



**Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los
empleados de la Municipalidad de Los Olivos - 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Br. Claudia Rossana Poma García.

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2018

Dr.
Presidente

Mg. Santiago Aquiles Gallarday Morales
Secretario

Dr. Noel Alcas Zapata
Vocal

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a Dios por ser mi guía, mi familia, Por su apoyo incondicional para el Cumplimiento de mis objetivos.

En especial a mi hijo Axel, por ser mi motivación para superarme profesionalmente.

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Cesar Vallejo, a los Profesores de la Maestría, por su aporte a mi formación académica, en especial al Doctor Noel Alcas, por su Orientación, asesoría y dedicación.

Declaración de Autoría

Yo, Poma García Claudia Rossana, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos, Lima – 2017” presentada, en 85 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 3 de marzo del 2018

Firma

Poma García Claudia Rossana

DNI: 43520326

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: “Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Los Olivos, Lima – 2017”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública.

Esperamos que nuestros modestos aportes contribuyan con algo en la solución de la problemática de la gestión pública en especial en los aspectos relacionados con los “Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos, Lima – 2017”

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

La autora.

Índice

Páginas preliminares	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I Introducción	13
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	17
1.3 Teorías relacionadas al tema	21
1.4 Formulación del problema	38
1.5 Justificación del estudio	39
1.6 Hipótesis	41
1.7 Objetivos	41
II. Método	51
2.1 Diseño de investigación	54
2.2 Variables, operacionalización	55
2.3 Población y muestra	57
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	60
2.5 Métodos de análisis de datos	62
2.6 Aspectos éticos	63
III: Resultados	62
IV: Discusión	75
V: Conclusiones	78
VI: Recomendaciones	80
VII. Referencias	75

Anexos	93
Anexo1 Artículo científico	94
Anexo2 Matriz de consistencia	101
Anexo 3 Instrumentos	103
Anexo 4 Validez de los instrumentos	105
Anexo 5 Permiso de la institución donde se aplicó el estudio	117
Anexo 6 Base de datos	119

Índice de tablas

	Pág.	
Tabla 1	Operacionalización de la variable estilos de liderazgo	54
Tabla 2	Operacionalización de la variable satisfacción laboral	55
Tabla 3	Población de estudio	56
Tabla 4	Muestra proporcional	56
Tabla 5	Resultados de la opinión de juicio de expertos	60
Tabla 6	Resultados del análisis de fiabilidad de los estilos de liderazgo	60
Tabla 7	Resultados del análisis de fiabilidad de la satisfacción laboral	61
Tabla 8	Frecuencia de los niveles del liderazgo transformacional	62
Tabla 9	Frecuencia de los niveles del liderazgo transaccional	63
Tabla 10	Frecuencia de los niveles del liderazgo laissez faire	64
Tabla 11	Frecuencia de los niveles de satisfacción laboral	65
Tabla 12	Frecuencia de los niveles de significación de la tarea	66
Tabla 13	Frecuencia de los niveles de condiciones de trabajo	67
Tabla 14	Frecuencia de los niveles de reconocimiento personal y/o social	68
Tabla 15	Frecuencia de los niveles de beneficios económicos	69

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Tamaño de la población conocida	48
Figura 2 Niveles del liderazgo transformacional	55
Figura 3 Niveles del liderazgo transaccional	56
Figura 4 Niveles del liderazgo laissez faire	57
Figura 5 Niveles de la satisfacción laboral	58
Figura 6 Niveles de la significación de la tarea	59
Figura 7 Niveles de las condiciones de trabajo	60
Figura 8 Niveles del reconocimiento personal y/o social	61
Figura 9 Niveles de beneficios económicos	62

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los Olivos - 2017. La relación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral es un problema grave para la sociedad, en el presente trabajo la importancia que se le da a estos estilos es vital, puesto que lo que se quiere es estudiar a profundidad esta relación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral.

El presente estudio tiene enfoque cuantitativo dado que utiliza la estadística como una de sus herramientas para el recojo de los datos, procesamiento de los datos, análisis y presentación de los resultados. El diseño es correlacional, no experimental, transversal. Para la validez de los instrumentos se tuvo en cuenta el criterio de juicio de expertos, la muestra estuvo constituida por 163 empleados y se calculó mediante muestreo aleatorio, mediante la validez de contenido y para su fiabilidad se aplicó el estadístico de alfa de cronbach.

En referencia al objetivo general, se concluye que la mayor relación la determinan el estilo de liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral, como lo demuestra la prueba de Spearman ($\text{sig. Bi; } \rho = \text{lateral} = 0.000 < 0.050.477^{**}$).

Palabras claves: estilos de liderazgo y satisfacción laboral

Abstract

The objective of this paper is to determine the relationship between leadership styles and job satisfaction of the employees of the municipality of Olivos - 2017. The relationship of leadership styles in job satisfaction is a serious problem for society, in the present work the importance that is given to these styles is vital, since what is wanted is to study in depth this influence of leadership styles in job satisfaction.

The present study has a quantitative approach since it uses statistics as one of its tools for data collection, data processing, analysis and presentation of results. The design is correlational, not experimental, transversal. For the validity of the instruments, the criterion of expert judgment was taken into account, the sample consisted of 163 employees and was calculated by random sampling, by content validity and for its reliability the cronbach alpha statistic was applied.

In reference to the general objective, it is concluded that the greatest relationship is determined by the laissez faire leadership style and job satisfaction, as shown by the Spearman test (sig Bi, Rho = lateral = 0.000 <0.050.477 **).

Keywords: leadership styles and job satisfaction

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

Vemos a nivel mundial que cada vez es más competitivo, las instituciones en la actualidad, exigen un estándar alto, de conocimiento, facilidad de palabra, manejo de idiomas, tener especializaciones, formación universitaria, manejo de sistemas e informática, capacidad de interrelacionarse, capacidad de persuasión, tener habilidad de adaptarse al cambio, creatividad para enfrentar con éxito los obstáculos, facilidad de resolver problemas para así poder enfrentar adecuadamente a las necesidades de la población. Así mismo debemos sobrevivir en un planeta cada vez más competitivo, seleccionando adecuadamente para así poder contar con personas eficaces en las instituciones a fin de que los que resulten beneficiados sean los empleados y también la población, siendo el recurso más importante dentro de toda institución y que estos a su vez presten un mejor servicio que los lleven al cumplimiento de objetivos establecidos, por ende, es de vital importancia contar con personal idóneo que al mismo tiempo estos sean líderes, que posean talentos y potencial para empujar hacia el éxito a la institución. Lepeley (2003), afirma que: “las organizaciones se forman y crecen en función con el estilo de liderazgo que las crea. A su vez, el estilo de liderazgo transforma las organizaciones.” (p. 25)

El estado Peruano actualmente se encuentra inmerso en una crisis de liderazgo, la mayoría de instituciones carecen de líderes para gestionar su recurso humano, adicionando el descuido del gobierno en su priorización del presupuesto a las entidades públicas; reflejando así la escasez de liderazgo en las organizaciones en el ámbito nacional, esto a su vez ha hecho que los reclamos de la población se incrementen cada día, siendo así señal de falta de liderazgo o una mala adopción de estilo de liderazgo. Las instituciones del Estado muestran la carencia existente de liderazgo, tanto en el nivel Jerárquico, el Alcalde así como los funcionarios cumplen un papel importante en la actuación de los empleados, ya que tal como se ha visto, los gobiernos locales muestran cambios profundos y muy acelerados de liderazgo, las normas, los procedimientos, disposiciones, que son creados en el ámbito laboral de las instituciones tiene efecto en el comportamiento de los empleados que pueden ser los esperados o no, para así añadir avances en

la actitud de los empleados a través del monitoreo constante,(Flin & Yule, 2013, p.198).

En la Municipalidad Distrital de Los Olivos se observa que no están exentos a esta crisis de liderazgo, que involucra al Alcalde y a los funcionarios públicos que se agrupan o dividen en gerencias, subgerencias y los empleados que la conforman, por si fuera poco, a ello se suma el desconocimiento, la falta de capacitación en normativas, procedimientos, falta de integración, falta de presupuesto, falta de sistemas adecuados, y la falta del personal idóneo que cumpla con los perfiles requeridos, tanto en los funcionarios como en los empleados siendo así un obstáculo en el correcto desempeño de funciones. La falta de un liderazgo eficiente que contribuya a brindar un excelente servicio en la institución, Cabe agregar que las deficiencias en temas administrativos como presupuestales influyen en la toma de decisiones de los Jefes, un ejemplo claro de falta de liderazgo en la municipalidad es que los funcionarios no se encuentren en constante alimentación de información e intercomunicación de las diferentes áreas, como son los de atención al ciudadano, Fiscalización y control urbano, Recaudación, coactivo, Licencias, obras, etc. Encontrándose un estilo de liderazgo no adecuado para el logro de objetivos y metas, hecha la observación anterior la municipalidad cuenta con sistemas obsoletos que no facilitan la labor de los trabajadores, por ello que los empleados debido a lo anteriormente mencionado no se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan demostrando una actitud negativa donde los más perjudicados son los ciudadanos de este distrito ya que debido a ello presentan alta rotación de personal, ausentismo y por ende generan sobrecarga laboral para los empleados que son estables, reflejándose en la mala atención y demora en la atención a sus demandas.

Los problemas que aquejan a la Municipalidad han ido incrementándose ante las quejas de la población que cada vez van en aumento, retrasando así los tramites documentarios de la administración, al no poder atenderlos por la acumulación de expedientes , poco personal, poca amabilidad, falta de interés por absolver sus consultas o solucionar sus problemas , demora en la atención, falta de comunicación entre áreas, la mayoría de los empleados perciben que están

siendo maltratados debido a que no los toman en cuenta, ni se preocupan por el sentir de los empleados que son los que dan la cara por la institución, por otra parte no perciben un salario acorde con las funciones que realizan, no hay intercomunicación, produciendo un malestar en la municipalidad, germinando cada vez más debilidades que dificultan brindar servicios de calidad, se encuentran desmotivados, no están comprometidos, no están bien capacitados entre otros. Luthans, (2002) alude que la importancia del liderazgo en la gestión de las organizaciones, son las personas el recurso principal dentro de las instituciones, inevitablemente se necesita de las personas para realizar diferentes actividades y así contribuir al triunfo dentro de la institución. (pág. 312). Además, se necesita que estén bien dirigidos. Ahora bien, en la actualidad se necesita de líderes eficaces, que sean capaces de persuadir e influenciar correctamente en sus subordinados guiándolos a la mejora continua y mostrando la dirección hacia donde seguir para encontrar la manera adecuada para el éxito de la institución.

Los distintos tipos de liderazgo guardan relación con la satisfacción laboral, en lo que se refiere a la satisfacción laboral contribuye a captar talentos y mantenerlos, en efecto, es la actitud de los trabajadores frente a su labor en la entidad. Asimismo, ello explicaría la rotación, el abandono o renuncia y el ausentismo, en definitiva, si los trabajadores de la entidad están satisfechos las probabilidades de desidia, abandono y ausentismo, serán mínimas, por el contrario, si los trabajadores están insatisfechos las probabilidades serán mayores.

Al mismo tiempo la Municipalidad tiene la obligación de conocer las necesidades que tienen los empleados para así poder concebir lo necesario para lograr alcanzar la satisfacción laboral. Es conveniente recalcar que en la municipalidad hay muchas carencias que sumados a la adopción de un estilo de liderazgo inadecuado impacta en el distrito de los olivos, se puede verificar que los empleados no están siendo reconocidos, existe falta de confianza e interrelación de jefe y subordinado, además de la falta de reconocimiento, así como mientras hay personal estable pues en su mayoría los empleados se encuentran bajo un contrato CAS, Locación de servicios, practicantes, sintiéndose todos ellos maltratados en el trabajo ya que por más que tengan antigüedad laboral no se mejoran las condiciones en las que se encuentran.

El presente estudio se enfoca específicamente en una población de empleados de la municipalidad de los olivos 2017, al mismo tiempo estudiara a profundidad la relación que existe entre los estilos de liderazgo que adopten empezando por el Alcalde, así como los funcionarios y la satisfacción laboral que obtendrán los subordinados, llevando a cabo un estudio de campo, por lo que se llevaran a cabo la aplicación de encuestas a los trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos 2017. Una vez que se haya recogido la percepción de los subordinados se procesa, para realizar un análisis e interpretación de la información a fin de comprobar la hipótesis sugerida.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Trabajos previos internacionales

Peñarreta (2014), en su tesis de maestría: *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD, Municipal de Loja, Ecuador*, sustentada en la Universidad Andina Simón Bolívar, cuya finalidad principal fue precisar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. El diseño fue correlacional, transversal, no experimental, quien trabajo con una población de 200 servidores públicos (empleados del área administrativa), concluyo lo siguiente: a) No se encuentra una relación clara entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. b) El estilo de liderazgo predominante en los trabajadores públicos (directores y principales) fue el Equilibrado con un 85.8%.

Villalón, (2014), en su tesis de maestría: *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*, sustentada en la Universidad de Chile, cuyo objetivo principal fue: Identificar las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal. El diseño fue Cualitativo, descriptivo y de carácter exploratorio. Llegó a las siguientes Conclusiones: a) El estilo predominante que se encontró presente fue el transaccional, existen indicios de la emergencia del liderazgo transformacional.

Proyectando lo que se recogió del grupo de jefes, representantes y directores del colegio municipal. b) La falta de un liderazgo transformacional, que englobe a todo el recurso humano del establecimiento apuntando a la misma dirección, encaminada a un megaproyecto educativo, que comprometa tanto a los directivos como a los docentes en la gestación de un buen desempeño, en referencia a lo anterior es que el liderazgo transaccional es el que predomina. Donde cada individuo trabaja en lo suyo, y rinde cuenta individual del desarrollo avance, progreso, de su trabajo.

Jiménez (2014), en su tesis de maestría: *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*, sustentada en la Universidad Católica de Colombia, cuya finalidad principal fue: establecer la relación entre la motivación hacia el trabajo, identificar el liderazgo transformacional de los directores y el desempeño laboral en los docentes de una universidad privada, el diseño fue de tipo descriptivo, correlacional, no experimental, trabajo con una población de 73 docentes de la mencionada institución en Bogotá. Quien concluyo lo siguiente: Los resultados indicaron que no existe una correlación entre la motivación laboral, el liderazgo transformacional y el desempeño de docentes, a los efectos de este se infiere en la existencia de correlación entre la motivación personal, el desempeño de docentes en el trabajo y el liderazgo transformacional de los directivos, cada docente tiene sus propias motivaciones internas por ello se esfuerzan por alcanzar sus propósitos y esto hace que su desempeño sea positivo, a esto se adiciona el liderazgo transformacional que tienen sus superiores el cual los estimula a lograr lo que se han propuesto.

Zans (2017), en su tesis de maestría: *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa*, sustentada en la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, cuyo objetivo general fue: estudiar el clima organizacional y su implicancia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos y docentes de institución citada anteriormente, en el período 2016, el diseño fue mixto, cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. La

población fue de 88 trabajadores y funcionarios, cuya muestra fue de 59 trabajadores y funcionarios. Quien arribo a las siguientes conclusiones: a) El clima organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo. b) Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la Facultad, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, demostrando el individualismo existente, y escasa información y capacitación.

Rosero (2014), en su tesis de maestría: *“Los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de xerox ecuador s.a”*, sustentada en la universidad tecnológica equinoccial de Ecuador, cuya finalidad principal fue: estudiar los estilos de liderazgo de administración, dirección, gestión, de Xerox del Ecuador S.A. y su efecto en el clima organizacional, el diseño fue correlacional, o asociación entre variables y no de relación causal. La población es de 163 trabajadores, quienes fueron incluidos totalmente para este estudio de investigación, Quien arribo a las siguientes conclusiones: a) No existe un predominio de un estilo único de liderazgo dentro de la organización. Existen 4 tipos de liderazgo en la empresa, No obstante, existe un tipo de liderazgo que resulta ser el más adecuado para gestionar que debería primar en la institución el cual impacte positivamente en el clima organizacional. b) De los resultados obtenidos en este estudio de investigación, el estilo de liderazgo de Asesoramiento es el que prima en la organización a pesar de que solo está representado por el 9.09% del total, es genuino y presenta una relación positiva a diferencia de los otros, este estilo de liderazgo influye en el clima organizacional, quienes prospectivamente trabajan en equipo, tomando en cuenta a todos los integrantes de la empresa.

Trabajos previos nacionales

1.2.2 Trabajos previos nacionales

Alva y Gutiérrez (2016), en su tesis de Maestría: *“La relación del estilo de liderazgo de los Jefes, superiores, líderes, con la intención de rotación de los colaboradores en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional”*, sustentada en la Universidad del Pacífico, donde el objetivo principal fue determinar la existencia de una relación entre el estilo de liderazgo con la intención de rotación de los trabajadores de una empresa privada transnacional, su diseño fue no experimental, correlacional, la población es de 350 empleados. Quien arribo a la siguiente conclusión: Los estilos de liderazgo de los jefes se relacionan con la intención de rotación de manera significativa ($p >= 0,15$). Ahora bien, los superiores, que son los representantes en la empresa, deben adoptar el liderazgo ideal aplicable en la institución.

Alvarado, Parodi y Ruiz (2016), en su tesis de maestría: *“Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional con mediación de Engagement en Técnicos de Maquinaria Pesada”*, sustentada en la Universidad del Pacífico, donde el objetivo fue reconocer el estilo de liderazgo que produce más compromiso organizacional considerando el engagement en sus colaboradores, su diseño fue cuantitativo, explicativo, predictivo, no experimental, trabajo con una muestra de 196 técnicos, el cual concluyo que: Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, están relacionados significativamente con el compromiso organizacional, cada uno de estos estilos mencionados anteriormente presentan más o menos compromiso organizacional teniendo como mediador al engagement.

Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016), en su tesis de maestría: *“La Relación entre los estilos de Liderazgo y las Actitudes ante el cambio Organizacional en una empresa de Servicios”*, sustentada en la Universidad del Pacífico, donde el objetivo fue identificar el estilo de liderazgo y la postura ante el cambio organizacional preponderante, su diseño fue de tipo cuantitativo, correlacional y transversal, donde la muestra fue de 193 empleados, quien concluyo que: Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa,

moderada y positiva con la postura de acondicionamiento al cambio organizacional, la percepción de los colaboradores ante los constantes cambios y dinámica en el sector empresarial de servicios se relaciona con los líderes que los supervisan, además menciona que el estilo de liderazgo pasivo se relaciona moderadamente con la satisfacción organizacional.

Cornejo (2016), en su tesis de maestría: *“correlación entre el estilo de liderazgo del personal directivo con el desempeño profesional de los médicos en el hospital iii Daniel Alcides Carrión Es salud De Tacna”*, sustentada en la Universidad Católica De Santa María, cuyo objetivo fue: establecer la correlación entre el estilo de liderazgo que presentan los directivos con el desempeño profesional de los médicos en el hospital, el diseño fue descriptivo, explicativo y de corte transversal donde la población fue de 120 médicos. Concluyo lo siguiente: a) El estilo de liderazgo que adoptan los directivos en el Hospital, es el liderazgo autocrático; debido a que el poder se concentra en una sola persona, y es aquella que fue designada para ocupar ese cargo, este líder persuade a la obediencia b) el desempeño profesional de los médicos en el Hospital, es deficiente; al no haber integración y al no experimentar un trabajo en equipo, no son innovadores, no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, no presentan compromiso con el hospital.

