



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Las prácticas del líder y la satisfacción laboral de
los trabajadores de la Municipalidad Provincial
de Huarney, 2016.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Fabián Rufino Pajuelo León

ASESORA:

Mgtr. Miluska Vega Guevara

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERU-2017

Página del jurado

Dr. Edwin Martínez López
Presidente

Dra. Gliria Susana, Méndez Ilizarbe
Secretaria

Mg. Miluska Vega Guevara
Vocal

Dedicatoria

El resultado de este trabajo de tesis está dedicado principalmente a Dios por protegerme y guiarme por el buen camino.

A mi pequeña Taz por su estímulo para perseverar con el desarrollo personal en la superación y la educación. Ella represento gran esfuerzo y tesón creyendo en mí, alentándome para llegar al éxito en los momentos de decline y cansancio.

A mis padres que siempre han estado orgullosos de mí y me mostraron el significado del amor, la bondad, el compartir y el cuidado de otros.

A ustedes dedico esta tesis, de lo contrario esto no hubiese podido ser.

Agradecimiento

En primer lugar, quiero dar gloria, honra y alabanza a Dios, mi ayudante y redentor, por las muchas bendiciones maravillosas que Él me ha concedido, ayudándome a llevar a cabo con éxito este estudio.

Agradezco a mi pequeña Taz: por su paciencia y sinceridad que me dieron la esperanza de perseverar, por el tiempo y los oídos que siempre tenía para compartir y discutir conmigo mis preocupaciones en curso.

Los agradecimientos también están dirigidos hacia la excelentísima Mg. Miluska Vega Guevara, porque el valor de un buen asesor no puede ser subestimado, tengo el privilegio de haber trabajado con una de las mejores docentes en Desarrollo de Tesis; sin ella no hubiese podido salir adelante en esta labor. Realizó contribuciones significativas por las que estoy extremadamente agradecido

Estoy agradecido por el amor y el apoyo de mi familia, de mis hermanas y mis hijos, por alentarme a empujar cuando me sentía vencido.

Gracias Dios, gracias familia que me apoyo, gracias a todos y especialmente: Gracias mi pequeña Taz.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Fabián Rufino Pajuelo León, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 32125591, con la tesis titulada “Las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney, 2016”.

Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 14 de Agosto del 2016

.....
Bach. Fabián Rufino Pajuelo León
DNI N° 32125591

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis: “Las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, 2016”, que tuvo como objetivo determinar la relación que existía entre las prácticas que desarrolla el líder y la satisfacción laboral que presentaban los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, durante el año 2016, dado que el proceso de modernización del estado se sustenta en una gestión de recursos humanos que considera prioritarios aspectos como el liderazgo y la satisfacción laboral, pues permiten generar mejores desempeños y servicios, sin embargo son aún inexactos los reportes acerca del nivel de liderazgo ejercido en entidades estatales y la condiciones bajo las cuales laboran los servidores públicos, fundamentalmente en las municipalidades provinciales.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de Post- Grado. En el capítulo I denominado introducción se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, las hipótesis, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III los resultados tanto descriptivos como inferenciales, en el IV, se presentan las discusiones, en el V las conclusiones, en el VI las recomendaciones de la investigación y en el VII las referencias y apéndices que respaldan la tesis.

El informe de esta investigación fue elaborado siguiendo el protocolo de la Escuela de Post Grado de la Universidad y es puesto a vuestra disposición para su análisis y las observaciones que estimen pertinentes.

El autor

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción:	14
1.1 Antecedentes.	15
1.2 Fundamentación científica.	18
1.3 Justificación	33
1.4 Problema	34
1.5 Objetivos	36
1.6 Hipótesis	37
II. Marco Metodológico	39
2.1 Variables	40
2.2 Operacionalización de variables	40
2.3 Metodología	42
2.4 Tipo de estudio	42
2.5 Diseño de estudio	42
2.6 Población, muestra y muestreo	43

2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
2.8	Validación y confiabilidad de instrumentos	45
2.9	Método de análisis de datos	47
III.	Resultados	49
3.1	Resultados descriptivos	50
3.1.1	Prácticas del Líder	50
3.1.2	Satisfacción Laboral	51
3.2	Contrastación de hipótesis	54
IV.	Discusión	60
V.	Conclusiones	66
VI.	Recomendaciones	68
VII.	Referencias	71
	Anexos	77
	Matriz de consistencia	79
	Matriz operacional de variables	81
	Instrumentos	84
	Certificado de validez de instrumentos	89
	Matriz de datos	102
	Prueba piloto	105
	Artículo científico	115

Lista de Tablas

		Pág.
Tabla 1	Matriz de Operacionalización de la variable prácticas del líder	41
Tabla 2	Matriz de Operacionalización de la variable satisfacción laboral	41
Tabla 3	Validez de los instrumento, según expertos	46
Tabla 4	Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach	46
Tabla 5	Escala de correlación según el rango de valores	48
Tabla 6	Prácticas del líder percibidos por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, 2016	50
Tabla 7	Satisfacción laboral del personal que labora en Municipalidad Provincial de Huarmey, 2016	51
Tabla 8	Prácticas del líder percibido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, según sus dimensiones	52
Tabla 9	Nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran Municipalidad Provincial de Huarmey, 2016, según sus dimensiones	53
Tabla 10	Correlación entre Practicas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores Municipalidad Provincial de Huarmey	54
Tabla 11	Correlación entre capacidad de servir de modelo y la satisfacción laboral de los trabajadores Municipalidad Provincial de Huarmey.	55
Tabla 12	Correlación entre capacidad de inspirar una visión compartida y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.	56
Tabla 13	Correlación entre la capacidad de habilitar a otros y la satisfacción laboral de los trabajadores Municipalidad Provincial de Huarmey.	57
Tabla 14	Correlación entre la capacidad para desafiar al futuro y la satisfacción laboral de los trabajadores Municipalidad Provincial de Huarmey.	58

Tabla 15	Correlación entre la capacidad para brindar aliento y la satisfacción laboral de los trabajadores de Municipalidad Provincial de Huarmey, 2016	59
----------	--	----

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Prácticas del líder percibido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, 2016	50
Figura 2 Satisfacción laboral del personal que labora Municipalidad Provincial de Huarmey, 2016	51
Figura 3 Prácticas del líder percibido por los trabajadores que laboran en las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huarmey, según sus dimensiones.	52
Figura 4 Nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huarmey, según sus dimensiones	53

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental determinar la relación que existía entre las prácticas que desarrollan el líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Se desarrolló la investigación desde un enfoque cuantitativo, como un estudio básico de nivel correlacional, aplicando un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por 120 trabajadores que se encontraban laborando en alguna área administrativa de la Municipalidad Provincial de Huarmey, durante el año 2016; siendo esta población pequeña y teniendo en cuenta que se podía acceder a la información total, se realizó el estudio con toda la población. Para recoger la información se emplearon como instrumentos el Inventario de prácticas de liderazgo (LPI) adaptado de Kouzes y Posner (2001) y el cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral de Cáceres (2011).

Los resultados hallados permitieron determinar que el 43.3% de los trabajadores percibían que las prácticas que desarrollaban los líderes en la Municipalidad Provincial de Huarmey eran de nivel alto, el 28.6% los consideraba de nivel medio y el 27.7% las percibieron como bajo. Se encontró además que el 51.7% del personal presentan un nivel de satisfacción alto, el 29.2% un nivel medio y el 19.2 % de los trabajadores manifiestan tener un nivel de satisfacción bajo.

Finalmente se concluyó que existía una relación significativa entre las acciones del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, siendo esta relación directa y moderada. ($r= 0.408^{**}$).

Palabras clave: líder, satisfacción laboral, prácticas de liderazgo.,

Abstract

This research was fundamental objective to determine the relationship that existed between the practices developed by the leader and job satisfaction of workers of the Municipality of Huarmey. The research was developed from a quantitative approach as a basic level correlational study, using a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 120 workers who were working in an administrative area of the Municipality of Huarmey, during 2016; being this small population and considering that could access the full information, the entire population study was performed. To collect the information they were used as instruments Inventory leadership practices (LPI) adapted from Kouzes and Posner (2001) and questionnaire to measure the level of job satisfaction of Cáceres (2011).

The results found allowed to determine that 43.3% of workers perceived that the practices developed leaders in the Provincial Municipality of Huarmey were high level, 28.6% considered them midlevel and 27.7 %% perceived as the low; It was also found that 51.7% of staff have a high level of satisfaction, 29.2% a medium level and 19.2% of workers say they have a low level of satisfaction.

Finally it was concluded that there was a significant relationship between the leader's actions and job satisfaction of workers of the Municipality of Huarmey, being this direct and moderada relationship ($r = 0.408^{**}$).

Keywords: leader, job satisfaction, leadership practices.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales.

Jaramillo y Gonzales (2010) en su tesis sobre “*Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal De la Celia Risaralda*”, tuvieron como objetivo determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de dicha institución con la finalidad de identificar los principales aspectos determinantes de la mejora del desempeño laboral de sus trabajadores. Emplearon como instrumento el B&B “Valor Percibido por los Empleados”, que fue aplicado a 25 empleados y operarios seleccionados por muestreo no probabilístico. Los resultados evidenciaron que los trabajadores presentaron un índice positivo de satisfacción laboral (3.144%) reportaron además que los índices que menos aportaron a la satisfacción laboral fueron el desarrollo profesional (44%), posibilidades de ascenso (48%), satisfacción con la remuneración (54.4%) y dificultades intrínsecas del trabajo (60.67%). Las principales fortalezas que encontraron fueron los aspectos relacionados con la autonomía del trabajo (98.67%), cumplimiento de metas (98%), distribución del salario (96%) y la identidad de la tarea (96%).

Cuadra y Veloso (2010) en la investigación “*Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional*”, tuvieron como objetivo demostrar el impacto del grado de supervisión en el liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. Emplearon un diseño ex-post facto y la muestra estuvo constituida por 149 empleados seleccionados por muestreo no probabilístico: por conveniencia. El grado de supervisión del líder fue medido con el instrumento Cercanía de Supervisión y la satisfacción se midió con la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction); el liderazgo fue medido a través del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Los resultados mostraron que el liderazgo tiene un gran impacto en la motivación, satisfacción y clima laboral y que están significativamente influenciados por el grado de supervisión; reportaron además que la relación entre liderazgo y motivación fue de 0.49, lo que explica el 24% de la varianza.

Gonzales y Juliannys (2010) en la investigación “*Análisis de la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la división de recursos humanos en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)*” en Sucre durante el año 2009, Los investigadores analizaron la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal. Desarrollaron una investigación de tipo descriptiva y trabajaron con una población de 10 trabajadores. Los resultados evidenciaron que en dicha institución se desarrolla un liderazgo liberal y que los trabajadores presentan una escasa motivación (1,53), por lo que concluyeron que el liderazgo desarrollado influye negativamente en la motivación de los trabajadores. Así mismo reportaron que las herramientas motivacionales efectivas fueron: (a) la asignación de labores que permitan a los trabajadores sentir agrado al realizarlas, (b) conceder autonomía a los trabajadores en la realización de las actividades y consecución de objetivos, (c) asignar tareas a los trabajadores según sus capacidades y (d) brindar a los trabajadores condiciones ambientales que le permitan trabajar con comodidad.

Hernández, *et al.* (2009) en la investigación “*Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio*”, analizaron la calidad percibida del servicio y como se relacionaba con algunos aspectos socio-psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo). Emplearon un muestreo probabilístico con 2 estratos: clientes internos y externos. Llegaron a determinar que existía un buen liderazgo pues se evidenció que los líderes presentaban buenos conocimientos y habilidades técnicas y profesionales, es decir presentaban un buen control de los recursos laborales y que eran disciplinados y exigentes en las tareas. Finalmente afirmaron que el liderazgo influye positivamente en cada una de las variables estudiadas y que la motivación laboral es la variable que presenta un mayor nivel de relación con la calidad del servicio

Antecedentes nacionales.

Díaz (2014) en la investigación “*Percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2014*”, desarrolló un estudio básico de nivel descriptivo y correlacional, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de corte transversal.

Para medir la variable gestión administrativa, tomó como base cuatro dimensiones (planeamiento, organización, dirección y control) y para la variable satisfacción laboral ochos dimensiones (trabajo actual, trabajo en general, interacción con el jefe inmediato, oportunidades de trabajo, remuneraciones e incentivos, interrelación con los compañeros de trabajo, ambiente de trabajo, condición de trabajo y grupo ocupacional). La población estuvo constituida por todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz (80 empleados). Los resultados le permitieron reportar que el 51% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz consideraron que la gestión administrativa era buena y el 48% de trabajadores obtuvo un nivel de satisfacción bueno. Concluyeron afirmando que existe relación entre la percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Huaraz, siendo esta relación muy alta ($p=0.00$; $r=951$).

Alfaro, Leyton, Meza, Solano y Sáenz (2012) en la tesis "*Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*", tuvieron como objetivo estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao y comparar los niveles de satisfacción laboral de sus trabajadores. Midieron satisfacción laboral y analizaron su relación con las algunas variables ocupacionales. Desarrollaron una investigación descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la muestra fue no probabilística y determinada por cuotas convenientes. Emplearon el cuestionario "Escala de Opiniones SL-SPC" (Palma, 2005). Encontraron que existen diferencias significativas en el nivel de satisfacción de los trabajadores de las tres municipalidades y que este nivel fue medio; determinaron que el nivel de satisfacción laboral varía significativamente según la condición laboral de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades, siendo el personal que ejerce cargos de funcionario el que presenta mayor nivel de satisfacción y los obreros los de menor nivel de satisfacción: No se encontraron diferencias en el nivel de satisfacción según el sexo y tiempo de servicio.

Sotomayor (2012) en la investigación "*Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua*", desarrollo una investigación no experimental orrelacional

y de corte transversal; emplearon un muestreo probabilístico y la muestra estuvo constituida por 109 trabajadores administrativos y las variables fueron medidas empleando dos cuestionarios. Encontraron que existe un nivel medio de clima organizacional y satisfacción laboral. Llegaron a la conclusión que el clima organizacional explica el comportamiento de variable satisfacción laboral ($\beta=0.749$ y $p=0.000$).

Valencia (2008) en la tesis "*Estilos gerenciales y satisfacción laboral*" tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción del personal administrativo de la U.N.M.S.M. La muestra fue seleccionada empleando el muestreo aleatorio estratificado. Aplicaron un diseño no experimental y desarrollaron una investigación de nivel básico y correlacional. Para medir los estilos gerenciales empleó el Cuestionario de Estilos Gerenciales que consideraron las siguientes dimensiones: Fuerzas motivadoras, proceso de comunicación, proceso decisorio, fijación de objetivos o tipo de órdenes, procesos de control y características de la actuación. Para medir la satisfacción laboral emplearon el cuestionario fundamentado en la teoría de Herzberg (factores higiénicos y motivacionales). Los resultados le permitieron concluir que los estilos gerenciales estaban directamente relacionados con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Administración en la Universidad Mayor de San Marcos.

1.2. Fundamentación científica

A continuación, se presentan las diferentes concepciones y teorías relacionadas con el liderazgo y/o prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores. Se describen además las dimensiones que permitieron su medición y las teorías que las sustentan presentando la teoría del liderazgo de Kouzes y Posner (1997), como sustento de la variable: Prácticas del líder y la teoría de la Higiene-Motivación. (Herzberg, 1968) como sustento de la variable satisfacción laboral.

La investigación se fundamenta en la teoría del comportamiento humano planteada por Folley (citado en Díez de Castro, 1999), quien basado en las ideas humanistas, considera al liderazgo, poder y autoridad en las instituciones como los factores determinantes de las condiciones bajo las cuales laboran los

trabajadores en una institución, se ha considerado también el enfoque neoclásico de la administración, bajo la propuesta de Chiavenato (1990) sobre la teoría de los sistemas como modelo bajo el cual se midió la variable satisfacción laboral.

El enfoque neoclásico de la administración.

