboral

La figura muestra una alta aproximación de los puntos en la recta, ello indica que la correlación que hay entre Consideración individual y Satisfacción laboral, es positiva y alta.

#### 4.2.4 Procedimiento de la contrastación de la hipótesis específica 3

##### A. Formulación de la hipótesis general

**Ho:** La motivación inspiradora no se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

**Ha:** La motivación inspiradora se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

##### B. Nivel de significancia

$$p = 0.05 = 5\%$$

##### C. Criterio de decisión

Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es superior al 5%, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es inferior al 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

##### D. Elección del estadístico

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables de esta investigación son cualitativas ordinales, y el tercer objetivo específico es, puntualizar de qué manera se relaciona la motivación inspiradora con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Por ello, en esta investigación se utiliza el estadístico denominado Rho de Spearman.

## E. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 40

Correlación entre Motivación inspiradora y Satisfacción laboral

			D3	V2
Rho de Spearman	D3	Coeficiente de correlación	1.000	0.689
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	125	125
	V2	Coeficiente de correlación	0.689	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	125	125

Nota. Fuente: Elaboración Propia

## F. Decisión y conclusión

En la tabla 40 se aprecia que el nivel de significancia calculado es inferior al 5% ( $p: 0.000 < 0.05$ ), por ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la motivación inspiradora se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Con una correlación Rho de Spearman de 0.689, siendo una correlación positiva y moderada.

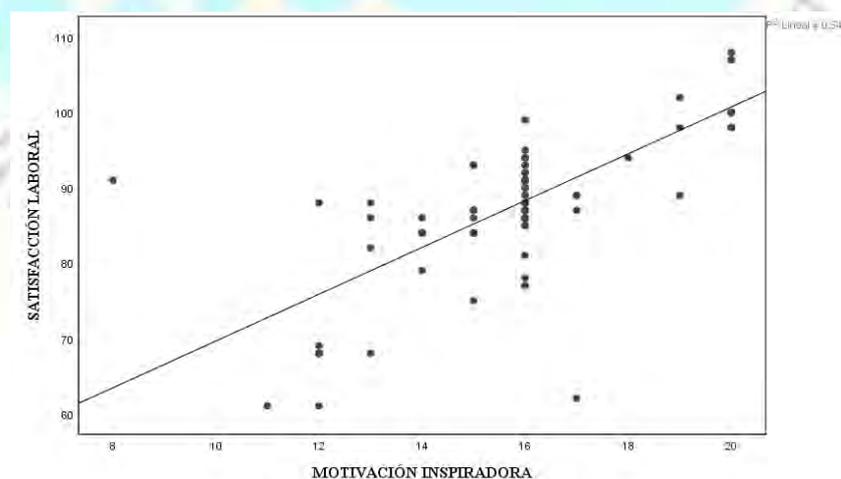


Figura 28. Correlación de Motivación inspiradora y Satisfacción laboral

La figura muestra una moderada aproximación de los puntos en la recta, ello indica que la correlación que hay entre Motivación inspiradora y Satisfacción laboral, es positiva y moderada.

#### 4.2.5 Procedimiento de la contrastación de la hipótesis específica 4

##### A. Formulación de la hipótesis general

**Ho:** La influencia idealizada no se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

**Ha:** La influencia idealizada se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021.

##### B. Nivel de significancia

$$p = 0.05 = 5\%$$

##### C. Criterio de decisión

Si el nivel de significancia (p) calculado es superior al 5%, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Si el nivel de significancia (p) calculado es inferior al 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

##### D. Elección del estadístico

Los datos de la encuesta no cumplen el supuesto de normalidad, las variables de esta investigación son cualitativas ordinales, y el cuarto objetivo específico es, puntualizar de qué manera se relaciona la influencia idealizada con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Por ello, en esta investigación se utiliza el estadístico denominado Rho de Spearman.

## E. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 41**

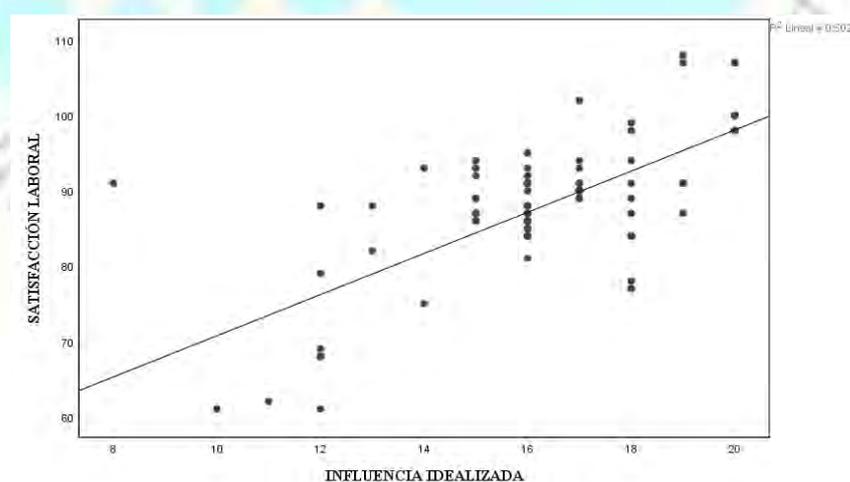
Correlación entre Influencia idealizada y Satisfacción laboral

			D4	V2
<b>Rho de Spearman</b>	<b>D4</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.555
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	125	125
	<b>V2</b>	Coeficiente de correlación	0.555	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	125	125

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

## F. Decisión y conclusión

En la tabla 41 se aprecia que el nivel de significancia calculado es inferior al 5% ( $p: 0.000 < 0.05$ ), por ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, la influencia idealizada se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Con una correlación Rho de Spearman de 0.555, siendo una correlación positiva y moderada.