Álvarez (2016), en su tesis de maestría: *Repercusión del tipo de liderazgo en la satisfacción laboral de las profesionales de enfermería del hospital iii dac – essalud, Tacna*, sustentada en la Universidad Católica De Santa María, cuyo objetivo principal fue: identificar el impacto del tipo de liderazgo en enfermería en la satisfacción laboral de las enfermeras del Hospital, el diseño fue descriptivo – explicativo y de diseño transversal ,la población fue de 82 enfermeras del hospital , quien concluyo lo siguiente: a) El tipo de liderazgo que predomina en el Hospital es el consultivo – democrático, el cual presenta una mayor significancia reflejando la percepción del 82% de las profesionales de enfermería. b) La satisfacción laboral que perciben las enfermeras del Hospital, es favorable para más del 50% de las enfermeras. Teniendo en cuenta que es el sentir de cada una de las profesionales,

ya que son escuchadas y tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones importantes que las incluyan y alcancen en su labor.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Bases teóricas de la variable estilos de liderazgo

Teorías sobre los estilos de liderazgo

Teorías del gran hombre.

Esta Teoría partió de la idea de que los líderes nacen con ciertos rasgos que los diferencian de los demás, así como también se decía que nacen con capacidad natural para ejercer la influencia en otras personas. Las diversas entidades ya sean de los gobiernos u organizaciones privadas proyectaban el liderazgo como un “Gran Hombre” que tenía la capacidad de mover grandes masas, que tenían muchas cualidades y capacidades innatas, tenían el poder de persuasión en otros para que les siguieran, esta teoría fue uno de los primeros en originar la idea de que el hombre nace con ciertas características, virtudes, tienen el don del liderazgo y la capacidad de persuasión en las personas que están alrededor convirtiéndolos en sus seguidores (captan adeptos y logran hacer que estos confíen en ellos y se conviertan en seguidores), los casos conocidos de líderes a través de la historia se distinguían por congregar grandes cantidades de personas que los seguían ciegamente, (Carlyle, 1840 p.196).

Teorías de los rasgos.

Esta teoría plantea que los líderes considerados “sobrehumanos” los estudios realizados decían que los líderes tenían rasgos bien definidos, se investigó aquellos rasgos, que por ejemplo son la inteligencia, la estatura, el positivismo, la energía, que los distinguían de los demás y que contribuía a la elección de los líderes. Enunciaban que, si podían lograr identificar estos rasgos, entonces podrían conjeturar quienes eran líderes y distinguir incluso si podrían forjarlos. Experimentando se concluyó que no podían identificar con exactitud una lista de rasgos que conlleven al líder exitoso, este enfoque tuvo un auge muy importante,

se enmarco dentro de la denominada teoría del gran hombre, que afirmaba que los hombres nacían líderes, dentro de estas particularidades las características que poseen los líderes contaban con iniciativa, inteligencia, responsabilidad, autoconfianza, intuición, persistencia, tolerancia, confianza, orientación al logro, las organizaciones pueden elegir contar con personas que tengan diversas características de un líder eficaz de acuerdo a los diferentes perfiles que soliciten para cada puesto, de esta manera ubicar a las personas en determinados puestos hace que la organización sea más efectiva, si bien es muy utilizado no tomo en cuenta a la situación ni a los seguidores, asimismo a la fecha no se ha logrado identificar los rasgos y habilidades para resolver problemas , (Allport, 1936, p.211).

Esta teoría formula al liderazgo como una particularidad de la personalidad, proponiendo al líder, considerándolo como una persona con atributos y cualidades excepcionales, desde el punto de vista intelectual. Según Bass (1988) denomina a esta teoría como la “teoría del gran hombre” que estima que ciertas características de los humanos, distinguen a quienes pueden ser llamados líderes de aquellos que no lo son. La teoría de los rasgos manifiesta que el líder nace, no se hace; en otras palabras, el liderazgo que ejercen estas personas son innatas. Estas habilidades requeridas para afrontar problemas que surgen en la vida cotidiana, hacen que estos líderes afronten las diferentes adversidades de forma adecuada en el día a día sin tener estos una solución predeterminada, aplicando creatividad e inteligencia logrando resolver problemas cotidianos, en diferentes momentos, diversos escenarios, variedad de situaciones que se presentan logrando así a través de sus habilidades y destrezas vencer a las adversidades demostrando el liderazgo innato que poseen, a su vez estudios e investigaciones de diversos autores mencionan que no se ha logrado distinguir los rasgos que tienen los líderes.(p.206)

Teorías del comportamiento

Esta teoría observo los comportamientos que mostraron líderes. Se cuestionaron si había un comportamiento único que reflejaran los líderes natos. El interés en su trabajo, lo cual estaba se entiende está relacionado con las actividades, Los

diversos estudios realizados transmitieron las diferencias entre el verdadero comportamiento de los líderes exitosos de los que no lo son, esta teoría del comportamiento nos dice que es el comportamiento los que van a determinar si esa persona puede liderar a otros, así como también determina la efectividad de un líder basándose en la orientación que tiene y el poder de establecer relaciones, esta teoría menciona que a los líderes se les puede formar, pueden seguir aprendiendo, el objetivo de esta teoría es el desarrollo de los líderes, se centran básicamente en las acciones de los líderes, el comportamiento de un líder eficaz, es ejemplar, inspira, crea un desafío, anima y reconoce. Estos comportamientos son observables y habituales que permiten a las personas tener éxito en la actividad que realicen. (Robbins y Judge, 2009, p.125).

Teorías de la contingencia.

Esta teoría menciona que los líderes analizan la situación en la que se encuentran y de acuerdo a ello adaptan sus posibles soluciones para mejorar su eficacia. Principalmente las características de las personas que los siguen en el ámbito laboral y las acciones de los subordinados, así como las de su entorno. La teoría de la contingencia es también conocida como las teorías situacionales, más bien su aplicación brinda, diversas formas de actuación de los líderes que responden ante diversas posibles situaciones en entornos distintos, buscando evadir los obstáculos que se presenten en el camino, esta teoría también denominada teoría de la efectividad del liderazgo, especifica la manera en que se obtiene una alta efectividad en una organización mediante la personalidad de un líder capaz de afrontar diversos problemas que se presentan cotidianamente en diversas situaciones, La habilidad con la que el líder es capaz de influir en sus subordinados le resulta fácil aun cuando depende de lo favorable que es la situación. Esta teoría es situacional, ya que depende de las situaciones que se presenten a su vez estas situaciones son diversas y se presentan en diversos escenarios, entonces los líderes de acuerdo al momento y situación en que se presentan los problemas tienen la habilidad de enfrentar correcta y adecuadamente los inconvenientes, así mismo una solución que le funcione a un líder en determinada situación en una organización no necesariamente funcionara en otra organización ya que depende

de la situación que se presente y en el escenario que se encuentre. (Fiedler, 1998, p.176).

Teorías de la influencia

Esta teoría investiga la influencia de los líderes, las teorías de influencia para ayudarnos a comprender como las personas acuden y se someten a la influencia de comunicaciones de masas, también es conocida como la teoría de las diferencias, que rescata las cualidades, el carisma, aptitud, tanto de sus empleados como los jefes que los representan. La visión del líder es un campo de investigación que persevera en el tiempo, ya que son Los líderes los que influyen en el cambio de los colaboradores presentándoles una vista del futuro que sea fuente de inspiración. Esta teoría menciona a la influencia que el líder ejerce sobre el desempeño de sus adeptos, esta influencia social ejercida por una persona sobre sus seguidores en una organización. Este líder se caracteriza por cautivar y a su vez generar entusiasmo en sus subordinados, utilizando para ello la comunicación con las personas, inspirándolos para que den su esfuerzo máximo para el logro de sus objetivos. (Chiavenato, 2007, p. 105)

Teorías de las relaciones

La teoría menciona que el liderazgo no es visto como lo que el líder hace a los empleados, sino más bien como un desarrollo de relaciones que agrupa, permitiendo así que cada individuo contribuya a alcanzar la visión de la institución. En consecuencia, son las relaciones interpersonales las que contribuyen por lo tanto es el más importante, resulta practico y oportuno para el liderazgo.

Como puede observarse la Teoría de las relaciones humanas, según (Chiavenato, 2007, p. 105) refiere que:

El liderazgo como proceso de reducción de la duda, influencia del líder en otras personas en un grupo, conexión de líder y seguidor, y dependiendo de las situaciones, coyuntura, circunstancias y el escenario en que se presenten.

Esta teoría de las relaciones habla de motivación, dinámica en grupo, críticas, racionalización, principios, el énfasis en las tareas es sustituida por el énfasis en las personas, estas personas son líderes y deben saber conducir a las personas, son guías de otras personas distinguiendo así las cualidades de los seguidores a través de la comunicación efectiva, el cual compone uno de los métodos primordiales para el éxito de la organización.

Liderazgo como un continuo

Tannenbaum y Schidt (1973), (citados por Koonz, 2012), refiriéndose al liderazgo continuo afirmaron que:

El liderazgo como una variedad de estilos que abarcan desde el que está enfocado en el jefe, hasta el que lo hace en el subordinado. Los elementos que pueden influir en el estilo de un administrador pueden verse a lo largo de un continuo como: La fuerza que operan en la personalidad del administrador, las fuerzas en los subordinados y las fuerzas de la situación. (p. 422)

El liderazgo como un continuo relaciona en conjunto la energía que utiliza el líder con los seguidores, y el poder que tiene para persuadirlos de que exista un mejoramiento continuo buscando cumplir utilizando los medios que estén a su alcance llevándolos al logro como organización a la que representan. En consecuencia, la existencia de un líder es vital para que los trabajadores se conviertan en auténticos gestores y estos a su vez desarrollen planes de mejoramiento para la organización generando sustentabilidad en los cambios y mejora continua.

Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo.

Según House (1971), (citado en Koonz, 2012, p. 228) este estudio es un enfoque que se desarrolla sobre el cimiento de varias teorías. Enuncia que el líder debe establecer las metas y estas deben estar claramente concientizadas en cada uno de los integrantes despejando dudas y clarificándolas a fin de que quede asentada.

Asistiéndolos a ubicar el mejor camino para conseguirlos, eliminando restricciones y limitaciones que se interpongan.

Esta teoría menciona principalmente las rutas que el líder debe mostrar a sus adeptos para lograr cumplir exitosamente las metas y objetivos, describiendo detalladamente la visión de la organización a fin de persuadirlos y lograr el cumplimiento de estos, en síntesis esta teoría emplea las destrezas del líder eficaz para suscitar, incentivar e influenciar a otras personas al cumplimiento del objetivo desarrollando un planeamiento a fin de descubrir nuevas rutas oportunas que en efecto conducen al vencimiento de inconvenientes y la mejor ruta para alcanzar las metas establecidas. Por consiguiente, la participación, la motivación y el compromiso de todos sus miembros que para tener resultados favorables deben tener la combinación de todos estos enfoques para así guiar y despejar la ruta adecuada a seguir para así poder llevar a cabo y cumplir con la meta.

Los estilos de liderazgo según Likert (1968) quien establece la existencia de cuatro sistemas de liderazgo, refiere que:

Liderazgo Autoritario

El líder autoritario no confía en sus seguidores, motivan mediante el miedo y el castigo, solo existe la comunicación descendente. Las soluciones las toman en la presidencia o jefaturas de la empresa.

De hecho, este estilo de liderazgo autoritario, es considerado como un líder dictador, que es quien decide que objetivos alcanzar sin tener en cuenta el sentir de sus subordinados, controla todas las actividades sin ningún tipo de participación significativa de las personas a su cargo.

Liderazgo paternal.

El líder paternal es flexible y condescendiente con sus seguidores, motivan con premios y, en parte, con el miedo; permite que exista la comunicación ascendente, piden ideas e instan a dar a exponer sus opiniones a los empleados permitiendo cierta participación en la toma de decisiones, empero los controlan con reglamentos y normas.

En ese mismo orden y sentido el líder paternalista es el que tiene confianza plena en sus trabajadores, su labor es que los subordinados lleguen a tener buenos resultados, que trabajen cada vez más y mejor cada día por lo que crea una forma de motivar a través de recompensas para el logro de objetivos.

Liderazgo Consultivo con derecho a tener la última palabra

El líder Consultivo es aquel líder que recoge las sugerencias de sus subordinados para así luego poder tomar algunas decisiones, permite cierta participación de los trabajadores, esto quiere decir que los escuchan extraen lo esencial no todo, además también existe comunicación tanto ascendente como descendente, utilizan o recogen sus opiniones y luego aplican recompensas o a veces castigos si corresponden.

Liderazgo Participativo y democrático

El líder Participativo y democrático, tiene plena confianza en sus seguidores, siempre rescatan de ellos ideas juicios, críticas, opiniones y apreciaciones para luego procesarlas y utilizarlas de una manera constructiva; premian económicamente, fomentan e impulsan la consolidación e integración del personal, además también promueven una buena comunicación para la toma de decisiones en toda la organización.

Después de las consideraciones anteriores el líder participativo es el que motiva a la participación de todos los integrantes de la organización, recogiendo así sus opiniones, sugerencias incentivando la iniciativa a todo nivel, además, se toma el tiempo de escuchar y agradece todas las opiniones ya que uno de los objetivos que persigue con esta manera de trabajar es crear un grupo integrado y alcanzar beneficios grupales, ya que todos apuntan al mismo objetivo, desarrollando el líder participativo sus habilidades con el buen genio, o buen humor a la hora de escuchar a todos, motiva con nuevas ideas que nacen, brinda la misma atención a todos los empleados, facilita la efectividad entre todos, y con ello toma una decisión que beneficie a todos.

Según Likert (1968) el más eficiente es el líder participativo y democrático. Advirtiendo que elementalmente desarrollan una comunicación efectiva permitiendo sustancialmente estimularlos a la participación y cooperación de tal forma que obtengan los mejores resultados trabajando en conjunto. El liderazgo participativo y democrático es el más eficaz ya que en efecto recoge las ideas, aportes, sentir de las personas, se observa claramente que la consideración, confianza, del líder hacia sus seguidores son tomadas en cuenta en todo momento, ya que los líderes son los que los representan al momento de la toma de medidas, y decisiones que haya que ejecutar, conociendo el sentir de estos colaboradores en su día a día ayuda a que se cumpla con el objetivo de la organización. (pág. 406)

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

La Universidad Estatal de Ohio, realizó diversas investigaciones identificando las dimensiones que resultan explicar los comportamientos de liderazgo descrito por los trabajadores (Robbins, 2009 pág. 350)

Ahora bien es conveniente mencionar que los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, iniciaron los estudios para construir un instrumento que permitiera identificar los estilos de liderazgo, este estudio planteo cuatro dimensiones: la consideración (que establece las conductas que revelaban amistad, respeto, confianza mutua, y calidez); estructura de inicio (el líder organiza el trabajo a realizar); énfasis en la producción (conductas encaminadas a motivar una mayor actividad haciendo hincapié en la misión a cumplir); sensibilidad (toma de conciencia del entorno social). Entonces observamos que este estudio menciona que un buen líder es una persona digna de seguir, que le motivan los retos, disfruta de la presión, aprende de sus errores, y sabe delegar funciones de acuerdo a las habilidades que posean sus trabajadores.

Estudios de la Universidad de Michigan.

Los estudios realizados en la Universidad de Michigan identificaron las peculiaridades de la actuación de los líderes que aparentan estar vinculados con la eficacia en el desempeño, entonces depende del trato o motivación impuesto por el líder (Robbins, 2009 pag.350). Este enfoque identifica dos dimensiones de comportamiento asociado a los líderes:

Orientado al empleado.

Los líderes enfatizan las relaciones interpersonales, Tienden a mantener una interacción positiva en el grupo, entendiendo las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales reduciendo al mínimo los conflictos. Es un líder que apoya y brinda facilidades para la interacción. En ese mismo sentido los empleados poseen diferentes habilidades por ello que el líder tiene la capacidad de identificarlos y ubicarlos adecuadamente de acuerdo a los perfiles de cada puesto.

Estos líderes enfatizan las relaciones interpersonales, mostrando un interés personal y aceptaban las diferencias.

Orientado al trabajo.

Los líderes dirigen sus actividades a la eficacia, a la reducción de costos, y programación efectiva, le pone énfasis en el cumplimiento de las metas, además facilitando su estructura de trabajo, ante la situación planteada los líderes tienen la obligación de mostrar los caminos a seguir para el cumplimiento específico de las tareas asignadas que los lleven al cumplimiento de sus cuotas u aportes de cada miembro a fin de que en grupo se logre llegar a la meta establecida. Estos líderes son aquellos que enfatizan los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación era que se alcanzaran los objetivos globales, siendo los miembros del grupo un medio para tal fin. (Lussier y Achua, 2002 pag.69).

Importancia de la variable estilos de liderazgo

Es fundamental el liderazgo o la adopción de un estilo de liderazgo, ya que es trascendental en las instituciones ya sean públicas o privadas, sustancialmente

podría conllevar al éxito o fracaso de estas, es por ello su importancia en todo momento para conducir, dirigir, prescindir, timonear, advertir buscando ser un gestor idóneo en la entidad.

El liderazgo llega a ser de suma importancia en nuestra sociedad porque las personas necesitan tener personas que las dirijan y otras que las sigan, de esta manera podemos llevar a cabo funciones que nos hacen realmente funcionar como un ecosistema o como un ente, hay liderazgo en todas partes, en las familias, con los amigos, conocidos, en el trabajo, en la iglesia, en una relación, el entorno, en la sociedad, etc.

Es así que según Chiavenato (1993) refiere que: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.” (p.102)

La importancia de los estilos de liderazgo es vital en toda organización, institución o grupo ya que depende del estilo de liderazgo predominante en el lugar para formular la dirección en la que se dirige la organización, que conlleve al éxito o no del mismo.

Características de la variable estilos de liderazgo

Según Mauriera (2004) refiere que: “el líder tiene un rol sobresaliente dentro de la organización, al designar los objetivos, plasmar ideas y faenas de los colaboradores” y estas características son las siguientes:

El líder debe ser visionario, para detectar oportunidades, y para estar al tanto de las circunstancias en general que hay en su entorno para poder así anticiparse a los problemas como oportunidades que se presenten.

El líder debe tener coraje, una persona que no se amilane ante las dificultades.

El líder tiene que ser un excelente orador, que es la capacidad de contagiar entusiasmo, tiene que saber desarrollar su capacidad de seducción, vender sus ideas o proyectos.

El líder debe, ser un buen negociador, desde una manera positiva, tiene que saber cómo convencer.

El líder debe ser exigente, no se conforma con medias tintas, que lo lleva a alcanzar los objetivos. Exigencia para los demás como para consigo mismo.

El líder debe presentar tener autodominio, como para poder controlar sus emociones.

El líder debe ser capaz de predicar con el ejemplo, esto quiere decir que si el líder, exige puntualidad, él debe ser el primero en llegar, si exige transparencia él debe ser el más sincero.

El líder debe ser honesto y coherente con sus valores, firmé en sus creencias para que la gente confié en él.

El líder ha de ser una persona constante, perseverante, cumplidora que sea capaz de ver los resultados a largo plazo y de mantener la motivación hasta que los consiga.

El líder debe ser flexible, para adaptarse a los cambios.

El líder debe ser humilde, ya que muy probable que alcance el éxito, esto quiere decir que si se vuelve arrogante puede producir un rechazo de la gente.

El líder debe saber escuchar a sus subordinados, debe ser humano y accesible. Debe practicar la empatía.