Bajo este enfoque se buscó establecer principios básicos para sustentar los procesos administrativos que rigen una organización, considerando que no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones diversas y en función de las necesidades particulares de cada organización, tomando como base tanto teorías clásicas de la administración como las teorías del comportamiento.

Así, este enfoque pone énfasis en la práctica de la administración, tratando de desarrollar los principios administrativos de forma que sean útiles y aplicables en la práctica, reafirmando los postulados clásicos, al colocar las cosas en su justo sitio y adiciona diferentes aspectos de la teoría del comportamiento, como la satisfacción, motivación, entre otros, que puedan ayudar al funcionamiento de las organizaciones (Chiavenato, 1990).

Teoría moderna de la administración: Teoría de los sistemas.

La teoría general de los sistemas, sostiene que los elementos de una organización no pueden ser analizados en forma independiente, sino que deben ser estudiados globalmente, involucrando todos sus subsistemas.

Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes (Chiavenato 1990): (a) Punto de vista sistémico, pues considera a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente; (b) Enfoque dinámico, pues hace énfasis en la interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización; (c) Multidimensional, pues considera todos los niveles de la organización; (d) Multimotivacional, ya que reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos distintos; (e) Multidisciplinaria, busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio; (f) Descriptiva, busca

comprender los fenómenos organizacionales y dejar los objetivos y métodos al individuo; (g) Multivariable, ya que asume que un suceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes y (h) Adaptativa, pues sostiene que toda organización deben adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente.

En función de lo expuesto se puede considerar que el enfoque sistémico de la administración es básicamente una teoría que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales y permite estudiar la administración en relación con el medio, teniendo en cuenta todos los elementos del sistema y permitiendo su integración, razón por la cual se la considera como sustento teórico en la presente investigación.

Así, bajo el enfoque de la teoría de los sistemas a continuación se describen las variables de estudio, así como las dimensiones, principales características e importancia.

1.2.1. Fundamento teórico de la variable: Prácticas del Líder

El liderazgo.

El estudio del liderazgo ha sido tomado desde diferentes enfoques, en función de las características propias de cada institución y de los colaboradores. Para Gil'Adi 1992 (citado en Zamora y Poriet, 2011), al estudiar el liderazgo se aprecia que está determinado por los talentos naturales, el contexto y la predisposición que tiene las personas para ajustarse a la situación, es decir la capacidad que tienen para identificar sus debilidades y talentos y en función de ellos ejercer su función de dirección. En esta misma línea, Zamora y Poriet (2011), plantearon que toda organización requiere de un guía capaz de conducirla y sobretodo que establezca los lineamientos sobre los cuales se conducirá la institución. Según esta perspectiva, el líder será aquella persona capaz de movilizar a otros para la solución de problemas y conseguir el éxito en las organizaciones. También siguiendo esta misma corriente Pérez (2001), sostuvo que el rol del líder es la de facilitador, pues ayudará a sus seguidores a encontrar el camino, potenciar los y empoderarlos de tal manera que se sientan comprometidos en el logro de los

objetivos propuestos y definidos por la organización, al respecto la propuesta de Kouzes y Posner (1997), definieron al liderazgo "como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes" (p. 73), orientando la definición de liderazgo hacia las prácticas que debe realizar el líder, razón por la cual es la propuesta teórica que se tomó en esta investigación para sustentar la variable.

Las prácticas del líder.

Los primeros reportes acerca de las acciones que debe realizar un líder exitoso fueron presentados por Heifetz y Laurie (1997), estos investigadores sostuvieron que los líderes deben ser capaces de movilizar a todos los trabajadores de las organizaciones para que puedan enfrentar y adaptarse a los cambios y solucionar los problemas que se presenten. Para lograr esto debían ser capaces de: "asomarse al balcón, identificar el desafío de la adaptación, controlar la angustia, mantener una atención disciplinaria, devolver el trabajo a los empleados y proteger las voces del liderazgo que provienen de abajo" (p.86). Confirmando esta propuesta, el año 1999, Kets De Vries y Florent-Treacy, plantearon que los líderes exitosos debían ser capaces de: (a) Presentar estrategias globales, (b) Diseñar estructuras adecuadas, (c) Infundir valores y (d) Movilizar y motivar a una visión de futuro.

Así mismo, Kotter (1999), considera que las acciones que debe realizar un líder para obtener éxito y lograr cambios constructivos en la organización debe ser capaz de: (a) Fijar una orientación en lugar de planificar y presupuestar, (b) Coordinar con las personas en lugar de organizar y dotar de personal, (c) Motivar a las personas en lugar de controlar y resolver problemas y (d) Crear una cultura de liderazgo.

En función de las propuestas antes presentadas, se consideró que los principales atributos del líder son: El aprendizaje, ser agentes de cambio y ayudar a enfrentar los problemas a sus seguidores. Es importante además considerar que el liderazgo, no solo debe estar representado en los directivos, sino que también debe ser atributo de los mandos medios y que cada una de las acciones a tomar en la organización deben ser responsabilidad de todos sus

integrantes; al respecto en el modelo de Kouzes y Posner (1997, 2001), plantearon las conductas de los líderes exitosos, lo que permitió comprender el proceso del liderazgo y las capacidades que deben tener las personas para liderar.

El modelo de Kouzes y Posner.

Según estos autores, son cinco las prácticas que debe realizar un líder exitoso (Kouzes y Posner, 1997): Desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. Todas ellas representan acciones dirigidas por los líderes a través de las cuales logran realizar cosas extraordinarias, es decir, obtienen logros fuera de lo común. De acuerdo a los estudios y experiencias adquiridas en las investigaciones efectuadas por estos autores, estas cinco prácticas no son exclusividad de unos pocos sino que están a disposición de cualquier persona que acepte el desafío del liderazgo, en diferentes organizaciones o situaciones.

Dimensiones de liderazgo.

En la presente investigación se consideraron las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar planteadas por Kouzes y Posner (1997), como las dimensiones que permitirán la medición de la variable de estudio. Estas son: Desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. A continuación se describe cada una de ellas

Primera dimensión: Desafiar al proceso.

Es la habilidad que tiene el líder para desafiar y romper tradiciones, tener la iniciativa de cambiar las formas aceptadas de hacer las cosas. Esto permite a los líderes brindar el apoyo, para que éstas nuevas propuestas se puedan poner en práctica y experimentan con ellas. El desafiar el proceso requiere como estrategia: (a) Que los líderes busquen oportunidades para cambiar, crecer innovar y mejorar y (b) Que sean capaces de experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.

Segunda dimensión: Inspirar una visión compartida.

Esta dimensión está relacionada con la habilidad de lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común. La visión que presenta el líder debe ser estimulante y comunicada con optimismo; de tal manera que las personas involucradas se sientan triunfadoras. Tal cual lo exponen Kouzes y Posner (2001) "Es la posición que le otorga a los líderes su autoridad, pero son sus comportamientos los que le hacen ganar el respeto. Y esta consistencia entre las palabras y las acciones es lo que constituye la credibilidad de un líder" (p. 25). Requiere de las siguientes estrategias: (a) Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor y (b) reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.

Tercera dimensión: Habilitar a otros para actuar.

Es la práctica en que los líderes realicen un trabajo en equipo, y que los integrantes del equipo tengan confianza en él y en la cesión de poder. Para los colaboradores de los líderes ésta es una capacidad fundamental del líder pues el liderazgo es una relación basada en la confianza. Sin confianza ni cesión de poder del líder a su equipo, los cambios son prácticamente nulos. Comprende las siguientes estrategias: (a) Fomentar la colaboración, es decir promover metas cooperativas y confianza mutua y (b) Fortalecer a los demás, esto se logra compartiendo el poder y la información.

Cuarta dimensión: Servir de modelo.

Esto requiere que los líderes a través de su ejemplo demuestren que están comprometidos y que hagan tangibles las visiones y los valores. La credibilidad del líder implica que las personas escuchen sus palabras y observan los actos; los que deberán ser coherentes. Al respecto Kouzes y Posner (1997) señalan que: "los actos son la evidencia del compromiso del líder. Esta observación conduce a un precepto para servir de modelo: Haga lo que dice que hará"(p. 327). Los elementos esenciales de este precepto son: Decir y hacer. Decir se refiere a los valores que deben poseer los líderes, y hacer significa poner en práctica lo

que dicen, es importante considerar además que el líder debe fundamentar sus actos en un conjunto colectivo de objetivos y aspiraciones.

Quinta dimensión: Brindar aliento.

Es la habilidad de lograr resultados que aporten valor agregado a las tareas y procesos ejecutados por las personas, requiere de gran esfuerzo y para lograrlo los líderes deben dar reconocimiento y premiar a las personas, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo, en función del logro de objetivos. La forma tradicional que se ha venido utilizando para premiar a las personas por dichos logros, es a través de recompensas materiales, sin embargo existen otras formas de satisfacer esa necesidad de reconocimiento a través de incentivos no materiales como celebrar los triunfos por los objetivos alcanzados, estrechar la mano, dar palmadas en la espalda, el otorgamiento de placas y diplomas, etc. Esta práctica requiere las siguientes estrategias: (a) Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto y (b) celebrar los logros del equipo en forma regular, que son estrategias que promuevan la motivación intrínseca.

Tipos de liderazgo.

El liderazgo presenta dos formas fundamentales (Noriega, 2008): (a) El liderazgo formal y (b) El liderazgo informal.

El liderazgo formal: Es aquel que es ejercido por las personas nombradas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones e instituciones públicas y privadas.

El liderazgo informal: Es aquel que ejercen las personas que llegan a tener influencia gracias a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de otros miembros en la institución u organización.

Perspectivas teóricas del liderazgo.

Schermerhorn (2004), describió diferentes perspectivas para explicar los fundamentos del liderazgo, las cuales se describen a continuación:

La teoría de los rasgos.

Esta teoría supone que hay rasgos que diferencian a las personas y las cualifican para ser líderes o no. Así en esta línea se identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes” como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros” (Noriega, 2008, p. 27).

Las teoría situacional o contingente.

Esta teoría sostiene que los rasgos y conductas del líder actúan conjuntamente con las contingencias situacionales, pues el líder deberá actuar en función del marco o situación donde se desenvuelva. Así “los efectos de los rasgos aumentará acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder dependiendo de la situación del trabajo” (Noriega, 2008, p. 28).

El enfoque transformacional y transaccional.

Este enfoque fue presentado por Bernard Bass (1990), y refiere al carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. La característica fundamental de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que se le puede aumentar la conciencia de lo que es importante. En el modelo de liderazgo transaccional, el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados e intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. Este tipo de liderazgo busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales; tiende a ser transitorio, pues, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina. Cabe resaltar que el modelo empleado en esta investigación corresponde a esta teoría.

Importancia del liderazgo.

El liderazgo es importante, ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Al respecto Koontz y Weihrich (2004) plantearon que “una organización puede tener una planeación adecuada, control etc., y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante” (p, 532).

El liderazgo fortalece la organización, desarrolla capacidades, garantiza que todos o la mayoría están motivados a lograr los objetivos propuestos, tienen proyección de futuro y los logros se obtienen en equipo.

1.2.2. Fundamento teórico de la variable Satisfacción Laboral.

Weiss y Cropanzano (1996) plantearon tres enfoques o teorías para describir las características de la satisfacción laboral así como los diferentes factores que la determina: (a) La teoría de la discrepancia, que se basa en el enfoque del juicio cognitivo; (b) El enfoque de las influencias sociales, como eje moderador de la actitud del trabajador frente al trabajo y (c) El enfoque de la disposición personal, que considera que la personalidad es el factor que determina la disposición de las personas a disfrutar o no de los mismos eventos laborales.

Bajo esta perspectiva, la satisfacción laboral estará determinada por tres componentes fundamentales: El cognitivo, el racional y el afectivo, los que a su vez estarán afectados por el entorno social y la personalidad de cada trabajador

La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo. Locke (1968), estableció que la satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas. En esta misma línea Blum y Naylor (1982), plantearon que estas actitudes hacia el trabajo pueden ser generales o estar referidas hacia facetas específicas del mismo, como por ejemplo frente al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) y que están ligados a factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y otras actividades laborales, políticas y/o sociales. Por su parte, Palma (2005)

definió la satisfacción laboral como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.

Finalmente, Chiavenato (2007) planteó que la satisfacción laboral es la actitud general que resulta cuando los sujetos mediante el desarrollo de su actividad laboral logran el cumplimiento de sus expectativas y que es generado por los factores intrínsecos y extrínsecos; definición que se considera en la presente investigación.

Modelos teóricos que explican la satisfacción laboral

Se presenta a continuación las teorías que dan soporte a la investigación: (a) La teoría de la Higiene-Motivación, planteada por Herzberg (1968); (b) La teoría del ajuste en el trabajo, sustentada por Dawes (1994) y (c) La teoría de la discrepancia, planteada por Locke (1968).

La teoría de la Higiene-Motivación.

Herzberg (1968), En esta teoría demostró que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral. Los factores presentes, son denominados factores motivadores o satisfactores, los cuales son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad). Por otro lado, los factores ausentes, fueron denominados factores higiénicos o insatisfactores y son extrínsecos al trabajo (política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social).

La teoría de ajuste en el trabajo.

Esta teoría sostiene que cuanto más se relacionen las habilidades de las personas (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) y los requerimientos funcionales de la organización, es más probable que el trabajador realice un buen trabajo. Así mismo, cuanto más se relacionen los refuerzos

(premios) que proporciona la institución con los valores que los trabajadores buscan satisfacer a través de su trabajo (logro, estatus, seguridad y/o autonomía), será más probable que el trabajador presente un mayor nivel de satisfacción laboral (Dawes, 1994). Bajos estos principios, el grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores del éxito o fracaso de las personas en su trabajo.

Teoría de la discrepancia.

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que se dá cuando el trabajo es considerado como un medio para lograr valores laborales y la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, que se produce cuando se considera al trabajo como frustrante (Locke, 1968). En esta teoría se considera el rol dinámico de los valores, pues éstos varían de las características propias de las personas y la jerarquía de valores que puedan tener.

Dimensiones de satisfacción laboral.

Son diversas las propuestas teóricas acerca de las dimensiones o componentes de la satisfacción laboral, basándonos en la teoría de la Higiene-Motivación. (Herzberg, 1968) se plantea que la satisfacción laboral está determinada básicamente por dos dimensiones la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca, las cuales se detallan a continuación

Satisfacción laboral intrínseca. Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el trabajador ejecuta. Cabe resaltar que estos factores están bajo el control del individuo (Chiavenato, 2007). Esta dimensión está determinada por aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, la responsabilidad, la promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea (Moreno et al., 2010), es decir deriva directamente de las recompensas que reciben los trabajadores por su trabajo.

Satisfacción laboral extrínseca. Los factores higiénicos o factores extrínsecos, se relacionan con el ambiente laboral y está determinado por las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo. Estos factores están fuera del control de los trabajadores, pues generalmente son determinadas por la institución (Chiavenato, 2007). La satisfacción extrínseca deriva de factores como la satisfacción frente al salario, las políticas institucionales, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, entre otros.

Factores determinantes de la satisfacción laboral.

Existen diversos factores que inciden en la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores. Así se tiene que Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) determinaron que los factores que generan satisfacción en los trabajadores son cinco: (a) pago, (b) naturaleza del cargo, (c) oportunidad de ascenso, (d) supervisor y (e) compañeros.

Por otro lado Herzberg (1968) estableció que existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos, entre los factores higiénicos estarían: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Mientras que entre los factores motivacionales se encontrarían: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance. Cada uno de estos aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual, razón por la cual se les menciona a continuación.

Retribución económica. Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que están directamente relacionadas con la satisfacción de las necesidades básicas del trabajador y su familia.

Condiciones físicas del entorno de trabajo. Son los factores del área donde el trabajador realiza sus labores, como por ejemplo la iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa. Es la garantía que le brinda la empresa al empleado acerca de la permanencia o continuidad laboral.

Relaciones con los compañeros de trabajo. Son las interrelaciones personales que se producen en la organización, ya sea entre compañeros de una misma área o de diferentes unidades.

Apoyo y respeto a los superiores. Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y directivos de la organización.

