



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo y satisfacción laboral de los servidores  
de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

Lima, 2015

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Magíster en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Christian Jefferson Cabrera Moriano

**ASESORA:**

Mg. Miluska Vega Guevara

**SECCIÓN:**

Gestión Pública

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del talento humano

**PERÚ-2017**

Página del jurado

Dra. Luzmila Garro Aburto  
Presidente

Dr Jorge Díaz Dumont  
Secretaria

Mg. Miluska Vega Guevara  
Vocal

### Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mi familia, quienes siempre me alentaron a seguir en el camino del crecimiento profesional y aún, a pesar del sacrificio que implica este trabajo, supieron comprenderme y darme las fuerzas que necesitaba en el día a día para poder llegar al objetivo que hoy se cristaliza y se traduce en la satisfacción de poder ver mi alegría a través de sus ojos.

### Agradecimiento

Agradezco a Dios, quien me da el aliento para continuar por este camino de logro y satisfacciones, así también un agradecimiento especial a mi asesora Mgtr. Miluska Vega Guevara por su apoyo constante para la culminación de esta tesis y como no agradecer a mis padres que siempre se preocuparon e inculcaron en mí, la fortaleza y perseverancia para asumir grandes retos para luego cosechar los triunfos y logros como recompensa al esfuerzo.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Christian Jefferson Cabrear Moriano, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 42530086, con la tesis titulada “Liderazgo y satisfacción laboral de los servidores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Lima 2015”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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

Lima, de del 2016

.....  
Bach. Christian Jefferson Cabrera Moriano  
DNI N° 42530086,

## Presentación

Señores miembros del jurado:

En los últimos años, el proceso de modernización del estado, resalta el papel que cumplen cada uno de los servidores dentro de las entidades públicas y se sustenta en una gestión de recursos humanos que considera prioritarios aspectos como el liderazgo y la satisfacción laboral, pues permiten generar ventajas comparativas asociadas a mejores desempeños y servicios, sin embargo son aún inexactos los reportes acerca del nivel de liderazgo y la condiciones bajo las cuales vienen desarrollando sus actividades laborales los servidores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

Así, la presente investigación fue motivada por el interés de obtener datos precisos que permitan identificar el nivel de liderazgo y la condiciones que determinan el nivel de satisfacción que presentan los servidores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, así como la relación que existe entre ambas con el objetivo de mejorar la gestión de los recursos humanos y el bienestar de las personas en dicha institución

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

El autor

## Índice

	Pàg.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Listade figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes.	15
1.2 Fundamentación científica.	23
1.3 Justificación	39
1.4 Problema	41
1.5 Hipótesis	43
1.6 Objetivos	44
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1 Variables	47
2.2 Operacionalización de variables	48
2.3 Metodología	49
2.4 Tipo de investigación	49

2.5	Diseño de estudio	49
2.6	Población, muestra y muestreo	50
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
2.8	Métodos de análisis de datos	54
III.	RESULTADOS	
3.1	Descripción de resultados	57
3.2	Contrastación de hipótesis	62
IV.	DISCUSIÓN	68
V.	CONCLUSIONES	74
VI.	RECOMENDACIONES	77
VII.	REFERENCIAS	80
VIII	APÉNDICES	88
	Apéndice 1: Matriz de consistencia	
	Apéndice 2: Matriz operacional de variables	
	Apéndice 3: Instrumentos	
	Apéndice 4: Certificado de validez de instrumentos	
	Apéndice 5: Matriz de datos	
	Apéndice 6: Artículo científico	



### Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1:	Matriz de operacionalización de la variable percepción del liderazgo directivo	48
Tabla 2:	Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral	48
Tabla 3:	Validez de los instrumento, según expertos	53
Tabla 4:	Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach	54
Tabla 5:	Escala de correlación según el rango de valores	55
Tabla 6:	Liderazgo percibido por el personal que labora en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima 2016	57
Tabla 7:	Satisfacción laboral del personal que labora en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima 2016	58
Tabla 8:	Nivel de liderazgo percibido por los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, según sus dimensiones	59
Tabla 9:	Nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, según sus dimensiones	60
Tabla 10:	Liderazgo percibido y nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A	61
Tabla 11:	Correlación entre la percepción del liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A	62
Tabla 12:	Correlación entre capacidad de servir de modelo y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A	63
Tabla 13:	Correlación entre capacidad de inspirar una visión compartida y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú.	64
Tabla 14:	Correlación entre la capacidad de habilitar a otros y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de	65

## Servicios Postales del Perú.

Tabla 15	Correlación entre la capacidad para desafiar al futuro y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú	66
Tabla 16	Correlación entre la capacidad para brindar aliento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú	67

### Lista de figuras

	Pág.
Figura 1: Liderazgo percibido por el personal que labora en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima 2016	57
Figura 2: Satisfacción laboral del personal que labora en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima 2016	58
Figura 3: Nivel de liderazgo percibido por los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A	59
Figura 4: Nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, según sus dimensiones	60
Figura 5: Liderazgo percibido y nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A	61

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental determinar la relación que existía entre la percepción del liderazgo y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa de Servicios Postales del Perú de Ate. Se desarrolló la investigación desde un enfoque cuantitativo, como un estudio básico de nivel correlacional, aplicando un diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por 115 trabajadores que se encontraban laborando en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima, durante el año 2016; siendo esta población pequeña y teniendo en cuenta que se podía acceder a la información total, se realizó el estudio con toda la población. Para recoger la información se emplearon como instrumentos el Inventario de prácticas de liderazgo (LPI) adaptado de Kouzes y Posner (2001) y el cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral de Cáceres (2011).