Estas características de los estilos de liderazgo, señalan que en las instituciones apuestan por las habilidades positivas que poseen los empleados, que en la actualidad son exigentes, pidiendo que tengan amplios conocimientos, debe ser innovador, creativo, persuasivo, responsable, capacidad de escuchar, capacidad para resolver problemas rápidamente, que se adapte a los cambios, a manera de resumen final los empleados son personas con virtudes y defectos, lo importante cabe decir es explotar al máximo estas virtudes y minimizar los defectos.

Definiciones de los estilos de liderazgo

Covey (2012), menciona que el liderazgo es la habilidad de aplicar las principales características de los líderes, como la forma de realizar las acciones, sus decisiones, su propósito y el estilo de interrelación con su equipo de trabajo que consiguen que cada persona que la integre, de lo mejor de sí mismo en el duelo por adjudicarse el éxito.

El liderazgo es un obsequio que algunas personas tienen, y logran desarrollar, algunos nacen otros se hacen, así de la misma manera el liderazgo busca que un determinado grupo o sector logre con su equipo que son sus seguidores llegue a la meta esperada.

Según Castro, Lupano, Benetuiil, Nader, (2007) Los estilos de liderazgo refiere que los estilos de liderazgo son: “patrones relativamente estables de conductas desplegadas por quienes son considerados líderes. A pesar de que éstos varíen sus conductas de acuerdo a las particularidades de la situación, superiores y subordinados”. (p.76)

Son características que presentan arraigadamente en las personas que son elegidos líderes, para el bienestar y éxito de la institución a la que representan.

Para Oltra (2005), refiere que “Los estilos de liderazgo son los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos”. (p. 251)

Definidos también como el conjunto de habilidades que adquieren las personas que son considerados líderes, para motivar a los empleados a su cargo, y orientarlas a dirigirse hacia el mismo objetivo en común.

Madrigal (2005) define a los Estilos de liderazgo como: “patrón típico de conducta del líder con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcance las metas, basado en las experiencias, la educación, la capacitación y el estímulo.” (p.76).

Por las consideraciones anteriores los estilos de liderazgo son cualidades que gozan los líderes, cuyas habilidades que van adquiriendo suman y ayudan a dirigir y encaminar a los colaboradores a obedecer y cumplir sus deberes.

Dimensiones de la variable estilos de liderazgo

Dimensión Liderazgo Transformacional

Bass y Avolio (2006), plantearon que:

El liderazgo transformacional se enfoca en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, y que acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el colectivo. Sin embargo, el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas” (pág. 220).

Es evidente entonces que el líder transformacional es el tipo de liderazgo ideal para las instituciones, y más aún para el gobierno, en el ámbito nacional, regional, y local ya que se comprometen a alcanzar la misión institucional dejando de lado sus intereses personales, y de esta manera velar por el interés de la población.

Así mismo Alvarado (2008) refiere que:

El líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización. Cabe agregar que el liderazgo transformacional es el que extiende el interés común,

logrando así satisfacer la necesidad de población sin distinción alguna, dejando de lado los intereses individuales y priorizando el colectivo. (p.56).

Según Solís (2013) nos dice que:

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura organizacional además de propiciar innovaciones. (p.2)

El liderazgo transformacional se concentra en atributos abstractos, se centra en la visión, en fusionar los intereses individuales en metas colectivas con la finalidad de crear lazos y dotar a los empleados que a su vez son seguidores del cambio. El liderazgo transformacional se rige principalmente por los valores, así como también la fusión de esfuerzos entre líderes y los subordinados.

Según Castro, Lupano, Benetuiil, Nader, (2007) alude que es uno de los más estudiados en la actualidad, en relación con este último refiere que “Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.” (p. 34).

De esta forma en la institución, las diferentes percepciones de un individuo a otro, las habilidades y destrezas de los miembros que integran el conocimiento, experiencia, estrategias que tiene son tenidas en cuenta por el líder al momento de asignar funciones. De tal forma que la función más importante del líder transformacional es el de infundir confianza al equipo propiciando el aprendizaje, brindando, facilitando nuevas y mejores iniciativas, posibilitando el aumento de autoestima de sus colaboradores de la institución.

Así mismo, individualmente cada uno tiene su propia forma de apreciar las dificultades, de colaborar y dar pie a la solución de estos, puede recolectar,

ensimismarse a través de la incitación para desarrollar su potencial, para así poder contender las dificultades, aprietos, inconvenientes, conflictos de forma innovadora, acompañada de la estimulación. Por ello el líder debe conocer las fortalezas y debilidades de todos los integrantes de su equipo, los estilos de liderazgo que estos adopten a fin de crear en estos individuos un entendimiento, raciocinio de organización que permita obtener resultados favorables y trascender en el tiempo.

Así Coronel (1986) señala que otros rasgos destacados en el liderazgo transformacional son su posición talante y motivadora, la comunicación efectiva, y la confianza absoluta entre el líder y empleado. Además, expone las ideas y pensamientos de todos los empleados demostrando la consideración y plena confianza que tiene hacia ellos. (p.52).

En las mismas circunstancias Pascual (1993) menciona que el liderazgo transformacional, es fruto de la reciprocidad de los dos, donde los integrantes de un grupo luchan por ganar a las adversidades, con miras comunes por lo que se asocian, buscando tener más fuerza y hacerle frente con éxito a los obstáculos en equipo. Así relata al estilo de liderazgo transformacional que logra trascender a través del tiempo, en el que cada uno de sus integrantes es tomado en cuenta al momento de la toma de decisiones. (pág. 102)

El estilo de liderazgo transformacional fortalece a la institución:

Al dilucidar, la visión de la municipalidad con el cuidado, protección, y respeto con los que merecen los contribuyentes.

A la precisión y protección de las normas y procedimientos.

Al comunicar públicamente las metas y objetivos.

Al usar distintivos en la institución, para expresar valores culturales en el contexto social en la localidad.

Al enfrentar el conflicto abiertamente y actuar para resolverlo.

Al usar mecanismos modernos a fin de ofrecer un servicio con altos estándares de calidad a la población.

Dimensión Liderazgo Transaccional

El líder transaccional es el que guía a sus subordinados actuando egoístamente, es decir cada uno de ellos operan buscando su propio interés, el líder transaccional lo que busca es que se excedan las metas establecidas, el subordinado lo que busca es ganar más dinero. También reconocida por las recompensas estableciendo los roles y el quehacer, las actividades. Siempre estos líderes velan por su propio interés. (Bass y Avolio, 2006).

El líder transaccional vislumbra rectitud, neutralidad, imparcialidad, ecuanimidad con los compromisos que asume, es consciente de que debe establecer tratos entre sus seguidores.

Así Castro y otros (2007) refiere que “El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, sancionan en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.” (p. 34).

El líder transaccional si bien es cierto cuando los empleados desarrollan una labor bien hecha hay una retribución, gratificación, por ello, pues, por el contrario, sucede si estas se desarrollan mal, hay un castigo, las faltas dentro del ámbito laboral se sancionan, de esta manera se busca tomar acción para prevenirlas en el futuro.

El liderazgo transaccional establecido por Méndez (2013) hace referencia a: Un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El empleado ofrece sus servicios y obtiene por ello un salario y otros beneficios, por otro lado, el líder identifica que quiere conseguir y facilita a los empleados los recursos necesarios para hacer que lo logren. El líder los mentaliza con los objetivos, metas y las recompensas y estos responden con su trabajo. (p.3)

En el liderazgo transaccional el objetivo más relevante del líder es establecer las reglas, las metas y hacer que los empleados las cumplan de forma óptima.

Persuadirlos positivamente a fin de que todos lleguen al cumplimiento de objetivos, utilizando las recompensas como incentivos.

Dimensión Liderazgo Laissez faire

Bass y Avolio, (2006), menciona que el Liderazgo Laissez Faire:

Es un líder totalmente pasivo, no es el la persona que toma la decisión, los subordinados son los que toman el mando, porque son capaces de cumplir labores con poca vigilancia y menos presión, delega cargos a individuos capacitados, no se juzgan las aportaciones o sugerencias de los subordinados, si el líder se ausenta la entidad igual sigue funcionando, por ende, es el menos efectivo.

Por consiguiente, este estilo de liderazgo representa al liderazgo nulo, o falta de liderazgo, el jefe de la institución es incapaz, no tiene poder de persuasión, no tiene influencia en sus subordinados, el liderazgo laissez faire es el menos efectivo en cualquier organización ya que los miembros que la integran no están bien dirigidos y no apuntan al mismo objetivo.

Bases teóricas de la variable satisfacción laboral

Teorías relacionadas a la variable satisfacción laboral

Teoría de los factores de Herzberg

También conocida como teoría de los dos factores o teoría dual, considerada también como una teoría primordial de la motivación laboral, Herzberg (1959) refirió que:

Hay factores extrínsecos o higiénicos y los factores intrínsecos o motivacionales, los extrínsecos no provocan satisfacción, son fuente principal de insatisfacción, se consideran que vienen del exterior, que es ajena a él, como por ejemplo las políticas de la empresa, actitud del jefe, relación con el superior, relación con los compañeros, el salario, relación con los subordinados y la seguridad laboral. Los factores intrínsecos provocan

satisfacción, y en su ausencia no provocan mayores insatisfacciones, como por ejemplo están las sensaciones de logro, el reconocimiento, estar a gusto con la profesión, sensación de avance, crecimiento, superación. En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto. Además, incluso se pueden percibir que las condiciones de trabajo, que engloba al salario, las políticas en el caso de las municipalidades las ordenanzas, la comunicación de funcionarios y empleados nos ayudan a mejorar la satisfacción laboral o en todo caso a cautelar la insatisfacción laboral. (Pág. 245).

Teoría de Higiene-Motivacional.

Según Herzberg (1968), después de las consideraciones anteriores vemos que los diferentes factores nos muestran un pantallazo del panorama en la organización tomado en cuenta, los incentivos, el reconocimiento, premios, sanciones, así como también el ambiente laboral, las instalaciones donde se realizan las labores, las herramientas proporcionadas para el cumplimiento de funciones, etc. (p. 208)

Teoría del Ajuste en el trabajo.

Esta teoría menciona que mientras más escojamos al personal idóneo para los diferentes puestos, de acuerdo a los perfiles para cada puesto, hay mejores resultados que conllevan al éxito de la organización. Logrando que los trabajadores se hallen más satisfechos en su puesto de trabajo teniendo un efecto vivo en el buen desempeño de sus funciones. (Dawes, 1994, p.105).

De manera semejante, en resumen, proyectan, conciben ideas como por ejemplo llegar al confort, bienestar, a tener holgura en el trabajo, seguridad respecto de su presentación, la oportunidad de crecimiento, el nivel de satisfacción será alta, predicen cierta proyección positiva, y que trascienda hasta conseguir el éxito.

Teoría de la discrepancia.

Esta teoría nos dice que la satisfacción laboral es un conjunto de conductas, que la personas con gente a cargo rescatan más puntos en lo que es aplicación práctica, el encargado pueden aumentar drásticamente sus niveles de persuasión, si tienen más conocimiento de la conducta humana. Priorizando desde lo más importante hasta lo que considera menos importante, para motivar a los empleados. Siendo la capacidad de prever el futuro, disminuyendo miedos y ansiedades. Finalmente, el grado de la discrepancia y la importancia que se le da a la manera de pensar de cada ser humano es distinta existiendo diferencias, desigualdades ya cada individuo tiene capacidad de percibir distinta a la de otros. Esta teoría por consiguiente nos menciona la percepción de los trabajadores tienen con respecto a la satisfacción laboral, que se desprenden de los colaboradores que conforman la institución desde los jefes o directivos hasta los subordinados que están a su cargo. Los valores que poseen los individuos tienen un papel importante en el efecto de cada uno de ellos, la discrepancia que existe entre ellos y en colectivo recoge las percepciones más trascendentes que predominan en los trabajadores. (Locke, 1968, p. 203)

Sirota (2005) logra identificar 3 elementos clave para la satisfacción y estas son:

La equidad, logro y camaradería.

Las teorías estudian que es lo quieren los trabajadores, y eso es cambiante continuamente porque no siempre van a querer lo mismo, dependen del tiempo en el que están, existiendo diferencias sensibles entre la necesidad y expectativa de los empleados nuevos o nuevas generaciones, esto evidencia las creencias, costumbres, juicios, pensamientos, donde los estereotipos son cambiantes, por ello los trabajadores disfrutan de las actividades que realizan, a la vez mantener la moral alta de los empleados, ya que estos no son máquinas, tienen sentimientos y se entusiasman logrando así cumplir con las expectativas de crecimiento institucional. Empero por el contrario si el empleado se encuentra insatisfecho ya sea porque su sueldo no compensa su esfuerzo en la empresa, presenta signos de aburrimiento, su rendimiento es bajo, por ello la existencia de

despidos en masa, que afectan tanto al trabajador como el usuario que busca su servicio, atentando con la supervivencia de la organización. (p.104)

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow (1943) refirió que: “existe satisfacción cuando las necesidades de la persona se alcanzan”, (p.111).

Por ello hay una jerarquía para estas necesidades individuales y los clasifica de la siguiente manera:

Fisiológicas, que son necesidades que están relacionadas a la supervivencia.

De seguridad, que nace de buscar cierta estabilidad en todo.

Sociales, que básicamente tiene que ver con la aceptación.

De estima, que no es otra cosa que el aprecio tanto personal, como en la colectividad.

De autorrealización, es conseguir desarrollarse a futuro.

Importancia de la variable satisfacción laboral

La importancia que tiene la satisfacción laboral es única ya que el subordinado es el recurso más importante dentro de la empresa, junto con la alta productividad son producto de una buena administración en los recursos humanos de la institución, si estas actitudes resultan adversas, los termómetros son muy sensibles y se presentan el ausentismo, la rotación del personal, problemas disciplinarios, robos, sentimientos desagradables, etc.

Estos factores mentales, ven tanto el interior como en el exterior, la naturaleza de las reacciones de los empleados ante su trabajo, funciona a nivel individual, a través de llegar a conclusiones y adaptan sus propias actitudes para que sean consistentes con las del grupo, ya que el miedo al rechazo pues resulta ser amenazador.

Las características de este fenómeno psicosocial son:

Retos laborales.

- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Tal como se observan adquieren una consideración propia de las actividades laborales, por ejemplo, presentan variedad, autonomía y retroalimentación, no obstante la naturaleza de la satisfacción en el trabajo en parte de la satisfacción general de vida de la persona, todo se encuentra interconectado por eso es que influye la naturaleza del medio donde vive el trabajador fuera del trabajo influye en los sentimientos, los jefes deberían conocer asuntos personales de su gente, a veces se cree que los problemas personales se quedan en la casa por lo que estos tendrán un impacto en el desempeño, (pág. 197)

Características de la variable satisfacción laboral

Según Maslow (1954), refiere que estas características son:

Las funciones o tareas, que pueden llegar a ser muy blandas o muy duras, o extremas en algunos casos.

El respeto con el que es tratado, ya sean con los compañeros que ayudan y otros que no.

Se mueven por las necesidades que tienen. Las necesidades fisiológicas son las más importantes, son las necesidades de poder dormir, comer, recibir oxígeno, etc.

La estima que se construye a partir de otros, por ejemplo, la reputación, la fama que otros le dan, y la autoconfianza en sí mismo.

La autorrealización, es cuando logran ser todo lo que pueden ser.

El clima laboral, sentirse cómodo en la empresa

La calidad de vida laboral, la ética, el aspecto social

La identificación, es decir cuando el trabajador se siente participe, activo, contento, se siente feliz.

La percepción que tengan, es por ello que por ejemplo dos trabajadores que están en las mismas condiciones es decir en la misma empresa, en el mismo puesto, con el mismo salario, porque uno está satisfecho y el otro no, si tienen los mismos beneficios, esto se debe a la percepción que tiene cada individuo.

Las condiciones individuales, que involucra lo que significa el trabajo para él.

La motivación es el motor de la vida, es por ello el compromiso que adquiere en otras palabras la camiseta que se pone al ingresar a la empresa.

Es así como Maslow refiere que la satisfacción laboral se fundamenta en una jerarquía de necesidades humanas y que de acuerdo a ello se satisfacen estas necesidades desde las primordiales o básicas hasta los más elevados o superficiales, siempre existe un orden desde las más bajas a las más altas, de los anteriores planteamientos se deduce que una vez satisfechos las necesidades más bajas se buscan lo mismo con las superiores, entonces ahí lo complicado de la realidad porque el ser humano siempre quiere más. (p.97)

Definiciones de la variable satisfacción laboral

Locke (1976), refiriéndose a la satisfacción laboral afirma que: "un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". (pag.245).

De la misma manera la satisfacción laboral son las actitudes y emociones que cada individuo percibe respecto al trabajo que realiza.

Robbins (1998), definió a la satisfacción laboral afirmando que: "es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas". (pag.101).

Significa entonces que las personas que se encuentran satisfechas tienen actitudes positivas en la realización de sus funciones, y por el contrario los que se encuentran insatisfechos demuestran actitudes negativas ya que no están conformes con las labores que desempeñan, presentan inconformidad.

Muñoz (1990) refiriéndose a la satisfacción laboral afirma que: es el “sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, en una organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. (pág. 263)

De igual forma, la insatisfacción como “el sentimiento de desagrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que no está a gusto, en una organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones no acordes con sus expectativas”.

Loitegui (1990) afirma que: “es una respuesta de afecto que un ser humano tiene para con su centro laboral, recobran después un modelo compensatorio, puesto que puede suplir deficiencias, e inconvenientes que puedan suscitarse”. (Pág. 160).

Con respecto a este enunciado es el efecto que refleja el subordinado de su trabajo.

Según Peiró (2000), refiriéndose a la satisfacción laboral afirma que: es la causa – efecto que se produce entre el empleado con relación a su centro laboral, frente a diferentes aspectos. (pág. 146).

Dimensiones de la variable satisfacción laboral

Dimensión Significación de la Tarea:

La significación de la tarea precisa, especifica, la disposición a la tarea en si a la función laboral, como por ejemplo el esfuerzo, la equidad, la valentía, ímpetu, desafío, realización, y finalmente el aporte de cada ser humano. (Palma,2005, p.215).

Según Nader, Hackman, y Lawler (1979), refiere que es el volumen o magnitud del impacto que produce un puesto de trabajo sobre las vidas de los seres humanos o frente al trabajo de otras personas. (p.101)

Dimensión Condiciones de Trabajo:

Las condiciones de trabajo refieren que son las exigencias que son evaluadas, en base a la disposición, medidas, normas, mandatos, existentes que regulan la actividad laboral. (Palma,2005, p.215).

En lo que se refiere a condiciones del trabajo son las características generales, además de las ya mencionadas anteriormente, denota también a los útiles, equipos, instalaciones, y por último los riesgos, existentes en el centro del trabajo.

Dimensión Reconocimiento Personal y/o Social

El reconocimiento personal y social indica el acto mediante el cual la sociedad, honra, condecora, y distingue al trabajador, que con verdadera vocación han realizado valiosos aportes en la evolución en cualesquiera de los campos de la organización. (Palma,2005, p.216).

Resulta oportuno mencionar que es un proceso por el cual se evalúa, calificando los resultados de la labor realizada y trascendiendo en base al mérito obtenido, el reconocimiento que merecen los subordinados.

Dimensión Beneficios Económicos

Los beneficios económicos se pueden cuantificar mediante términos monetarios, por lo tanto, el beneficio económico se obtiene de los ingresos menos los costes, es así que se relaciona con la disposición que el trabajador tiene al trabajo en función a las tareas que desarrollen. (Palma,2005, p.216).