Reconocimiento por parte de los demás. Se da cuando otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y/o capacidad laboral. Éste puede provenir de sus compañeros, o la alta dirección.

Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. Es la probabilidad de que los trabajadores encuentren apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional en la institución. (Herzberg, 1968).

Importancia de la satisfacción laboral.

Actualmente, la gestión de recursos humanos tiene como objetivo fundamental conocer qué aspectos de la organización influyen en la satisfacción de trabajadores, pues son diversos los teóricos o investigaciones que plantean que la satisfacción laboral es un factor determinante de la productividad y éxito de las instituciones.

Al respecto Chiavenato (2007) planteó que: Las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas. Por su parte Pinilla(1982), planteo que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, son quienes producen y rinden más y que por el contrario, aquellos que

se sienten mal pagados, mal tratados, sin posibilidades de ascenso o que sus tareas son monótonas, son los que rinden menos.

Así mismo Patlán-Perez, Torres y Hernández (2012) plantearon que la importancia de la justicia organizacional provocan múltiples acciones y prácticas organizacionales que son percibidas por los trabajadores como "justas y equitativas" o "injustas e inequitativas", como por ejemplo la asignación de cargas de trabajo, el pago de un salario, promociones equitativas trato digno etc., por lo tanto influirá en el desempeño del personal y en la organización, pues determinará el incremento o disminución de la rotación, satisfacción y/o desempeño laboral.

Lo expuesto, sustenta la importancia de la satisfacción laboral en el éxito que puedan tener las instituciones. Por lo tanto, instituciones sobre todo las del sector público deben garantizar ambientes motivadores que permitan altos niveles de satisfacción laboral con la finalidad de asegurar resultados exitosos que permitan la prestación de mejores servicios a la comunidad.

1.2.3. Marco conceptual

Prácticas del líder. Viene a ser el "arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes"(Kouzes y Posner, 1997,p. 73). Estos investigadores orientan la definición de liderazgo hacia las prácticas que debe realizar el líder.

Desafiar al proceso. Es la habilidad que tiene el líder para romper tradiciones, tener la iniciativa de cambiar las formas aceptadas de hacer las cosas (Kouzes y Posner, 2001).

Inspira una visión compartida. Es la habilidad de lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común. "Es la posición que le otorga a los líderes su autoridad" (Kouzes y Posner, 2001, p. 25).

Habilitar a otros para actuar. Es la habilidad de los líderes para incentivar el trabajo en equipo y que el grupo tenga confianza en él y en la cesión de poder. (Kouzes y Posner, 2001)

Servir de modelo. Esto requiere que los líderes a través de su ejemplo demuestren que están comprometidos y que hagan tangibles las visiones y los valores. Al respecto Kouzes y Posner (1997) señalan que: "Los actos son la evidencia del compromiso del líder. Esta observación conduce a un precepto para servir de modelo: Haga lo que dice que hará"(p. 327).

Brindar aliento. Es la habilidad de lograr resultados que aporten valor agregado a las tareas y procesos ejecutados por las personas. Requiere de gran esfuerzo y para lograrlo los líderes deben dar reconocimiento y premiar a las personas, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo y en función del logro de objetivos. (Kouzes y Posner, 2001)

Satisfacción laboral. El ser humano es uno de las herramientas esenciales que cuentan las organizaciones públicas y privadas a fin de conseguir sus metas y objetivos. Por tanto la satisfacción laboral es la actitud general que resulta cuando los sujetos mediante el desarrollo de su actividad laboral logran el cumplimiento de sus expectativas y que es generado por los factores intrínsecos y extrínsecos (Chiavenato, 2007)

Satisfacción laboral intrínseca. Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el trabajador ejecuta; se encuentran bajo el control de los trabajadores. (Chiavenato, 2007). Está determinada por aspectos internos en la que existen en la institución; como el reconocimiento obtenido por el trabajo, la responsabilidad, la promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea (Moreno, *et al.*, 2010).

Satisfacción laboral extrínseca. Los factores higiénicos o factores extrínsecos, se relacionan con el ambiente laboral y está determinado por las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo. Estos factores están fuera del control de los trabajadores, pues generalmente determinadas por la institución (Chiavenato, 2007). Está determinada por el salario, las políticas institucionales, los recursos, la supervisión, la relación con los compañeros, las oportunidades de promoción, entre otros

1.3. Justificación

Justificación teórica.

La investigación realizada, permitió incrementar los conocimientos acerca de las prácticas que deben desarrollar los líderes y satisfacción laboral, así como cada una de las dimensiones de las variables estudiadas. Cabe resaltar que en nuestro medio, son comunes las investigaciones en el ámbito privado pero aún escasas las referencias acerca de investigaciones en instituciones públicas y fundamentalmente a nivel de gobiernos locales, razón por la cual la presente investigación ha contribuido con el bagaje de conocimientos que se tenían sobre estas variables en el ámbito público y desde la perspectiva de los trabajadores, siendo esto de real importancia pues ha permitido identificar las prácticas más comunes que desarrollan los líderes, así como identificar aquellos aspectos que se requieren mejorar o potenciar. Así se explicó bajo el modelo del liderazgo transformacional cómo las diferentes prácticas de los líderes estaban relacionadas con la satisfacción laboral en una Municipalidad. Esta información servirá para tomar decisiones informadas respecto a las mejoras que se deberán implementar en la institución para continuar el desempeño y la calidad de los servicios municipales.

Justificación social.

La indagación acerca de las prácticas de liderazgo que desarrollan los directivos en la Municipalidad Provincial de Huarmey, permitirá identificar los aspectos que se requieren mejorar para generar condiciones laborales que permitan que los servidores municipales se sientan realmente satisfechos en las áreas donde laboran.

La determinación del nivel de relación que tenían las prácticas de líderes y el nivel de satisfacción de sus colaboradores, podrá ser empleado por los niveles jerárquicos como fundamento en la toma de decisiones y ejecución de acciones que puedan seguir mejorando los aspectos positivos y resolver las dificultades encontradas, de tal manera que se garantice un ambiente laboral que permita que los servidores presenten elevados niveles de satisfacción laboral, asegurándose

así la continuidad laboral (Flores, 1992) y el rendimiento y/o productividad de los trabajadores (Chiavenato, 2007).

Justificación metodológica.

Las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación permitirán diseñar y plantear mejoras de gestión en el ámbito público, pues el modelo de Kouzes y Posner (1997, 2001) empleado para medir el nivel de liderazgo, se basa en las principales prácticas del liderazgo exitoso, por lo tanto podrán ser usados como instrumentos de autoevaluación objetiva por los directivos; la simplicidad de su aplicación e interpretación los convertirán en valiosas herramientas para futuras investigaciones en el área de la gestión pública.

Por otro lado, los resultados de la investigación servirán para mejorar la gestión Municipal en la Provincia de Huarney, pues al identificar las diferentes prácticas del liderazgo y cómo están relacionadas con la satisfacción laboral de los servidores, permitirá iniciar mejoras que permitan elevar los niveles de compromiso tanto de los trabajadores como de los directivos en aras del logro de los objetivos institucionales, lo que a su vez generará ambientes laborales estimulantes y capaces de generar elevados niveles de satisfacción de los trabajadores; hechos que contribuirán al desarrollo de una imagen positiva de la institución ante la comunidad y el logro de una gestión pública eficiente.

1.4. Problema

Considerando que el liderazgo es una relación entre aquellos que aspiran a liderar y aquellos que eligen obedecer (Kouzes y Posner, 2001) y que estas relaciones se encuentran vinculadas a una serie de variables como ambiente laboral, remuneraciones, micro política, entre otras y que son las responsables de que los trabajadores perciban ambientes laborales estimulantes o inadecuados; es imprescindible que los directivos en Municipalidad Provincial de Huarney asuman y cumplan con los roles de un buen líder, es decir deben ser capaces de “Modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen y alentar el corazón” (Kouzes y Posner, 2003, p. 37), y generar así ambientes laborales que garanticen la satisfacción laboral de los

trabajadores, por ende obtener resultados positivos y lograr las metas y objetivos establecidos a corto plazo por la Municipalidad provincial de Huarney.

A nivel nacional, en el ámbito estatal son escasas las instituciones que consideren las prácticas del liderazgo como el eje fundamental de la gestión, tal es así que es un aspecto muy poco estudiado en las últimas décadas. En las municipalidades, los cargos directivos o gerenciales no son elegidos en función de las capacidades, sino que son cubiertos generalmente por personal de confianza sin considerar si cumplen con los requisitos que le permitirán cumplir con las prácticas que debe desarrollar un líder exitoso.

Actualmente en la Municipalidad Provincial de Huarney, se presentan serios problemas relacionados directamente con: (a) Las prácticas de liderazgo de los niveles gerenciales, las cuales son rutinarias, centrada mayormente en lo administrativo y desligadas de los procesos de cambio y motivación; (b) la mayoría de los servidores municipales se encuentran bajo la modalidad de contrato, lo que genera inestabilidad emocional, laboral y poca motivación a tomar iniciativas de innovación dentro de institución y (c) poca participación de los directivos y trabajadores en el fortalecimiento de los vínculos de cooperación e identidad institucional .

Por otro lado, en la Municipalidad Provincial de Huarney, no se considera prioritaria la medición de los niveles de satisfacción de los trabajadores, en consecuencia, no se conoce realmente el nivel de satisfacción que puedan presentar los trabajadores. Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación busca conocer qué prácticas de liderazgo desarrollan los directivos y cómo estas determinan el nivel de satisfacción laboral de los de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Huarney

1.4.1. Problema general

¿Cómo se relacionan las prácticas del líder percibidas con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1.

¿Cómo se relacionan la capacidad de servir de modelo con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey?

Problema específico 2.

¿Cómo se relaciona la capacidad para inspirar una visión compartida con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey?

Problema específico 3.

¿Cómo se relaciona la capacidad de habilitar a otros para actuar con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey?

Problema específico 4.

¿Cómo se relaciona la capacidad para desafiar al futuro con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey?

Problema específico 5.

¿Cómo se relaciona la capacidad para brindar aliento con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar cómo se relaciona las prácticas del líder percibidas con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

1.5.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Determinar cómo se relaciona la capacidad de servir de modelo con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

Objetivo específico 2.

Determinar cómo se relaciona la capacidad para inspirar una visión compartida con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

Objetivo específico 3.

Determinar cómo se relaciona la capacidad de habilitar a otros para actuar con los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

Objetivo específico 4.

Determinar cómo se relaciona la capacidad para desafiar al futuro con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

Objetivo específico 5.

Determinar cómo se relaciona la capacidad para brindar aliento con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

1.6 Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general.

La percepción de las prácticas del líder se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, durante el año 2016.

1.6.2. Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 1.

La capacidad de servir de modelo se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney, durante el año 2016.

Hipótesis específica 2.

La capacidad de inspirar una visión compartida se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney, durante el año 2016.

Hipótesis específica 3.

La capacidad de habilitar a otros para actuar se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney, durante el año 2016.

Hipótesis específica 4.

La capacidad de desafiar al futuro se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney, durante el año 2016.

Hipótesis específica 5

La capacidad de brindar aliento se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney, durante el año 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

En la presente investigación se establecieron como variables de estudio a las prácticas del líder y a la satisfacción laboral. Ambas variables fueron de naturaleza cualitativa y de escala ordinal, por lo tanto se pudieron establecer relaciones de orden entre las categorías.

Definición conceptual.

Variable 1: Prácticas del líder.- Es la percepción de las acciones que realiza el líder que son capaces de movilizar a los seguidores para que puedan luchar y alcanzar aspiraciones comunes (Kouzes y Posner, 1999).

Variable 2: Satisfacción laboral.- Es la actitud general que resulta cuando los sujetos mediante el desarrollo de su actividad laboral logran el cumplimiento de sus expectativas y que es generado por los factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (Herzberg, 1959, citado por Chiavenato, 2007).

2.2. Operacionalización de las variables.

La variable práctica del líder se midió a través de cinco dimensiones: (a) servir de modelo, (b) inspirar una visión compartida, (c) habilitar a otros para actuar, (d) desafiar al futuro y (e) brindar aliento. Cada una de las dimensiones contó con seis ítems. Esta variable fue medida con un instrumento constituido por 30 ítems con respuesta tipo likert y los rangos establecidos fueron: Bajo: [30 – 70], medio: [70 – 111] y alto: [112 - 150].

La variable satisfacción laboral se midió a través de dos dimensiones: (a) satisfacción intrínseca, con 12 ítems y (b) satisfacción intrínseca con 15 ítems. Esta variable fue medida con un instrumento constituido por 27 ítems con respuesta tipo likert y los rangos establecidos fueron: Bajo: [27 – 62], medio: [63 – 99] y alto: [100 - 135].

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de la variable practicas del líder

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Nivel y rango
Servir de modelo	Coherencia	1, 6, 11,	nunca	Bajo
	Compromiso y crecimiento	16, 21 y 26	(1), casi nunca	[30 – 70] Medio
Inspirara una visión compartida	Imagina el futuro, esperanzas y visiones comunes	2, 7, 12,17,22 y 27	(2), a veces	[70 – 111] Alto
			(3), casi siempre	[112 - 150]
Habilitar a otros para actuar	Colaboración, confianza y empoderamiento	3, 8, 13, 18, 23 y 28	(4) siempre	
			(5)	
Desafiar al futuro	Innovador. Arriesgado, busca oportunidades	4, 9, 14, 19, 24 y 29		
Brindar aliento	Celebra logros en equipo, reconocimiento	2, 10, 15, 20, 25 y 30		

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de la variable satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Nivel y rango
Satisfacción intrínseca	Independencia en el trabajo	1-4	Nunca	Bajo
	Variedad de tareas	5-8	(1), casi nunca	[27 – 62] Medio
	Oportunidades de promoción en el trabajo	9-10	(2), a veces	[63 – 99] Alto
	Reconocimiento por la labor realizada	11-12	(3), casi siempre	[100 - 135]
Satisfacción extrínseca	Compensación económica	13-14	(4) siempre (5)	
	Entorno físico	15-16		
	Seguridad en el puesto	17-19		
	Gerencia institucional	20-22		
	Calidad de relación interpersonales	23-24		
	Capacitación y perfeccionamiento	25-27		

2.3. Metodología

El método que se usó fue el método hipotético deductivo, que es la base de toda investigación científica. Se realizó la observación del fenómeno a estudiar, en base a las cuales se plantearon los problemas e hipótesis respectivas y luego del análisis correspondiente se verificó y comprobó la verdad de los enunciados deducidos. Este método combina la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación) (Lorenzano, 1994).

2.4. Tipo de estudio

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y corresponde a una investigación básica de nivel descriptivo y correlacional según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

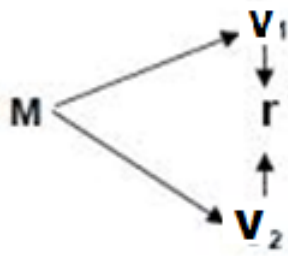
Básica, porque busca nuevos conocimientos sin un fin práctico inmediato; está dedicada a ampliar los conocimientos relacionados las variables motivación y la satisfacción laboral.

Descriptiva, pues se describió a cada una de las variables de estudio tal y cual se presentaron al momento de la investigación.

Correlacional, porque determinó la relación que existía entre las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey (Hernández, *et al.* 2010).

2.5. Diseño de estudio

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, pues no se desarrolló ningún tratamiento experimental y la recolección de datos se realizó en un solo momento (Hernández, *et al.* 2010) y obedeció al siguiente esquema:



Dónde:

M Muestra,

V₁ Prácticas del líder

V₂ Satisfacción laboral

r Relación entre las variables.

2.6. Población, muestra y muestreo

La población estuvo constituida por los trabajadores que se encontraban trabajando en la Municipalidad Provincial de Huarmey durante el año 2016.

Criterios de inclusión: estar laborando en alguna área específica de la institución y tener una antigüedad laboral de 2 años, por considerarlo un periodo en el que le ha permitido conocer las características de la organización donde se desarrollará la investigación.