Los resultados hallados permitieron determinar que el 57.9% de los trabajadores perciben que en las oficinas de Serpost S.A de Ate, el liderazgo directivo es de nivel medio, el 33% lo considera de nivel alto y que solo el 9.6% lo perciben como bajo; se encontró además que el 75.6% del personal presentan un nivel de satisfacción medio, el 18.3% un nivel bajo y sólo el 6.1 % de los docentes manifiestan tener un nivel de satisfacción alto. Finalmente se concluyó de que existe una relación significativa entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de Ate de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A. Siendo esta relación directa y alta ( $r=0.708^{**}$ ), es decir que a medida que se mejore la percepción del liderazgo, también se mejorará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

**Palabras clave:** Directivos, factores motivacionales, factores higiénicos,

### **Abstract**

This research has as main objective to determine the relationship that existed between the perception of leadership and job satisfaction servers Postal Services Company of Peru Ate. The research was developed from a quantitative approach as a basic level correlational study, using a non-experimental cross-sectional design. The population studied consisted of 115 workers who were working and at the offices of the Postal Services Company S.A. of Peru, Lima, during 2016; being this small population and considering that could access the full information, the entire population study was performed. To collect the information they were used as instruments Inventory leadership practices (LPI) adapted from Kouzes and Posner (2001) and questionnaire to measure the level of job satisfaction of Cáceres (2011).

The results found allowed to determine that 57.9% of workers perceive the offices of Serpost S.A Ate managerial leadership is medium level, 33% consider high-level and only 9.6% perceive it as low; It was further found that 75.6% of staff have a medium level of satisfaction, 18.3% low and only 6.1% of teachers say they have a high level of satisfaction. Finally it was concluded that there is a significant relationship between perceived leadership and job satisfaction of workers in the offices of Ate Company Postal Services of Peru S.A. This being direct and high ratio ( $r = 0.708^{**}$ ), as it improves the perception of leadership, also the level of job satisfaction of workers will be improved.

**Keywords:** Executives, motivational factors, hygiene factors

# **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes**

### **Antecedentes internacionales**

Osorio (2015) en la investigación “El Impacto del Liderazgo en la Motivación para la Eficiencia en el Servicio Público en Sedesol de Pátzcuaro, Michoacán” establecieron que la motivación y el liderazgo estaban íntimamente ligados pues coinciden en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño tanto de los jefes como empleados, ya que estando motivados realizarán mejor su trabajo. El objetivo de esta investigación fue conocer la conducta de los subordinados de acuerdo al liderazgo y motivación que aplican los jefes y hacer propuestas para mejorar la eficiencia. Desarrollaron una investigación de tipo cuantitativo, descriptiva, transversal, emplearon un muestreo no probabilístico y trabajaron con una muestra de 50 empleados y 3 jefes; emplearon como instrumento un cuestionario con 25 preguntas de opinión sobre las variables: comunicación, equipo de trabajo, objetivos y reconocimiento al trabajador. Los resultados hallados evidenciaron que : (a) la comunicación es uno de los factores de liderazgo que tiene mayor impacto en la motivación de los trabajadores, (b) que cuando el jefe instruye y otorga reconocimientos a los trabajadores hay un impacto positivo en la motivación de los trabajadores y (c) que los trabajadores se sienten motivados al trabajo en equipo lo que se interpretó como una buena relación entre compañeros. Finalmente concluyeron afirmando que en la dependencia estudiada se requiere un programa de capacitación, que provea en el corto plazo un mejor servicio público.

Cuadra y Veloso (2010) en la investigación “Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional “, tuvieron como objetivo demostrar el impacto del grado de supervisión en el liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. Emplearon un diseño ex-post facto y

trabajaron con una muestra de 149 empleados de la ciudad de Arica que tenían un jefe directo, los cuales fueron seleccionados a través de un muestreo por conveniencia. De éstos, el 57% eran hombres y el 42,3% eran mujeres y el promedio de edad de todos los participantes fue de 36 años. Para medir el grado de supervisión del líder emplearon el instrumento Cercanía de Supervisión, para medir clima y la motivación utilizaron instrumentos con escala de Likert, la satisfacción se midió con la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) y el liderazgo con una adaptación del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ). Los resultados encontrados evidenciaron que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediado por grado de supervisión; reportaron además que la relación entre liderazgo y motivación fue de 0.49, lo que explica el 24% de la varianza. Finalmente plantearon que se espera que cuando el líder sea considerado, preocupado por los demás y utilice una supervisión estrecha, la motivación y satisfacción aumenten significativamente; cuando el líder sea considerado y remoto, se espera una pequeña disminución en los niveles estas variables y que cuando el líder sea poco considerado, irrespetuoso, poco colaborador y estrecho, se espera que los niveles de motivación y satisfacción disminuyan ostensiblemente.

Gonzales y Juliannys (2010) en la investigación “Análisis de la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la división de recursos humanos en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES). Sede Regional Sucre. 2009, plantearon que el liderazgo es el rol que ejerce el jefe para guiar la conducta de sus subordinados; del uso adecuado de éste, depende la motivación de los empleados y por ende la eficacia de la organización. Aun cuando lo que motiva a una persona no necesariamente motiva a otra, es obligación del líder utilizar herramientas motivacionales que van a estar influidas por el estilo gerencial que él utilice. Los investigadores analizaron



la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal, desarrollaron una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo. La población estuvo conformada por 10 trabajadores, quienes proporcionaron la información mediante un cuestionario que estuvo distribuido en tres partes, la primera consta de seis preguntas relacionadas con los datos socio-demográficos, la segunda parte conformada por 10 preguntas alusivas al liderazgo gerencial y una tercera donde se presentaron 16 afirmaciones referidas a la motivación. Los resultados arrojaron que el liderazgo gerencial (liberal), influye de manera negativa en la motivación del personal al obtenerse un nivel de motivación en los trabajadores de 1,53; que según la escala de interpretación propuesta se traduce en una escasa motivación. Así mismo reportaron que las herramientas motivacionales efectivas fueron: (a) la asignación de labores que permitan a los trabajadores sentir agrado al realizarlas, (b) conceder autonomía a los trabajadores en la realización de las actividades y consecución de objetivos, (c) asignar tareas a los trabajadores según sus capacidades y (d) brindar a los trabajadores condiciones ambientales que le permitan trabajar con comodidad. .