Es evidente entonces que todo ser humano busca maximizar sus beneficios, y más aún si estos son económicos, por ello esto eleva el compromiso con la empresa, mejora su rendimiento, y si este beneficio está acorde con el mercado o mejor si esta es superior a la del mercado, se obtendrán mayor satisfacción.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cuál es el estilo de liderazgo que tiene mayor relación con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017?

1.5 Justificación del estudio

Esta investigación se realizó en un marco de justificación necesaria:

1.5.1 Justificación teórica

Se ha demostrado que los funcionarios los que, al estar en contacto directo y continuo con los empleados, son los que tienen que hacer que la cultura

organizacional sea interiorizada y forme parte inherente del quehacer laboral de todos los trabajadores.

La presente investigación es importante y novedosa porque pretende examinar la relación, en específico, entre estos dos componentes estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores que involucra al desarrollo institucional de la municipalidad de los olivos. Las teorías que se abordó con respecto a estilos de liderazgo y satisfacción laboral, en ese sentido el presente trabajo de investigación pretende llenar vacíos teóricos en cuanto a estilos de liderazgo y satisfacción laboral.

1.5.2 Justificación práctica

Identificar por primera vez las particularidades y estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios públicos y su impacto sobre la satisfacción laboral, permitirá llenar un vacío hasta ahora existente en la administración pública, los estilos de liderazgo que se emplean en esta investigación han sido escasamente contrastados en la municipalidad de los olivos.

Los empleados de la Municipalidad de los olivos, se verán favorecidos por el incremento de Satisfacción laboral, resultado de la coexistencia de un estilo de liderazgo transformacional que tiene mayor predominio en la municipalidad.

Como consecuencia se logrará mejores Resultados en el Desempeño Laboral, que hoy en día es muy importante para las instituciones. Que ayudará al gobierno local representado por la municipalidad en el distrito de los olivos a percatarse de mantener un buen clima en la institución notándose que ventajas traerá consigo.

A lo largo de los planteamientos hechos esto llevaría a la reflexión tanto del alcalde, funcionarios y empleados en general, involucrando también a los ciudadanos de este distrito, concientizando, que tienen que adaptarse a los

cambios potenciando la eficiencia, la eficacia, e innovando constantemente para hacerle frente oportunamente a las adversidades previniéndolas.

La municipalidad de los olivos es el que impulsa al desarrollo sostenible del distrito, de la población en general, ya que confiere las bases para la gestación de nuevos proyectos.

Esa investigación se podría llegar a replicar en otras instituciones Públicas, a nivel nacional, regional, y local.

1.5.3 Justificación metodológica

La investigación pretende establecer la relación de las variables, estilos de liderazgo de los funcionarios, (gerente, subgerente), que está en contacto directo con los trabajadores, y la satisfacción laboral de los subordinados.

Los resultados obtenidos, el tratamiento estadístico y teórico de las variables servirán para futuros estudios que se realicen en temas relacionados.

1.5.4 Justificación social

La satisfacción laboral no solo requiere mejoras materiales que garanticen un ambiente laboral seguro o capacitaciones a los trabajadores, requiere, además, que los líderes estén comprometidos y sean promotores de una cultura que motiven a sus trabajadores a desarrollar conductas laborales seguras. El presente estudio, al buscar encontrar la conexión directa entre estilos de liderazgo positivos y un satisfacción laboral de los trabajadores, representado por una alto grado de satisfacción, pretende sensibilizar a las organizaciones para establecer programas de capacitación y sensibilización en los líderes inmediatos de los trabajadores, que son gerentes, subgerentes los que están en contacto directo con ellos en el día a día del quehacer laboral, y que éstos sean la guía cercana y permanente para motivar a los trabajadores.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

El estilo de liderazgo Laissez faire tiene mayor relación con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

1.6.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017.

Hipótesis específica 2

El estilo de liderazgo transaccional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017.

Hipótesis específica 3

El estilo de liderazgo Laissez faire se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar el estilo de liderazgo que tiene mayor relación con la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

Tipo de estudio.

El tipo de estudio es básico, dado que se pretende aportar teóricamente con información inherente a las variables en estudio, para profundizar su conocimiento. En esta misma línea de pensamiento Tamayo (2005) expresó que la investigación básica, se conoce como investigación teórica, o pura fundamental, la misma no produce resultados inmediatos, su aporte radica en engrandecer el conocimiento teórico – científico encauzado fundamentalmente al hallazgo de principios y leyes (p. 64).

Enfoque cuantitativo

El presente estudio tiene enfoque cuantitativo, dado que utiliza el método científico y a la estadística como una de sus herramientas. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), indicaron que este enfoque utiliza los datos para contrastar hipótesis apoyándose en las mediciones numéricas y el análisis estadístico. Esto obviamente permite elaborar ciertas pautas necesarias para probar las teorías subyacentes.

Diseño correlacional

Esta investigación será correlacional, debido a que se pretende puntualizar la relación entre la variable estilos de liderazgo y la variable satisfacción laboral. Dicho de otro modo, en esta línea de pensamiento, Hernández, *et al* (2014) afirmaron que los “Diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (p. 158).

Diseño no experimental

El diseño es de tipo no experimental, dado que la investigadora no ha manipulado los datos de las variables en estudio. Al respecto, Hernández, *et al* (2014), indicaron que “es no experimental ya que las variables son reales, por ello se puede verificar mayor validez, se observa en condiciones naturales, sin manipular nada.” (p. 163).

Diseño transversal

Este estudio también es transeccional o transversal, porque la información o datos se recogieron en un solo momento y se indagó sobre las incidencias de las modalidades o categorías de la variable en estudio. Al respecto, Hernández *et al* (2014) afirmaron que, su procedimiento consiste en tratar de ubicar en la variable o variables los diferentes grupos de unidades de análisis (personas u objetos, fenómenos), para posteriormente proporcionar su descripción correspondiente.

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1 Variables

Definición conceptual de la variable estilos de liderazgo

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012), refiriéndose a los estilos de liderazgo afirma que: "El liderazgo es el don, la astucia para influir en las personas, a seguir las voluntariamente, para que cooperen o contribuyan llevando a cabo las metas de la institución. (pág. 537),

Los estilos de liderazgo son talentos que tienen las personas para influir en el pensamiento de otras personas, que resulta oportuno para alcanzar la gloria que es llegar al éxito de la organización.

Definición operacional de la variable estilos de liderazgo

Dicha variable está compuesta por tres dimensiones y 34 indicadores para la recolección de la información, los cuales fueron medidos con la encuesta y una ficha de cuestionario tipo Likert.

Definición conceptual de la variable satisfacción laboral

Palma (2005), definió a la satisfacción laboral como: "Postura, propensión o tendencia ordenadamente arraigado o asentado hacia el trabajo" (Pág., 213).

Significa entonces el universo de percepciones de un ser humano hacia su trabajo.

Definición operacional de la variable satisfacción laboral

Esta variable estuvo organizada en 4 dimensiones y 27 indicadores para la recolección de la información, los cuales fueron medidos con la encuesta y una ficha de cuestionario de tipo Likert.

2.2.2 Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de la variable estilos de liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Transformacional	Imposición Jerarquía Castigos Desconfianza Hermetismo	Del 1 al 17	1=completamente en desacuerdo	Alta (67-90)
Transaccional	Empatía Opiniones Decisiones Democracia Acercamiento	Del 18 al 28	2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Media (43-66)
Laissez Faire	Ideas Consulta Autocontrol Contacto Buen juicio	Del 29 al 34	4=De acuerdo 5= Completamente de acuerdo	Baja (18-42)

Tabla 2

Operacionalización de la variable satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Significación de la Tarea	Conocimiento	Del 01 al 08		
Condiciones de Trabajo	Clima laboral Funciones Seguimiento Salario Opiniones Equipo de trabajo	Del 09 al 17	1=completamente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4=De acuerdo 5= Completamente de acuerdo	Alta (67-90) Media (43-66) Baja (18-42)
Reconocimiento Personal y/o Social	Prevención Organización Condiciones Equidad Equipos	Del 18 al 22		
Beneficios Económicos	Información Capacitación Oportunidades Desarrollo	Del 23 al 27		

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

Según Hernández, et al, (2014) refiere que: “La Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

En el presente estudio se ha considerado como elementos a 961 trabajadores de la Municipalidad de los Olivos en el año 2017.

Tabla 3

Población de estudio

Tipo de contrato	N° de empleados
Estables	131
Contratados	587
Temporales	243
Total	961

2.3.2 Muestra

Para seleccionar la muestra, se utilizó el método probabilístico aleatorio, por consiguiente, toda la población de trabajadores tienen las mismas probabilidades de ser escogidos, (Levin, 1996, p. 315).

La muestra de esta investigación estuvo constituida por 163 trabajadores que fueron seleccionados en forma aleatoria y proporcional.

Para tal efecto se aplica la proporción: 163/961 a cada grupo según tipo de contrato.

Tabla 4

Muestra proporcional

Tipo de contrato	N° de empleados	Muestra proporcional
Estables	131	$0,17 \times 131 = 22$
Contratados	587	$0,17 \times 587 = 100$
Temporales	243	$0,17 \times 243 = 41$
Total	961	163

Muestreo

En el presente estudio se utilizó el muestreo aleatorio simple para calcular la muestra, se aplicó:

TAMAÑO DE LA POBLACION CONOCIDA

z	Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1- α)	1,96
P	Proporción de éxito.	0,5
Q	Proporción de fracaso (Q = 1 - P)	0,5
N	Tamaño de la población.	961
ε	Tolerancia de error.	0,07
n	Tamaño de la muestra	163

Figura 1. Tamaño de la población conocida

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

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica:

Para la presente investigación se seleccionó la técnica de encuesta, después de realizar la operacionalización de los variables estilos de liderazgo y satisfacción laboral. Según Hernández et al, (2017) En el ámbito social, no hay mejor instrumento que el cuestionario, para recabar datos e información. Que consta de cierta cantidad de preguntas destinadas a medir variables. (pág. 217)

Por lo que se utilizó la muestra de empleados de la Municipalidad, estableciendo contacto en primer lugar con el área de recursos humanos, solicitando la autorización mediante una solicitud para acceder a la información y aplicación de dos encuestas, después de haber obtenido dicha autorización mediante un documento oficial, luego se organizó reuniones de capacitación y procediendo a realizar estas encuestas en reiteradas fechas, previa coordinación con la gerencia de recursos humanos, ya que por las funciones que realizan las diferentes gerencias no se podía agrupar a todos, puesto que existen áreas en la

municipalidad que se encontraban en el campo. Fue así que se logró seleccionar efectivamente a la muestra.

Instrumentos de recolección de Datos

Se emplearon dos instrumentos, En la presente investigación se recoge información uno para obtener los Estilos de Liderazgo y otra para la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

En esta investigación se utilizó el cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID-S, que consiste en que el subordinado indique su percepción de liderazgo de su superior o jefe, este instrumento ha sido validado, y consta de 34 ítems, que se pueden responder en 15 minutos.

Ficha técnica del instrumento

Nombre original	Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID)
Autor	Castro, Nader, & Causillo
Procedencia	Argentina
Año	2004
Administración	Individual o colectivo
Forma	(S) percepción superior
Duración	15 min
Escala valorativa	Totalmente en desacuerdo con la afirmación (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo con la afirmación (5)
significación	Determinar el estilo de liderazgo predominante y de las dimensiones que lo componen.
Uso	Para evaluar a la población en general

Materiales	Cuestionario que consiste de 34 ítems
Baremación	Se determina a partir de la puntuación bruta conseguida para cada dimensión y luego se transforma en percentiles Pobre habilidad : [1-24] ↔ Pobre Liderazgo Regular habilidad : [25-75] ↔ Regular Liderazgo Alto dominio de habilidad : [76-99] ↔ Alto Liderazgo
Validez	Análisis factorial exploratorio, análisis factorial confirmatorio, validez de criterio.
Confiabilidad	Por consistencia interna probada por el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo fiabilidades bastantes satisfactorias entre 0,60 y 0,80.

Para la satisfacción laboral se utilizó como instrumento, el cuestionario en la escala SL-SPC, elaborado por Palma (2005) el cual se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 27 ítems, la cual refiere que tiene 4 dimensiones, significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, y beneficios económicos, este instrumento ha sido validado en Perú.

Validez

Según Hernández et al, (2014) refiriéndose a la validez afirma que: Es como el instrumento en realidad mide la variable que se pretende medir, (pág. 217).

En el presente estudio se aplicó la validez de contenido a través de juicio de expertos, en este caso se han considerado tres criterios: pertinencia, relevancia y claridad de cada uno d los ítems de los cuestionarios que han medido las variables.

Tabla 5

Resultados de la opinión de juicio de expertos

Experto	Especialidad	Opinión
Dr. Noel Alcas Zapata	Metodólogo	Aplicable
Dr. Chantal Jara	Temático	Aplicable
Dra. Isabel Menacho Vargas	Temático	Aplicable

Fiabilidad

La fiabilidad indica la exactitud de la medición, como probabilísticamente se expresan en unidades que van de 0 a 1, en ningún caso podrá ser negativa.

Mientras más se aproxime a 1 es más confiable el instrumento, en otras palabras, la medición es más precisa en base a lo que se quiere medir. Según pino (2010).

En cuanto a la confiabilidad del instrumento se realizó la prueba de Cronbach para ambas variables.

En este estudio se empleó el estadístico de cronbach, el cual es pertinente para establecer la fiabilidad de instrumentos que se han elaborado con escala ordinal para medir las variables.

Tabla 6

Resultados del análisis de fiabilidad de los estilos de liderazgo

Variabes	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Estilos de liderazgo	0.822	34
Satisfacción laboral	0.889	De i

Se observa en la tabla 6, que la prueba de fiabilidad del instrumento procedido bajo la técnica del Alfa de Cronbach presenta un excelente nivel de confiabilidad, Por lo tanto, se puede afirmar que los instrumentos que miden estas variables son confiables.

2.5 Métodos de análisis de datos

Es el proceso que se sigue para analizar e interpretar los datos o información, es el proceso a través del cual se clasifica, ordena, y presentan los resultados. Para la contrastación de las hipótesis se utiliza el grado de asociación entre las variables de estudio. (Calero, 2000, p. 56)

2.6 Aspectos éticos

Para que este estudio de investigación, cumpla con los principios de ética, ya que los seres humanos que en este caso son los sujetos de estudio, se tiene que contar con la autorización previa al estudio, tramitando oficialmente los oficios, las áreas respectivas o al área encargada de brindar estos permisos, cumpliendo para ello todos los aspectos al que conlleven, por consiguiente, se debe prever si es factible realizarlo, si tienen condiciones y recursos mínimos para llevarlo a cabo. Además, el consentimiento de los mismos individuos implicados en el estudio, brindándoles información del porque se está realizando esta investigación y en que consiste.

III. Resultados

3.1 Descripción

Descripción de los estilos de liderazgo

Tabla 7

Frecuencia de los niveles del liderazgo transformacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	41	25,2
Moderado	80	49,1
Alto	42	25,8
Total	163	100,0

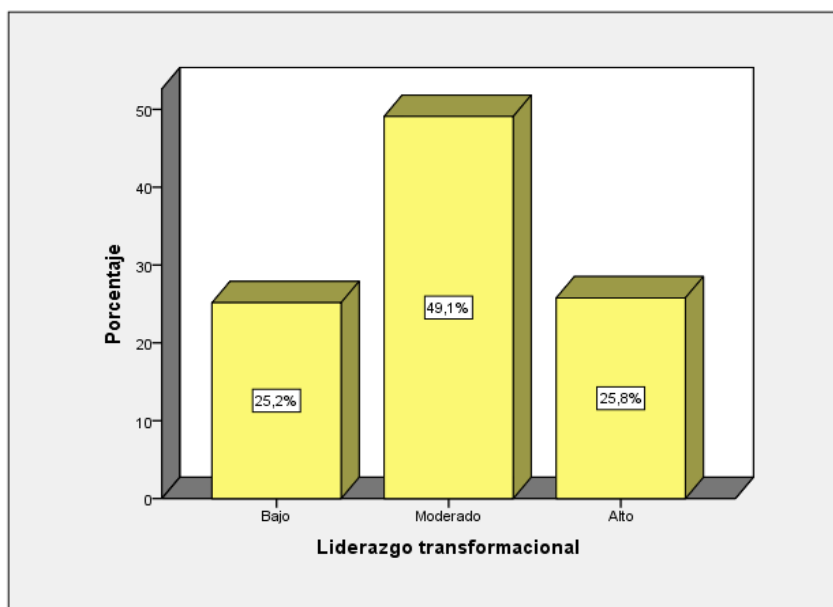


Figura 2. Niveles del liderazgo transformacional

En la tabla 7 y figura 2, se observa que el liderazgo transformacional está en el nivel moderado y representa el 49,1%, según la percepción de los empleados de la Municipalidad de los Olivos.

Tabla 8

Frecuencia de los niveles del liderazgo transaccional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	69	42,3
Moderado	44	27,0
Alto	50	30,7
Total	163	100,0

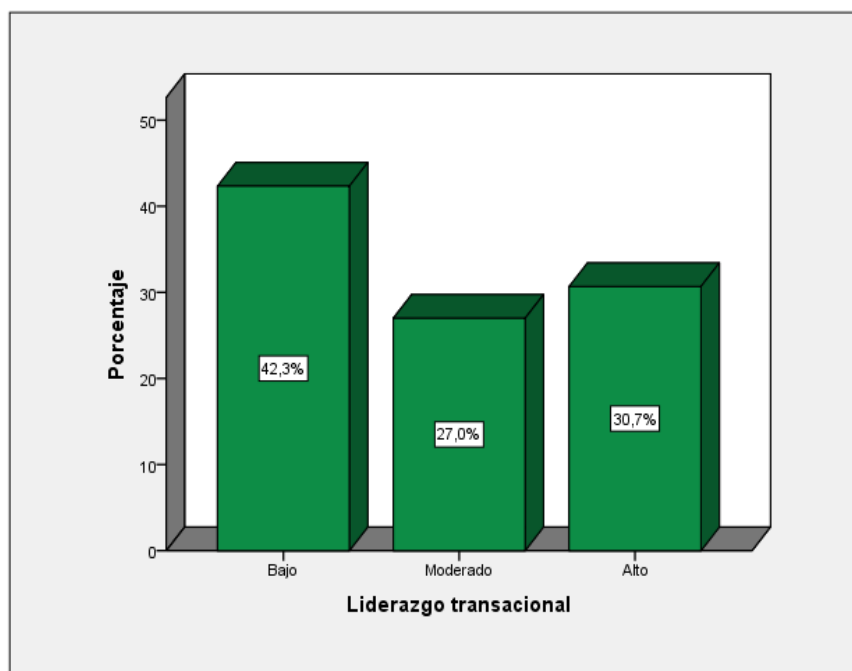


Figura 3. Niveles del liderazgo transaccional

En la tabla 8 y figura 3, se observa que el liderazgo transaccional está en el nivel bajo y representa el 42,3%, según la percepción de los empleados de la Municipalidad de los Olivos.