Muestreo.

Con la finalidad de asegurar la información y en especial contar con los resultados adecuados cerca de las variables de estudio, se realizará un muestreo intencional y se considerará a todos los integrantes de la población. En tal sentido el estudio fue de tipo censal.

Muestra.

Como el muestro fue censal, la muestra estuvo constituida por los 120 trabajadores que se encontraban laborando en alguna área de la Municipalidad Provincial de Huarmey y que tenían una antigüedad mayor a 2 años.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos.

La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta, que es una técnica que se basa en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, la cual emplea cuestionarios para indagar sobre las características que se desea medir o conocer (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Instrumento de recolección de datos:

Se empleó como instrumento de recolección de datos: El cuestionario. Al respecto Hernández, *et al.* (2010) indicaron que “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p.217).

Se usaron dos cuestionarios, uno para medir la percepción de las prácticas del líder, que constaba de 30 ítems y otro para medir el nivel de satisfacción laboral constituido por 27 ítems. Los que se describen a continuación.

Ficha técnica del instrumento para medir la percepción de las prácticas del líder.

Nombre: Inventario de prácticas de liderazgo (**LPI**)

Autores: Adaptado de Kouzes y Posner (2001).

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: Adultos

Duración: 20 minutos.

Descripción: El inventario está constituido por 30 reactivos estructurados bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). Estuvo dividido en cinco dimensiones: Servir de modelo, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, desafiar al futuro y brindar aliento, cada una de las cuales contó con seis ítems.

Baremo:

Bajo: [30 – 70]

Medio: [70 – 111]

Alto: [112 - 150]

Ficha técnica para medir el nivel de satisfacción laboral

Nombre: Cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral.

Autores: Cáceres (2011)

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: Adultos

Duración: 20 minutos.

Descripción: El cuestionario está compuesto por 27 ítems y estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). Estuvo dividido en dos dimensiones: satisfacción intrínseca con 12 ítems y satisfacción extrínseca con 15 ítems.

Baremo del cuestionario de satisfacción laboral:

Bajo: [27 – 62]

Medio: [63 – 99]

Alto: [100 - 135]

2.8. Validación y confiabilidad de los instrumentos

Validación de los instrumentos

La validación de los instrumento se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, *et al.*, 2010).

Para determinar la validez de los instrumentos, se empleado el juicio de expertos, quienes opinaron acerca de la pertinencia, relevancia, claridad y suficiencia de cada uno de los ítems (Hernández, *et al.*, 2010).

Tabla 3:

Validez de los instrumentos, según expertos

Experto	Motivación				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Mag. Miluska Vega Guevara	si	si	si	si	Aplicable
Dra. Yolanda Soria Pérez	si	si	si	si	Aplicable
Dr. Iván Barreto Bardales	si	si	si	si	Aplicable
	Satisfacción laboral				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Mag. Miluska Vega Guevara	si	Si	si	si	Aplicable
Dra. Yolanda Soria Perez	si	Si	si	si	Aplicable
Dr. Iván Barreto Bardales	si	Si	si	si	Aplicable

Confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en la investigación tuvieron ítems con opciones en escala Likert, por lo que se empleó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar su consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento.

Para determinar el coeficiente de confiabilidad, se aplicó la prueba piloto y con la ayuda del software estadístico SPSS versión 21, se determinó el nivel de confiabilidad según la prueba alfa de Cronbach.

Tabla 4

Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Inventario de prácticas de liderazgo (IPL)	0.960	30
Cuestionario para medir la satisfacción laboral	0.951	27

Para determinar el nivel de confiabilidad se empleó la propuesta de Hogan (2004), quien emplea la siguiente escala de valores para determinar la confiabilidad

Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.

La confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable

Alrededor de 0.7, se considera baja

Inferior a 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja.

2.9. Método de análisis de datos

Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió a analizar cada una de las variables de la siguiente manera:

1er paso: Categorización analítica de los datos: se clasificaron y codificaron para lograr una interpretación de los hechos recogidos y se elaboró la matriz de datos.

2do paso: Descripción de los datos: Mediante tablas de resumen de resultados, se presentaron las frecuencias y porcentajes de cada una de las categorías.

3er paso: Análisis e integración de los datos: se relacionaron y compararon los datos obtenidos. Los procedimientos estadísticos se hicieron con el programa SPSS 21.0 para Windows XP y el EXCEL.

Debido a que las variables fueron cualitativas, se empleó, para la contratación de las hipótesis la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que es una medida de correlación para variables que requiere mínimamente de un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos u objetos de la muestra puedan ordenarse por rangos. El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 21 y se empleó la siguiente escala de correlación.

Tabla 5

Escala de correlación según el rango de valores.

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De -0.91 a -1		Correlación muy alta
De -0.71 a -0.90		Correlación alta
De -0.41 a -0.70	Negativa / relación inversa	Correlación moderada
De -0.21 a -0.40		Correlación baja
De 0 a -0.20		Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20		Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40		Correlación baja
De 0.41 a 0.70	Positiva / relación directa	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Nota: Adaptado de Bisquerra (2009, p.212).

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

3.1.1 Practicas del Líder

Tabla 6

Prácticas que desarrolla el líder según los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

Nivel	fr	%
Bajo	33	27.7
Medio	34	28.6
Alto	52	43.3
Total	120	100

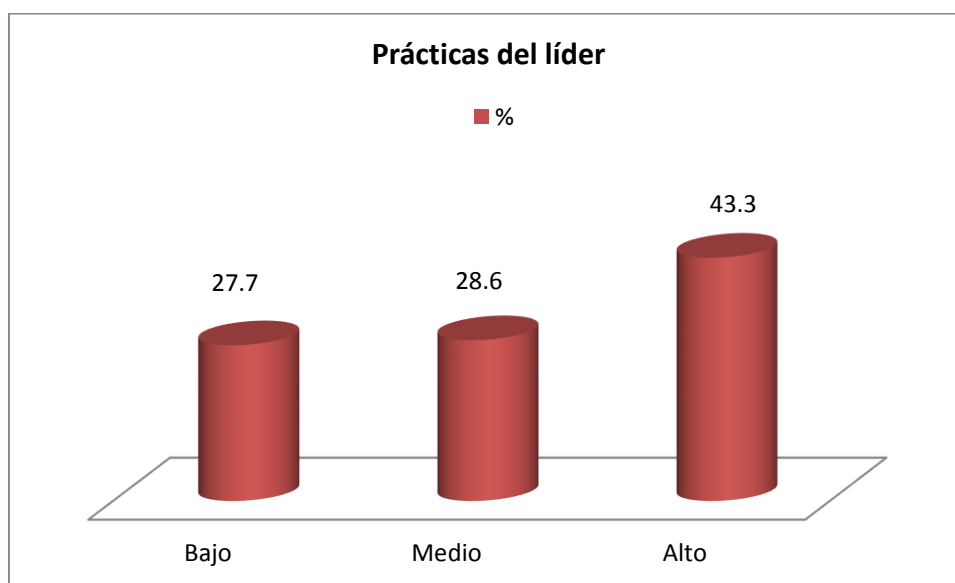


Figura 1. Prácticas que desarrolla el líder según los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey

En la tabla 6 y figura 1 se observa que el 43.3% de los trabajadores consideraron que las prácticas de los líderes eran de nivel alto, el 28.6% las consideraron de nivel medio y el 27.7% de nivel bajo.

3.1.2 Satisfacción laboral

Tabla 7

Satisfacción laboral del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huarmey

Nivel	fr	%
Bajo	23	19.2
Medio	35	29.2
Alto	62	51.7
Total	120	100,0

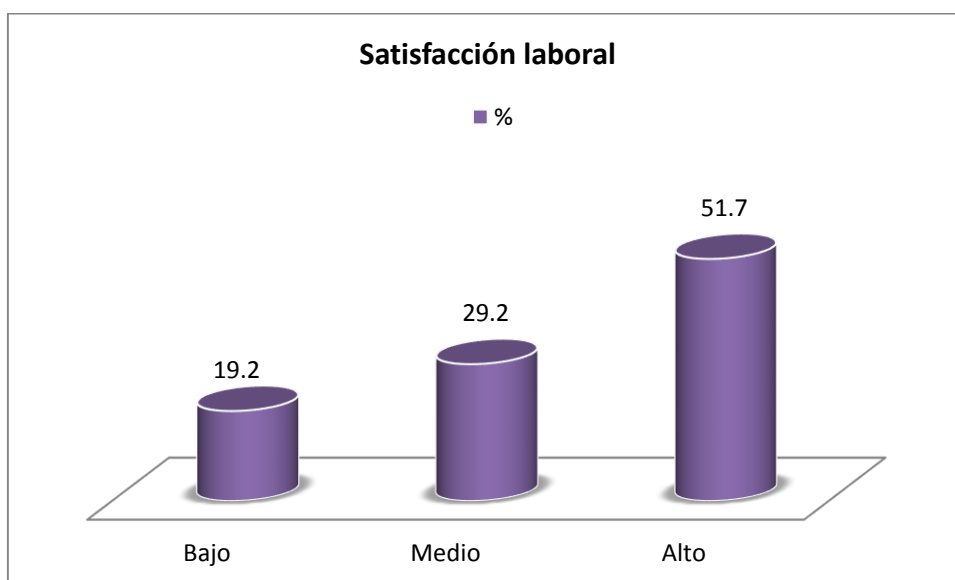


Figura 2. Satisfacción laboral del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huarmey

En la tabla 7 y figura 2 se observó que el 51.7% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey evidenció niveles de satisfacción laboral altos, el 29.2% un nivel medio y el 19.2% de estos trabajadores presentaron niveles de satisfacción bajo.

Tabla 8

Prácticas del líder percibido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, según sus dimensiones

Nivel	Percepción del liderazgo									
	Servir de modelo		Inspirar una visión		Habilitar a otros		Desafiar al futuro		Brindar aliento	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	28	23.5	35	29.4	31	26.1	33	27.7	39	32.8
Medio	38	31.9	25	21.0	54	45.4	29	24.4	20	16.8
Alto	44	44.5	59	49.6	34	28.6	57	47.9	60	50.4
Total	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100

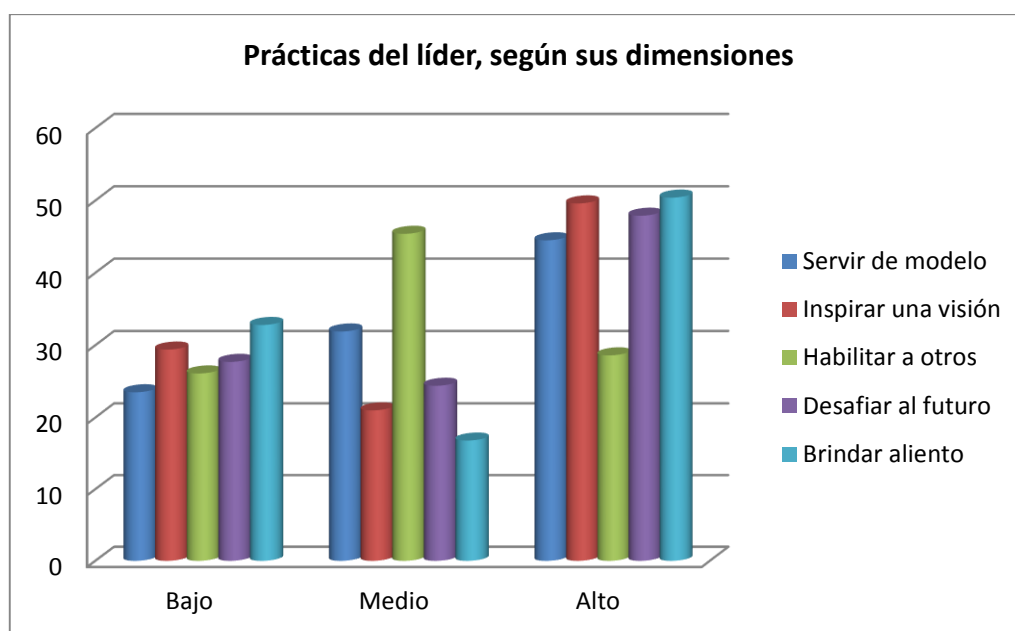


Figura 3. Prácticas del líder percibido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, según sus dimensiones

En la tabla 8 y figura 3 se observa que alrededor del 50% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey consideraron que la mayoría de las dimensiones presentaban niveles altos, siendo las dimensiones brindar aliento e inspirar una visión compartida las mejor consideradas. Se observó además que el 45.4% de los trabajadores consideraron que la dimensión habilitar era de nivel medio.

Tabla 9

Nivel de satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, según sus dimensiones

Nivel	<u>Satisfacción laboral</u>			
	Extrínseca		Intrínseca	
	fr	%	fr	%
Bajo	17	14.2	3	2.5
Medio	39	32.5	44	36.7
Alto	64	53.3	73	60.8
Total	120	100%	120	100%

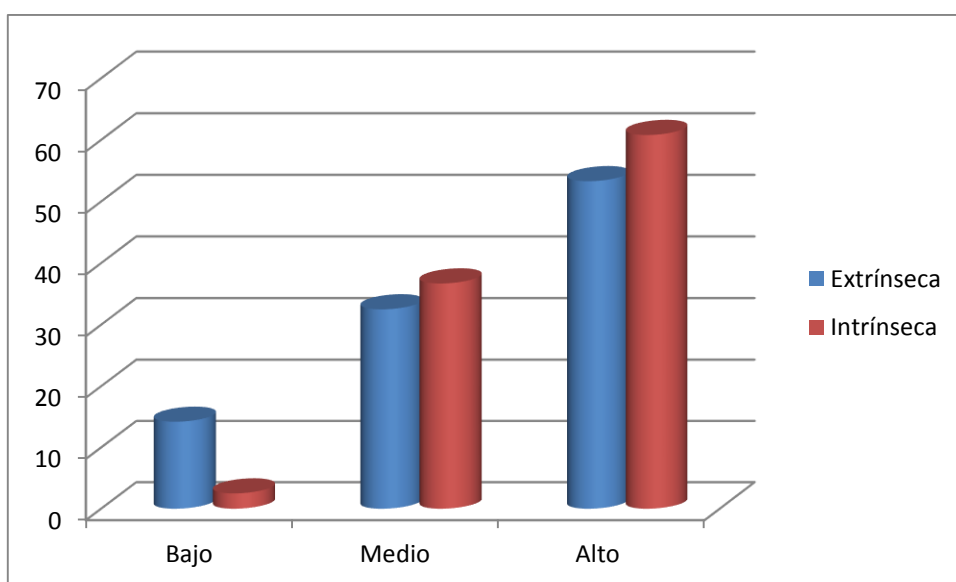


Figura 4. Nivel de satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, según sus dimensiones

En la tabla 9 y figura 4 se muestra que los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huarmey presentaban elevados niveles de satisfacción intrínseca y extrínseca: más del 60.8% y el 53.3 % de los trabajadores presentaban niveles altos de satisfacción extrínseca e intrínseca respectivamente, evidenciándose una ligera predominancia de la satisfacción intrínseca. Se evidenció además que el 32% de los trabajadores presentaban niveles medios de satisfacción intrínseca y el 36.7% de satisfacción extrínseca.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H_0 : Las prácticas del líder no se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores.

H_1 : Las prácticas del líder se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Nivel de significancia alfa (α) = 0.01.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0 .

Prueba de estadística: Rho de Spearman.

Tabla 10

Correlación entre las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

			Prácticas del líder	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Prácticas del líder	Coefficiente de correlación	1,000	,408**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,408**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de confianza $\alpha=0.01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r= 0.408^{**}$).

Hipótesis específica 1

H₀: La capacidad de servir de modelo no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

H₁: La capacidad de servir de modelo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Nivel de significancia alfa (α) = 0.01.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀.

Prueba de estadística: Rho de Spearman.

Tabla 11

Correlación entre capacidad de servir de modelo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey

			Servir de modelo	Satisfacción laboral
Rho de Sperman	Servir de modelo	Coeficiente de correlación	1,000	,459**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,459**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de confianza $\alpha=0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad de servir de modelo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r = ,459^{**}$).