Hernández *et al* (2009) en la investigación “Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio “, analizaron la calidad percibida del servicio y su relación con aspectos socio-psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo). El objetivo fue realizar el diagnóstico de cada variable y la relación existente entre ellas a partir del empleo de diferentes métodos-técnicas de recogida y análisis de la información. Emplearon un muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional, con 2 estratos: clientes internos y externos. Llegaron a determinar que un existía un buen liderazgo ejercido, destacándose los indicadores y dimensiones: posee conocimientos y habilidades técnico-profesionales de la actividad que realiza (competencia personal y social), tiene control de los recursos en su área de trabajo, es exigente en el

cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral, vela por la eficiencia de su área (control y disciplina), establecieron que el 74,4 % de los clínicos consideraban que los directivos manifiestan un buen liderazgo . Finalmente analizaron los indicadores que más influyen positiva y negativamente en cada una de las variables estudiadas y determinaron que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo.

Jaramillo y Gonzales (2010) en su tesis sobre “Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal De la Celia Risaralda”, tuvieron como objetivo determinar el índice de satisfacción laboral de los empleados de dicha alcaldía municipal a fin de encontrar mecanismos que ayuden a mejorar el desempeño de estos en cada una de sus labores. Para esta investigación validaron el instrumento B&B “Valor Percibido por Los Empleados”, este instrumento contó con 69 preguntas con 21 índices y fue aplicado en una muestra de 25 personas entre empleados de la alcaldía y operarios de las empresas públicas. Los resultados evidenciaron que el índice de satisfacción laboral que presentaron los empleados fue de 3.144%, consideraron este resultado como positivo a pesar de estar en el límite de la valoración de la percepción siendo máximo 5 y mínimo 1, reportaron además los índices que menos aportaron a la satisfacción laboral fueron desarrollo profesional (44% ), posibilidades de ascenso (48%), , satisfacción con la remuneración (54.4%) y dificultades intrínsecas del trabajo (60.67%). Las principales fortalezas que encontraron fueron los aspectos relacionados con la autonomía del trabajo (98.67%), cumplimiento de metas (98%), distribución del salario (96%), impacto del trabajo en proyectos (y la identidad de la tarea con un 96%).

### **Antecedentes nacionales**

Díaz (2014) en la investigación “Percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2014”, desarrolló un estudio básico de nivel descriptivo y correlacional, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental correlacional de corte transversal; para la recolección de datos empleó una encuesta y como instrumento un cuestionario de 62 preguntas y respuestas tipo Likert. Para medir la variable gestión Administrativa, tomaron como base cuatro dimensiones (planeamiento, organización, dirección y control) y para la variable satisfacción laboral ocho dimensiones (trabajo actual, trabajo en general, interacción con el jefe inmediato, oportunidades de trabajo, remuneraciones e incentivos, interrelación con los compañeros de trabajo, ambiente de trabajo, condición de trabajo y grupo ocupacional). La población estuvo constituida por todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz (80 empleados). Reportaron que el 51% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz percibió una buena gestión administrativa y el 48% de trabajadores obtuvo un nivel de satisfacción buena. Los resultados obtenidos les permitieron concluir que existe relación significativa entre la percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Huaraz, siendo esta relación muy alta ( $p=0.00$ ;  $r=0.951$ ).

Tito y Vargas (2013) en la investigación “Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de lima metropolitana”, estos investigadores desarrollaron el estudio con el fin de comprobar si la motivación y el liderazgo se relacionan con el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana. Se consideró como variables independientes a la motivación y el liderazgo y al rendimiento laboral como la variable dependiente fue. Para efectuar la medición de las

variables se aplicó el Cuestionario de Motivación de Sudarsky y Cleves (1987) que mide tres tipos de motivación: motivación de logro; motivación de afiliación y motivación de poder; para medir la variable liderazgo se aplicó el Instrumento de Mellado (2005), el mismo que evalúa tres tipos de liderazgo: liderazgo directivo, liderazgo pedagógico y liderazgo administrativo; para medir el rendimiento laboral se aplicó la Escala de Rendimiento Laboral (JS. Job Survey) de Bryman y Cramer (1997) el mismo que evalúa los aspectos de habilidad, calidad y productividad. La población estuvo conformada por 296 empleados distribuidos en 10 sucursales de Lima Metropolitana. El muestreo aplicado fue de tipo probabilístico con afijación profesional. La muestra fue de 167 trabajadores. Desarrollaron una investigación de diseño descriptivo correlacional. Reportaron los siguientes resultados en cuanto a la motivación: (a) El promedio de 18,35 obtenido en motivación de logro corresponde a un nivel medio de afán de logro. (b) El puntaje promedio de 20,13 obtenido por la muestra en motivación de poder corresponde a un nivel muy alto. (c) El puntaje promedio de 17,38 obtenido por la muestra en motivación de afiliación corresponde a un nivel promedio. Respecto al nivel de liderazgo reportaron un puntaje promedio de 32,53 en la Escala de Liderazgo. Los resultados obtenidos comprobaron que la motivación y el liderazgo se relacionan positivamente con el rendimiento laboral por lo que concluyeron afirmando que el estudio comprobó las presunciones teóricas sobre la influencia de la motivación y el liderazgo sobre el desempeño laboral del trabajador.

Alfaro, Leyton, Meza, Solano y Sáenz (2012) en la tesis “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”, plantearon que debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, era importante asegurar el logro de sus objetivos, lo cual implicaba contar con un personal idóneo, motivado y satisfecho. Plantearon como objetivo

estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao y comparar el nivel de satisfacción medio. Midieron satisfacción laboral y analizaron su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) género y (c) tiempo de servicio en cada una de las tres municipalidades. Desarrollaron una investigación descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio que fueron seleccionados por un muestreo no probabilística por conveniencia y por cuotas. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los resultados evidenciaron que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse promedio; determinaron además que existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción laboral en sus factores y en cada una de las tres municipalidades. Al observar el nivel de satisfacción laboral medio, se aprecia que en las tres municipalidades el menor nivel lo obtuvo el personal con condición laboral empleado, cuyo nivel de satisfacción fue promedio y el mayor nivel lo obtuvo el personal con condición laboral funcionario, cuyo nivel de satisfacción es satisfecho siendo la condición laboral obrero la que obtuvo el menor nivel, que es Insatisfecho; Determinaron además que no existen diferencias significativas por género ni tiempo de servicio en ninguno de los factores; por lo tanto, el género y el tiempo de servicio en dicha muestra no es una variable que influya en el nivel de satisfacción laboral.