**Figura 29.** Correlación de Influencia idealizada y Satisfacción laboral

La figura muestra una moderada aproximación de los puntos en la recta, ello indica que la correlación que hay entre Influencia idealizada y Satisfacción laboral, es positiva y moderada.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

En similitud o discrepancia con resultados obtenidos por aquellas investigaciones citadas en los antecedentes del presente estudio, a continuación, las discusiones:

Se ha logrado puntualizar que, el liderazgo transformacional se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021, con una positiva y alta correlación de Rho de Spearman de 0.820. Este resultado es similar a lo expresado por Redolfo (2017) en su investigación sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 de Comas, en el año 2017, presentada y sustentada en la Universidad César Vallejo de Lima; donde logró demostrar que existe una relación entre ambas variables de estudio en la institución mencionada, con un valor de chi cuadrado de 21.792 y una significancia menor al 5%. Sin embargo, este estudio discrepa con los resultados obtenidos por Pacheco (2019) en su investigación sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de una empresa privada de Lima, presentada y sustentada en la Universidad Autónoma del Perú, donde no encontró correlación alguna entre estas variables, con una significancia superior al 5% y un resultado de Rho de Spearman de 0.522.

En lo que respecta, a la estimulación intelectual y la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021, se encuentra una relación

considerable, con una positiva y moderada correlación Rho de Spearman de 0.679. siendo este resultado similar a lo manifestado por López (2017) en su tesis sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de una institución pública, aprobada por la Universidad César Vallejo de Lima, donde obtuvo un coeficiente de correlación alta igual 0.639, con una significancia inferior al 5%, afirmando la existencia de una relación directa entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral de una institución pública. Asimismo, con un chi cuadrado de 11.454, y una significancia de 0.003 menor al 5%, Redolfo (2017) en su tesis de estudio sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 de Comas, aprobada por la Universidad César Vallejo de Lima, demostró la relación entre la estimulación intelectual y la satisfacción laboral en dicha entidad, tal y como evidenciaron los resultados de contraste de su prueba de hipótesis específica, señalados con anterioridad.

Con los aportes de Chacón (2016) en su tesis de investigación sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, presentada y aprobada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, halló la existencia de correlación positiva y significativa entre la dimensión consideración individual y las dimensiones: sentirse bien en el trabajo, y buen lugar para trabajar, de la escala de satisfacción laboral, con un resultado de 0.440 y 0.484, respectivamente. De manera que, en el presente estudio también se logró puntualizar una relación considerable entre consideración individual y satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021, con una positiva y alta correlación Rho de Spearman de 0.811. por otro

lado, Huacachino y Castillo (2019) en su tesis de estudio sobre estilo de liderazgo transformacional y nivel de satisfacción laboral del Hospital de Emergencia de Villa El Salvador, aprobada y sustentada en la Universidad Nacional del Callao, manifiestan que la dimensión consideración personal (individual) relacionado con la satisfacción laboral, alcanzan un nivel medio, con un chi cuadrado de 9.777 y una significancia de 0.044.

Silva (2015) encontró una relación positiva entre la dimensión motivación inspiradora y la satisfacción laboral, en su tesis de estudio sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la EP Petroecuador, presentada en la Universidad Central del Ecuador, con un chi cuadrado de 11.74 y una significancia menor al 5%. Análogamente, López (2017) en su trabajo de investigación sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de una institución pública, aprobada por la Universidad César Vallejo de Lima, detectó una correlación directa y significativa entre motivación inspiradora y satisfacción laboral, con una correlación alta de 0.320 y una significancia inferior al 5%. Y siendo así que, en la presente investigación, también se puntualizó una relación considerable entre la dimensión motivación inspiradora y la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021, con una correlación positiva y moderada Rho de Spearman de 0.689.

En suma, en la tesis de investigación de Chacón (2016), sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, se halló una correlación positiva y significativa entre la dimensión influencia idealizada y las dimensiones de escala de la satisfacción laboral, con un resultado de 0.526 y 0.480,

respectivamente. Guardando similitud con el resultado de la presente tesis, donde se ha puntualizado la relación considerable entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021, con una positiva y moderada correlación Rho de Spearman de 0.555. Mientras que, para Huacachino y Castillo (2019) en su estudio sobre el estilo de liderazgo transformacional y nivel de satisfacción laboral del Hospital de Emergencia de Villa El Salvador, la dimensión influencia idealizada tiene una baja relación con el liderazgo transformacional y una mediana relación con la satisfacción laboral.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Con los resultados obtenidos en el presente estudio, formulo lo siguiente:

Se obtuvo suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis general formulada por el investigador del presente estudio, al contar con una significancia calculada de 0.000 inferior al 5%, y una positiva y alta correlación Rho de Spearman de 0.820. Lo cual permite afirmar que, el liderazgo transformacional se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Esto quiere decir que, dicha institución cuenta con líderes que tienen como aliados a la estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiradora e influencia idealizada, en el desarrollo efectivo de sus actividades laborales, y por ello, sus trabajadores se sienten satisfechos con la relación laboral con sus superiores, con las condiciones físicas del trabajo, con sus participaciones en las decisiones, con sus puestos y funciones, y con aquellas recompensas que se les son otorgadas.

Se obtuvo suficiente evidencia estadística para aceptar la primera hipótesis específica formulada por el investigador del presente estudio, al contar con una significancia calculada de 0.000 inferior al 5%, y una positiva y moderada correlación Rho de Spearman de 0.679. Lo cual permite afirmar que, la estimulación intelectual se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad

Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Esto quiere decir que, dicha institución cuenta con líderes que destacan por su creatividad, innovación, intuición, autonomía, competencia, amplio conocimiento, y planificación.

Se obtuvo suficiente evidencia estadística para aceptar la segunda hipótesis específica formulada por el investigador del presente estudio, al contar con una significancia calculada de 0.000 inferior al 5%, y una positiva y alta correlación Rho de Spearman de 0.811. Lo cual permite afirmar que, la consideración individual se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Esto quiere decir que, dicha institución cuenta con líderes que destacan por ser empáticos, responsables, y por encaminar a sus equipos de trabajos a un buen desarrollo personal y laboral, con constantes entrenamientos, valoraciones únicas, diagnósticos de necesidades y diagnósticos de capacidades.