Hipótesis específica 2

H₀: La capacidad de inspirar una visión compartida no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

H₁: La capacidad de inspirar una visión compartida se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Nivel de significancia alfa (α) = 0.01.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀.

Prueba de estadística: Rho de Spearman.

Tabla 12

Correlación entre capacidad de inspirar una visión compartida y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey

			Inspirar visión compartida	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Inspirar visión compartida	Coeficiente de correlación	1,000	,419**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,419**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de confianza $\alpha=0,01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad de inspirar una visión compartida y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r = ,419^{**}$).

Hipótesis específica 3

H₀: La capacidad de habilitar a otros no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

H₁: La capacidad de habilitar a otros se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Nivel de significancia alfa (α) = 0.01.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀.

Prueba de estadística: Rho de Spearman.

Tabla 13

Correlación entre la capacidad de habilitar a otros y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

			Habilitar a otros	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilitar a otros	Coeficiente de correlación	1,000	,484**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,484**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de confianza $\alpha=0,01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad de habilitar a otros y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r = ,484^{**}$).

Hipótesis específica 4

H₀: La capacidad para desafiar al futuro no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

H₁: La capacidad para desafiar al futuro se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Nivel de significancia alfa (α) = 0.01.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀.

Prueba de estadística: Rho de Spearman.

Tabla 14

Correlación entre la capacidad para desafiar al futuro y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey

			Desafiar al futuro	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Desafiar al futuro	Coeficiente de correlación	1,000	,419**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,419**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de confianza $\alpha=0,01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad para desafiar al futuro y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r = ,419^{**}$).

Hipótesis específica 5

H₀: La capacidad para brindar aliento no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

H₁: La capacidad para brindar aliento se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Nivel de significancia alfa (α) = 0.01.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀.

Prueba de estadística: Rho de Spearman.

Tabla 15

Correlación entre la capacidad para brindar aliento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey

			Brindar aliento	Satisfacción laboral
Rho de Sperman	Brindar aliento	Coeficiente de correlación	1,000	,416**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,416**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de confianza $\alpha=0,01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad para brindar aliento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r = ,416^{**}$).

IV. Discusiones

En la tabla 6 se observó que el 43% de los trabajadores percibían que las acciones de los líderes en la Municipalidad Provincial de Huarney eran de nivel alto. Es decir que el 57% restante consideraba que las prácticas de liderazgo que se desarrollan no logran motivarlos o conducirlos a conseguir los objetivos comunes (Castro, 2006), esto se debe probablemente a que estos trabajadores no consideran a sus líderes como facilitadores de su labor, si no por el contrario, los perciben sólo como directores o jefes en la Municipalidad, por lo tanto, se requiere que los líderes formales o informales, reorienten sus prácticas, mejoren sus niveles de compromiso con la institución y se dediquen a generar en los trabajadores confianza e identidad institucional, tal como lo señaló Pérez (2001) en su libro *Liderazgo en el siglo XXI. Actualidad Económica*. Al respecto es importante recalcar las propuestas de Kouzes y Posner (1997, p. 73), quienes propusieron que la principal función del líder debe ser la de movilizar a sus colaboradores "para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes".

Estos resultados coinciden con los reportes de Tito y Vargas (2013) quienes al medir el liderazgo en una empresa de servicios de Lima Metropolitana encontraron que cerca del 30% de los trabajadores consideraban al liderazgo de nivel medio; resultado muy similar al hallado en la presente investigación: El 29% considera que el liderazgo o las prácticas del líder son de nivel medio.

Por otro lado, dado que cerca del 30% de los trabajadores consideran que las prácticas del líder son de nivel bajo, se consideró que en esta Municipalidad los líderes, no son considerados como modelos, pues no logran inspirar una visión compartida, promover el trabajo en equipo, adecuar las labores según las necesidades de cada oficina o que no brindan el suficiente aliento a sus seguidores (Kouzes y Posner, 1997). Todo esto ha ocasionado que el ambiente físico y social, muchas veces no sea agradable; tal es así que la dimensión menos considerada fue la de habilitar a otros para actuar, debido fundamentalmente a que los líderes sólo se ocupan de sus labores y establecer las mejores estrategias para lograr los objetivos, pero sin reparar en su responsabilidad de ente directriz y modelador de la organización.

Por otro lado, también se encontró que más del 50 % de los trabajadores presentaban niveles altos de satisfacción laboral, es decir que consideran que su centro laboral ha logrado cubrir sus expectativas intrínsecas y extrínsecas tal como lo señaló Chiavenato (2007), al señalar que la satisfacción laboral está determinada por los factores motivacionales (intrínsecos) relacionados con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta y que los factores ambientales (extrínsecos), abarca las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo. Sin embargo existe otro elevado porcentaje de trabajadores que presentan niveles inadecuados de satisfacción. Por lo tanto es de esperarse que ante un ambiente donde los líderes no logran conducir adecuadamente la organización, por carecer de estrategias que les permita motivar o generar una visión compartida, los trabajadores no logran sus necesidades y presenten algún nivel de insatisfacción. Estos resultados coinciden con lo reportado por Jaramillo y Gonzales (2010) quienes al medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal De la Celia Risaralda, encontraron que el índice de satisfacción laboral que presentaron los empleados fue de nivel medio.

A nivel nacional Díaz (2014), reportó que el 48% de trabajadores de la Municipalidad de Huaraz presentaban un nivel de satisfacción buena, estos datos coinciden con lo hallado en la presente investigación, probablemente porque los trabajadores en las municipales, pertenecen generalmente al grupo político que se encuentra dirigiendo la municipalidad, por lo tanto se sienten comprometidos con la gestión. Por otro lado, Gonzales y Juliannys (2010) al analizar la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la división de recursos humanos en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES). Sede Regional Sucre, encontraron que las herramientas motivacionales más efectivas fueron: (a) La asignación de labores que permitan a los trabajadores sentir agrado al realizarlas, (b) Conceder autonomía a los trabajadores en la realización de las actividades y consecución de objetivos, (c) Asignar tareas a los trabajadores según sus capacidades y (d) Brindar a los trabajadores, condiciones ambientales que le permitan trabajar con comodidad. .

Al analizar con mayor detalle la información obtenida respecto a las prácticas de liderazgo, se encontró que en la Municipalidad Provincial de

Huarmey , alrededor del 50 % los trabajadores consideran que los directivos son capaces de inspirar una visión compartida, determinar una visión y brindar aliento, mientras que la dimensión habilitar a otros para actuar fue la más débil, esto nos estaría indicando que las cualidades del líder relacionadas directamente a la conducción eficiente del personal son las que presentan menor nivel de aceptación, debido fundamentalmente a la naturaleza propia de la institución, pues al ser una institución pública, los directivos generalmente son asignados por entes ajenos a la institución y no por meritocracia.

Del mismo modo, el análisis de las dimensiones de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huarmey (tabla 9), muestra que la satisfacción extrínseca alcanzó un mayor nivel (61% de los trabajadores presentaron un nivel alto) así como de satisfacción extrínseca (53.3% la consideró de nivel alto) , es decir que aquellos factores relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el trabajador ejecuta y que se encuentran bajo el control de los trabajadores presentan así como aquellos factores higiénicos o factores extrínsecos directamente relacionados con el ambiente laboral y las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo, y que están fuera de su control, como el salario, podrían estar afectando el nivel de satisfacción de estos trabajadores (Chiavenato, 2007). Estos resultados coinciden con lo reportado por Osorio (2015) quien logró establecer que la comunicación es uno de los factores de liderazgo que tiene mayor impacto en la satisfacción de los trabajadores, que cuando el jefe instruye y otorga reconocimientos a los trabajadores hay un impacto positivo en la motivación de los trabajadores y que los trabajadores se sienten motivados al trabajo en equipo cuando hay una buena relación entre compañeros. Por su parte Jaramillo y Gonzales (2010) en la tesis “Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal De la Celia Risaralda”, reportaron que además los índices que menos aportaron a la satisfacción laboral fueron, posibilidades de ascenso (48%), satisfacción con la remuneración (54.4%) y dificultades intrínsecas del trabajo (60.67%) y que las principales fortalezas fueron los aspectos relacionados con la autonomía del trabajo (98.67%), cumplimiento de metas (98%), y la identidad de la tarea con un 96%, resultados que coinciden con lo encontrado en

esta investigación, si consideramos a los primeros como parte del componente extrínseco y a los últimos como componentes intrínsecos de la satisfacción laboral.

La tabla 10, mostró que existe relación moderada entre las prácticas del líder y el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney. Así, la prueba de hipótesis realizada para determinar si esta relación es significativa estadísticamente (prueba de Rho de Spearman), demostró que existe una relación significativa entre las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huarney, siendo esta relación directa y moderada ($p=0.000$, $Rho=0.408^{**}$), es decir que a medida que se mejoren las acciones del líder y se consideren todas las características que debe presentar un líder exitoso, también se mejorará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, aunque en un nivel bajo, pues deben existir otros factores que están relacionados con la satisfacción de los trabajadores, ya que a pesar de que percibieron que las prácticas del líder eran de nivel medio (aproximadamente el 50% de los trabajadores), éstos mismos evidenciaron elevados niveles de satisfacción laboral. Estos factores podrían estar relacionados con la afinidad política o amical que generalmente existe en este tipo de organizaciones, toda vez que los datos fueron recolectados después de la asunción de los cargos políticos, administrativos y técnicos de los ganadores de la última contienda electoral de gobiernos municipales, por lo que se sugiere volver a realizar las encuestas sobre satisfacción luego de una para verificar si estos altos índices de satisfacción se mantienen.

Estos resultados coinciden a nivel internacional con los reportes de Cuadra y Veloso (2010) quienes al analizar el grado de relación entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional encontraron que el liderazgo, la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediado por el grado de supervisión, lo que permite plantear que se espera que cuando el líder sea considerado, preocupado por los demás y utilice una supervisión estrecha, la motivación y satisfacción aumenten significativamente. A nivel nacional, coinciden con los reportes de Valencia (2008) quien al analizar cómo se relacionan los

estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la U.N.M.S.M, encontró que existía relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo y que esta relación es positiva tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

V. Conclusiones

Primera

En función de los resultados obtenidos, se puede afirmar que existe una relación significativa entre las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r= 0.408^{**}$).

Segunda

Existe una relación significativa entre la capacidad de servir de modelo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r = ,459^{**}$).

Tercera

Existe una relación significativa entre la capacidad de inspirar una visión compartida y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r = ,419^{**}$).

Cuarta

Existe una relación significativa entre la capacidad de habilitar a otros y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey Siendo esta relación directa y moderada ($r = ,484^{**}$).

Quinta

Existe una relación significativa entre la capacidad para desafiar al futuro y la satisfacción laboral de los trabajadores de la de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y moderada ($r = ,419^{**}$).

Sexta

Existe una relación significativa entre la capacidad para brindar aliento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Siendo esta relación directa y alta ($r = ,716^{**}$).

VI. Recomendaciones

Primera

Habiéndose encontrado las acciones del líder percibidos por los trabajadores y que el nivel de satisfacción laboral que presentaban éstas era de nivel medio en la mayoría de los casos, estando además ambas variables íntimamente relacionadas, se sugiere propiciar la comunicación interna en esta institución, de tal manera que se mejoren los canales mediante los cuales se difundan las actividades, objetivos y metas que se desean alcanzar. Esto permitirá incrementar el compromiso de todos los miembros de la organización garantizándose el éxito y mejor calidad del servicio prestado a la comunidad.

Segunda

Dado que la capacidad de servir de modelo es una característica muy importante que deben poseer los líderes en toda institución, se sugiere que en los diferentes procesos de inducción o planificación se considere la difusión de los logros profesionales y personales de los directivos, así como las buenas prácticas desarrolladas, con el fin de promover el desarrollo de valores y compromiso institucional.

Tercera

Se sugiere evaluar periódicamente las prácticas de liderazgo que realizan los directivos así como el nivel de satisfacción laboral en la institución objeto de estudio, ya que su relación ha sido debidamente comprobada, esta evaluación periódica permitirá aplicar de manera eficiente programas de intervención a fin de consolidar el liderazgo directivo y mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como el fortalecimiento de una cultura basada en valores y

compromiso institucional con la población, por ser ésta una institución de servicio a la comunidad.

Cuarta

Se sugiere que los directivos en la Municipalidad consideren acciones que permitan fortalecer la autonomía de sus trabajadores y la instalación de sistemas virtuales mediante los cuales los éstos puedan sugerir acciones de mejora de los procesos administrativos.

Quinta

Se sugiere promover la participación y compromiso de los trabajadores a través de diferentes programas de capacitación en habilidades que permitan a los trabajadores proponerse retos tanto personales como profesionales, así como la instauración de un sistema de incentivos a la innovación en las diferentes áreas de la institución.

Sexta

Dada la importancia del estudio, es necesario seguir investigando acerca de los diferentes aspectos relacionados con el liderazgo y la satisfacción laboral en las instituciones públicas, por lo que se recomienda profundizar este estudio y aplicar otros instrumentos adicionales como entrevistas a profundidad y focus groups, que nos permitan obtener mayor información respecto a las prácticas del liderazgo y como estos factores que influyen directamente en la satisfacción laboral.

VII. Referencias

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. (1a ed). Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. Perú. *Revista de Psicología*. 3 (5). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Barnett, R.; Bernuy, S.; Cárdenas, K. y Loza, T. (2012). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano. Lima-Perú*. (Tesis de maestría, Centrum Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4596/BARNETT_BERNUY_CARDENAS_LOZA_FUNCIONARIOS.pdf?sequence=1
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2º ed).Lima: La Muralla, S.A.
- Cano, A. (20015). La supervisión profesional. Recuperado de http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema_3_la_supervision_profesional.pdf
- Chiang, M.; Salazar, C.; Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*. 23 (2),: 66-85. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*, (2da. ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Cuadra, A. A. y Veloso, C.B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. (Tesis de doctorado). Universidad de Tarapacá. Chile.

Ingeniare. Revista chilena de ingeniería., 18 (1), 15-25. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>

Cuestas, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Eco Ediciones.

Palma, S. (2006). *Escala Satisfacción Laboral (SL-SPC)*. Lima: Editora y Comercializadora Cartolan Eirl

Dawes, R. (2009). *Theory of work adjustment*. Recuperado de http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf

Díaz, N. (2014). *Percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2014*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). Perú

Díez de Castro, J. y Redondo, C. (1996): *Administración de Empresas*. Pirámide. Madrid

García, M., Gómez, G. y Londoño, P. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). Universidad Católica de Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 5 (1), 141-159. Recuperado http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982009000100012

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*, (10ma ed.). Santiago de Chile: Mc-Graw-Hill Interamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, (Quinta edición). México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.

- Herzberg, F. (1968). How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 87507
- Hogan, P. (2004). *Pruebas psicológicas*. México: Manual moderno Instituto de Ingeniería del Conocimiento (2013). *Motivación y reconocimiento*. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/>
- Ioana, T.; Iturbe, J. y Osorio, D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*. Lima-Perú. (Tesis de maestría, Centrum Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3
- León, M y Díaz, E (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*, 141-170, Madrid: Edición Paraninfo S.A. Recuperado de file: <http://nubr.co/snUmjl>
- Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California. Recuperado de http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED023138
- López, G. (2015). *Las remuneraciones y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de Ministerio de Transporte y Obras públicas de Tungurahua*. (Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador) Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13915>
- Lorenzano, C. (1994). *La estructura del conocimiento científico*. (2ª. Ed.). Buenos Aires: Biblos
- Meyer, J. y Allen, N.. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-98.