Sotomayor (2012) en la investigación “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua”, tuvo como objetivo determinar los niveles de clima organizacional y de

satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS y los resultados obtenidos evidenciaron que existe predominio del nivel medio de clima organizacional y del nivel medio de satisfacción laboral así como una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, reportaron además que con un nivel de significancia de 5,0% que la variable clima organizacional explica el comportamiento de variable satisfacción laboral ( $\beta= 0.749$  y  $p= 0.000$ ). Esta investigadora resaltó la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Valencia (2008) en la tesis “Estilos gerencias y satisfacción laboral” tuvo como objetivo determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. La población muestral estuvo compuesta por 481 personas que forman parte del personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. que fue seleccionada a través de un muestreo aleatorio estratificado. Aplicaron un método descriptivo y diseño no experimental transversal. Para medir los estilos gerenciales empleó el Cuestionario de Estilos Gerenciales elaborado sobre la base los siete caracteres que operan en los líderes: fuerzas motivadoras, proceso de comunicación, proceso decisorio, fijación de objetivos o tipo de órdenes, procesos de control y características de la actuación y para medir la satisfacción laboral el Cuestionario de Satisfacción Laboral según la teoría de Frederick Herzberg, que estuvo conformada por 105 reactivos cada uno con dos alternativas de elección que corresponden a un factor higiénico y un factor motivador

respectivamente. Los resultados le permitieron concluir que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración y que los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos, mientras que los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

## **1.2. Fundamentación científica**

Luego de la revisión de las teorías más importantes acerca del liderazgo y la satisfacción laboral, se presentan las concepciones que permitieron la comprensión y definición de cada una de las variables de estudio, se describen además las dimensiones que permitieron su medición y las teorías que las sustentan: presentando la teoría de Rensis Likert (1968) como sustento de la variable liderazgo y a la teoría de los dos factores de Herzberg (1966) como sustento de la variable satisfacción laboral.

### **1.2.1. Percepción del liderazgo**

Desde el enfoque psicológico, “la percepción es un conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat” (Rivera, Arellano y Molero, 2000. p 76).

Desde el punto de vista administrativo, Daft y Marcic (2011), sostienen que “la percepción es el proceso cognoscitivo que las personas utilizan para darse una idea del entorno al seleccionar, organizar e interpretar información del entorno mismo” (p. 378).

Considerando las propuestas anteriores, la percepción vendría a ser la forma en que las personas interpretan su entorno, en este caso específico como interpretan el nivel de liderazgo que presentan los directivos en Serpost.

El tema del liderazgo ha sido estudiado desde diferentes enfoques, con la finalidad de dar respuestas a los cambios y facilitar la adaptación de las organizaciones y sus miembros.

Al respecto Gil'Adi (1992) al conceptualizar el liderazgo sostiene que:

Primero: los talentos naturales son importantes. Segundo, la idea situacional es fundamental para entender que el liderazgo depende del contexto. Tercero, ciertos individuos pueden ser más exitosos si su predisposición se ajusta a la situación, especialmente si pueden identificar sus debilidades y talentos. En algunas situaciones es necesaria la conducta 'autocrática', mientras en otras se requieren procesos participativos. Cuarto, el enfoque transaccional es esencial en el entendimiento de la influencia ejercida por seguidores y líder, uno sobre otro, a veces simultáneamente. (p. 29)

En función de lo planteado, se puede considerar que el liderazgo es una habilidad directamente relacionada con la capacidad para influir, derivada del talento personal del líder y que depende del contexto gracias a las habilidades de transacción.

Para Castro (2006) el liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores a lograr los objetivos establecidos y alcanzar el éxito del proyecto organizacional. Bajo esta percepción, el liderazgo es un proceso atributivo que resulta de la percepción social, en este proceso un sujeto es percibido como líder por los demás.

Por su parte Robbins (2006), planteó que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, esta influencia puede ser formal, como la que



ejercida por un rango gerencial de la organización. Sin embargo no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes.

Al respecto, Lupano y Castro (2007) definen el liderazgo como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el líder– y sus seguidores, este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder.

Finalmente, Zamora y Poriet (2011), sostienen que para superar los retos del entorno organizacional, “se requiere de la acción común de todos sus miembros, y esto a su vez implica la labor de alguien que abra el camino y oriente el esfuerzo de todos” (p. 105), surgiendo así los líderes como individuos capaces de movilizar a otros para la solución de problemas y conseguir el éxito en las organizaciones.

En función a las definiciones presentadas sobre liderazgo, se considera que el liderazgo es la habilidad para que otros hagan lo que el líder quiere (Pérez, 2001). Se considera además que es la capacidad que tienen los líderes para motivar a la gente y que el líder es un facilitador, que ayuda a sus seguidores a encontrar por sí solos el camino, de tal forma su importancia no radica en conseguir lo que él quiere, sino en potenciar, capacitar y empoderar a la gente para que haga se comprometa en el logro de los objetivos propuestos y definidos por la organización, por lo que investigación se sustenta en la propuesta de Kouzes y Posner (1997), quienes definieron al liderazgo "como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes"(p. 73). Estos investigadores orientan la definición de liderazgo hacia las practicas que debe realizar el líder .

### **Modelos teóricos sobre las prácticas del líder**

Con relación a este aspecto, se presenta a los principales enfoques teóricos acerca comportamientos del liderazgo.

Kets De Vries y Florent-Treacy (1999), consideran que los líderes de éxito cumplen cuatro tareas: (a) presentar estrategias globales, (b) diseñar estructuras adecuadas, (c) infundir valores y (d) movilizar y motivar a una visión de futuro.