Se obtuvo suficiente evidencia estadística para aceptar la tercera hipótesis específica formulada por el investigador del presente estudio, al contar con una significancia calculada de 0.000 inferior al 5%, y una positiva y moderada correlación Rho de Spearman de 0.689. Lo cual permite afirmar que, la motivación inspiradora se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Esto quiere decir que, dicha institución cuenta con líderes que destacan

por su optimismo, espíritu de equipo, comunicación fluida, y por su gran compromiso en cada una de sus actividades laborales.

Se obtuvo suficiente evidencia estadística para aceptar la cuarta hipótesis específica formulada por el investigador del presente estudio, al contar con una significancia calculada de 0.000 inferior al 5%, y una positiva y moderada correlación Rho de Spearman de 0.555. Lo cual permite afirmar que, la influencia idealizada se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid-19, en el año 2021. Esto quiere decir que, dicha institución cuenta con líderes que se destacan por su carisma, confianza y seguridad, así mismo, por su conducta ética y moral, dentro y fuera de su lugar de trabajo.



## 6.2 Recomendaciones

Con los hallazgos obtenidos en la presente investigación, expreso las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a los jefes de cada área de la Municipalidad Distrital de Santa María, continuar considerando a la estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación inspiradora, y la influencia idealizada, como parte elemental en sus rasgos característicos fundamentales y necesarios, en el desenvolvimiento de sus actividades laborales dentro de la institución señalada.

Recomiendo desarrollar programas de capacitaciones para los jefes de cada área en la institución fortaleciendo así los enfoques en los diagnósticos de necesidades, y capacidades, con la finalidad de tener trabajadores satisfechos con sus puestos de trabajos, y todo lo que le relaciona, percibiendo un trato más confortable y ameno de la Municipalidad Distrital de Santa María.

Recomiendo también, que la Municipalidad Distrital de Santa María, acople programas de interacción entre los trabajadores y los jefes de cada área, para que se formen nuevos vínculos laborales y así generar ambientes de equipo, con comunicación fluida, y participaciones optimistas, que reflejen el compromiso con su trabajo y su institución.

Otra recomendación es, que mejoren en la implementación de cada mueble del área de trabajo. Optar por ejercer una constante revisión de estos mismos, y así no generar incomodidades en el personal, acumulaciones de bienes muebles en el almacén, y reducciones de espacios en la Municipalidad Distrital de Santa María.

En cuanto a las recompensas recibidas, recomiendo que se ofrezcan mayores reconocimientos en el personal, para aumentar la satisfacción de desarrollo personal y profesional. Cumplir con los sistemas de ascensos, pues, de acuerdo a lo investigado, existe una cantidad moderada que demuestra la ausencia de esta medida implementada en la institución. Por último, considerar ejecutar incentivos, no necesariamente de índole económico, sino más bien de manera profesional, radicando en la competencia laboral genuina. Esto influirá que, el desarrollo de las actividades diarias sea más productivo, con un buen clima laboral y, sobre todo, con una atención idónea para el ciudadano peruano.



## CAPÍTULO VII

### REFERENCIAS

#### 7.1 Fuentes documentales

Chacón, G. (2016). Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral. (Tesis de titulación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú.

Espinoza, D., & Muñoz, A. (2018). Satisfacción laboral y justicia organizacional en una Institución de funcionarios públicos de la ciudad de Los Ángeles, Chile. (Tesis de Titulación). Universidad de Concepción, Los Ángeles-Chile.

Huacachino, E., & Castillo, H. (2019). Estilo de liderazgo transformacional y nivel de satisfacción laboral en el Hospital de Emergencia de Villa El Salvador. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Callao, Callao-Perú.

Jarufe, S. (2017). Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral: estudio para Cecinas Fanda. (Tesis de Titulación). Universidad de Concepción, Los Ángeles-Chile.

López, E. (2017). Análisis sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de las contralorías municipales del Estado Carabobo. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo, Bárbula-Venezuela.

López, I. (2017). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una institución pública. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

Pacheco, F. (2019). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una empresa privada de Lima Metropolitana. (Tesis de Titulación). Universidad Autónoma del Perú, Lima-Perú.

Redolfo, L. (2017). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

Rojas, E. (2017). Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue - Lima, 2016. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Silva, A. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR. (Tesis de Titulación). Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador.

Suárez, F. (2015). El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción de trabajadores. (Tesis de Titulación). Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador.

## 7.2 Fuentes bibliográficas

- Ayensa, A. (2018). Gestión de recursos humanos (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Bass, B. (1985). Liderazgo y Desempeño más allá de las expectativas. New York, Estados Unidos: The Free Press.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos (Décima ed.). (R. McNabb, Ed., & G. Nagore, Trad.) Santa Fe, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2018). Administración: Teoría, Proceso y práctica (Séptima ed.). (P. Mascaró, Trad.) Santa Fe, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación (Primera Edición ed.). (A. P. Gómez, Ed.) Ciudad del Carmen, Campeche, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Costa, J. (2015). ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa? (Primera ed.). Madrid, España: ESIC.
- Esponda, A. (2018). Liderazgo fallido: Del error también se aprende. Asume el control de tu vida. No culpes a la suerte. (Primera ed.). Ciudad de México, México: Ediciones Granica.
- Gonzales, C., & Valenzuela, D. (2016). Manual de Gestión Empresarial (Segunda ed.). (C. Gonzales, Ed.) Huacho, Perú: Magygraf Perú.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (Sexta Edición ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Maxwell, J. (2016). Liderazgo: lo que todo líder necesita saber. (G. Lelli, Ed., & G. N. Uno, Trad.) Nashville, Estados Unidos: Grupo Nelson.

Ramírez, A. (2016). Metodología de la investigación científica. Metodología de la investigación. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (Decimoséptimo ed.). Ciudad de México, México: Pearson Editores.

Salcedo, A. (2016). Liderazgo Transformacional: Qué es y cómo medirlo (Tercera ed.). Madrid, España: ESIC.



### 7.3 Fuentes hemerográficas

Amaya, M. (2019). Las 7 características del líder transformacional. *Revista El Cronista*, 1-13.

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 2(23), 65-85. Recuperado el 9 de octubre de 2020

Huarcaya, J. (abril-junio de 2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de Covid-19. *Revista Peruana de Medicina experimental y Salud Pública*, 37(2).