- Oscoco, A. (2015). *Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización*. (Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Perú. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982009000100012
- Osorio, P. (2015). El Impacto del Liderazgo en la Motivación para la Eficiencia en el Servicio Público en Sedesol de Pátzcuaro, Michoacán. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*. 1(1),. 191-209. Recuperado de <http://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/8>
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Patlán-Perez, J., Torres, E. y Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 5 (5), 1-19. Recuperado de file: <http://nubr.co/Vaxuw6>
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*, (12ª ed.). México: Pearson Education Inc
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Reimel de Carrasquel, S. (1998). ¿Para qué se estudia la calidad de vida laboral? *Revista interamericana de psicología ocupacional*. 17 (1), 34-50.
- Sagi-Vela, L.(2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. España: ESIC..
- Smith, E. y Media, A. (2015). Autonomía del empleado. Demand- Media (on line). Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-autonoma-del-empleado-11979.html>

- Solano, D. (2011). *La motivación por el servicio público*. Lima: Gestión Pública y Desarrollo
- Tito, P. L. y Vargas, S. (2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de lima metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Fac. de CC. Administrativas, UNMSM.* 16 (32), 77-88. Recuperada de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8754/7601> el 11 de marzo del 2016.
- Trujillo, G. (2014). *Motivación y satisfacción laboral del personal de la sede central del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo), Trujillo, Perú.
- Weiss, H. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Anexos

Anexo A
Matriz de consistencia

Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables				
¿Cómo se relaciona las prácticas del líder percibidas en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney?	Determinar cómo se relacionan prácticas del líder percibidas en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney	Las prácticas del líder percibidas se relacionan directamente en la satisfacción laboral de la Municipalidad Provincial de Huarney.	Variable 1: Percepción de las prácticas del líder				
			Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Nivel y rango
			Servir de modelo	Coherencia Compromiso y crecimiento	1, 6, 11, 16, 21, 26	(1) Nunca	Bajo = (30-70)
			Inspirar una visión compartida	Imagina el futuro, esperanzas y visiones comunes	2, 7, 12, 17, 22, 27	(2) Casi nunca	Medio = (71-111)
			Habilitar a otros para actuar	Colaboración, confianza y empoderamiento	3, 8, 13, 18, 23, 28	(3) A veces	Alto = (112-150)
			Desafiar al futuro	Innovador. Arriesgado, busca oportunidades	4, 9, 14, 19, 24, 29	(4) Casi siempre	
			Brindar aliento	Celebra logros en equipo, reconocimiento	5, 10, 15, 20, 25, 30	(5) Siempre	
			Variable 2: Satisfacción laboral				
			Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Nivel y rango
			Satisfacción Intrínseca	Independencia en el trabajo	1-4	(1) Nunca	Bajo = (27-62)
				Variedad de tareas	5-8		
					Oportunidades de promoción en el trabajo	9-10	(2) Casi nunca
			Satisfacción Extrínseca	Reconocimiento por la laboral realizada	11-12	(3) A veces	Alto = (100-135)
				Compensación económica	13-14		
					Entorno físico	15-17	
					Seguridad en el puesto	18-19	
					Gerencia institucional	20-22	
				Calidad de relaciones interpersonales	23-24	(4) Casi siempre	
				Capacitación y perfeccionamiento	25-27	(5) Siempre	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas					
¿Cómo se relaciona la capacidad de servir de modelo en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney?	Determinar cómo se relacionan la capacidad de servir de modelo en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney	La capacidad de servir de modelo se relaciona directamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney					
¿Cómo se relaciona la capacidad para inspirar una visión compartida en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney?	Determinar cómo se relaciona la capacidad para inspirar una visión compartida en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney	La capacidad para inspirar una visión compartida se relaciona en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney					
¿Cómo se relaciona la capacidad de habilitar a otros para actuar en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney?	Determinar cómo se relaciona la capacidad de habilitar a otros para actuar en de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney	La capacidad de habilitar a otros para actuar relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney					
¿Cómo se relaciona la capacidad para desafiar al futuro como se relaciona en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney?	Determinar cómo se relaciona la capacidad para desafiar al futuro en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney	La capacidad para desafiar al futuro se relaciona directamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney					
¿Cómo se relaciona la capacidad para brindar aliento en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney?	Determinar cómo se relaciona la capacidad para brindar aliento en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney	La capacidad para brindar aliento se relaciona directamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney					

TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA DESCRIPTIVA - INFERENCIAL
<p>Metodología Tipo de investigación La presente investigación es básica de tipo descriptiva correlacional.</p> <p>Diseño de la investigación El Diseño del estudio fue experimental y de corte transversal.</p> <p>Método: Hipotético deductivo.</p>	<p>Población La población estuvo constituida por los trabajadores que se encontraban trabajando en la Municipalidad Provincial de Huarmey durante el año 2016.</p> <p>Muestreo La muestra estuvo conformada por 120 trabajadores (muestra censal)</p>	<p>Instrumento 1: Prácticas del líder Nombre: Inventario de prácticas de liderazgo (LPI) Autores: Adaptado de Kouzes y Posner (2001). Forma de aplicación: Individual. Grupo de aplicabilidad: adultos Duración: 20 minutos</p> <p>Instrumento 2: Satisfacción laboral Nombre: Cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral. Autores: Cáceres (2011) Forma de aplicación: Individual. Grupo de aplicabilidad: adultos Duración: 20 minutos. Descripción: El cuestionario está compuesto por 27 ítems y estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5). Estuvo dividido en dos dimensiones: satisfacción intrínseca con 12 ítems y satisfacción extrínseca con 15 ítems.</p>	<p>Descriptiva Para la descripción de los resultados descriptivos se empleara mediante tablas y figuras de distribución de frecuencias.</p> <p>Inferencial Para determinar la relación entre variables se empleara Correlación rho de Spearman dado que se trata de dos variables cualitativas.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$

Anexo B
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS
VARIABLES

Matriz de Operacionalización de la variable prácticas del líder

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel y rango
Servir de modelo	Coherencia Compromiso y crecimiento	1 El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás 6 El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo 11 El directivo comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro 16 El directivo pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba 21 El directivo trata a las personas con dignidad y respeto 26 El directivo le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades	
Inspira una visión compartida	Imagina el futuro, esperanzas y visiones comunes	2 Dedicar tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados 7 El directivo habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo 12 El directivo habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo 17 El directivo se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados 22 El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta 27 El directivo se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito	
Habilitar a otros para actuar	Colaboración, confianza y empoderamiento	3 Cumple con las promesas y los compromisos que asume 8 El directivo describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro 13 El directivo busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades 18 Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso 23 El directivo brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo 28 El directivo reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos	Bajo = (30-70) Medio = (71-111) Alto = (112-150)
Desafiar al futuro	Innovador. Arriesgado, busca oportunidades	4 Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás 9 El directivo apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro 14 El directivo desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo 19 El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja 24 El directivo se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal 29 El directivo encuentra la forma de celebrar los logros	
Brindar aliento	Celebra logros en equipo, reconocimiento	5 Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización 10 El directivo les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida 15 El directivo busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos 20 El directivo escucha atentamente los diversos puntos de vista 25 El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho 30 El directivo brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones	

Matriz operacional de la variable Satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Items	Nivel y rango
Satisfacción Intrínseca	Independencia en el trabajo	1 ¿Los servidores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad? 2 ¿Cada servidor asegura sus niveles de logro en el trabajo? 3 ¿Para usted, es importante elegir la metodología de trabajo apropiada? 4 ¿Utiliza su criterio para solucionar los problemas dentro de las normas establecidas?	
	Variedad de tareas	5 ¿El abanico de oportunidades que ofrece la entidad lo hace sentir muy bien? 6 ¿Se siente satisfecho por la variedad de tareas a cumplir para ser promocionado? 7 ¿Le agrada que la entidad le permita realizar variedad de labores orientadas al logro de los objetivos institucionales? 8 ¿Asiste con regularidad a los eventos sociales que la entidad realiza?	
	Oportunidades de promoción en el trabajo	9 ¿Considera que en esta Entidad se pueda ocupar cargos de alta responsabilidad y esto le agrada? 10 ¿Está contento de que la principal herramienta para escalar posiciones en la entidad, sea la productividad que realiza?	
	Reconocimiento por la laboral realizada	11 ¿La entidad premia su esfuerzo? 12 ¿Está satisfecho con el reconocimiento del trabajo bien hecho?	
Satisfacción Extrínseca	Compensación económica	13 ¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en esta entidad? 14 ¿La puntualidad en el pago de su sueldo le da tranquilidad personal?	Bajo = (27-62)
	Entorno físico	15 ¿La comodidad de las oficinas facilitan su labor diaria? 16 ¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo diario? 17 ¿La estabilidad laboral que ofrece la entidad le da tranquilidad en el desempeño laboral?	Medio = (63-99)
	Seguridad en el puesto	18 ¿La evaluación a fin de año se lleva acabo de manera clara y transparente? 19 ¿Se estimula la línea de carrera en la entidad?	Alto = (100-135)
	Gerencia institucional	20 ¿Le hace bien trabajar en ésta Entidad? 21 ¿Está convencido de que el trabajo que realiza está en relación con los objetivos estratégicos de la entidad? 22 ¿Se siente orgulloso (a) por trabajar en una entidad como ésta?	
	Calidad de relaciones interpersonales	23 ¿En esta entidad, se siente a gusto con los colegas y superiores? 24 ¿Siente que las relaciones de trabajo en esta entidad son cálidas?	
	Capacitación y perfeccionamiento	25 ¿En esta entidad le complace que la capacitación y desarrollo profesional estén presentes? 26 ¿Le agrada que las jornadas de capacitación sean productivas para la entidad? 27 ¿Esta entidad facilita la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento?	

Anexo C

Instrumentos

Inventario de las prácticas del liderazgo (IPL)

Estimado participante, a continuación se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir el nivel de liderazgo que se desarrolla en la institución donde labora. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto.

Si considera que siempre se cumple la pregunta o afirmación de la tabla, marque un aspa en el casillero correspondiente al número cinco; si su respuesta es casi siempre, marque el casillero cuatro, si su respuesta es a veces, marque el casillero 3; si es casi nunca, el casillero 2 y si es nunca, marque el casillero 1.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Items	1	2	3	4	5
Servir de modelo					
1	El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás				
2	Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados				
3	Cumple con las promesas y los compromisos que asume				
4	Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás				
5	Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización				
6	El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo				
Inspirara una visión compartida					
7	El directivo habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo				
8	El directivo describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro				
9	El directivo apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro				
10	El directivo les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida				
11	El directivo comunica una “visión global” de nuestras aspiraciones de logro				
12	El directivo habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo				
Habilitar a otros para actuar					
13	El directivo busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades				
14	El directivo desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo				
15	El directivo busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos				
16	El directivo pregunta “¿Qué podemos aprender?” cuando las cosas no resultan como se esperaba				
17	El directivo asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados				
18	Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso				
Desafiar al futuro					
19	El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja				

20	El directivo escucha atentamente los diversos puntos de vista					
21	El directivo trata a las personas con dignidad y respeto					
22	El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta					
23	El directivo brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo					
24	El directivo se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal					
Brindar aliento						
25	El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho					
26	El directivo le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades					
27	El directivo se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito					
28	El directivo reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos					
29	El directivo encuentra la forma de celebrar los logros					
30	El directivo brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones					

Cuestionario para medir la satisfacción laboral

Estimado participante, a continuación se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir su nivel de satisfacción laboral. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto.

Si considera que siempre se cumple la pregunta o afirmación de la tabla, marque un aspa en el casillero correspondiente al número cinco; si su respuesta es casi siempre, marque el casillero cuatro, si su respuesta es a veces, marque el casillero 3; si es casi nunca, el casillero 2 y si es nunca, marque el casillero 1.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Ítems	1	2	3	4	5
Factores intrínseca					
1	¿Los servidores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?				
2	¿Cada servidor asegura sus niveles de logro en el trabajo?				
3	¿Para usted, es importante elegir la metodología de trabajo apropiada?				
4	¿Utiliza su criterio para solucionar los problemas dentro de las normas establecidas?				
5	¿El abanico de oportunidades que ofrece la entidad lo hace sentir muy bien?				
6	¿Se siente satisfecho por la variedad de tareas a cumplir para ser promocionado?				
7	¿Le agrada que la entidad le permita realizar variedad de labores orientadas al logro de los objetivos institucionales?				
8	¿Asiste con regularidad a los eventos sociales que la entidad realiza?				
9	¿Considera que en esta Entidad se pueda ocupar cargos de alta responsabilidad y esto le agrada?				
10	¿Está contento de que la principal herramienta para escalar posiciones en la entidad, sea la productividad que realiza?				
11	¿La entidad premia su esfuerzo?				
12	¿Está satisfecho con el reconocimiento del trabajo bien hecho?				
Factores extrínsecos					
13	¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en esta entidad?				
14	¿La puntualidad en el pago de su sueldo le da tranquilidad personal?				
15	¿La comodidad de las oficinas facilita su labor diaria?				
16	¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo diario?				
17	¿La estabilidad laboral que ofrece la entidad le da tranquilidad en el desempeño laboral?				
18	¿La evaluación a fin de año se lleva a cabo de manera clara y transparente?				
19	¿Se estimula la línea de carrera en la entidad?				
20	¿Le hace bien trabajar en ésta Entidad?				

21	¿Está convencido de que el trabajo que realiza está en relación con los objetivos estratégicos de la entidad?					
22	¿Se siente orgulloso (a) por trabajar en una entidad como ésta?					
23	¿En esta entidad, se siente a gusto con los colegas y superiores?					
24	¿Siente que las relaciones de trabajo en esta entidad son cálidas?					
25	¿En esta entidad le complace que la capacitación y desarrollo profesional estén presentes?					
26	¿Le agrada que las jornadas de capacitación sean productivas para la entidad?					
27	¿Esta entidad facilita la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento?					

Anexo D
Certificado de validez
de los instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás	✓		✓		✓		
2	El directivo dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados	✓		✓		✓		
3	El directivo cumple con las promesas y los compromisos que asume	✓		✓		✓		
4	El directivo solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás	✓		✓		✓		
5	El directivo crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización	✓		✓		✓		
6	El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
7	El directivo habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo	✓		✓		✓		
8	El directivo describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro	✓		✓		✓		
9	El directivo apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	✓		✓		✓		
10	El directivo les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida	✓		✓		✓		
11	El directivo comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro	✓		✓		✓		
12	El directivo habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3								
13	El directivo busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades	✓		✓		✓		
14	El directivo desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo	✓		✓		✓		
15	El directivo busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos	✓		✓		✓		
16	El directivo pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba	✓		✓		✓		
17	Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCION LABORAL

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	¿Los servidores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	X		X		X		
2	¿Cada servidor asegura sus niveles de logro en el trabajo?	X		X		X		
3	¿Para usted, es importante elegir la metodología de trabajo apropiada?	X		X		X		
4	¿Utiliza su criterio para solucionar los problemas dentro de las normas establecidas?	X		X		X		
5	¿El abanico de oportunidades que ofrece la entidad lo hace sentir muy bien?	X		X		X		
6	¿Se siente satisfecho por la variedad de tareas a cumplir para ser promocionado?	X		X		X		
7	¿Le agrada que la entidad le permita realizar variedad de labores orientadas al logro de los objetivos institucionales?	X		X		X		
8	¿Asiste con regularidad a los eventos sociales que la entidad realiza?	X		X		X		
9	¿Considera que en esta Entidad se pueda ocupar cargos de alta responsabilidad y esto le agrada?	X		X		X		
10	¿Está contento de que la principal herramienta para escalar posiciones en la entidad, sea la productividad que realiza?	X		X		X		
11	¿La entidad premia su esfuerzo?	X		X		X		
12	¿Está satisfecho con el reconocimiento del trabajo bien hecho?	X		X		X		
DIMENSIÓN 2								
13	¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en esta entidad?	X		X		X		
14	¿La puntualidad en el pago de su sueldo le da tranquilidad personal?	X		X		X		
15	¿La comodidad de las oficinas facilita su labor diaria?	X		X		X		
16	¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo diario?	X		X		X		
17	¿La estabilidad laboral que ofrece la entidad le da tranquilidad en el desempeño laboral?	X		X		X		
18	¿La evaluación a fin de año se lleva a cabo de manera clara y transparente?	X		X		X		