Tabla 9

Frecuencia de los niveles del liderazgo laissez faire

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	63	38,7
Moderado	43	26,4
Alto	57	35,0
Total	163	100,0

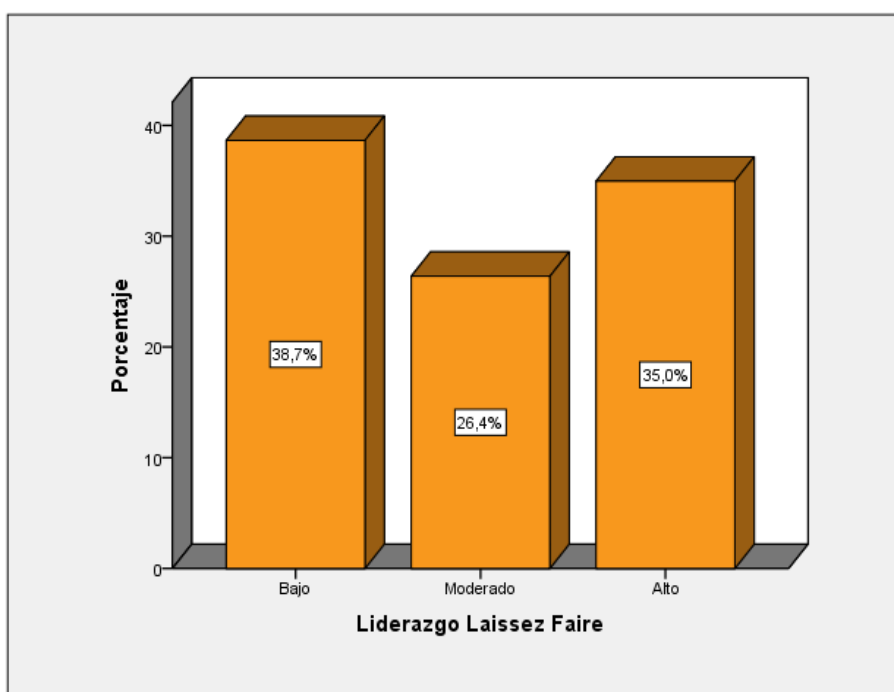


Figura 4. Niveles del liderazgo laissez faire

En la tabla 9 y figura 4, se observa que el liderazgo laissez faire está en el nivel bajo y representa el 38,7%, según la percepción de los colaboradores de la Municipalidad de los Olivos.

Descripción de la variable satisfacción laboral

Tabla 10

Frecuencia de los niveles de satisfacción laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	56	34,4
Moderado	55	33,7
Alto	52	31,9
Total	163	100,0

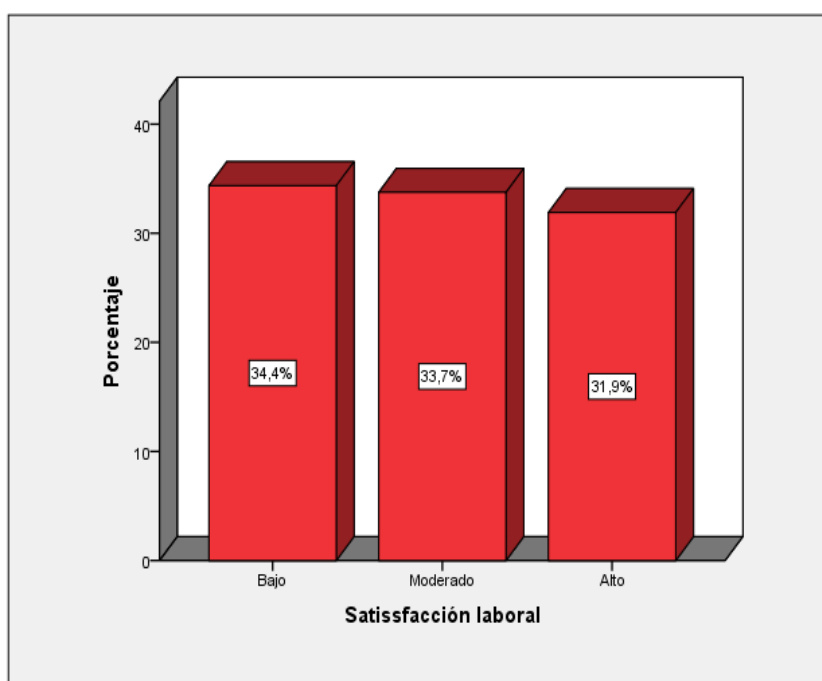


Figura 5. Niveles de la satisfacción laboral

En la tabla 10 y figura 5, se observa que la satisfacción laboral está en el nivel bajo y representa el 34,4%, según la percepción de los empleados de la Municipalidad de los Olivos.

Descripción de las dimensiones de la satisfacción laboral

Tabla 11

Frecuencia de los niveles de significación de la tarea

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	73	44,8
Moderado	38	23,3
Alto	52	31,9
Total	163	100,0

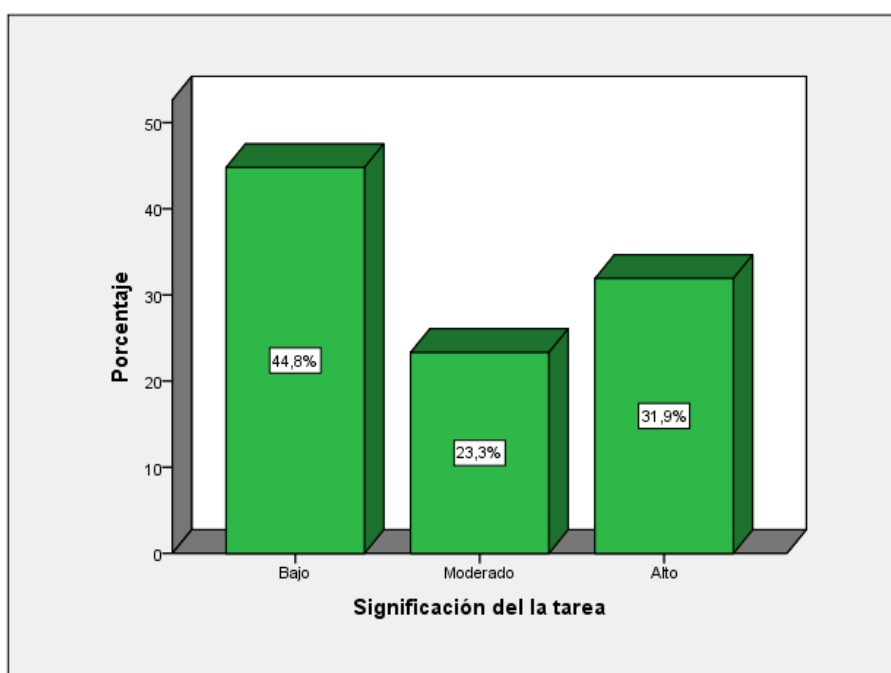


Figura 6. Niveles de significación de la tarea

En la tabla 11 y figura 6, se observa que significación de la tarea está en el nivel bajo y representa el 44,8%, según la percepción de los trabajadores de la Municipalidad de los Olivos.

Tabla 12

Frecuencia de los niveles de condiciones de trabajo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	71	43,6
Moderado	54	33,1
Alto	38	23,3
Total	163	100,0

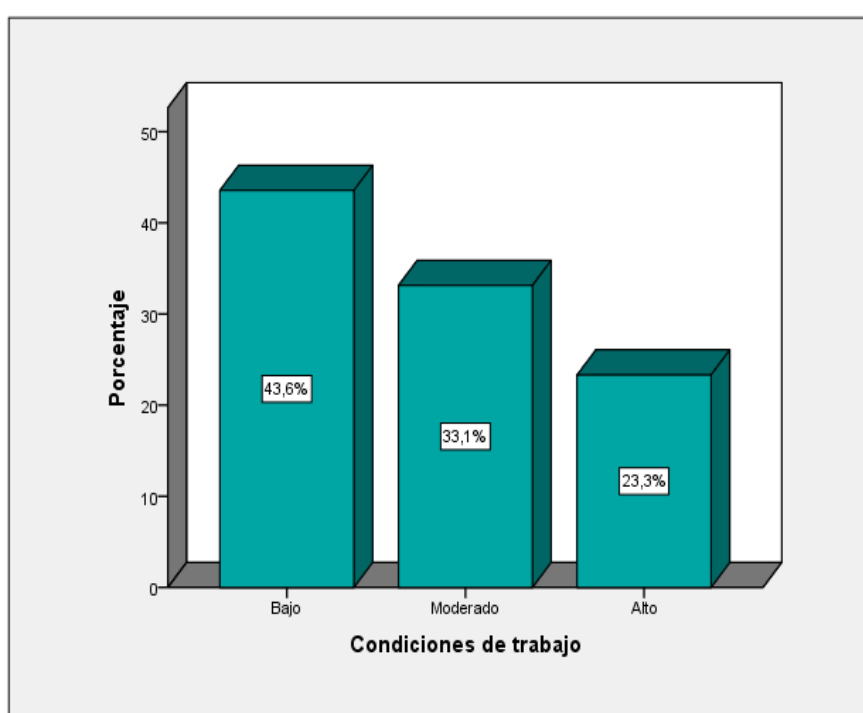


Figura 7. Niveles de condiciones de trabajo

En la tabla 12 y figura 7, se observa que las condiciones de trabajo están en el nivel bajo y representa el 43,6%, según la percepción de los empleados de la Municipalidad de los Olivos.

Tabla 13

Frecuencia de los niveles de reconocimiento personal

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	55	33,7
Moderado	84	51,5
Alto	24	14,7
Total	163	100,0

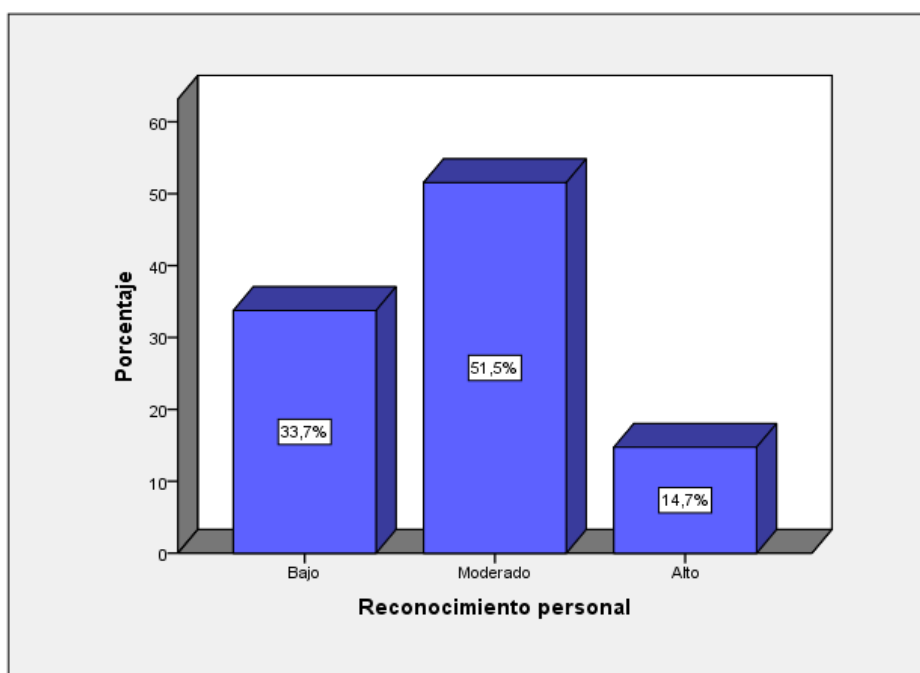


Figura 8. Niveles de reconocimiento personal

En la tabla 13 y figura 8, se observa que el reconocimiento personal está en el nivel moderado y representa el 51,5%, según la percepción de los trabajadores de la Municipalidad de los Olivos.

Tabla 14

Frecuencia de los niveles de beneficios económicos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	50	30,7
Moderado	31	19,0
Alto	82	50,3
Total	163	100,0

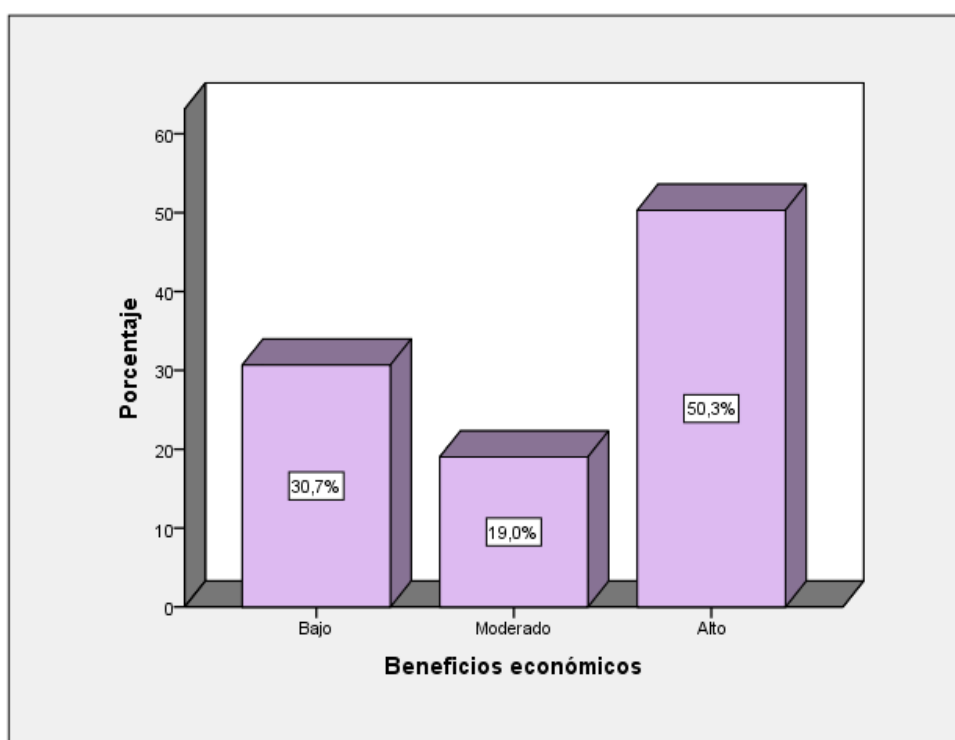


Figura 9. Niveles de beneficios económicos

En la tabla 14 y figura 9, se observa que los beneficios económicos están en el nivel alto y representa el 50,3%, según la percepción de los empleados de la Municipalidad de los Olivos.

3.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis específica 1

H₀: El estilo de liderazgo transformacional no se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

H₁: El estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0.05$; rechazar H₀

Si $p_valor > 0.05$; aceptar H₀

Tabla 15

Correlación de Spearman entre el Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral

Correlaciones				
			Liderazgo transformacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,339**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	163	163
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,339**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	163	163

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

En la tabla 15, se observa la sig. Bilateral = 0.000 < 0.05, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.339**, lo cual expresa una relación baja y significativa entre ambas variables. Se concluye, por consiguiente, que el estilo de liderazgo transformacional si se relaciona con la satisfacción laboral

de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017. Por lo cual se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 2

H₀: El estilo de liderazgo transaccional no se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

H₁: El estilo de liderazgo transaccional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0.05$; rechazar H₀

Si $p_valor > 0.05$; aceptar H₀

Tabla 16

Correlación de Spearman entre el Liderazgo transaccional y la satisfacción laboral

Correlaciones				
			Liderazgo transaccional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,318**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	163	163
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,318**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	163	163

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

En la tabla 16, se observa a la sig. Bilateral = 0.000 < 0.05, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.318**, lo cual expresa una relación baja y significativa entre ambas variables. Se concluye, por consiguiente,

que el estilo de liderazgo transaccional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017. Por lo cual, se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 3

H₀: El estilo de liderazgo laissez faire no se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

H₁: El estilo de liderazgo laissez faire se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0.05$; rechazar H₀

Si $p_valor > 0.05$; aceptar H₀

Tabla 17

Correlación de Spearman entre el Liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral

Correlaciones				
			Liderazgo Laissez Faire	Satisfacción laboral
Rho de	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,477**
Spearman	Laissez Faire	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	163	163
	Satisfacción	Coefficiente de correlación	,477**	1,000
	laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	163	163

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

En la tabla 17, se observa a la sig. Bilateral = 0.000 < 0.05, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.477**, lo cual expresa una relación baja y significativa entre ambas variables. Se concluye, por consiguiente, que el estilo de liderazgo laissez faire se relaciona con la satisfacción laboral de los

empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017. Por lo cual, se rechaza la hipótesis nula.

IV. Discusión

Primera:

En referencia al objetivo principal, los resultados obtenidos con el estadístico de spearman indican que el estilo Laissez faire tiene mayor relación con la satisfacción laboral, un resultado similar fue el de Alvarado, Parodi y Ruiz quienes llegaron a la conclusión de que, este estilo de liderazgo están relacionados significativamente con el compromiso organizacional, contrario fue el estudio de Peñarreta, quien refirió que, no existe relación clara entre ambas variables.

Segunda

En relación con el primer objetivo, los resultados obtenidos con el estadístico de spearman la cual indica que existe una relación baja, entre el estilo transformacional con la satisfacción laboral, un resultado similar fue el de Jiménez los cuales indicaron que no existe una correlación entre la motivación laboral, el liderazgo transformacional y el desempeño de docentes, cada docente tiene sus propias motivaciones internas por ello se esfuerzan por alcanzar sus propósitos y esto hace que su desempeño sea positivo, a esto se adiciona el liderazgo transformacional que tienen sus superiores el cual los estimula a lograr lo que se han propuesto.

Tercera

En relación al segundo objetivo, los resultados obtenidos con el estadístico de spearman indican que el estilo de liderazgo transaccional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017, así mismo esta relación es baja entre ambas variables, Un resultado similar fue el de villalón en su estudio concluyo que el estilo predominante que se encontró presente fue el transaccional, existiendo indicios de la aparición o nacimiento del liderazgo transformacional en los directores, cada individuo trabaja individualmente y rinde cuenta de su avance en el trabajo.

Cuarta

En relación al tercer objetivo, los resultados obtenidos con el estadístico de spearman indican que el estilo de liderazgo laissez faire se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos, así mismo esta relación es alta y significativa entre ambas variables. Un resultado similar fue el de Chavez, Ciguenas y Martensen quien menciona que la percepción de los colaboradores es que el estilo de liderazgo pasivo - evitador se relaciona moderadamente con la satisfacción organizacional.

V. Conclusiones

Primera:

En referencia al objetivo general, se concluye que la mayor relación la determinan el estilo de liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral, como lo demuestra la prueba de Spearman (sig. Bi; Rho= lateral = 0.000 < 0.050.477**).

Segunda

Sobre el primer objetivo específico se concluye que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017. Como se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. Bilateral = 0.000 < 0.05, Rho = 0.339**).

Tercera

Sobre el segundo objetivo específico se concluye que el estilo de liderazgo transaccional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017. Como se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. Bilateral = 0.000 < 0.05, Rho = 0.318**).

Cuarta

Sobre el tercer objetivo específico se concluye que el estilo de liderazgo laissez faire se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017. Como se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. Bilateral = 0.000 < 0.05, Rho = 0.477**).

VI. Recomendaciones

Primera:

Al alcalde de la Municipalidad de los olivos se le recomienda brindar más capacitaciones y talleres, sobre los estilos del liderazgo como el transformacional, transaccional y laissez faire para los funcionarios y empleados de la municipalidad, a fin de que la adopción que elijan sea el mejor tanto como para el ser humano como para la institución, con la finalidad de que predomine a futuro paulatinamente el liderazgo transformacional y desaparición de igual forma paulatinamente del liderazgo laissez faire, además también se recomienda realizar las pausas activas, para que todo el personal con tan solo 10 minutos a lo mucho vuelva a recargar sus energías, y brindar un mejor servicio al ciudadano en el menor tiempo posible, reduciendo malestar de la población del distrito de los olivos.