Jaén, P., & Cortés, A. (julio-agosto de 2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por Covid-19. *Revista Metas Enferm*, 23(6).

Maguiña, C. (enero-marzo de 2020). Reflexiones sobre el Covid-19, el colegio Médico del Perú y la Salud Pública. *Revista Acta Médica Peruana*, 37(1).

#### 7.4 Fuentes electrónicas

Fischman, D. (09 de 04 de 2015). Liderazgo en práctica. Lima - Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/528122>

Gobierno Regional de Lima. (14 de agosto de 2020). Municipios distritales de Santa María, Huacho, Hualmay y Huaura reciben mascarillas comunitarias. Obtenido de Oficina de Relaciones Públicas y Comunicaciones: <https://www.gob.pe/institucion/regionlima/noticias/>

Info Capital Humano. (6 de junio de 2016). Satisfacción laboral: El 76% de peruanos no es feliz en su trabajo. Obtenido de Info Capital Humano: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/>

Manene, L. (16 de septiembre de 2012). Luis Miguel Manene. Recuperado el 17 de octubre de 2020, de Actualidad Empresa: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/>

Mercer América Latina. (13 de enero de 2015). Desarrollo del liderazgo, prioridad para el 74% de las empresas de AL. Obtenido de MarshMcLennan: <https://www.latam.mercer.com/newsroom/>

U.S. News & World Report L.P. (2021). Los mejores países para el poder. Obtenido de <https://www.usnews.com/news/best-countries/power-rankings>

Wittenberg, A. (14 de abril de 2020). ¿Qué tienen en común los países que mejor respondieron a la pandemia? Mujeres líderes. Obtenido de Forbes Argentina: <https://www.forbesargentina.com/today/>

## ANEXOS

### ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Liderazgo transformacional y satisfacción laboral durante el contexto del Covid-19 en la Municipalidad Distrital de Santa María, 2021

	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<b>Generales</b>	¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021?	Puntualizar de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.	El liderazgo transformacional se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.	Liderazgo transformacional	Estimulación intelectual	Creatividad Innovación Intuición Autonomía Competencia Conocimiento Planificación	<b>Tipo de estudio:</b> Aplicada  <b>Enfoque del estudio:</b> Cuantitativo  <b>Diseño de estudio:</b> No experimental, de corte transversal  <b>Nivel de estudio:</b> Correlacional  <b>Población:</b> 184 trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María
					Consideración individual	Entrenamiento Empatía Valoración única Diagnóstico de necesidades Diagnóstico de capacidades Desarrollo personal Responsabilidad	
					Motivación inspiradora	Optimismo Espíritu de equipo Comunicación fluida Compromiso	

					Influencia idealizada	Carisma Confianza Seguridad Conducta ética y moral	<b>Muestra:</b> 125 trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María  <b>Técnica de recolección de datos:</b> Encuesta  <b>Instrumentos:</b> 2 cuestionarios con escala de tipo Likert  <b>Técnica para el procedimiento de información:</b> Software Excel y SPSS
<b>Específicos</b>	¿De qué manera se relaciona la estimulación intelectual con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021?	Puntualizar de qué manera se relaciona la estimulación intelectual con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.	La estimulación intelectual se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.	Satisfacción laboral	Relación con sus superiores	Respeto Supervisión Tolerancia Apoyo	
	¿De qué manera se relaciona la consideración individualizada con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021?	Puntualizar de qué manera se relaciona la consideración individualizada con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.	La consideración individualizada se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.		Condiciones físicas del trabajo	Espacio físico Ventilación Iluminación Normas de seguridad Equipos materiales Limpieza, higiene y salubridad	
	¿De qué manera se relaciona la motivación inspiradora con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021?	Puntualizar de qué manera se relaciona la motivación inspiradora con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.	La motivación inspiradora se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.		Participación en las decisiones	Decisiones de área Decisiones de grupo Igualdad Consideración	

	integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021?	integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.	Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.		Puesto de trabajo	Oportunidades Objetivos y metas Comodidad Identificación	
	¿De qué manera se relaciona la influencia idealizada con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021?	Puntualizar de qué manera se relaciona la influencia idealizada con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.	La influencia idealizada se relaciona considerablemente con la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Santa María durante el contexto del Covid 19, en el año 2021.		Recompensas recibidas	Reconocimiento Ascenso Capacitación Incentivo	

## ANEXO 02: MATRIZ DE ANTECEDENTES

Matriz de Antecedentes de investigaciones anteriores (MAIA)							
	Año/País	Autor	Título	Objetivo General	Población/Muestra	Metodología	Conclusión
Internacionales	<b>Año:</b> 2018  <b>País:</b> Chile	Duverly Espinoza Bahamondes  Ángela Muñoz Caro	Satisfacción laboral y Justicia organizacional en una Institución de Funcionarios Públicos de la ciudad de Los Ángeles, Chile.	Analizar la relación existente entre la satisfacción laboral y justicia organizacional.	<b>Población:</b> 177 trabajadores <b>Muestra:</b> 177 trabajadores	<b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario S20/23 y cuestionario de justicia organizacional.	La relación directa y/o positiva entre la percepción de justicia organizacional de tipo procedimental e interpersonal con las distintas dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores.
	<b>Año:</b> 2017  <b>País:</b> Chile	Said Jarufe Cifuentes	Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción laboral: Estudio para Cecinas Fanda	Determinar la relación existente entre Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional para los trabajadores de la empresa de cecinas Fanda.	<b>Población:</b> 81 trabajadores <b>Muestra:</b> 61 trabajadores	<b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario S20/23, y el cuestionario de compromiso organizacional.	La variabilidad en la satisfacción laboral influye en la viabilidad del compromiso organizacional.
	<b>Año:</b> 2017  <b>País:</b> Venezuela	Elizabeth López A.	Análisis sobre la relación entre Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional de los trabajadores adscritos al área de auditoría de las Contralorías municipales del Estado Carabobo.	Estudiar la relación entre satisfacción laboral y compromiso de los funcionarios adscritos al área de auditoría de las contralorías municipales del estado Carabobo para la optimización de su gestión	<b>Población:</b> No específica. <b>Muestra:</b> 40 funcionarios adscritos al área de auditoría	<b>Técnicas:</b> <b>Instrumentos:</b> Escala de Satisfacción Laboral de Ward, Cook y Wall. Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Aleen.	La cantidad y calidad de satisfactores que encuentren los trabajadores en los órganos de control fiscal donde prestan sus servicios, depende su grado de compromiso organizacional, marcando por tanto la diferencia entre una institución municipal y un gran organismo del Estado venezolano.