Por su parte, Kotter (1999), basado en la capacidad para generar un cambio constructivo en la organización, el líder debe ser capaz de: (a) fijar una orientación en lugar de planificar y presupuestar, (b) coordinar con las personas en lugar de organizar y dotar de personal, (c) motivar a las personas en lugar de controlar y resolver problemas y (d) crear una cultura de liderazgo.

Finalmente, Heifetz y Laurie (1997), emplea por primera vez el término movilizar y sostiene que la tarea más importante de los líderes es la de movilizar a todos los trabajadores de las organizaciones a enfrentar y a trabajar en la adaptación, donde los trabajadores deben hacerse responsables y trabajar en la solución de sus problemas. Estos investigadores proponen seis principios para liderar este proceso de adaptación: " asomarse al balcón, identificar el desafío de la adaptación, controlar la angustia, mantener una atención disciplinaria, devolver el trabajo a los empleados y proteger las voces del liderazgo que provienen de abajo" (p.86).

De lo planteado en párrafos anteriores, se puede destacar que las principales características o atributos del líder son el aprendizaje, ser agentes de cambio y ayudar a enfrentar el los problemas a sus los seguidores, es importante además considerar que el liderazgo, no solo debe estar representado en los directivos, sino que también debe ser atributo de los mandos medios y que cada una de las acciones a tomar en la organización deben ser responsabilidad de todos sus integrantes, por esta razón la presente investigación

se fundamente en el estudio de las prácticas de liderazgo siguiendo el modelo de Kouzes y Posner (1997), (2001) que hace énfasis en las conductas de los líderes exitosos, lo que permitirá comprender el proceso del liderazgo y las capacidades que deben tener las personas para liderar.

**El modelo de Kouzes y Posner** (1997, 2001), este modelo se basa en las principales prácticas del liderazgo exitoso, proporcionando así los fundamentos teóricos – prácticos sobre los comportamientos del liderazgo.

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

### **Dimensiones de liderazgo**

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

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

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

**Habilitar a otros para actuar.** Esta práctica que los líderes trabajen en trabajo en equipo, y que el grupo tenga confianza en él y en la cesión de poder. Para los colaboradores de los líderes ésta es una capacidad fundamental del líder pues el liderazgo es una relación basada en la confianza. Sin confianza ni cesión de poder del líder a su equipo, los cambios son prácticamente nulos. Comprende las siguientes estrategias: (a) Fomentar la colaboración, es decir promover metas cooperativas y confianza mutua y (b) fortalecer a los demás, esto se logra compartiendo el poder y la información.

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

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

### **Tipos de liderazgo**

Al respecto Noriega (2008) sostiene que el liderazgo puede adoptar dos formas fundamentales: (a) liderazgo formal, que es rol que deben cumplir las personas nombradas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones y (b) el liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia gracias a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de otros miembros en la institución.

Por su parte, Schermerhorn (2004) agrupa el liderazgo de la siguiente manera: (a) perspectivas de la teoría de rasgos, (b) la teoría conductista, (c) las perspectivas situacionales o contingentes y (d) nuevas perspectivas de liderazgo.

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

**La teoría conductista**, se basa en la conducta del líder, sostiene que la conducta que adopta el líder es fundamental para lograr el éxito en las organizaciones. Diferentes estudios determinaron que existen líderes preocupados por la producción y líderes preocupados por el personal, siendo los últimos los que obtuvieron grupos más productivos. Estos estudios concluyeron en que los líderes exitosos deben presentar ambas características.

**Las perspectivas situacionales o contingentes** reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales, pues el líder deberá actuar en función del marco o situación donde se desenvuelva. Así “los

efectos de los rasgos aumentará acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder dependiendo de la situación del trabajo” (Noriega, 2008, p. 28).

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

### **Importancia del liderazgo**

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

dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.” (p, 532).

Por su parte el Ministerio de Agricultura (2012) sostiene que el liderazgo organizacional es importante porque permite la sostenibilidad de las organizaciones; el liderazgo permite que los miembros de la organización se sientan motivados y comprometidos voluntariamente y no necesitan reglas sancionadoras porque el líder es el modelo conductual del grupo. El liderazgo fortalece la organización, desarrolla capacidades, garantiza que todos o la mayoría están motivados a lograr los objetivos propuestos, tienen proyección de futuro y los logros se obtienen en equipo.

### **1.2.2. Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral, es un tema que ha sido ampliamente discutido por diversos autores y desde perspectivas diferentes. Al respecto, Weiss y Cropanzano (1996) destacan tres enfoques o teorías que se encargan de determinar las principales características de la satisfacción laboral así como los diferentes factores que la determina: (a) La teoría de la discrepancia, que se basa en el enfoque del juicio cognitivo; (b) el enfoque de las influencias sociales, como eje moderador de la actitud del trabajador frente al trabajo y (c) el enfoque de la disposición personal, que considera que la personalidad es el factor que determina la disposición de las personas a disfrutar o no de los mismos eventos laborales. Bajo esta perspectiva, la satisfacción laboral estará determinada por tres componentes fundamentales: el cognitivo, el racional y el afectivo, los que a su vez estarán afectados por el entorno social y la personalidad de cada trabajador



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

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

### **Modelos teóricos que explican la satisfacción laboral**

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

**La teoría de la Higiene-Motivación.** Herzberg (1968), es esta teoría demostró que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral. Los factores presentes, son denominados factores motivadores o satisfactores, los cuales son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento,

progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad). Por otro lado, los factores ausentes, fueron denominados factores higiénicos o insatisfactorios y son extrínsecos al trabajo (política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social).

**La teoría de ajuste en el trabajo**, en esta teoría, cuanto más se relacionen las habilidades de las personas (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) y los requerimientos funcionales de la organización, es más probable que el trabajador realice un buen trabajo. Así mismo, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) que proporciona la institución con los valores que los trabajadores buscan satisfacer a través de su trabajo (logro, , estatus, seguridad y/o autonomía), será más probable que el trabajador presente un mayor nivel de satisfacción laboral (Dawes, 1994). Bajos estos principios, el grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores del éxito o fracaso de las personas en su trabajo.