Segunda

A las autoridades que se encuentran actualmente a cargo de la gestión, y los que van a entrar en el futuro tengan la visión de que el liderazgo transformacional, es el ideal en tiempos actuales, pero la realidad es otra como vemos en los resultados existe relación, entre el liderazgo y la satisfacción, se recomienda que se propongan formar cada vez en mayor cantidad más líderes transformacionales, empleados que con su liderazgo muevan e impulsen a la municipalidad al logro de sus objetivos anuales.

Tercera

Se recomienda a la Municipalidad de los olivos, a los funcionarios también de otras municipalidades, y en general, la toma de conciencia a fin de promover cambios generando proyectos innovadores, como vemos en los resultados los empleados se preocupan por cumplir trabajan para sí mismos, individualmente, son líderes transaccionales los gerentes de varias áreas, hacen lo que les piden y no van más allá de lo esperado, no rompen esquemas, se les recomienda trabajar en equipo, buscar esa integración, porque todos tienen la misma camiseta y es el de la municipalidad.

Cuarta

Se recomienda a los investigadores continuar con los estudios asociados a las dimensiones tanto de los estilos de liderazgo como la satisfacción laboral, considerando principalmente el enfoque cuantitativo. Realizar una investigación como la desarrollada en esta oportunidad, que sea aplicada a todos los trabajadores de la municipalidad de los olivos, a todo nivel jerárquico desde el más alto (Funcionarios, Jefes, Gerentes, Subgerentes) hasta el empleado practicante, a fin de corroborar los resultados obtenidos y así garantizar su validez en el ámbito laboral de la municipalidad. A los gobiernos locales, regionales y nacionales, escuchar, recoger las expectativas de los trabajadores, a fin de que estos se sientan bien en un entorno llevadero, un ambiente agradable en el trabajo, para mejorar la satisfacción laboral trascender en el reconocimiento ya que todos buscamos esforzarnos en las tareas a veces muy duras, trabajando más tiempo, buscando ser reconocidos socialmente, experimentar en talleres o dinámicas estrategias para sobrellevar complicaciones que se presenten, anticipando las posibles soluciones.

Referencias

Aliaga, A. (1981). *Diseños Muestrales*. Lima: CEPAL. Revisado 12 de agosto del 2012, <http://www.eclac.cl/deype/mecovi/docs/TALLER10/34.pdf>

Alvarado, O. (2008). *Gerencia y Marketing para la Gestión de Calidad*. Editorial Universidad Usil. Unidad de publicaciones. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.

Álvarez, M. (2001) *El liderazgo de los procesos de mejora, en Cantón Mayo, I. (coord.): La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Editorial CCS. Madrid.

Arias, L. (2004). *La dirección y el liderazgo de calidad en centros educativos*, Tesis para optar el grado de maestría. Universidad de León. México.

Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Argentina: Cengage Learning.

Alcaldes deben ser principales aliados para la inclusión social. (2012, Abril). Asociación de Municipalidades del Perú. Recuperado de http://www.ampeperu.gob.pe/p_sala_prensa/ampe090412-alcaldes-deben-ser-principales-aliados-para-la-inclusion-social.aspx

Álvarez, D., Bolaños, M. R., Campos, M., Cerveleyn, J., Eddowes, J., & Ramírez, L. (1994, Mayo). Satisfacción Laboral en un grupo de trabajadores de una empresa pública. *Cuadernos de Psicología*, 2, 77-134.

Álvarez, D. (1996). Satisfacción Laboral en docentes: el caso de la Universidad de Lima (Tesis de maestría, Universidad de Lima, Lima, Perú).

Anaya, D., & Suárez, J.M. (2004). La Escala de Satisfacción Laboral Versión para Orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la Satisfacción Laboral. *Revista de Investigación Educativa*, 22(2). 519-534.

- Alva, C. y Gutierrez, G. (2016). *La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: Evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información.* (Tesis para optar el grado académico de Magister en Dirección de Personas). Universidad del Pacífico. Perú.
- Alvarado, K., Parodi, G. y Ruiz, M. (2016), *Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional con mediación de Engagement en Técnicos de Maquinaria Pesada.* (Tesis para optar el grado académico de magister en Dirección de personas). Universidad del Pacífico. Perú.
- Bass, B. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar, en (1995). *La implantación de la calidad en los centros educativos: Una perspectiva aplicada y reflexiva*: Ediciones CCS.
- Berry, M., & Morris, M. (2008). *The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent.* Documento presentado a la Academy of Human Resources Development Research Conference, Panama City. Recuperado de: <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/detail?accno=ED501235>
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Transformational Leadership* Mahwah. Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers. EEUU.
- Bernal, C. (2016). Percepción del riesgo de los Supervisores según su estilo de liderazgo y cultura en seguridad como factor de accidentalidad en Ecopetrol S.A. (Tesis para optar el título de Maestría en Gerencia de Operaciones). Escuela internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de la Sabana. Colombia.
- Brooke, P., Russel, D., & Price, J (1998). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139–145.

- Burns, B (1998) *Transformational leadership: industry, military and educational impact*. Hilldale: L.Erlbaum.
- Calle, C. (2008). *Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión Institucional de los directores de Nivel Secundario de las Instituciones Educativas Públicas de Región Callao*. Tesis para optar el título de Maestría. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Lima- Perú.
- Castro, S., Lupano, M., Benetuil, D & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Chiavenato, A. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial. McGraw-Hill. México D.F (1993). *Administración y Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill de México.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.) México, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la Satisfacción Laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 19(2), 21-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29918523003>
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Universum*, 23(2), 66-85. doi: 10.4067/S0718-23762008000200004
- Chávez, J., Cigüeñas, M. y Martensen, R. (2016). *La Relación entre los estilos de Liderazgo y las Actitudes ante el cambio Organizacional en una empresa de*

Servicios, (Tesis para optar el Grado Académico de magister en Desarrollo Organizacional). Universidad del Pacífico. Perú.

Covey, S. (2013). *El liderazgo centrado en principios*. España. Ed. Paidós.

Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Tesis para optar el grado de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú

Coronel, J. (1986). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Universidad de Huelva. Huelva. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y los procesos de cambio en los centros educativos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad. Huelva (2000). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Universidad de Huelva.

Davis, K. (2005) *Comportamiento humano en el trabajo*. California: Editorial Magray- Hill- Inteamericana.

Davy, J., Kinicki, A., & Scheck, C. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 302-317.

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

Decreto Legislativo N° 1057. Decreto Legislativo que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios. Presidencia del Consejo de Ministros (2008).

Druker, P. (2003). *El líder del futuro*. Buenos Aires: Editorial Espasa Calpe.

Escobar, A., Arango, J., Mifflin, R. y Mozombite, S. (2007). *Centro de Investigaciones y servicios Educativos: Modulo 1 Gestión Educativa:*

Capacitación en gestión a Directores de Instituciones Educativas. Pontificia Universidad Católica. Lima Perú.

Escandon, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Revista Estudios Generales*. 32, 137-145

Escudero, M. (2000). *El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa*. Barcelona: Editorial Trebol.

Fernández, M., Villagrasa, J., Gamó, M., Vázquez, J., Cruz, E., Aguirre, M., & Andradás, V. (1995, Noviembre). Estudio de la Satisfacción Laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid.

García, G. (1997). *Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica*. Universidad Rafael Urdaneta. Instia, Maracaibo.

Garson, D. (2012). *Topics in Multivariate Analysis*. Recuperado de <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. M. (1994). *Las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.

Gimeno, J. (1996). *El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de los estudiantes de quinto de las instituciones estatales del nivel secundario de Madrid España*. Madrid España.

Gómez, C. A., Incio, O. W., & O'Donnell, G. (2011). *Nivel de Satisfacción Laboral en banca comercial: un caso aplicado* (Tesis de maestría, Centrum Católica, Lima, Perú).

González, T. (2009). *Liderazgo y Clima Organizacional en el contexto de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (LOPCYMAT)*, (Tesis para optar el grado de Magister en Ciencias

Administrativas). Escuela de Ciencias Administrativas. Universidad de Oriente. Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.) México, D.F.: Mc. Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. (5a ed.) México: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.. Ed. McGraw-Hill.

Jones, J. (2008, noviembre). A unique formula for success. Lodging Hospitality. Recuperado de: <http://lhone.com/development/management/unique-formula-success/>

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012), *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. México. Editorial Mc Graw-Hill.

Lepeley, M. (2003). *Gestión y Calidad en Educación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11a ed.). México D.F., México.

Lussier, N. y Achua, C. (2006). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Segunda edición internacional. Distrito Federal de Nuevo México: Editorial Thomson Editores.

- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje*. Guadalajara: McGraw-Hill/Interamericana.
- Maureira, O. (2004). *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un Modelo Casual*, Buenos Aire.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50., 370-396.
- Maxwell, J (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México. Ed. Thompson.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Méndez A. (2013) *blog administración y recursos financieros*. Recuperado de:
<http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-transaccional.html>
- Molero, Fernando; Recio, Patricia, y Cuadrado, Isabel. (2010). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española". En: *Psicothema*. Vol. 22 (3) 2010.
- Murillo, F., Barrio, R., y Pérez, M. (1999). *Dirección escolar: análisis e investigación*. CIDE. (Colección del CIDE, N° 136). Madrid.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., y Lawler, E. E. (1979). *Managing organizational behavior*. Boston: Little, Brown.
- Oltra, V. (coord.). (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

- Pascual, R. (1993). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco*. Narcea. Madrid.
- Peréz, C. (2002). *Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación Básica en el municipio José Tadeo Monagas del estado Guárico*, Tesis para optar el Grado de Maestría, Caracas, Venezuela.
- Pedraja, L., Rodríguez, P., Barreda, O., Sagreda, O. y Segovia, C. (2008). *Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile*.
- Peñarreta, D. (2014). *La Influencia de los Estilos de Liderazgo en los niveles de Satisfacción Laboral de los Empleados del GAD Municipal de Loja*, (Tesis para optar el título de Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar. Bolivia
- Quarstein, V., McAfee R., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873.
- Rivera, M. (2002). *Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en enfermería* (tesis para optar el grado de Magister en administración de la atención de enfermería). Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. México.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2008). *Clima y satisfacción como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena (CEPA)*. Facultad de Psicología de la Universidad de Talca, Centro de Psicología Aplicada. Recuperado de http://www.cepa.otalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf
- Rodríguez, A., Zarco, V., & González J. M. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- Rojas, L. (2012, Marzo). Gestión y Políticas Públicas: Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. *Boletín Institucional e-governa*, 19, 2-4.

Robbins, S. (2006). *Comportamento organizacional*. Sao Paulo, Brasil. Pearson Education Inc.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en investigación científica*. Edit. Visión Universitaria. Lima – Perú. pp.222.

Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica*. (4ta. Edición). México, D.F. México: Limusa.

Yulk, G., Van Fleet, D. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychoanalists Press.

Anexos

ANEXO 1: ARTICULO CIENTIFICO

1. TÍTULO

Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Los Olivos - 2017

2. AUTOR (A, ES, AS)

Br. Claudia Rossana Poma García.

claudia_rossana17@hotmail.com

3. RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los Olivos - 2017. La relación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral es un problema grave para la sociedad, en el presente trabajo la importancia que se le da a estos estilos es vital, puesto que lo que se quiere es estudiar a profundidad esta relación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. El estudio tiene enfoque cuantitativo dado que utiliza la estadística como una de sus herramientas para el recojo de los datos, procesamiento de los datos, análisis y presentación de los resultados. El diseño es correlacional, no experimental, transversal. Para la validez de los instrumentos se tuvo en cuenta el criterio de juicio de expertos, la muestra estuvo constituida por 163 empleados y se calculó mediante muestreo aleatorio, mediante la validez de contenido y para su fiabilidad se aplicó el estadístico de alfa de cronbach. En referencia al objetivo general, se concluye que la mayor relación la determinan el estilo de liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral, como lo demuestra la prueba de Spearman (sig. Bi; Rho= lateral = 0.000 < 0.050.477**).

4. PALABRAS CLAVE

Estilos de liderazgo y satisfacción laboral

5. ASBTRACT

The objective of this paper is to determine the relationship between leadership styles and job satisfaction of the employees of the municipality of Olivos - 2017. The relationship of leadership styles in job satisfaction is a serious problem for society, in the present work the importance that is given to these styles is vital, since what is wanted is to study in depth this influence of leadership styles in job satisfaction.

The present study has a quantitative approach since it uses statistics as one of its tools for data collection, data processing, analysis and presentation of results. The design is correlational, not experimental, transversal. For the validity of the instruments, the criterion of expert judgment was taken into account, the sample consisted of 163 employees and was calculated by random sampling, by content validity and for its reliability the cronbach alpha statistic was applied.

In reference to the general objective, it is concluded that the greatest relationship is determined by the laissez faire leadership style and job satisfaction, as shown by the Spearman test (sig Bi, Rho = lateral = 0.000 <0.050.477 **).

6. KEYWORDS

Leadership styles and job satisfaction

7. INTRODUCCIÓN

El estado Peruano actualmente se encuentra inmerso en una crisis de liderazgo, la mayoría de instituciones carecen de líderes para gestionar su recurso humano, En la Municipalidad Distrital de Los Olivos se observa que no están exentos a esta crisis de liderazgo, que involucra al Alcalde y a los funcionarios públicos que se agrupan o dividen en gerencias, subgerencias y los empleados que la conforman, por si fuera poco, a ello se suma el desconocimiento, la falta de capacitación en normativas, procedimientos, falta de integración, falta de presupuesto, falta de sistemas adecuados, y la falta del personal idóneo que cumpla con los perfiles requeridos, tanto en los funcionarios como en los empleados siendo así un obstáculo en el correcto desempeño de funciones. Cabe agregar que las deficiencias en temas administrativos como presupuestales influyen en la toma de

decisiones de los Jefes, un ejemplo claro de falta de liderazgo en la municipalidad es que los funcionarios no se encuentren en constante alimentación de información e intercomunicación de las diferentes áreas, como son los de atención al ciudadano, la municipalidad cuenta con sistemas obsoletos que no facilitan la labor de los trabajadores, por ello que los empleados no se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan demostrando una actitud negativa donde los más perjudicados son los ciudadanos de este distrito, reflejándose en la mala atención y demora en la atención a sus demandas, ello explicaría la rotación, el abandono o renuncia y el ausentismo, en definitiva, si los trabajadores de la entidad están satisfechos las probabilidades de desidia, abandono y ausentismo, serán mínimas, por el contrario, si los trabajadores están insatisfechos las probabilidades serán mayores.

Luthans, (2002) alude que la importancia del liderazgo en la gestión de las organizaciones, son las personas el recurso principal dentro de las instituciones, inevitablemente se necesita de las personas para realizar diferentes actividades y así contribuir al triunfo dentro de la institución. (pág. 312). Además, se necesita que estén bien dirigidos. Ahora bien, en la actualidad se necesita de líderes eficaces, que sean capaces de persuadir e influenciar correctamente en sus subordinados guiándolos a la mejora continua y mostrando la dirección hacia donde seguir para encontrar la manera adecuada para el éxito de la institución.

El problema general planteado es: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que tiene mayor relación con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017?

El objetivo general por otro lado, es: Determinar el estilo de liderazgo que tiene mayor relación con la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.

8. METODOLOGIA

En esta investigación de enfoque cuantitativo se utilizó un diseño no experimental, dado que la investigadora no ha manipulado los datos de las variables en estudio. Al respecto, Hernández, *et al* (2014), indicaron que “es no experimental ya que las variables son reales, por ello se puede verificar mayor validez, se observa en condiciones naturales, sin manipular nada.” (p. 163). Así como también tiene un diseño correlacional, dicho de otro modo, en esta línea de pensamiento,

Hernández, *et al* (2014) afirmaron que los “Diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (p. 158). Este estudio también es transeccional o transversal, porque la información o datos se recogieron en un solo momento y se indagó sobre las incidencias de las modalidades o categorías de la variable en estudio. De acuerdo con Hernández, *et al*, (2014) refiere que: “La Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. En la presente investigación la población es de 961 trabajadores de la Municipalidad de los Olivos en el año 2017. Para el presente estudio la muestra está comprendida por 163 trabajadores que fueron seleccionados en forma aleatoria y proporcional. Se utilizó como técnica la encuesta, según Hernández *et al*, (2017) en el ámbito social, no hay mejor instrumento que el cuestionario, para recabar datos e información. Que consta de cierta cantidad de preguntas destinadas a medir variables. (pág. 217). El procesamiento de la información en esta investigación se realizó a través del cual se clasifica, ordena, y presentan los resultados. Para la contrastación de las hipótesis se utiliza el grado de asociación entre las variables de estudio. (Calero, 2000, p. 56).

9. RESULTADOS

Luego del procesamiento estadístico de los datos recogidos en las encuestas los resultados muestran que las encuestas en la Municipalidad de los olivos de acuerdo a la percepción de los empleados, el estilo de liderazgo transformacional está en el nivel moderado y representa el 49,1%, así mismo el liderazgo transaccional está en el nivel bajo y representa el 42,3%, y finalmente el liderazgo *laissez faire* está en el nivel bajo y representa el 38,7%, por lo tanto se puede decir que existe un predominio del liderazgo *laissez faire*, mostrando que los funcionarios practican regularmente este tipo de liderazgo. De lo cual podemos afirmar que los funcionarios son percibidos por la mayoría de los empleados como un líder que regularmente evita tomar decisiones, no se implica, toman distancia de las situaciones que requieren de su presencia, incidiendo en forma negativa en la calidad de atención, de lo señalado se menciona que los empleados perciben que

regularmente los funcionarios tienen un estilo de liderazgo ineficaz representado por el *laissez faire* en el desempeño de sus funciones, así como también en segundo lugar al liderazgo transaccional ya que tanto los funcionarios como los empleados realizan sus labores independientemente, y buscan cumplir sus objetivos individualmente mas no el de la institución, al mismo tiempo perciben a un grupo de funcionarios que se encaminan en el liderazgo transformacional hacia el nuevo contexto de gestión al cambio y a la eficacia.

10. DISCUSION

De la evaluación realizada en referencia al objetivo principal, los resultados obtenidos con el estadístico de spearman indican que el estilo *Laissez faire* tiene mayor relación con la satisfacción laboral, un resultado similar fue el de Alvarado, Parodi y Ruiz quienes llegaron a la conclusión de que, este estilo de liderazgo están relacionados significativamente con el compromiso organizacional, contrario fue el estudio de Peñarreta, quien refirió que, no existe relación clara entre ambas variables. También existe una relación baja, entre el estilo transformacional con la satisfacción laboral, un resultado contrario fue el de Jiménez los cuales indicaron que no existe una correlación entre la motivación laboral, el liderazgo transformacional y el desempeño de docentes, cada docente tiene sus propias motivaciones internas por ello se esfuerzan por alcanzar sus propósitos y esto hace que su desempeño sea positivo, a esto se adiciona el liderazgo transformacional que tienen sus superiores el cual los estimula a lograr lo que se han propuesto. El estilo de liderazgo transaccional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017, así mismo esta relación es baja entre ambas variables, Un resultado similar fue el de villalón en su estudio concluyo que el estilo predominante que se encontró presente fue el transaccional, existiendo indicios de la aparición o nacimiento del liderazgo transformacional en los directores, cada individuo trabaja individualmente y rinde cuenta de su avance en el trabajo. El estilo de liderazgo *laissez faire* se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos, así mismo esta relación es alta y significativa entre ambas variables. Un resultado similar fue el de Chavez, Ciguenas y Martensen quien menciona que la percepción de los colaboradores es

que el estilo de liderazgo pasivo - evitador se relaciona moderadamente con la satisfacción organizacional, y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la postura de acondicionamiento al cambio organizacional, la percepción de los colaboradores ante los constantes cambios y dinámica en el sector empresarial de servicios se relaciona con los líderes que los supervisan, además menciona que el estilo de liderazgo pasivo se relaciona moderadamente con la satisfacción organizacional.