	<b>Año:</b> 2015  <b>País:</b> Ecuador	Ana Elizabeth Silva Zapata	Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP Petroecuador.	Establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción de los funcionarios de la institución mencionada.	<b>Población:</b> funcionarios que forman los tres departamentos de la Subgerencia (Vinculación, Capacitación y Desarrollo). <b>Muestra:</b> No hay cantidad exacta.	<b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario	La práctica del liderazgo transformacional incidirá, a largo plazo, no sólo en la satisfacción laboral de los funcionarios sino también en fenómenos organizacionales como la comunicación, la innovación y creatividad, las relaciones interpersonales, el desempeño laboral y el clima organizacional incrementando la calidad de vida laboral.
	<b>Año:</b> 2015  <b>País:</b> Ecuador	Fernando Isaías Suárez Villacres	El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores.	Determinar la influencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de la línea de producto ALS Quito dentro de la Corporación Baker Hughes Inc.	<b>Población:</b> 800 trabajadores <b>Muestra:</b> 230 trabajadores	<b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario	Se demuestra como el estilo de liderazgo presente en la línea de producto investigada tiene una influencia directa en la satisfacción laboral de los trabajadores.
Nacionales	<b>Año:</b> 2019  <b>País:</b> Perú – Callao	Huacachino Domínguez Eduer Belmes  Castillo Gallegos Heidi Uriele	Estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería del Hospital de Emergencia de Villa El Salvador, 2018.	Determinar la asociación del estilo de liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral del personal de enfermería de los diferentes servicios.	<b>Población:</b> 73 colaboradores <b>Muestra:</b> 73 colaboradores	<b>Técnicas:</b> 2 cuestionarios <b>Instrumentos:</b> Encuesta.	Existe asociación entre las variables: Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral encontrando significancia estadística $p = 0,044$ (0.05), estos resultados explican por la presencia de otras variables intervinientes como la edad.
	<b>Año:</b> 2019  <b>País:</b> Perú – Lima	Fiorella Damaris Pacheco Cabezas	Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.	Determinar la relación entre liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana.	<b>Población:</b> 300 colaboradores <b>Muestra:</b> 300 colaboradores	<b>Técnicas:</b> <b>Instrumentos:</b> Escala de Liderazgo Transformacional, Escala de la Satisfacción Laboral.	No existen diferencias significativas de liderazgo transformacional y satisfacción laboral, según la edad y el sexo del personal de la empresa.

<b>Año:</b> 2017	Ida Lila López Sedano	Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en trabajadores del área de operaciones de una institución pública.	Determinar la relación entre el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en trabajadores del área de operaciones de la institución pública.	<b>Población:</b> 38 colaboradores <b>Muestra:</b> 38 colaboradores	<b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario	Existe una relación entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Área de operaciones de una institución pública.
<b>Año:</b> 2017	Luis Humberto Redolfo Aguilar	Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral de la Ugel 04 Comas, 2017.	Establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas, 2017.	<b>Población:</b> 154 colaboradores de la institución. <b>Muestra:</b> 154 colaboradores de la institución.	<b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionarios	La relación entre el Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral confirma la premisa: a un buen liderazgo por parte del directivo, mayor satisfacción laboral en los colaboradores.
<b>Año:</b> 2016	Gisselle Liliana Chacón Luna	Liderazgo Transformacional y su relación con Satisfacción Laboral.	Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una empresa del sector privado del rubro Courier y logística	<b>Población:</b> 65 colaboradores <b>Muestra:</b> 65 colaboradores dependientes entre 19 a 58 años de edad.	<b>Técnicas:</b> <b>Instrumentos:</b> Escala de Liderazgo Transformacional, Escala de la Satisfacción Laboral.	Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las dimensiones de la variable liderazgo transformacional y la de satisfacción laboral. Al elevarse la percepción de liderazgo transformacional en sus líderes inmediatos, la satisfacción laboral será más elevada.

## ANEXO 03: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



**Universidad Nacional**  
**José Faustino Sánchez Carrión**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**



Buen día, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto al liderazgo transformacional que se emplea en la Municipalidad Distrital de Santa María, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

*De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!*

### A. DATOS DEL ENCUESTADO:

**Género:**  Femenino  Masculino

**Edad:** \_\_\_\_\_ años.

**Estado civil:**  Soltero(a)  Casado(a)  Viudo(a)  Divorciado(a)  Otro

### B. INSTRUCCIONES:

Estas preguntas tienen 5 opciones de respuesta. Elija la que mejor crea conveniente, pero solo una opción. Marque con claridad su opción elegida con un aspa "X".

**1=Nunca; 2= Casi Nunca; 3=A veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre**

Si no puede contestar una pregunta o si ésta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona encargada de este cuestionario, para su correcta participación.

<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>					
<b>I. ESTIMULACION INTELLECTUAL</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Mi jefe propone nuevas alternativas y métodos de mejoras, para las actividades laborales en la Municipalidad.					
2. Mi jefe realiza constantemente sus actividades de manera diferente, logrando nuevos cambios positivos e importantes para la Municipalidad.					
3. Mi jefe conoce, comprende o percibe los problemas que puedan surgir en el transcurso de sus actividades, de manera clara e inmediata.					
4. Mi jefe tiene la facultad de obrar según su criterio, sin tener que esperar o recurrir a la opinión y/o aprobación de los demás miembros de la Municipalidad.					
5. Mi jefe sabe cómo lograr y desarrollar todos los compromisos del trabajo efectivamente, sin mostrar descontento o desinterés en ello.					
6. Mi jefe se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza, y siempre está informado sobre los sucesos referidos al Covid-19.					