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

**Dimensiones de satisfacción laboral.**

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

**Factor intrínseco.**

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

**Factor extrínseco.**

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

### **Factores determinantes de la satisfacción laboral**

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

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

#### **Retribución económica.**

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

#### **Condiciones físicas del entorno de trabajo.**

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

**Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.**

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

**Relaciones con los compañeros de trabajo.**

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

**Apoyo y respeto a los superiores.**

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

**Reconocimiento por parte de los demás. S**

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

**Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.**

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

**Importancia de la satisfacción laboral**

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

(2007) plantea que: las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas. Así la satisfacción y la rotación estarán relacionadas negativamente, pues los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores (Flores, 1992). Este autor sostiene que cuando los trabajadores perciben que su esfuerzo no está siendo bien retribuido o que los beneficios socioeconómicos no garantizan una vida digna se incrementan las posibilidades de que los trabajadores consideren renunciar a sus puestos.

Por su parte Pinilla(1982), planteo que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, son quienes producen y rinden más y que por el contrario, aquellos que se sienten mal pagados, mal tratados, sin posibilidades de ascenso o que sus tareas son monótonas, son los que rinden menos. Así “la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes”(Atalaya, 1999)

Por otro lado, Fuentes (2012) planteó que otro aspecto importante a considerar en la relación satisfacción-productividad, es la dirección de la flecha causal, pues la mayor parte de las investigaciones que controlaron esta direccionalidad, reportaron que:

La productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto. (p. 23)

Lo expuesto, sustenta la importancia de la satisfacción laboral en el éxito que puedan alcanzar las instituciones. Por lo tanto, las organizaciones deben garantizar que su

personal se sienta satisfecho con la labor que realiza, con la finalidad de asegurar resultados exitosos que permitan aumentar el nivel de productividad y servicio.

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación teórica**

La investigación realizada, constituye un aporte teórico en la medida que incrementará el conocimiento acerca del liderazgo, de las prácticas que debe realizar un líder así como de sus factores determinantes. Cabe resaltar que a pesar que estos puntos han sido ampliamente desarrollados en otros países, aún son escasas las referencias de investigaciones a nivel latinoamericano, específicamente en nuestro país y es casi nula la información al respecto en nuestro en instituciones públicas o de servicio como la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, razón por la cual las instituciones del sector público , no cuentan con información real, directamente derivada de estudios que consideren contextos similares que les permitan identificar los aspectos que se deben mejorar para lograr mejores niveles de satisfacción laboral en los trabajadores del sector público. En este sentido se trató de explicar a partir de las diferentes teorías como las prácticas del líder están directamente relacionadas con la satisfacción laboral de los trabajadores y cómo están podrían mejorar las condiciones laborales en el sector público, lo que a su vez mejoraría el desempeño y la calidad de los servicios en estas instituciones

#### **Justificación social:**

La indagación acerca de las prácticas de liderazgo que desarrollan los directivos en las instituciones públicas, permitirá identificar los aspectos que se requieren mejorar para generar condiciones laborales que permitan que los servidores del sector público se sientan realmente satisfechos en las áreas donde laboran. Este conocimiento tiene

alcance social puesto que presenta ante los niveles jerárquicos, los diferentes aspectos que deberán ser corregidos o potenciados para garantizar mejores condiciones laborales, de tal manera que se garantice la continuidad laboral y se mejore el rendimiento y/o productividad de los trabajadores, tal como lo propone Chiavenato (2007) quien manifestó que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas. Al respecto Flores (1992) señaló que la satisfacción y la rotación estarán relacionadas negativamente, pues los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores. Así es importante considerar que cuando los trabajadores perciben que su esfuerzo no está siendo bien retribuido o que los beneficios socioeconómicos no garantizan una vida digna se incrementan las posibilidades de que los trabajadores consideren renunciar a sus puestos.

### **Justificación metodológica**

La información obtenida y procesada, permitirá formular, diseñar o mejorar las prácticas administrativas o de gestión que desarrollan los líderes en la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, pues el modelo de Kouzes y Posner (1997, 2001) empleado para medir el nivel de liderazgo, se basa en las principales prácticas del liderazgo exitoso, por lo tanto podrán ser usados como instrumentos de autoevaluación objetiva, porque están adecuadamente fundamentados y validados empíricamente; la simplicidad de su aplicación e interpretación los convertirán en valiosas herramientas que podrán ser empleadas en futuras investigaciones en el área de la gestión pública. Por otro lado los resultados de la investigación servirán para mejorar la gestión pública en la Empresa Servicios Postales del Perú S.A, pues al mejorar los niveles de liderazgo, se logrará un mayor compromiso tanto de los trabajadores como de los directivos en aras del logro de los objetivos institucionales, lo que a su vez generará ambientes laborales estimulantes y capaces de



generar elevados niveles de satisfacción de los trabajadores; hechos que contribuirán al desarrollo de una imagen positiva de la institución ante la comunidad y el logro de una gestión pública eficiente.

#### **1.4. Problema**

El liderazgo en las Instituciones públicas en nuestro país, es un aspecto poco considerado, son escasos los estudios al respecto en las últimas décadas. Una característica común en estas instituciones, es que los sujetos que son elegidos o asumen los cargos directivos en las instituciones públicas no consideran las prácticas que debe desarrollar un líder exitoso.

Considerando que el liderazgo es una relación entre aquellos que aspiran a liderar y aquellos que eligen obedecer (Kouzes y Posner, 2001), y que estas relaciones se encuentran vinculadas a una serie de variables como ambiente laboral, remuneraciones, micro política, entre otras y que son las responsables de que los trabajadores perciban ambientes laborales estimulantes o inadecuados; es imprescindible que los directivos en La Empresa de Servicios Postales del Perú S.A. asuma y cumpla los roles de un buen líder, es decir que sea capaz de “Modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen y alentar el corazón” (Kouzes y Posner, 2003, p. 37), y generar así ambientes laborales que garanticen la satisfacción laboral de los trabajadores. En esta institución pública son evidentes los siguientes problemas: (a) Los directivos tienen prácticas de liderazgo rutinarias de tipo homogéneo, centrada mayormente en lo administrativo y desligada de los procesos de cambio y motivación; (b) Trabajadores en condición de contratados, lo que genera inestabilidad emocional, laboral y poca motivación a tomar iniciativas de innovación dentro de institución; (c) Poca participación de los directivos y trabajadores en el fortalecimiento de los vínculos de cooperación e identidad institucional .