11. CONCLUSIONES

Respecto al objetivo general, se concluye que la mayor relación la determinan el estilo de liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral, como lo demuestra la prueba de Spearman (sig. Bi; Rho= lateral = 0.000 < 0.050.477**). El estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017. Como se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. Bilateral = 0.000 < 0.05, Rho = 0.339**). El estilo de liderazgo transaccional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017. Como se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. Bilateral = 0.000 < 0.05, Rho = 0.318**). El estilo de liderazgo laissez faire se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017. Como se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. Bilateral = 0.000 < 0.05, Rho = 0.477**).

12. REFERENCIAS

Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Argentina: Cengage Learning.

Alcaldes deben ser principales aliados para la inclusión social. (2012, Abril). Asociación de Municipalidades del Perú. Recuperado de

http://www.ampeperu.gob.pe/p_sala_prensa/ampe090412-alcaldes-deben-ser-principales-aliados-para-la-inclusion-social.aspx

Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Transformational Leadership* Mahwah. Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers. EEUU.

Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.) México, México: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F. Ed. McGraw-Hill.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11a ed.). México D.F., México.

Quarstein, V., McAfee R., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873.

Robbins, S. (2006). *Comportamento organizacional*. Sao Paulo, Brasil. Pearson Education Inc.

Rojas, L. (2012, marzo). Gestión y Políticas Públicas: Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. *Boletín Institucional e-governa*, 19, 2-4.

Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica*. (4ta. Edición). México, D.F. México: Limusa.

Yulk, G., Van Fleet, D. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychoanalysts Press.

ANEXO 1:

Matriz de consistencia							
Título: Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Los Olivos - 2017							
Autor: Claudia Rossana Poma García							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es el estilo de liderazgo que tiene mayor relación con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar el estilo de liderazgo que tiene mayor relación con la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017.</p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>El estilo de liderazgo Laissez faire tiene mayor relación con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>El estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos 2017.</p> <p>El estilo de liderazgo transaccional se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los olivos 2017.</p> <p>El estilo de liderazgo laissez faire se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos 2017.</p>	Variable 1: Estilos de liderazgo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Transformacional	Imposición Jerarquía Castigos Desconfianza Hermetismo	Del 1 al 17	1=completamente en desacuerdo	Alta (67-90)
			Transaccional	Empatía Opiniones Decisiones Democracia Acercamiento	Del 18 al 28	2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4=De acuerdo 5= Completamente de acuerdo	Media (43-66) Baja (18-42)
Laissez faire	Ideas Consulta Autocontrol Contacto	Del 29 al 34					
Variable 2: satisfacción laboral							
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos			
Percepción general	Conocimiento	Del 01 al 8	1=completamente en desacuerdo	Alta (67-90)			
Motivación y reconocimiento	Clima laboral Funciones Seguimiento Salario	Del 09 al 17	2=En desacuerdo	Media (43-66)			

			<p>Área y ambiente de trabajo</p> <p>Formación e información</p>	<p>Opiniones Equipos de trabajo</p> <p>Prevención Organización Condiciones Equidad Equipos</p> <p>Información Capacitación Oportunidades Desarrollo</p>	<p>Del 18 al 22</p> <p>Del 23 al 27</p>	<p>3=Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4=De acuerdo 5= Completamente de acuerdo</p>	<p>Baja (18-42)</p>
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
<p>Nivel: correlacional</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental Tipo básico</p> <p>Método:</p> <p>Enfoque cuantitativo</p>	<p>Población:</p> <p>961 empleados de la Municipalidad.</p> <p>Tipo de muestreo:</p> <p>Básico</p> <p>Tamaño de muestra: 163 empleados de la Municipalidad.</p>	<p>Variable 1: Estilos de liderazgo Técnicas: Recolección de datos Instrumentos: Encuesta Autor: Año: Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Forma de Administración:</p> <hr/> <p>Variable 2: satisfacción laboral Técnicas: Recolección de datos Instrumentos: Encuesta Autor: Año: Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Forma de Administración:</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Tablas de frecuencia Figuras estadísticas</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Se utiliza para la prueba de la hipótesis donde se realizaron los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de correlación.</p>				

Anexo 2: CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

TD	D	NA/D	A	TA
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información.

ESTILOS DE LIDERAZGO					
DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					
	TD	D	NA/D	A	TA
1. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
2. Cuenta con nuestro respeto.					
3. Tenemos plena confianza en él.					
4. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo					
5. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
6. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
7. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
8. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
11. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
12. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes					
13. Potencia nuestra motivación de éxito.					
14. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
15. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
16. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
DIMENSION LIDERAZGO TRANSACCIONAL					
	TD	D	NA/D	A	TA
18. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
19. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.					
20. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
21. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
22. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación					
23. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
24. Evita involucrarse en nuestro trabajo					
25. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
26. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
27. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien					
28. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
DIMENSION LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE					
	TD	D	NA/D	A	TA
29. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.					
30. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
31. Evita tomar decisiones.					
32. Cuenta con nuestro respeto.					
33. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					
34. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					

Anexo 3: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL (ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC).

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

TA	A	I	D	TD
TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

SATISFACCIÓN LABORAL					
DIMENSION SIGNIFICACION DE LA TAREA	TA	A	I	D	TD
1.- Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
2.- La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
3.- Me siento útil con la labor que realizo.					
4.- Me complace los resultados de mi trabajo.					
5.- Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
6.- Me gusta el trabajo que realizo.					
7.- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
8.- Me gusta la actividad que realizo.					
DIMENSION CONDICIONES DE TRABAJO	TA	A	I	D	TD
9.- La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
10.- El ambiente donde trabajo es confortable					
11.- Me disgusta mi horario.					
12.- Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
13.- La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
14.- El horario de trabajo me resulta incómodo.					
15.- En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
16.- Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
17.- Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo					
DIMENSION RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL	TA	A	I	D	TD
18.- Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.					
19.- Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
20.- Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
21.- Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
22.- Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
DIMENSION BENEFICIOS ECONOMICOS	TA	A	I	D	TD
23.- Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
24.- Me siento mal con lo que gano.					
25.- El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
26.- La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
27.- Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					

Anexo 4 Validez de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinenci a ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
1	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	✓		✓		✓		
2	Cuenta con nuestro respeto.	✓		✓		✓		
3	Tenemos plena confianza en él.	✓		✓		✓		
4	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	✓		✓		✓		
5	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar	✓		✓		✓		
6	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	✓		✓		✓		
7	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	✓		✓		✓		
8	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.	✓		✓		✓		
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	✓		✓		✓		
10	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	✓		✓		✓		
11	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	✓		✓		✓		
12	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes	✓		✓		✓		
13	Potencia nuestra motivación de éxito	✓		✓		✓		
14	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	✓		✓		✓		
15	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	✓		✓		✓		
16	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	✓		✓		✓		
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	✓		✓		✓		
	DIMENSION LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	✓		✓		✓		
19	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.	✓		✓		✓		
20	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	✓		✓		✓		
21	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	✓		✓		✓		
22	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	✓		✓		✓		
23	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.	✓		✓		✓		
24	Evita involucrarse en nuestro trabajo.	✓		✓		✓		
25	Demuestra que cree firmemente en el dicho si funciona, no lo arregles.	✓		✓		✓		
26	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	✓		✓		✓		
27	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	✓		✓		✓		
28	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	✓		✓		✓		
	DIMENSION LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	✓		✓		✓		
30	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	✓		✓		✓		
31	Evita tomar decisiones.	✓		✓		✓		

32	Cuenta con nuestro respeto.					
33	Evita decimos su opinión en algunas ocasiones.					
34	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Marcelo Vazquez Izuel DNI: 09968334

Especialidad del validador: Dachon Gestión Pública

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

24 de Febrero del 2018



Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA								
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Me siento útil con la labor que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	Me complace los resultados de mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	Me gusta el trabajo que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	Me gusta la actividad que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
DIMENSIÓN CONDICIONES DE TRABAJO								
9	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	El ambiente donde trabajo es confortable	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	Me disgusta mi horario.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	El horario de trabajo me resulta incómodo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
16	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL								
18	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
19	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
20	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
21	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
22	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
DIMENSIÓN BENEFICIOS ECONÓMICOS								
23	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
24	Me siento mal con lo que gano.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
25	El sueldo que tengo es bastante aceptable.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
26	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
27	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Manuel Vargas Izuel

DNI: 099 68395

Especialidad del validador: Doctrina en Gestión pública y gubernamental.

- 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

24 de Febrero del 2018



Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinenci ^{a1}		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
1	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	✓						
2	Cuenta con nuestro respeto.	✓						
3	Tenemos plena confianza en él.	✓						
4	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	✓						
5	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar	✓						
6	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	✓						
7	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	✓						
8	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.	✓						
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	✓						
10	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	✓						
11	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	✓						
12	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes	✓						
13	Potencia nuestra motivación de éxito	✓						
14	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	✓						
15	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	✓						
16	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	✓						
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos.	✓						
DIMENSION LIDERAZGO TRANSACCIONAL								
18	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	✓						
19	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.	✓						
20	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	✓						
21	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	✓						
22	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	✓						
23	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.	✓						
24	Evita involucrarse en nuestro trabajo.	✓						
25	Demuestra que cree firmemente en el dicho si funciona, no lo arregles.	✓						
26	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	✓						
27	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	✓						
28	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	✓						
DIMENSION LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE								
29	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	✓						
30	Evita decimos su opinión en algunas ocasiones.	✓						
31	Evita tomar decisiones.	✓						

32	Cuenta con nuestro respeto.						
33	Evita decimos su opinión en algunas ocasiones.						
34	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. ALICIA ZAPATA NOGA DNI: 26167282

Especialidad del validador: Metodólogo

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

24 de Febrero del 2018



Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA								
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Me siento útil con la labor que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
4	Me complace los resultados de mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
6	Me gusta el trabajo que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
8	Me gusta la actividad que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
DIMENSIÓN CONDICIONES DE TRABAJO								
9	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
10	El ambiente donde trabajo es confortable	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
11	Me disgusta mi horario.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
13	La comodidad del ambiente de trabajo es igualable.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
14	El horario de trabajo me resulta incómodo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
15	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
16	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
17	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL								
18	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
19	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
20	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
21	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
22	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
DIMENSIÓN BENEFICIOS ECONOMICOS								
23	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
24	Me siento mal con lo que gano.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
25	El sueldo que tengo es bastante aceptable.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
26	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
27	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []
Apellidos y nombres del juez validador: *Dr Mg: ALLAN ZAPATA NOEL* DNI: *06167282*
Especialidad del validador: *Metodología*

24 de Febrero del 2018

- 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.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA								
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	<input checked="" type="checkbox"/>						
2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	<input checked="" type="checkbox"/>						
3	Me siento útil con la labor que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
4	Me complace los resultados de mi trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.	<input checked="" type="checkbox"/>						
6	Me gusta el trabajo que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
8	Me gusta la actividad que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
DIMENSIÓN CONDICIONES DE TRABAJO								
9	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	<input checked="" type="checkbox"/>						
10	El ambiente donde trabajo es confortable	<input checked="" type="checkbox"/>						
11	Me disgusta mi horario.	<input checked="" type="checkbox"/>						
12	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
13	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.	<input checked="" type="checkbox"/>						
14	El horario de trabajo me resulta incómodo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
15	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
16	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	<input checked="" type="checkbox"/>						
17	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>						
DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL								
18	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>						
19	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
20	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	<input checked="" type="checkbox"/>						
21	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.	<input checked="" type="checkbox"/>						
22	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.	<input checked="" type="checkbox"/>						
DIMENSIÓN BENEFICIOS ECONÓMICOS								
23	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	<input checked="" type="checkbox"/>						
24	Me siento mal con lo que gano.	<input checked="" type="checkbox"/>						
25	El sueldo que tengo es bastante aceptable.	<input checked="" type="checkbox"/>						
26	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	<input checked="" type="checkbox"/>						
27	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	<input checked="" type="checkbox"/>						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **DR. CHANTAL JARA AGUIRRE** DNI: **25451905**
Especialidad del validador: **GESTIÓN EDUCACIONAL**

24 de Febrero del 2018

- 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 Informante,
Especialidad**

DR. CHANTAL JARA AGUIRRE
DTC ESCUELA DE POSGRADO UCA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
1	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	✓		✓		✓		
2	Cuenta con nuestro respeto.	✓		✓		✓		
3	Tenemos plena confianza en él.	✓		✓		✓		
4	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	✓		✓		✓		
5	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar	✓		✓		✓		
6	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	✓		✓		✓		
7	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	✓		✓		✓		
8	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.	✓		✓		✓		
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	✓		✓		✓		
10	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	✓		✓		✓		
11	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	✓		✓		✓		
12	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes	✓		✓		✓		
13	Potencia nuestra motivación de éxito	✓		✓		✓		
14	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	✓		✓		✓		
15	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	✓		✓		✓		
16	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	✓		✓		✓		
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
18	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	✓		✓		✓		
19	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.	✓		✓		✓		
20	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	✓		✓		✓		
21	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	✓		✓		✓		
22	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	✓		✓		✓		
23	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.	✓		✓		✓		
24	Evita involucrarse en nuestro trabajo	✓		✓		✓		
25	Demuestra que cree firmemente en el dicho si funciona, no lo arregles.	✓		✓		✓		
26	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	✓		✓		✓		
27	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	✓		✓		✓		
28	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	✓		✓		✓		
	DIMENSION LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE							
29	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	✓		✓		✓		
30	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	✓		✓		✓		
31	Evita tomar decisiones.	✓		✓		✓		

32	Cuenta con nuestro respeto.							
33	Evita decimos su opinión en algunas ocasiones.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
34	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Chantal Jara Aguirre DNI: 25451905

Especialidad del validador: Gerencia Educativa

24 de Febrero del 2018

- 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.
 Especialidad

DR. CHANTAL JARA AGUIRRE
 DTC - ESCUELA DE POSGRADO UCV

Anexo 5 Permiso de la institución donde se aplicó el estudio



MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE
LOS OLIVOS

*Gerencia Administración y Finanzas
Sub Gerencia de Recursos Humanos*

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Los Olivos, 02 de Febrero de 2018.

CARTA N° 0062-2018-MDLO/GAF/SGRRH

Señor:

POMA GARCÍA, CLAUDIA ROSSANA

Calle Los Andes Mz. B Lt. 10 Urb. Ind. Panamericana Norte
Distrito Independencia

Presente.-

REFERENCIA: Documento Simple N° S - 00691-2018.

De mi mayor consideración:

Por medio de la presente carta me dirijo a usted saludándole muy cordialmente, a la vez en atención al documento de la referencia, para indicarle lo siguiente:

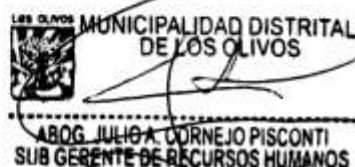
Que, según lo indicado en su solicitud: Autorización de acceso a la información y realización de encuestas a los trabajadores; hacemos de su conocimiento la aceptación de la misma brindando la atención, de nuestros servidores civiles, que requiera para el logro de su actividad.

También, lo invitamos a visitar nuestro portal web con el fin de conocer a los representantes de las distintas áreas con las que cuenta trabajando nuestra entidad y su transparencia en las labores realizadas.

En este sentido, reiteramos que la **realización de encuestas a los trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos son ACEPTADAS.**

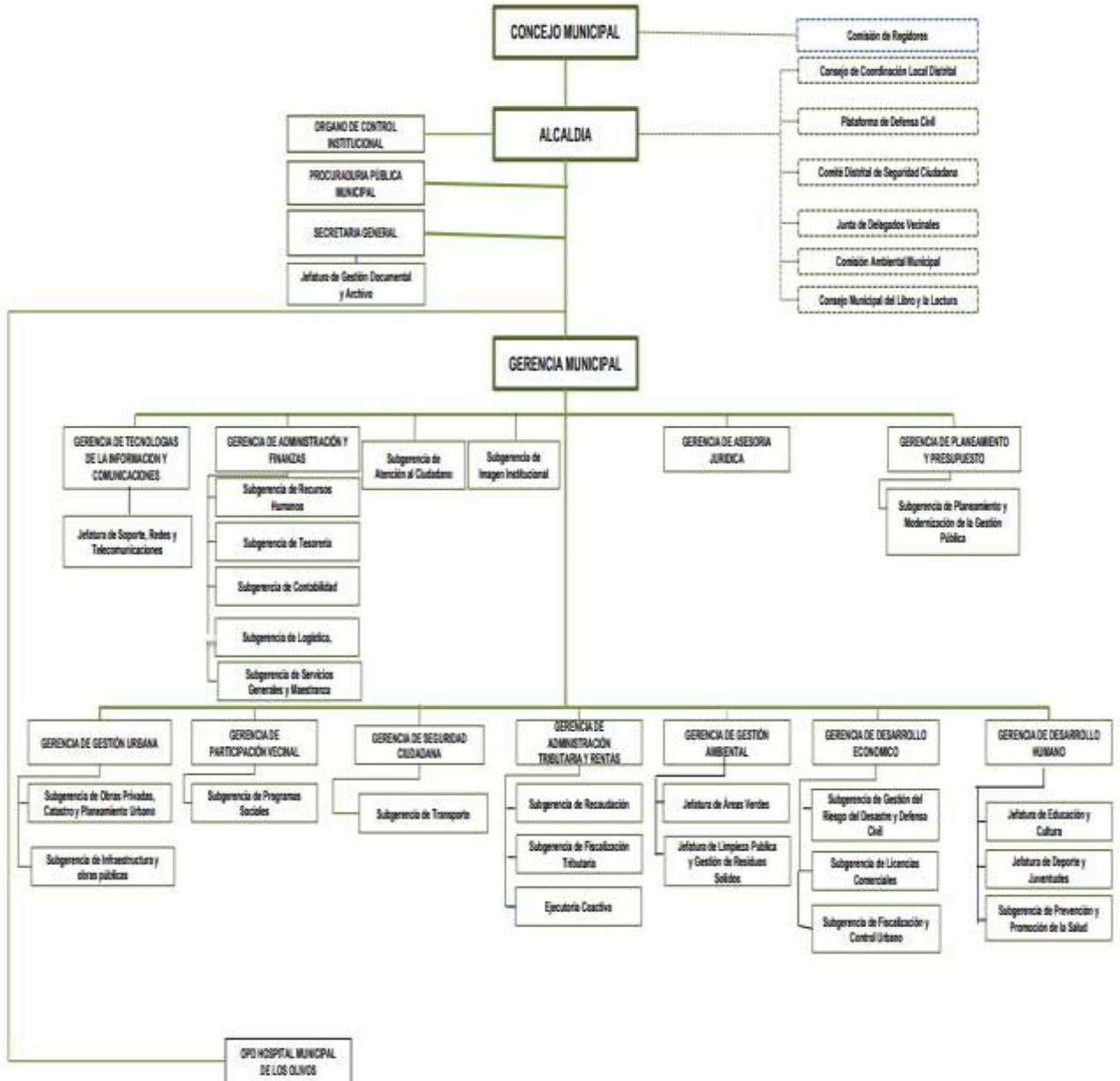
Sin otro particular quedo a UD.