	¿Se estimula la línea de carrera en la entidad?	X					X
19	¿Le hace bien trabajar en ésta Entidad?	X					X
20	¿Está convencido de que el trabajo que realiza está en relación con los objetivos estratégicos de la entidad?	X					X
21	¿Se siente orgulloso (a) por trabajar en una entidad como ésta?	X					X
22	¿En esta entidad, se siente a gusto con los colegas y superiores?	X					X
23	¿Siente que las relaciones de trabajo en esta entidad son cálidas?	X					X
24	¿En esta entidad le complace que la capacitación y desarrollo profesional estén presentes?	X					X
25	¿Le agrada que las jornadas de capacitación sean productivas para la entidad?	X					X
26	¿Esta entidad facilita la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento?	X					X
27	¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en esta entidad?	X					X

Observaciones): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

DNI: 28284526

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación Científica

..04 de Agosto del 2016

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

UCV
 UNIVERSIDAD CECILIA UGARRA
 Vicerrectoría de Investigación

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS PRACTICAS DEL LIDER

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás	/		/		/		
2	Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados	/		/		/		
3	Cumple con las promesas y los compromisos que asume	/		/		/		
4	Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás	/		/		/		
5	Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización	/		/		/		
6	El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo	/		/		/		
8	Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro	/		/		/		
9	Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	/		/		/		
10	Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida	/		/		/		
11	Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro	/		/		/		
12	Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades	/		/		/		
14	Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo	/		/		/		
15	Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos	/		/		/		
16	Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba	/		/		/		
17	Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados	/		/		/		
18	Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso	/		/		/		
	DIMENSIÓN 4							
19	El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que	/		/		/		

	trabaja	/		/		/	
20	Escucha atentamente los diversos puntos de vista	/		/		/	
21	Trata a las personas con dignidad y respeto	/		/		/	
22	El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta	/		/		/	
23	Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo	/		/		/	
24	Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal	/		/		/	
	DIMENSION 4						
25	El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho	/		/		/	
26	Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades	/		/		/	
27	Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito	/		/		/	
28	Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos	/		/		/	
29	Encuentra la forma de celebrar los logros	/		/		/	
30	Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones	/		/		/	

Observaciones): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: SORIA PÉREZ YOLANDA DNI: 10590428

Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDU.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

12 de set del 2016

Firma del Experto/a F. Soria Pérez
Dra. Yolanda F. Soria Pérez
Asesora Pedagógica y de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCION LABORAL

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	¿Los servidores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	/		/		/		
2	¿Cada servidor asegura sus niveles de logro en el trabajo?	/		/		/		
3	¿Para usted, es importante elegir la metodología de trabajo apropiada?	/		/		/		
4	¿Utiliza su criterio para solucionar los problemas dentro de las normas establecidas?	/		/		/		
5	¿El abanico de oportunidades que ofrece la entidad lo hace sentir muy bien?	/		/		/		
6	¿Se siente satisfecho por la variedad de tareas a cumplir para ser promocionado?	/		/		/		
7	¿Le agrada que la entidad le permitan realizar variedad de labores orientadas al logro de los objetivos institucionales?	/		/		/		
8	¿Asiste con regularidad a los eventos sociales que la entidad realiza?	/		/		/		
9	¿Considera que en esta Entidad se pueda ocupar cargos de alta responsabilidad y esto le agrada?	/		/		/		
10	¿Está contento de que la principal herramienta para escalar posiciones en la entidad, sea la productividad que realiza?	/		/		/		
11	¿La entidad premia su esfuerzo?	/		/		/		
12	¿Está satisfecho con el reconocimiento del trabajo bien hecho?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en esta entidad?	/		/		/		
14	¿La puntualidad en el pago de su sueldo le da tranquilidad personal?	/		/		/		
15	¿La comodidad de las oficinas facilitan su labor diaria?	/		/		/		
16	¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo diario?	/		/		/		
17	¿La estabilidad laboral que ofrece la entidad le da tranquilidad en el desempeño laboral?	/		/		/		
18	¿La evaluación a fin de año se lleva acabo de manera clara y transparente?	/		/		/		

	¿Se estimula la línea de carrera en la entidad?	/			/		/
19	¿Le hace bien trabajar en esta Entidad?	/			/		/
20	¿Está convencido de que el trabajo que realiza está en relación con los objetivos estratégicos de la entidad?	/			/		/
21	¿Se siente orgulloso (a) por trabajar en una entidad como ésta?	/			/		/
22	¿En esta entidad, se siente a gusto con los colegas y superiores?	/			/		/
23	¿Siente que las relaciones de trabajo en esta entidad son cálidas?	/			/		/
24	¿En esta entidad le complace que la capacitación y desarrollo profesional estén presentes?	/			/		/
25	¿Le agrada que las jornadas de capacitación sean productivas para la entidad?	/			/		/
26	¿Esta entidad facilita la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento?	/			/		/
27	¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en esta entidad?	/			/		/

Observaciones): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []
 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: SORIA PÉREZ YOLANDA DNI: 10590428
 Especialidad del validador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUC.

12 de Set del 2016

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto/a Dra. Yolanda P. Soria Pérez
 Asesora Pedagógica y de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás	X		X		X		
2	El directivo dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados	X		X		X		
3	El directivo cumple con las promesas y los compromisos que asume	X		X		X		
4	El directivo solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás	X		X		X		
5	El directivo crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización	X		X		X		
6	El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El directivo habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo	X		X		X		
8	El directivo describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro	X		X		X		
9	El directivo apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	X		X		X		
10	El directivo les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida	X		X		X		
11	El directivo comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro	X		X		X		
12	El directivo habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El directivo busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades	X		X		X		
14	El directivo desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo	X		X		X		
15	El directivo busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos	X		X		X		
16	El directivo pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba	X		X		X		
17	Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados	X		X		X		

18	El directivo experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso	✓					✓				✓		
DIMENSION 4													
19	El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja	✓					✓				✓		
20	El directivo escucha atentamente los diversos puntos de vista	✓					✓				✓		
21	El directivo trata a las personas con dignidad y respeto	✓					✓				✓		
22	El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta	✓					✓				✓		
23	El directivo brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo	✓					✓				✓		
24	El directivo se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal	✓					✓				✓		
DIMENSION 4													
25	El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho	✓					✓				✓		
26	El directivo le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades	✓					✓				✓		
27	El directivo se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito	✓					✓				✓		
28	El directivo reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos	✓					✓				✓		
29	El directivo encuentra la forma de celebrar los logros	✓					✓				✓		
30	El directivo brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones	✓					✓				✓		

Observaciones): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. Mg. BARRETO BARDALES IVÁN RICARDO** DNI: 07873699

Especialidad del validador: **ECONOMISTA - DOCTOR EN EDUCACIÓN**

C3... de **RELEVABLE...** del 2016

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCION LABORAL

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	¿Los servidores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	✓		✓		✓		
2	¿Cada servidor asegura sus niveles de logro en el trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Para usted, es importante elegir la metodología de trabajo apropiada?	✓		✓		✓		
4	¿Utiliza su criterio para solucionar los problemas dentro de las normas establecidas?	✓		✓		✓		
5	¿El abanico de oportunidades que ofrece la entidad lo hace sentir muy bien?	✓		✓		✓		
6	¿Se siente satisfecho por la variedad de tareas a cumplir para ser promocionado?	✓		✓		✓		
7	¿Le agrada que la entidad le permita realizar variedad de labores orientadas al logro de los objetivos institucionales?	✓		✓		✓		
8	¿Asiste con regularidad a los eventos sociales que la entidad realiza?	✓		✓		✓		
9	¿Considera que en esta Entidad se pueda ocupar cargos de alta responsabilidad y esto le agrada?	✓		✓		✓		
10	¿Está contento de que la principal herramienta para escalar posiciones en la entidad, sea la productividad que realiza?	✓		✓		✓		
11	¿La entidad premia su esfuerzo?	✓		✓		✓		
12	¿Está satisfecho con el reconocimiento del trabajo bien hecho?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
13	¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en esta entidad?	✓		✓		✓		
14	¿La puntualidad en el pago de su sueldo le da tranquilidad personal?	✓		✓		✓		
15	¿La comodidad de las oficinas facilita su labor diaria?	✓		✓		✓		
16	¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo diario?	✓		✓		✓		
17	¿La estabilidad laboral que ofrece la entidad le da tranquilidad en el desempeño laboral?	✓		✓		✓		
18	¿La evaluación a fin de año se lleva a cabo de manera clara y transparente?	✓		✓		✓		

	¿Se estimula la línea de carrera en la entidad?	✓				✓	
19	¿Le hace bien trabajar en ésta Entidad?	✓				✓	
20	¿Está convencido de que el trabajo que realiza está en relación con los objetivos estratégicos de la entidad?	✓				✓	
21	¿Se siente orgulloso (a) por trabajar en una entidad como ésta?	✓				✓	
22	¿En esta entidad, se siente a gusto con los colegas y superiores?	✓				✓	
23	¿Siente que las relaciones de trabajo en esta entidad son cálidas?	✓				✓	
24	¿En esta entidad le complace que la capacitación y desarrollo profesional estén presentes?	✓				✓	
25	¿Le agrada que las jornadas de capacitación sean productivas para la entidad?	✓				✓	
26	¿Esta entidad facilita la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento?	✓				✓	
27	¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en esta entidad?	✓				✓	

Observaciones): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: BARILETO BARDALES IVÁN RICARDO DNI: 07873699

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación Científica
ECONOMISTA - DOCTOR EN EDUCACIÓN.

...03... de DICIEMBRE... del 2016

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Anexo E
MATRIZ DE DATOS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Foro: ucv
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lima, 23 de setiembre de 2016

Carta P. 630 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

Miguel Ángel Sotelo Llacas

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARMHEY

ATENCIÓN

Alcalde Provincial

De nuestra consideración:



Es grato dirigirme a usted, para presentar a **FABIAN RUFINO PAJUELO LEÓN** identificado(a) con DNI N.° **32125591** y código de matrícula N.° **6000151944**; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Las prácticas del líder en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey , 2016."

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,

Dr. Carlos Venturo Orbegoso
Director de la Escuela de Postgrado - Filial Lima

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ES **SCVM** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



Municipalidad Provincial de Huarney

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Huarney, 10 de Noviembre del 2016

CONSTANCIA

El Sr. Miguel Ángel, Sotelo Llacas, Alcalde de la Municipalidad Provincial de Huarney, en razón a la Carta P. 630 – 2016 EPG – UCV L, recibida el 28 de setiembre del año en curso, hace constar que el Sr. Fabián Rufino Pajuelo León, identificado con DNI N° 32125591, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, ha desarrollado el Trabajo de Investigación consistente en la aplicación de una encuesta a 120 trabajadores de esta institución como parte de su Tesis: **"Las practicas del Líder en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarney, 2016.**

Se expide la presente constancia al interesado, para los fines que estime conveniente.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARMNEY

 MIGUEL ÁNGEL SOTELO LLACAS
 ALCALDE

Creación Política – Ley N° 24034
Plaza Independencia s/n Distrito y Provincia de Huarney – Ancash
Telefax 043 – 400223 – Pagina web www.munihuarmey.gob.pe

MATRIZ DE DATOS DE LAS PRÁCTICAS DE LIDER																																				
	SERVIR DE MODELO						INSPIRAR VISION COMPARTIDA						HABILITAR A OTROS PARA ACTUAR						DESAFIAR EL FUTURO						BRINDAR ALIENTO											
	1	6	11	16	21	26	2	7	12	17	22	27	3	8	13	18	23	28	4	9	14	19	24	29	5	10	15	20	25	30	PL	1	2	3	4	5
1	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	92	19	19	18	20	16
3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	85	16	16	16	18	19
4	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	90	17	18	19	17	19	
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	105	23	22	20	19	21
6	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	92	19	19	18	20	16
7	3	2	2	4	3	3	4	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	79	17	20	16	14	12
8	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
9	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	131	28	27	25	26	25
10	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	90	17	18	19	17	19
11	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23
12	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	108	23	23	21	21	20
13	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
14	2	1	3	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	48	10	9	10	10	9
15	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	131	28	27	25	26	25
16	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	90	17	18	19	17	19
17	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23
18	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	92	19	19	18	20	16
19	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	85	16	16	16	18	19
20	2	1	2	2	5	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	51	14	9	9	9	10
21	2	3	3	2	4	2	2	2	3	1	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	64	16	11	13	12	12
22	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	2	1	63	15	13	13	9	13
23	3	3	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2	3	1	1	2	3	2	2	2	1	1	2	3	1	2	66	14	15	15	12	10
24	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	107	21	22	21	21	22
25	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	131	28	27	25	26	25

26	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88	17	18	18	17	18			
27	5	5	5	3	5	2	4	5	5	5	3	2	4	3	3	5	3	3	5	3	4	3	5	3	4	4	3	5	3	3	115	25	24	21	23	22	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	3	3	136	30	28	27	26	25	
29	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	132	28	27	27	25	25	
30	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	65	13	12	13	13	14	
31	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	84	16	18	16	17	17	
32	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	59	13	12	11	13	10	
33	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	52	10	10	10	11	11	
34	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	87	18	18	18	17	16	
35	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	84	18	17	17	16	16	
36	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	110	23	20	21	22	24	
37	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
38	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	3	3	4	3	3	5	3	3	5	3	4	3	5	3	4	4	3	5	3	3	117	26	25	21	23	22	
39	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
40	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	108	23	23	21	21	20	
41	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	92	19	19	18	20	16	
42	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	85	16	16	16	18	19	
43	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
44	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
45	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	108	23	23	21	21	20	
46	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10	
47	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
48	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10	
49	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
50	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	105	23	22	20	19	21	
51	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	108	23	23	21	21	20	
52	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
53	3	2	2	4	3	3	4	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	79	17	20	16	14	12	

54	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
55	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	131	28	27	25	26	25
56	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	90	17	18	19	17	19	
57	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23
58	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	108	23	23	21	21	20
59	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23
60	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	106	21	22	22	20	21
61	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
62	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	105	23	22	20	19	21
63	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23
64	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
65	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23
66	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	92	19	19	18	20	16
67	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	90	17	18	19	17	19	
68	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23
69	3	2	2	4	3	3	4	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	79	17	20	16	14	12
70	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	131	28	27	25	26	25
71	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	108	23	23	21	21	20
72	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23
73	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	92	19	19	18	20	16
74	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	105	23	22	20	19	21
75	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
76	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	106	21	22	22	20	21
77	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
78	3	2	2	4	3	3	4	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	79	17	20	16	14	12
79	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
80	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	131	28	27	25	26	25
81	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	90	17	18	19	17	19

82	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23		
83	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	108	23	23	21	21	20			
84	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23		
85	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	117	26	24	24	22	21
86	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23		
87	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	106	22	23	21	20	20
88	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23		
89	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	105	23	22	20	19	21	
90	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
91	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
92	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	118	26	24	23	23	22
93	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
94	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
95	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	106	21	22	22	20	21
96	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	1	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	92	19	19	18	20	16
97	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
98	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
99	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	85	16	16	16	18	19
100	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	90	17	18	18	18	19	
101	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
102	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
103	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	119	26	24	24	23	22	
104	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
105	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	106	21	22	22	20	21
106	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	54	10	10	11	12	11	
107	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	71	15	13	15	15	13
108	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	103	22	21	20	19	21
109	3	2	2	4	3	3	4	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	79	17	20	16	14	12	

110	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
111	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	131	28	27	25	26	25
112	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	90	17	18	19	17	19	
113	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	124	25	25	26	25	23	
114	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	108	23	23	21	21	20
115	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	90	17	18	19	17	19	
116	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	102	22	22	19	19	20	
117	3	2	2	3	3	3	4	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	78	16	20	16	14	12
118	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10
119	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	85	16	16	16	18	19
120	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	52	9	10	11	12	10