Por otro lado, en esta institución no se considera prioritaria la medición de los niveles de satisfacción de los trabajadores, la gestión administrativa en esta institución no considera la medición de los componentes intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral (Teoría de la Higiene-Motivación de Herzberg, 1968). En consecuencia, no se conoce realmente el nivel de satisfacción que puedan presentar los trabajadores. Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación busca conocer como se percibe el nivel de liderazgo desempeñado por los directivos y si éste se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A.

### **Problema General**

¿La percepción del liderazgo cómo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015?

### **Problema específico 1**

¿La capacidad de servir de modelo cómo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015?

### **Problema específico 2**

¿La capacidad de inspirar una visión compartida cómo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015?

**Problema específico 3**

¿La capacidad para habilitar a otros para actuar cómo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015?

**Problema específico 4**

¿La capacidad para desafiar al futuro cómo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015?

**Problema específico 5**

¿La capacidad para brindar aliento cómo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015?

**1.5. Hipótesis****Hipótesis general**

La percepción del liderazgo directivo se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Hipótesis específica 1**

La capacidad de servir de modelo se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Hipótesis específica 2**

La capacidad de inspirar una visión compartida se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Hipótesis específica 3**

La capacidad de habilitar a otros para actuar se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Hipótesis específica 4**

La capacidad de desafiar al futuro se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Hipótesis específica 5**

La capacidad de brindar aliento se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**1.6. Objetivos****Objetivo general**

Determinar cómo la percepción del liderazgo directivo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Objetivo específico 1**

Determinar cómo la capacidad de servir de modelo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Objetivo específico 2**

Determinar cómo la capacidad de inspirar una visión compartida se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Objetivo específico 3**

Determinar cómo la capacidad de habilitar a otros para actuar se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Objetivo específico 4**

Determinar cómo la capacidad para desafiar el futuro se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

**Objetivo específico 5**

Determinar cómo la capacidad de brindar aliento se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Variables**

En la presente investigación se establecieron como variables de estudio a la percepción del liderazgo directivo y a la satisfacción laboral. Ambas variables son de naturaleza cualitativa de escala ordinal, por lo tanto se pueden establecer relaciones de orden entre las categorías.

### **Definición conceptual**

**Variable 1: Percepción del liderazgo directivo.-** Es la forma en que las personas interpretan el liderazgo que presentan los directivos en la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A. (Serpost). Siendo el liderazgo el “arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”(Kouzes y Posner, 1997,p. 73).

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

## 2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1

*Operacionalización de la Variable 1: Percepción del liderazgo directivo*

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Nivel y rango
<b>Servir de modelo</b>	Coherencia	1, 6, 11, 16,	(1)	<b>Bajo = (30-70)</b>
	Compromiso y crecimiento	21, 26	Nunca	
<b>Inspirar una visión compartida</b>	Imagina el futuro, esperanzas y visiones comunes	2, 7, 12, 17, 22, 27	(2)	<b>Medio = (71-111)</b>
			Casi nunca	
<b>Habilitar a otros para actuar</b>	Colaboración, confianza y empoderamiento	3, 8, 13, 18, 23, 28	(3)	<b>Alto = (112-150)</b>
			A veces	
<b>Desafiar al futuro</b>	Innovador. Arriesgado, busca oportunidades	4, 9, 14, 19, 24, 29	(4)	Casi siempre
<b>Brindar aliento</b>	<b>Celebra logros en equipo, reconocimiento</b>	<b>5, 10, 15, 20, 25, 30</b>	(5)	Siempre

Tabla 2

*Operacionalización de la Variable 2: Satisfacción laboral docente*

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Nivel y rango
<b>Satisfacción Intrínseca</b>	Independencia en el trabajo	1-4	(1)	<b>Bajo = (27-62)</b>
	Variedad de tareas	5-8	Nunca	
	Oportunidades de promoción en el trabajo	9-10	(2)	<b>Medio = (63-99)</b>
	Reconocimiento por la laboral realizada	11-12	Casi nunca	
	Compensación económica	13-14	(3)	
<b>Satisfacción Extrínseca</b>	Entorno físico	15-17	A veces	<b>Alto = (100-135)</b>
	<b>Seguridad en el puesto</b>	<b>18-19</b>	(4)	
			Casi siempre	
			(5)	Siempre



### **2.3 Metodología**

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

### **2.4 Tipo de investigación**

El trabajo corresponde a una investigación básica de nivel descriptivo y correlacional, según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Básica, porque está orientada a la búsqueda de nuevos sin un fin práctico específico e inmediato; es decir está dedicada a ampliar los conocimientos relacionados las variables percepción del liderazgo directivo y la satisfacción laboral.

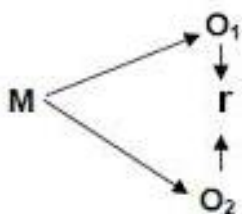
Descriptiva, pues tiene como propósito describir como se presentan cada una de las variables al momento de la investigación.

Es correlacional, porque mide el grado de relación que exista entre la variable percepción del liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A.(Serpost) (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

### **2.5 Diseño de estudio**

La investigación obedece al diseño no experimental de corte transversal, pues durante el desarrollo de la investigación no se realizará un tratamiento experimental y la recolección

de datos se realizará en un solo momento, ( Hernández, Fernández y Baptista , 2010) y obedece al siguiente esquema:



Dónde:

M Muestra,

V<sub>1</sub> Percepción del liderazgo

V<sub>2</sub> Satisfacción laboral

r Relación entre las variables.