7. Mi jefe logra resultados esperados, según el desarrollo de planes de actividades, previamente elaborados y organizados.					
<b>II. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. Mi jefe dedica tiempo en enseñar y orientar a su equipo de trabajo, ayudándonos a lograr alcanzar nuestras metas y objetivos, yuxtapuestos con los de la Municipalidad.					
9. Mi jefe se sensibiliza y me atiende con paciencia, cuando presento problemas y dificultades en el transcurso de mis actividades laborales.					
10. Mi jefe considera que mis capacidades, habilidades y aspiraciones, son importantes para poder desarrollar efectivamente mis actividades trabajo.					
11. Mi jefe se interesa en conocer mis necesidades y dificultades que pueda presentar, durante la pandemia por el Covid-19.					
12. Mi jefe sabe distribuir y delegar personas idóneas, en puestos adecuados de cada equipo de trabajo.					
13. Mi jefe me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas, generando nuevos comportamientos y actitudes efectivas en mis tareas laborales.					
14. Mi jefe es consciente de sus obligaciones, por eso, actúa conforme a ellas, con el cuidado y atención que se requiere.					
<b>III. MOTIVACIÓN INSPIRADORA</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Mi jefe ve el lado positivo a las cosas, que a simple vista parecen no tener solución, porque sabe que, siempre nos sobrepondremos, inclusive ante estos tiempos difíciles.					
16. Mi jefe sabe conducir a su personal, con dedicación y confianza, involucrándolos al logro de sus objetivos y planes de trabajo.					
17. Mi jefe comunica, participa y aclara asertivamente las responsabilidades de cada personal dentro del grupo de trabajo, para lograr resultados esperados.					
18. Mi jefe es capaz de ir más allá de sus propios intereses personales, por el bienestar del equipo de trabajo.					
<b>IV. INFLUENCIA IDEALIZADA</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Mi jefe logra despertar la admiración de su personal con gran facilidad, de manera natural y espontánea.					
20. Mi jefe es una persona honesta, que no critica, mostrándose siempre imparcial, y sobre todo sabe escuchar a los demás.					
21. Mi jefe tiene palabra, pues con él, tengo la garantía que todo lo acordado, se cumplirá.					
22. Mi jefe es un ejemplo a seguir, porque está dispuesto hacer el bien y a mantener una conducta intachable en la sociedad.					

*¡Muchas gracias por su colaboración!*



**Universidad Nacional**  
**José Faustino Sánchez Carrión**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL**



Buen día, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto a la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Santa María, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

*De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!*

**A. DATOS DEL ENCUESTADO:**

**Género:**  Femenino  Masculino

**Edad:** \_\_\_\_\_ años.

**Estado civil:**  Soltero(a)  Casado(a)  Viudo(a)  Divorciado(a)  Otro

**B. INSTRUCCIONES:**

Estas preguntas tienen 5 opciones de respuesta. Elija la que mejor crea conveniente, pero solo una opción. Marque con claridad su opción elegida con un aspa “X”.

**1: Muy insatisfecho; 2: Insatisfecho; 3: Indiferente; 4: Satisfecho; 5: Muy satisfecho**

Si no puede contestar una pregunta o si ésta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona encargada de este cuestionario, para su correcta participación.

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
<b>I. RELACIÓN CON SUS SUPERIORES</b> (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. La consideración, amabilidad y valoración especial con el que es tratado en su centro de trabajo.					
2. La vigilancia o dirección que ejercen sobre usted en las realizaciones de sus actividades laborales.					
3. El respeto que le tienen sus superiores y la forma en que juzgan el proceso y resultado de su desarrollo laboral.					
4. La ayuda y compañía alentadora de sus superiores en su camino de lograr los objetivos trazados.					
<b>II. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO</b> (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. La amplia y moderna infraestructura de la Municipalidad Distrital de Santa María donde ejerce sus funciones como personal laboral.					
6. La infraestructura permite que se cuente con una buena ventilación, el cual impide una sofocación masiva.					
7. La presencia de una clara y nítida iluminación, tanto natural como eléctrica, de su centro de trabajo.					
8. Las señalizaciones de seguridad y salud, están en puntos claves, que ayudan en la identificación inmediata de éstas.					

9. El perfecto estado físico de los bienes muebles, como equipos de trabajo, de la Municipalidad Distrital de Santa María, con los que se vienen trabajando.					
10. El cumplimiento obligatorio de las normas y medidas de bioseguridad impuestas por el gobierno, en la Municipalidad Distrital de Santa María.					
<b>III. PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. Su participación en las observaciones y decisiones tomadas en su propia área de trabajo.					
12. Su participación en las decisiones de su equipo de trabajo relativas a la Institución.					
13. La condición o circunstancia justa y confortable en el trato que recibe de su centro laboral.					
14. La atención que recibe en la Municipalidad Distrital de Santa María, relacionados a sus actividades de trabajo.					
<b>IV. PUESTO DE TRABAJO</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Las oportunidades que le ofrece su trabajo, en realizar actividades de su agrado, y en donde su participación es altamente destacable.					
16. Los logros, resultados y condiciones obtenidos; así como la trayectoria esperada de su institución.					
17. La tranquilidad y satisfacción que le produce, desarrollar su labor o función de trabajo.					
18. El sentirse parte clave del desarrollo de actividades laborales en su institución.					
<b>V. RECOMPENSAS RECIBIDAS</b> (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. El reconocimiento a su trabajo realizado, recibido por la Municipalidad Distrital de Santa María.					
20. Las oportunidades de ascenso que tiene dentro de su trabajo, son cada vez mayores.					
21. Las oportunidades de capacitación que le ofrece su entidad, sobre cómo hacer frente a esta pandemia global por el Covid-19 en su centro de trabajo.					
22. Las retribuciones económicas o monetarias que usted recibe, el cual ayuda a la contribución de sus necesidades de primer grado durante este periodo de pandemia.					