Atentamente;


MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE LOS OLIVOS
ABOG. JULIA CORNEJO PISCONTI
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 6

ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS OLIVOS



Base de Datos

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	
1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	
2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
4	2	1	2	5	3	4	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	
6	3	4	3	3	3	2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4	
7	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	
8	3	5	4	5	1	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	5	3	2	2	
9	2	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	2	5	4	2	3	3	2	2	2	3	
10	5	4	4	5	2	5	4	3	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	
11	3	2	2	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	
12	3	2	2	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
13	4	4	2	1	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1	5	4	3	5	3	4	5	4	5	
14	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	
15	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	
16	4	4	4	3	3	1	2	1	4	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	5	4	4	3	5	5	4	5	
17	4	4	4	3	3	2	3	2	4	5	5	4	3	4	5	4	4	2	5	4	3	2	5	4	5	5	4	
18	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	
19	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	
20	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4	
21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	1	3	4	1	2	4
22	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	2	4	4	5	
23	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	3	2	
24	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	
25	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	2	3	4	
26	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	
27	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	3	5	5	5	

28	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3
29	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3
30	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
31	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	3	5	3	5	5	4	3	4
32	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
33	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3
34	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	3	5
35	3	4	3	5	3	3	3	5	4	2	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
36	3	4	3	5	3	3	3	5	4	2	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
37	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3
38	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
39	3	5	4	5	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4
40	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
41	3	4	3	5	3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
42	3	4	3	5	3	3	3	4	5	2	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
43	3	4	3	5	4	4	3	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
44	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2
45	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2
46	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
47	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
48	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
49	3	5	4	5	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	2	5	3	4	4	3	3	5	5
50	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	5	4	4	4	5	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4
51	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
52	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4
53	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3
54	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	4	5	4	5	4
55	2	5	2	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	4	2	4	5	5	4

56	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
57	2	2	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	3
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
59	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4	5	4
60	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	2	4	3	1	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3
61	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
62	3	5	4	4	3	4	3	3	3	2	4	5	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4
63	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
64	3	4	3	5	3	3	3	4	5	2	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4
65	3	4	3	5	4	4	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	3	4	5	4
66	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4
67	3	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	4	4
68	3	4	3	4	5	4	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5
69	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3
70	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5
71	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	2	5	3	4	4	3	3	5	5	5
72	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4
73	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
74	3	4	3	5	4	4	5	5	2	5	5	4	3	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4	3	4	5
75	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3
76	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3
77	4	4	2	4	3	4	3	5	5	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	2	4	5	3	3	4	5
78	4	4	2	4	3	4	3	5	3	3	5	3	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	5
79	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3
80	3	5	3	5	3	2	3	3	3	2	3	3	2	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2
81	2	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	5	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	3
82	2	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	1	3	3	2	2	2	3	3	4
83	2	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	4	5	3	5	3	2

84	5	5	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4	2	4	4	3
85	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	5	4	3	4	2	3	4
86	5	4	4	5	3	2	3	4	4	3	2	4	4	5	3	2	2	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4
87	3	4	4	4	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
88	3	3	2	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2
89	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	2	4	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3
90	5	3	4	4	2	3	4	4	3	1	1	4	3	2	4	4	3	4	2	5	4	4	5	3	2	4	4
91	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	3	5	2	3	3	4	4	3
92	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
93	5	4	3	5	2	2	2	3	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4
94	5	4	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	5	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	4
95	2	3	3	4	2	3	2	1	1	2	3	2	2	4	2	4	1	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3
96	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	2	1	1	1	3	2	3	2	4	3
97	3	2	4	5	5	2	2	4	3	5	5	3	3	4	2	4	2	1	3	3	2	2	3	4	2	3	3
98	3	2	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3
99	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	3	3	2	4	1	4	1	1	3	2	1	2	2	3	3	3	2
100	4	4	4	3	2	3	4	3	1	2	1	4	3	2	4	2	3	3	1	1	1	2	2	3	3	3	2
101	1	3	4	5	5	2	2	4	3	5	5	3	3	4	2	4	2	1	3	3	2	2	2	4	2	3	3
102	2	4	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	5	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2
103	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
104	3	3	3	4	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	4
105	5	4	3	4	2	5	3	4	3	2	4	5	3	4	2	5	3	4	3	4	3	4	4	4	3	1	2
106	1	1	5	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3
107	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5
108	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4
109	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4
110	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
111	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3

112	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3
113	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	5	4	4
114	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	2
115	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
116	1	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5
117	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
118	2	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
119	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	2
120	2	2	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
121	2	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4
122	2	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	3
123	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
124	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
125	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
126	1	1	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
127	1	1	5	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	3
128	1	1	5	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4
129	3	5	4	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	5	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2
130	1	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
131	1	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	3	4
132	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3
133	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3
134	1	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3
135	1	1	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4
136	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4
137	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4
138	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	4	3	4
139	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5

140	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	
141	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	
142	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	
143	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	
144	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	
145	3	5	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4	
146	3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	
147	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	
148	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4	
149	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	
150	3	4	3	5	3	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	
151	3	5	3	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	4	3	
152	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	
153	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
154	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	2	2	2	
155	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	5	4	4	
156	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	5	3	4	3	4	3	2	
157	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	
158	1	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	
159	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	
160	2	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
161	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2
162	2	2	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	2	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4

Nº	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	
1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	
2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
4	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	1	3	3	
5	2	3	2	5	3	3	1	1	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	1	5	2	
6	4	4	4	3	4	5	5	2	5	3	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3	
7	3	4	2	5	4	4	3	4	2	4	2	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	3	
8	4	4	3	5	4	5	1	4	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	2	
9	1	3	1	4	5	3	2	2	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	2	2	5	3	
10	2	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	5	4	
11	3	4	2	5	4	4	3	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	
12	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	
13	5	5	4	3	5	3	5	5	3	3	2	3	3	3	4	3	5	3	5	3	2	5	5	
14	1	2	1	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	
15	1	2	1	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
16	5	4	5	2	1	1	5	3	5	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	
17	5	4	3	2	1	1	5	1	3	1	1	1	2	3	1	1	5	1	4	4	1	1	3	
18	2	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
19	4	2	2	2	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
20	3	3	1	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	
21	4	1	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	3	
22	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
23	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
24	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	
25	4	4	1	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	
26	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	
27	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	

28	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
29	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
30	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
31	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
32	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
33	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
34	4	4	1	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4
35	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
36	3	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
37	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
38	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
39	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
40	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
41	3	4	4	5	5	5	5	1	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
42	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
43	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
44	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
45	1	2	1	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5
46	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
47	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
48	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
50	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	5	4	5	5	5
51	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	3	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4
52	4	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4
53	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
54	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
55	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5

56	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
60	2	2	1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
61	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
62	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
63	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
64	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	3	5	5	3	4	3	4
65	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
66	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
67	3	3	1	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4
68	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	2
69	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
70	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4
71	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
72	3	3	2	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4
73	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	2	5	3
74	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
75	3	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	5
76	3	4	3	5	5	5	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4
77	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
78	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
79	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
80	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	2	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3
81	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
82	3	2	3	4	4	5	3	2	2	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5
83	2	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	5

84	2	4	3	4	3	2	3	3	4	2	1	5	4	4	3	4	3	2	4	4	3	2	3
85	4	3	4	5	3	5	5	3	5	3	4	3	4	3	3	4	5	1	4	4	3	4	5
86	4	5	5	5	4	4	3	3	4	2	5	5	3	4	2	1	4	1	1	4	3	4	5
87	3	2	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
88	3	2	3	4	4	5	4	3	3	2	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
89	2	2	3	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4
90	3	3	4	5	4	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	4	2	1	3	4	3	2	5
91	3	2	2	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4
92	3	3	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4
93	4	3	3	4	5	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
94	3	3	3	4	5	4	3	3	3	2	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
95	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3	2	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5
96	3	2	1	3	3	3	4	4	2	3	3	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	5	5
97	3	2	3	5	5	5	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
98	4	2	2	4	3	3	4	3	2	3	2	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	3
99	3	2	1	4	3	3	4	3	2	3	2	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
100	2	2	1	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
101	2	2	1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
102	1	3	2	4	5	5	2	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5
103	3	4	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5
104	4	3	3	5	5	5	3	4	3	3	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4
105	4	4	3	5	4	5	4	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3	4	2	3	4	2	5
106	2	1	2	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4
107	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
108	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3
109	3	3	3	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5
110	3	2	1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4
111	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4

112	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
113	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
114	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	4	4	4
115	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
118	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
119	2	3	2	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	4	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4
121	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	1
122	3	3	3	5	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
123	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
124	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5
126	2	2	2	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4
127	4	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4
128	2	1	2	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4
129	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
130	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4
131	2	2	5	5	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
132	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
133	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
134	2	2	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
135	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
136	3	2	3	5	5	4	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5
137	3	3	2	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4
138	3	3	1	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
139	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3

140	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
141	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
142	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
143	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	2	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5
144	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
145	3	3	1	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4
146	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
147	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5
148	3	3	1	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4
149	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	5	3	3	5	5	3	5
150	4	5	5	3	4	3	5	3	4	4	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5
151	4	3	1	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
152	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
153	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4
154	1	2	1	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
155	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
156	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	4	4	4
157	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
158	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
160	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
161	2	3	2	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
162	4	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4
163	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	1

Nº	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60	p61
1	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3
2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
3	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	3	3	3	4	2	4	3	5	4	3
5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2
6	5	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3
7	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	3
8	3	4	5	3	4	2	3	4	3	4	2
9	2	3	4	5	4	3	2	3	3	4	3
10	4	4	4	3	5	4	3	2	3	2	4
11	2	1	2	3	4	5	4	3	4	3	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	3	3	4	2	1	3	2	1	1	5
14	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4
15	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
16	2	3	3	3	3	5	4	4	3	3	2
17	4	3	3	2	1	3	4	4	3	3	3
18	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
20	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
21	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3
22	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
23	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
25	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
26	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5
27	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5

28	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5
29	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5
30	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
31	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
32	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5
33	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5
34	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
35	4	5	3	4	4	3	5	3	4	4	4
36	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4
37	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4
38	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
39	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
40	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
41	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5
42	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4
43	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4
44	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
45	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3	5
47	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5
48	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
50	5	5	1	3	4	5	4	5	4	5	5
51	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
52	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
53	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5

56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5
59	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
60	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
61	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
62	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
63	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
64	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4
65	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5
66	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
67	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
68	3	3	2	3	3	4	3	1	3	4	2
69	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
70	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
71	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
72	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
73	4	4	3	3	5	5	5	3	3	4	3
74	5	5	4	4	5	5	4	5	5	2	4
75	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
76	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4
77	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
78	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
79	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
80	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
81	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
82	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5
83	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5

84	4	4	1	3	4	2	3	3	4	3	3
85	3	4	3	3	4	2	5	5	4	3	5
86	4	5	5	3	4	2	3	2	3	4	5
87	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
88	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4
89	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
90	3	1	3	4	2	4	4	3	4	2	5
91	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4
92	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4
93	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
94	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4
95	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5
96	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	5
97	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
98	5	4	3	5	4	4	4	3	5	5	3
99	5	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5
100	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
101	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
102	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5
103	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5
104	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4
105	3	4	3	5	4	4	3	4	1	3	5
106	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
107	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
108	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
109	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
110	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
111	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4

112	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
113	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
114	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
121	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
124	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
126	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
127	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
128	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
129	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
130	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
135	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
136	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
137	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
138	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
139	4	2	3	2	1	3	4	4	4	4	3

140	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
141	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
142	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
143	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5
144	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
145	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
146	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
147	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5
148	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
149	3	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5
150	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5
151	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
152	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
153	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
154	4	3	4	3	5	5	3	3	5	5	4
155	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1
156	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	0
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
158	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
160	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
162	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
163	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4

Plan Piloto

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	
1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	
2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
4	2	1	2	5	3	4	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	
6	3	4	3	3	3	2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4	
7	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	
8	3	5	4	5	1	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	5	3	2	2	
9	2	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	2	5	4	2	3	3	2	2	2	3	
10	5	4	4	5	2	5	4	3	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	
11	3	2	2	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	
12	3	2	2	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
13	4	4	2	1	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1	5	4	3	5	3	4	5	4	5	
14	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	
15	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	
16	4	4	4	3	3	1	2	1	4	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	5	4	4	3	5	5	4	5	
17	4	4	4	3	3	2	3	2	4	5	5	4	3	4	5	4	4	2	5	4	3	2	5	4	5	5	4	
18	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	
19	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	
20	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4	

21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	1	3	4	1	2	4
22	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	2	4	4	5	
23	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	3	2	
24	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	
25	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	2	3	4	
26	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	
27	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	3	5	5	5	
28	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	
29	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	
30	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
31	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	3	5	3	5	5	4	3	4	4	
32	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
33	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	
34	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	3	5	3	
35	3	4	3	5	3	3	3	5	4	2	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
36	3	4	3	5	3	3	3	5	4	2	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	
37	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	
38	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
39	3	5	4	5	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
40	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
41	3	4	3	5	3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	
42	3	4	3	5	3	3	3	4	5	2	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	
43	3	4	3	5	4	4	3	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	
44	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	
45	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	
46	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
47	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
48	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	

49	3	5	4	5	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	2	5	3	4	4	3	3	5	5	5
50	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	5	4	4	4	5	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3
51	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
52	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5
53	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3
54	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	4	5	4	5	4	4
55	2	5	2	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	4	2	4	5	5	5	4
56	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
57	2	2	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	3
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
59	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4	5	4
60	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	2	4	3	1	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3
61	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
62	3	5	4	4	3	4	3	3	3	2	4	5	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4
63	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
64	3	4	3	5	3	3	3	4	5	2	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4
65	3	4	3	5	4	4	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	3	4	5	4
66	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4
67	3	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	4	4
68	3	4	3	4	5	4	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5
69	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	3
70	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5
71	3	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	2	5	3	4	4	3	3	5	5	5
72	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4
73	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
74	3	4	3	5	4	4	5	5	2	5	5	4	3	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4	3	4	5
75	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3
76	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3

77	4	4	2	4	3	4	3	5	5	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	2	4	5	3	3	4	5	
78	4	4	2	4	3	4	3	5	3	3	5	3	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	5	
79	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	
80	3	5	3	5	3	2	3	3	3	2	3	3	2	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2	
81	2	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	5	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	3	
82	2	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	1	3	3	2	2	2	3	3	4	
83	2	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	4	5	3	5	3	2	
84	5	5	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4	2	4	4	3	
85	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	5	4	3	4	2	3	4	
86	5	4	4	5	3	2	3	4	4	3	2	4	4	5	3	2	2	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	
87	3	4	4	4	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
88	3	3	2	4	2	4	2	3	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	
89	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	2	4	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	
90	5	3	4	4	2	3	4	4	3	1	1	4	3	2	4	4	3	4	2	5	4	4	5	3	2	4	4	
91	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	3	5	2	3	3	4	4	3	
92	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	
93	5	4	3	5	2	2	2	3	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	
94	5	4	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	2	5	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	4	
95	2	3	3	4	2	3	2	1	1	2	3	2	2	4	2	4	1	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3	
96	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	2	1	1	1	3	2	3	2	4	3	
97	3	2	4	5	5	2	2	4	3	5	5	3	3	4	2	4	2	1	3	3	2	2	3	4	2	3	3	
98	3	2	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	3	2	3	
99	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	3	3	2	4	1	4	1	1	3	2	1	2	2	3	3	3	2	
100	4	4	4	3	2	3	4	3	1	2	1	4	3	2	4	2	3	3	1	1	1	2	2	3	3	3	2	

Nº	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60	p61
1	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3
2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
3	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4
4	3	3	3	3	4	2	4	3	5	4	3
5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2
6	5	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3
7	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	3
8	3	4	5	3	4	2	3	4	3	4	2
9	2	3	4	5	4	3	2	3	3	4	3
10	4	4	4	3	5	4	3	2	3	2	4
11	2	1	2	3	4	5	4	3	4	3	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	3	3	4	2	1	3	2	1	1	5
14	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4
15	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
16	2	3	3	3	3	5	4	4	3	3	2
17	4	3	3	2	1	3	4	4	3	3	3
18	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
20	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
21	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3
22	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
23	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
25	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
26	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5

55	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5
59	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
60	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
61	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
62	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
63	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
64	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4
65	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5
66	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
67	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
68	3	3	2	3	3	4	3	1	3	4	2
69	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
70	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
71	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
72	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
73	4	4	3	3	5	5	5	3	3	4	3
74	5	5	4	4	5	5	4	5	5	2	4
75	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
76	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4
77	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
78	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
79	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
80	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
81	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3
82	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5

83	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5
84	4	4	1	3	4	2	3	3	4	3	3
85	3	4	3	3	4	2	5	5	4	3	5
86	4	5	5	3	4	2	3	2	3	4	5
87	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
88	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4
89	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
90	3	1	3	4	2	4	4	3	4	2	5
91	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4
92	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4
93	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
94	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4
95	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5
96	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	5
97	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
98	5	4	3	5	4	4	4	3	5	5	3
99	5	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5
100	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Noel Alcas Zapata, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **"Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Los Olivos - 2017"** de la estudiante **Claudia Rossana Poma García**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 17% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 16 de marzo del 2018



Dr. Noel Alcas Zapata

DNI: 06167282

17%



Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Los Olivos - 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestría en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Claudia Rosanna Poma García.

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Abros: 14976

1	repositorio.uncv.edu.pe	3%
2	repositorio.usil.edu.pe	2%
3	repositorio.untp.edu.pe	1%
4	www.scribd.com	1%
5	pt.scribd.com	1%
6	revista.cientificasupe...	1%
7	tesis.usom.edu.pe	1%
8	repositorio.usso.edu.ec	1%
9	theadr.com	<1%



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

POMA GARCIA CLAUDIA ROSSANA

D.N.I. : 43520326

Domicilio : Jr. HUACLAN 4856 Condominio Parque los Olivos Dpto 404-A Los Olivos

Teléfono : Fijo : 7453193 Móvil : 926288507/927045905

E-mail : claudia_rossana17@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[] Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

[x] Tesis de Post Grado

[x] Maestría [] Doctorado

Grado : MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

Mención : MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

POMA GARCIA CLAUDIA ROSSANA

Título de la tesis:

Estilos de Liderazgo y la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Municipalidad de Los Olivos - 2017

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

[Handwritten signature]

Fecha:

24/05/2018

767-18
Noel Alcas



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

VISTO BUENO PARA EMPASTADO

ESCUELA DE POSGRADO

CLAUDIA ROSSANA POTA GARCIA con DNI N° 43520326
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en Jr. HUACLAN 4856 CONDOMINIO PARQUE LOS OLIVOS DPTO 404-A LOS OLIVOS
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2016 - II del programa: MAESTRIA EN
(Promoción) (Nombre del programa)

GESTIÓN PÚBLICA identificado con el código de matrícula N° 7001112823
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recurro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

VISTO BUENO PARA EMPASTADO

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 15 de Mayo de 2018

Claudia Rossana Pota García

(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. TESIS ANILLADA CORREGIDA
- b. Copia de Resolución Directoral de sustentación de tesis
- c. Copia de Dictamen de la sustentación de tesis
- d. Copia de Acta de Aprobación de Originalidad de tesis y pantallazo final.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 926288507 / 926285905

Email: escuela@ucv.edu.pe / investigacion@ucv.edu.pe

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
EAMPIUS LIMA NORTE
OFICINA DE INVESTIGACIÓN
15 MAYO 2018
RECIBIDO
Hora: *15:15* Firma: *[Firma]*

Se autoriza el empastado
Dr. Noel Alcas Zapata