Matriz DE DATOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL																														
	Factores intrínsecos												Factores extrínsecos																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		1	2
1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	86	39	47
2	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	102	44	58
3	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	115	51	64
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	111	50	61
5	4	2	2	2	3	3	4	1	3	5	1	2	4	1	1	3	1	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	68	32	36
6	2	3	3	2	3	2	1	1	3	4	1	3	1	4	1	3	4	1	1	4	4	2	3	3	1	3	1	64	28	36
7	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	62	30	32
8	4	4	4	5	2	1	3	3	3	2	1	1	2	1	5	3	2	1	3	3	5	3	5	4	1	1	2	74	33	41
9	4	4	3	4	2	1	3	4	3	2	1	1	2	1	5	3	1	2	3	4	5	4	5	5	3	3	2	80	32	48
10	5	3	4	3	4	3	5	3	5	5	1	1	1	1	2	4	4	5	2	4	5	5	3	3	5	5	2	93	42	51
11	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	86	39	47
12	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	102	44	58
13	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	115	51	64
14	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	111	50	61
15	4	2	2	2	3	3	4	1	3	5	1	2	4	1	1	3	1	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	68	32	36
16	2	3	3	2	3	2	1	1	3	4	1	3	1	4	1	3	4	1	1	4	4	2	3	3	1	3	1	64	28	36
17	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	62	30	32
18	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	60	28	32
19	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	55	27	28
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	59	25	34
21	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	86	39	47
22	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	102	44	58
23	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	115	51	64
24	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	111	50	61
25	4	2	2	2	3	3	4	1	3	5	1	2	4	1	1	3	1	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	68	32	36

26	2	3	3	2	3	2	1	1	3	4	1	3	1	4	1	3	4	1	1	4	4	2	3	3	1	3	1	64	28	36	
27	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	62	30	32	
28	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	106	50	56	
29	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	96	42	54	
30	3	3	5	5	3	5	5	5	4	5	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	5	5	3	3	3	4	4	98	49	49	
31	3	4	5	4	1	2	3	2	3	4	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	64	34	30	
32	2	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	82	38	44	
33	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	112	49	63
34	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	92	43	49	
35	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	2	97	44	53	
36	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	42	19	23	
37	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	86	39	47	
38	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	102	44	58	
39	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	115	51	64	
40	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	111	50	61	
41	4	2	2	2	3	3	4	1	3	5	1	2	4	1	1	3	1	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	68	32	36	
42	2	3	3	2	3	2	1	1	3	4	1	3	1	4	1	3	4	1	1	4	4	2	3	3	1	3	1	64	28	36	
43	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	62	30	32	
44	4	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	91	42	49	
45	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	108	51	57	
46	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	107	51	56	
47	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	47	22	25	
48	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	72	32	40	
49	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	94	40	54	
50	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	1	69	33	36	
51	3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	114	50	64	
52	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	57	27	30	
53	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	96	42	54	

54	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	113	50	63
55	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	103	44	59
56	2	3	3	2	3	2	1	1	3	4	1	3	1	4	1	3	4	1	1	4	4	2	3	3	1	3	1	64	28	36
57	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	92	43	49
58	3	4	5	4	1	2	3	2	3	4	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	64	34	30
59	3	3	5	5	3	5	5	5	4	5	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	5	5	3	3	3	4	4	99	50	49
60	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	85	39	46
61	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	85	39	46
62	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	114	51	63
63	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	87	39	48
64	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	5	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	106	47	59
65	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	62	30	32
66	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	5	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	107	47	60
67	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	104	45	59
68	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	95	44	51
69	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	57	27	30
70	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	94	40	54
71	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	86	39	47
72	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	102	44	58
73	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	115	51	64
74	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	111	50	61
75	4	2	2	2	3	3	4	1	3	5	1	2	4	1	1	3	1	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	68	32	36
76	2	3	3	2	3	2	1	1	3	4	1	3	1	4	1	3	4	1	1	4	4	2	3	3	1	3	1	64	28	36
77	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	62	30	32
78	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	94	40	54
79	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	114	50	64
80	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	2	1	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	1	64	31	33
81	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	72	32	40

110	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	107	51	56
111	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	95	44	51
112	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	92	43	49
113	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	2	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	2	63	31	32
114	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	103	44	59
115	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	113	50	63
116	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	52	24	28
117	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	94	40	54
118	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	88	40	48
119	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	95	42	53
120	3	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	116	52	64

Anexo F
Artículo científico



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Las prácticas del líder y la satisfacción laboral de
los trabajadores de la Municipalidad Provincial
de Huarmey, 2016.**

AUTOR:

Bach. Fabián Rufino Pajuelo León

Escuela de Postgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existía entre las prácticas que desarrolla el líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey. Se desarrolló un estudio básico de nivel correlacional, aplicando un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por 120 trabajadores que se encontraban laborando en alguna área administrativa de la Municipalidad Provincial de Huarmey, durante el año 2016; se emplearon como instrumentos el Inventario de prácticas de liderazgo (LPI) adaptado de Kouzes y Posner (2001) y el cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral de Cáceres (2011). Los resultados mostraron que el 43.3% de los trabajadores percibían en que las prácticas que desarrollaban los líderes en la eran de nivel alto y que el 51.7% del personal presentan un nivel de satisfacción alto. Se concluyó afirmando que existía una relación significativa entre las acciones del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, siendo esta relación directa y moderada ($r = 0.408^{**}$).

Abstract

The present investigation had as objective to determine the relation that existed between the practices that develops the leader and the labor satisfaction of the workers of the Municipality of Huarmey. A basic correlation-level study was developed, applying a non-experimental cross-sectional design. The population was constituted by 120 workers who were working in some administrative area of the Municipality of Huarmey, during the year 2016; The Leadership Practices Inventory (LPI) adapted from Kouzes and Posner (2001) and the questionnaire to measure the level of job satisfaction of Cáceres (2011) were used as instruments. The results showed that 43.3% of the workers perceived that the practices developed by the leaders were high level and that 51.7% of the staff present a high level of satisfaction. It was concluded that there was a significant relationship between the actions of the leader and the job satisfaction of the workers of the Municipality of Huarmey, being this relationship direct and moderate ($r = 0.408^{**}$).

Introducción

A nivel nacional, en el ámbito estatal son escasas las instituciones que consideren las prácticas del liderazgo como el eje fundamental de la gestión, tal es así que es un aspecto muy poco estudiado en las últimas décadas. En las Municipalidades, los cargos directivos o gerenciales no son elegidos en función de las capacidades, sino que son cubiertos generalmente por personal de confianza sin considerar si cumplen con los requisitos que le permitirán cumplir con las prácticas que debe desarrollar un líder exitoso.

Los resultados de la investigación servirán para mejorar la gestión Municipal en la Provincia de Huarmey, pues al identificar las diferentes prácticas del liderazgo y cómo están relacionadas con la satisfacción laboral de los servidores, permitirá iniciar mejoras que permitan elevar los niveles de compromiso tanto de los trabajadores como de los directivos en aras del logro de los objetivos institucionales, lo que a su vez generará ambientes laborales estimulantes y capaces de generar elevados niveles de satisfacción de los trabajadores; hechos que contribuirán al desarrollo de una imagen positiva de la institución ante la comunidad y el logro de una gestión pública eficiente.

Antecedentes

Gonzales y Juliannys (2010), desarrollaron una investigación de tipo descriptiva con la finalidad de determinar la relación entre el liderazgo y la motivación del personal de la división de recursos humanos, los resultados evidenciaron que en se desarrolla un liderazgo liberal y que los trabajadores presentan una escasa motivación, por lo que concluyeron que el liderazgo desarrollado influye negativamente en la motivación de los trabajadores.

A nivel nacional, Valencia (2008) en la tesis “Estilos gerencias y satisfacción laboral” del personal administrativo de la U.N.M.S.M. desarrollaron una investigación de nivel básico y correlacional y determinaron que los estilos gerenciales estaban directamente relacionados con la satisfacción laboral del personal administrativo.

Fundamentación científica

La presente investigación se fundamenta en la teoría del comportamiento humano planteada por Folley (citado en Díez de Castro, 1999), quien basado en las ideas humanistas, considera a la motivación, el liderazgo, poder y autoridad en las organizaciones como los factores determinantes del funcionamiento de las organizaciones. Se puede consideró además el enfoque sistémico de la administración moderna acertadamente descrita por Chaivenato (1990) y se la considera como sustento teórico en la presente investigación.

Las prácticas del líder.

Kotter (1999), consideró que las prácticas del líder son las acciones que debe realizar un líder para obtener éxito y lograr cambios constructivo en la organización debe ser capaz de: (a) fijar una orientación en lugar de planificar y presupuestar, (b) coordinar con las personas en lugar de organizar y dotar de personal, (c) motivar a las personas en lugar de controlar y resolver problemas y (d) crear una cultura de liderazgo.

Dimensiones.

Según estos autores, son cinco las prácticas que debe realizar un líder exitoso (Kouzes y Posner, 1997): desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.

Primera dimensión: Desafiar al proceso. Es la habilidad que tiene el líder para desafiar y romper tradiciones, tener la iniciativa de cambiar las formas aceptadas de hacer las cosas. Esto permite a los líderes brindar el apoyo, para que éstas nuevas propuestas se puedan poner en práctica y experimentan con ellas.

Segunda dimensión: Inspirar una visión compartida. Esta dimensión está relacionada con la habilidad de lograr que otros se sientan identificados y comprometidos en una causa común. La visión que presenta el líder debe ser estimulante y comunicada con optimismo; de tal manera que las personas involucradas se sientan triunfadoras.

Tercera dimensión: Habilitar a otros para actuar. Esta práctica que los líderes trabajen en trabajo en equipo, y que el grupo tenga confianza en él y en la cesión

de poder. Para los colaboradores de los líderes ésta es una capacidad fundamental del líder pues el liderazgo es una relación basada en la confianza.

Cuarta dimensión: Servir de modelo. Esto requiere que los líderes a través de su ejemplo demuestren que están comprometidos y que hagan tangibles las visiones y los valores. La credibilidad del líder implica que las personas escuchen sus palabras y observan los actos; los que deberán ser coherentes.

Quinta dimensión: Brindar aliento. Es la habilidad de lograr resultados que aporten valor agregado a las tareas y procesos ejecutados por las personas, requiere de gran esfuerzo y para lograrlo los líderes deben dar reconocimiento y premiar a las personas, tanto a nivel individual como a nivel de los equipos de trabajo, en función del logro de objetivos.

La satisfacción laboral

Es una actitud hacia el trabajo, Locke (1968), estableció que la satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas. Por su parte, Palma (2005) definió la satisfacción laboral como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Finalmente, Chiavenato (2007) planteó que la satisfacción laboral es la actitud general que resulta cuando los sujetos mediante el desarrollo de su actividad laboral logran el cumplimiento de sus expectativas y que es generado por los factores intrínsecos y extrínsecos, definición que se considera en la presente investigación.

Dimensiones:

Herzberg (1968), es esta teoría demostró que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral.

Factores intrínsecos. Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el trabajador ejecuta. Cabe resaltar que estos factores están bajo el control del individuo (Chiavenato, 2007).

Factores extrínsecos. Se relacionan con el ambiente laboral y está determinado por las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo. Estos factores están fuera del control de los trabajadores, pues generalmente determinadas por la institución (Chiavenato, 2007).

Problema

¿Las prácticas del líder percibidas como se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey ?

Objetivo general

Determinar cómo prácticas del líder percibidas se relaciona con satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey

Metodología

Se empleó el método hipotético deductivo, se desarrolló una investigación básica de nivel descriptivo y correlacional de diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 120 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey.

Resultados

Los resultados hallados permitieron determinar que el 43.3% de los trabajadores percibían en que las prácticas que desarrollaban los líderes en la Municipalidad Provincial de Huarmey eran de nivel alto, el 28.6% los consideraba de nivel medio y el 27.7%% las percibieron como bajo; se encontró además que el 51.7% del personal presentan un nivel de satisfacción alto, el 29.2% un nivel medio y el 19.2 % de los trabajadores manifiestan tener un nivel de satisfacción bajo. Finalmente se concluyó de que existía una relación significativa entre las acciones del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de de la Municipalidad Provincial de Huarmey, siendo esta relación directa y moderada ($r=0.408^{**}$).

Discusiones

Se encontró que el 43% de los trabajadores percibían en que las acciones de los líderes en la Municipalidad Provincial de Huarmey eran de nivel alto, es decir que el 57% restante consideraba que las prácticas de liderazgo que se desarrollan no

lograban motivarlos o conducirlos a conseguir los objetivos comunes (Castro, 2006), esto se debe probablemente a que estos trabajadores no consideraban a sus líderes como facilitadores de su labor, si no por el contrario, los perciben sólo como directores o jefes en la Municipalidad, por lo tanto, se requiere que los líderes formales o informales, reorienten sus prácticas, se mejoren sus niveles de compromiso con la institución y se dediquen a generar en los trabajadores confianza e identidad institucional, tal como lo señaló Pérez (2001) en su libro *Liderazgo en el siglo XXI. Actualidad Económica*. Al respecto es importante recalcar las propuestas de Kouzes y Posner (1997, p. 73), quienes propusieron que la principal función del líder debe ser la de movilizar a sus colaboradores "para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes".

Estos resultados coinciden con los reportes de Tito y Vargas (2013) quienes al medir el liderazgo en una empresa de servicios de Lima metropolitana encontraron que cerca del 30% de los trabajadores consideraban al liderazgo de nivel medio, resultado muy similar al hallado en la presente investigación: el 29% considera que el liderazgo o las prácticas del líder son de nivel medio.

Por otro lado, también se encontró que más del 50 % de los trabajadores presentaban niveles altos de satisfacción laboral, es decir que consideran que su centro laboral ha logrado cubrir sus expectativas intrínsecas y extrínsecas tal como lo señaló Chiavenato (2007), al señalar que la satisfacción laboral está determinada por los factores motivacionales (intrínsecos) relacionados con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta y que los factores ambientales (extrínsecos), abarca las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo. Sin embargo existe otro elevado porcentaje de trabajadores que presentan niveles inadecuados de satisfacción. Por lo tanto es de esperarse que ante un ambiente donde los líderes no logran conducir adecuadamente la organización, por carecer de estrategias que les permita motivar o generar una visión compartida, los trabajadores no logran sus necesidades y presenten algún nivel de insatisfacción. Estos resultados coinciden con el reportado por Jaramillo y Gonzales (2010) quienes al medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal De la Celia Risaralda, encontraron que el índice de satisfacción laboral que presentaron los empleados fue de nivel medio.

A nivel nacional Díaz (2014), reportó que el 48% de trabajadores de la Municipalidad de Huaraz presentaban un nivel de satisfacción buena, estos datos coinciden con lo hallado en la presente investigación, probablemente porque los trabajadores en las municipales, pertenecen generalmente al grupo político que se encuentra dirigiendo la Municipalidad, por lo tanto se sienten comprometidos con la gestión. Se demostró además que existe relación moderada entre las prácticas del líder y el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, es decir que a medida que se mejoren las acciones del líder y se consideren todas las características que debe presentar un líder exitoso, también se mejorará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, aunque en un nivel bajo, pues deben existir otros factores que están relacionados con la satisfacción de los trabajadores, ya que a pesar de que percibieron que las prácticas del líder eran de nivel medio (aproximadamente el 50% de los trabajadores), éstos mismos evidenciaron elevados niveles de satisfacción laboral. Estos resultados coinciden a nivel internacional con los reportes de Cuadra y Veloso (2010) quienes al analizar el grado de relación entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional encontraron que el liderazgo, la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediado por el grado de supervisión, lo que permite plantear que se espera que cuando el líder sea considerado, preocupado por los demás y utilice una supervisión estrecha, la motivación y satisfacción aumenten significativamente. A nivel nacional, coinciden con los reportes de Valencia (2008) quien al analizar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la U.N.M.S.M, encontró que existía relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo y que esta relación es positiva tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Referencias

- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*, (2da. ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Díez de Castro, J. y Redondo, C. (1996): *Administración de Empresas*. Pirámide. Madrid

- Herzberg, F. (1968). How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 87507
- Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California. Recuperado de http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&_ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED023138 el 11 de marzo del 2016.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.