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

## ANEXO 04: PROCESO DE BAREMACIÓN

Baremación de la variable Liderazgo Transformacional y sus dimensiones		
Proceso	Nº de Ítems	Niveles de medición
<b>Máximo:</b> $22(5) = 110$ <b>Mínimo:</b> $22(1) = 22$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=110-22= 88$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 88/3= 29.3 =29$	22	22-50 (Deficiente) 51-80 (Regular) 81-110 (Bueno)
Dimensión 1: Estimulación intelectual		
Proceso	Nº de Ítems	Niveles de medición
<b>Máximo:</b> $7(5) = 35$ <b>Mínimo:</b> $7(1) = 7$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=35-7= 28$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 28/3= 9.3 = 9$	7	07-15 (Deficiente) 16-25 (Regular) 26-35 (Bueno)
Dimensión 2: Consideración individual		
Proceso	Nº de Ítems	Niveles de medición
<b>Máximo:</b> $7(5) = 35$ <b>Mínimo:</b> $7(1) = 7$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=35-7= 28$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 28/3= 9.3 = 9$	7	07-15 (Deficiente) 16-25 (Regular) 26-35 (Bueno)
Dimensión 3: Motivación inspiradora		
Proceso	Nº de Ítems	Niveles de medición
<b>Máximo:</b> $4(5) = 20$ <b>Mínimo:</b> $4(1) = 4$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=20-4= 16$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 16/3= 5.3 =5$	4	04-08 (Deficiente) 09-14 (Regular) 15-20 (Bueno)
Dimensión 4: Influencia idealizada		
Proceso	Nº de Ítems	Niveles de medición
<b>Máximo:</b> $4(5) = 20$ <b>Mínimo:</b> $4(1) = 4$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=20-4= 16$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 16/3= 5.3 =5$	4	04-08 (Deficiente) 09-14 (Regular) 15-20 (Bueno)

<b>Baremación de la variable Satisfacción laboral y sus dimensiones</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Nº de Ítems</b>	<b>Niveles de medición</b>
<b>Máximo:</b> $22(5) = 110$ <b>Mínimo:</b> $22(1) = 22$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=110-22= 88$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 88/3= 29.3 =29$	22	Bajo: [22-50] Medio: [51-80] Alto: [81-110]
<b>Dimensión 1: Relación con sus superiores</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Nº de Ítems</b>	<b>Niveles de medición</b>
<b>Máximo:</b> $4(5) = 20$ <b>Mínimo:</b> $4(1) = 4$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=20-4= 16$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 16/3= 5.3 =5$	4	Bajo: [04-08] Medio: [09-14] Alto: [15-20]
<b>Dimensión 2: Condiciones físicas del trabajo</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Nº de Ítems</b>	<b>Niveles de medición</b>
<b>Máximo:</b> $6(5) = 30$ <b>Mínimo:</b> $6(1) = 6$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=30-6= 24$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 24/3= 8$	6	Bajo: [06-14] Medio: [15-22] Alto: [23-30]
<b>Dimensión 3: Participación en las decisiones</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Nº de Ítems</b>	<b>Niveles de medición</b>
<b>Máximo:</b> $4(5) = 20$ <b>Mínimo:</b> $4(1) = 4$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=20-4= 16$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 16/3= 5.3 =5$	4	Bajo: [04-08] Medio: [09-14] Alto: [15-20]
<b>Dimensión 4: Puesto de trabajo</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Nº de Ítems</b>	<b>Niveles de medición</b>
<b>Máximo:</b> $4(5) = 20$ <b>Mínimo:</b> $4(1) = 4$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=20-4= 16$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 16/3= 5.3 =5$	4	Bajo: [04-08] Medio: [09-14] Alto: [15-20]
<b>Dimensión 5: Recompensas recibidas</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Nº de Ítems</b>	<b>Niveles de medición</b>
<b>Máximo:</b> $4(5) = 20$ <b>Mínimo:</b> $4(1) = 4$ <b>Rango:</b> Máximo – Mínimo $R=20-4= 16$ <b>Numero de intervalos:</b> 3 <b>Amplitud del intervalo:</b> $A = R/3 \quad 16/3= 5.3 =5$	4	Bajo: [04-08] Medio: [09-14] Alto: [15-20]

## ANEXO 05: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Resultado de la encuesta piloto del Cuestionario sobre Liderazgo transformacional																					
Pregunta 01	Pregunta 02	Pregunta 03	Pregunta 04	Pregunta 05	Pregunta 06	Pregunta 07	Pregunta 08	Pregunta 09	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22
4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
1	1	2	2	2	1	3	2	3	1	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3
3	4	3	4	5	3	4	5	3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2	5
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
1	2	4	4	2	4	4	2	5	5	2	2	4	4	5	4	4	3	2	2	4	3
4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5

Resultado de la encuesta piloto del Cuestionario sobre Satisfacción laboral																					
Pregunta 01	Pregunta 02	Pregunta 03	Pregunta 04	Pregunta 05	Pregunta 06	Pregunta 07	Pregunta 08	Pregunta 09	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	3
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4

5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	3	3	2	4	2	1	1	1	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	
5	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	
3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	
4	4	1	2	2	4	2	4	2	1	5	5	4	1	2	2	4	4	2	2	1	
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	



## ANEXO 06: BASE DE DATOS

Data procedimental de variables y dimensiones										
V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
92	89	29	28	17	18	16	26	18	16	13
107	108	34	34	20	19	20	30	20	20	18
87	77	27	26	16	18	16	22	12	13	14
88	90	26	29	16	17	17	24	16	17	16
66	61	22	23	11	10	10	16	9	14	12
82	93	26	27	15	14	17	26	18	16	16
49	91	18	15	8	8	19	24	16	16	16
63	61	19	20	12	12	13	11	14	13	10
96	99	31	31	16	18	19	29	18	16	17
94	91	30	29	16	19	18	24	16	16	17
66	88	21	21	12	12	16	24	16	16	16
77	88	26	25	13	13	16	24	15	15	18
85	86	25	28	16	16	18	20	16	16	16
66	82	18	22	13	13	14	25	15	14	14
69	68	23	21	13	12	15	20	12	12	9
103	107	29	35	20	19	20	30	20	18	19
73	79	24	23	14	12	15	22	14	15	13
73	62	21	24	17	11	11	15	15	12	9
97	94	29	32	18	18	19	25	16	16	18
105	100	32	33	20	20	20	28	20	16	16
90	91	27	29	16	18	18	24	17	16	16
92	87	28	28	17	19	16	22	18	16	15
93	91	31	30	16	16	20	24	16	16	15
92	86	31	32	14	15	15	24	15	16	16
86	85	27	27	16	16	16	24	16	17	12
86	87	26	29	15	16	16	24	17	17	13
85	84	26	28	15	16	16	22	14	16	16
86	85	26	28	16	16	15	22	15	17	16
86	86	28	26	16	16	16	22	16	16	16
88	84	28	28	14	18	16	25	16	16	11
88	84	28	28	14	18	16	25	16	16	11
74	86	23	23	13	15	15	24	15	16	16
87	86	27	28	16	16	15	24	16	16	15
79	75	22	28	15	14	14	21	15	13	12
85	87	28	26	15	16	16	24	15	16	16
85	86	27	28	15	15	15	24	15	16	16
90	88	29	29	16	16	16	22	18	16	16
87	86	28	28	16	15	16	24	16	15	15
87	88	27	28	16	16	16	24	16	16	16
87	88	27	28	16	16	16	24	16	16	16
91	107	22	29	20	20	20	30	19	20	18
92	89	30	29	16	17	16	26	16	15	16
66	68	21	21	12	12	12	18	14	15	9
73	81	22	19	16	16	15	24	15	16	11
93	91	33	28	16	16	16	24	16	16	19

88	88	28	28	16	16	16	24	16	16	16
90	95	28	30	16	16	16	29	18	16	16
88	91	28	28	16	16	16	23	16	19	17
101	98	29	35	19	18	16	27	18	17	20
107	98	32	35	20	20	18	24	20	19	17
100	102	33	31	19	17	16	27	20	19	20
105	100	33	32	20	20	18	29	18	19	16
93	87	33	28	16	16	16	23	16	16	16
87	86	28	27	16	16	16	25	15	15	15
93	91	31	30	16	16	20	24	16	16	15
86	85	27	27	16	16	16	24	16	17	12
85	84	26	28	15	16	16	22	14	16	16
88	84	28	28	14	18	16	25	16	16	11
107	98	32	35	20	20	18	24	20	19	17
105	100	33	32	20	20	18	29	18	19	16
93	91	31	30	16	16	20	24	16	16	15
85	84	26	28	15	16	16	22	14	16	16
94	91	30	29	16	19	18	24	16	16	17
107	98	32	35	20	20	18	24	20	19	17
105	100	33	32	20	20	18	29	18	19	16
93	91	31	30	16	16	20	24	16	16	15
85	84	26	28	15	16	16	22	14	16	16
94	91	30	29	16	19	18	24	16	16	17
95	91	30	30	16	19	18	24	16	16	17
92	91	31	29	16	16	20	24	16	16	15
86	85	27	27	16	16	16	24	16	17	12
85	84	26	28	15	16	16	22	14	16	16
87	84	28	27	14	18	16	25	16	16	11
94	91	30	29	16	19	18	24	16	16	17
88	90	26	29	16	17	17	24	16	17	16
104	107	29	35	20	20	20	30	20	18	19
93	91	31	30	16	16	20	24	16	16	15
86	85	27	27	16	16	16	24	16	17	12
85	84	26	28	15	16	16	22	14	16	16
88	84	28	28	14	18	16	25	16	16	11
88	90	26	29	16	17	17	24	16	17	16
104	107	29	35	20	20	20	30	20	18	19
94	91	30	29	16	19	18	24	16	16	17
107	98	32	35	20	20	18	24	20	19	17
105	100	33	32	20	20	18	29	18	19	16
93	91	31	30	16	16	20	24	16	16	15
85	84	26	28	15	16	16	22	14	16	16
94	91	30	29	16	19	18	24	16	16	17
104	107	29	35	20	20	20	30	20	18	19
88	90	26	29	16	17	17	24	16	17	16
93	90	31	30	16	16	19	24	16	16	15
93	92	31	30	16	16	20	24	16	16	16
91	91	31	28	16	16	19	24	16	16	16
90	93	29	30	16	15	18	25	16	18	16
94	94	31	30	16	17	20	25	17	16	16
90	88	29	29	16	16	16	24	16	16	16
92	94	30	31	16	15	20	25	16	17	16

95	87	31	30	16	18	16	23	16	17	15
91	93	29	29	16	17	18	25	17	17	16
97	89	31	32	19	15	17	24	16	16	16
95	89	31	30	17	17	19	24	16	15	15
88	92	29	28	16	15	19	24	16	16	17
89	93	30	28	15	16	19	25	16	16	17
93	91	31	30	16	16	19	24	16	16	16
93	91	31	30	16	16	20	24	16	16	15
88	91	26	29	16	17	17	24	16	17	17
87	77	27	26	16	18	16	22	12	13	14
87	87	28	28	16	15	16	25	16	15	15
68	68	23	21	12	12	15	20	12	12	9
86	86	28	26	16	16	16	22	16	16	16
88	90	26	29	16	17	17	24	16	17	16
68	69	23	21	12	12	15	21	12	12	9
86	86	28	26	16	16	16	22	16	16	16
87	87	28	28	16	15	17	24	16	15	15
86	85	28	26	16	16	16	21	16	16	16
88	91	26	29	16	17	18	24	16	17	16
87	78	27	26	16	18	17	22	12	13	14
86	87	28	26	16	16	16	23	16	16	16
86	86	28	26	16	16	16	22	16	16	16
68	68	23	21	12	12	15	20	12	12	9
87	86	28	28	16	15	16	24	16	15	15
68	68	23	21	12	12	15	20	12	12	9
86	86	28	26	16	16	16	22	16	16	16
88	90	26	29	16	17	17	24	16	17	16
68	68	23	21	12	12	15	20	12	12	9