## 2.6 Población, muestra y muestreo

### Población

La población estuvo conformada por 115 trabajadores que se encontraban laborando e en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima, durante el año 2016

Se consideraron como criterios de inclusión, el estar laborando en alguna área específica de la institución y tener una con una antigüedad laboral de 3 años, por considerarlo un periodo en el que le ha permitido conocer las características de la organización donde se desarrolló la investigación.

### Muestreo

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

## **Muestra**

Como el muestro fue censal, la muestra estuvo constituida por 115 trabajadores que se encontraban laborando en alguna área de de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A y que tuvieran una antigüedad mayor a 3 años.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica de recolección de datos**

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

### **Instrumento de recolección de datos:**

Según la técnica de la investigación realizada, el instrumento utilizado para la recolección de información fue el cuestionario. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p.217).

Se emplearon dos cuestionarios, uno para medir el nivel de liderazgo directivo percibido, compuesto de 30 ítems y otro para medir el nivel de satisfacción laboral constituido por 27 ítems. Los que se describen a continuación.

### **Ficha técnica del instrumento para medir la percepción del liderazgo directivo.**

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

**Autores:** adaptado de Kouzes y Posner (2001).

**Forma de aplicación:** Individual.

**Grupo de aplicabilidad:** adultos

**Duración:** 20 minutos.

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

**Baremo:**

Bajo: [30 – 70]

Medio: [70 – 111]

Alto: [112 - 150]

### **Ficha técnica para medir el nivel de satisfacción laboral**

**Nombre:** Cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral.

**Autores:** Cáceres (2011)

**Forma de aplicación:** Individual.

**Grupo de aplicabilidad:** adultos

**Duración:** 20 minutos.

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

**Baremo del cuestionario de satisfacción laboral:**

Bajo: [27 – 62]

Medio: [63 – 99]

Alto: [100 - 135]

**Validación y confiabilidad de los instrumentos****Validación de los instrumentos**

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para determinar la validez de los instrumentos, se sometieron a consideraciones de juicio de expertos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el juicio de expertos consiste en preguntar a personas expertas acerca de la pertinencia, relevancia, claridad y suficiencia de cada uno de los ítems.

Tabla 3:

*Validez de los instrumentos, según expertos*

	<u>Opinión de aplicabilidad</u>	
Especialistas	Inventario de prácticas de liderazgo	Satisfacción Laboral
Juez 1	Aplicable	Aplicable

**Confiabilidad de los instrumentos**

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el estudio tienen ítems con opciones en escala Likert, por lo que se empleó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas

las demás que integran dicho instrumento. Para determinar el coeficiente de confiabilidad, se aplicó la prueba piloto, después de análisis mediante el alfa de Cronbach con la ayuda del software estadístico SPSS versión 21.

Según Hogan (2004), la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.

La confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable

Alrededor de 0.7, se considera baja

Inferior a 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja. Tabla 5

Tabla 4

*Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach*

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

En función del resultado obtenido del juicio de expertos, que consideraron los instrumentos aplicables y el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach igual a 0.960 y 0.951; se puede asumir que los instrumentos son altamente confiables y procede su aplicación.

## 2.8 Método de análisis de datos

Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió al análisis estadístico respectivo. Los datos fueron tabulados y se presentan las tablas y figuras de distribución de frecuencias. Los datos fueron tabulados en el software estadístico SPSS V 21.

Debido a que las variables son cualitativas, se empleó, para la contratación de las hipótesis la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que es una medida de correlación para variables que requiere mínimamente de un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos u objetos de la muestra puedan ordenarse por rangos.

El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 21, se tabularon los datos, se determinaron los rangos para cada variable, así como las frecuencias por dimensiones.

Tabla 5

*Escala de correlación según el rango de valores.*

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

*Fuente:* Adaptado de Bisquerra (2009, p.212).

### **III. Resultados**

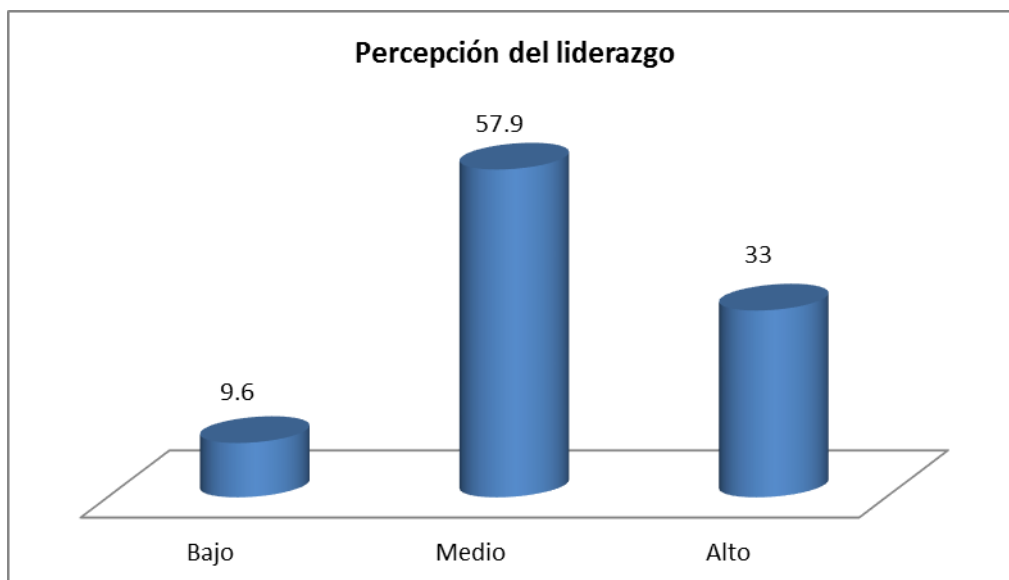


### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 6

*Liderazgo percibido por el personal que labora en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima 2016*

Nivel	fr	%
Bajo	11	9.6
Medio	66	57.9
Alto	38	33.0
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100</b>



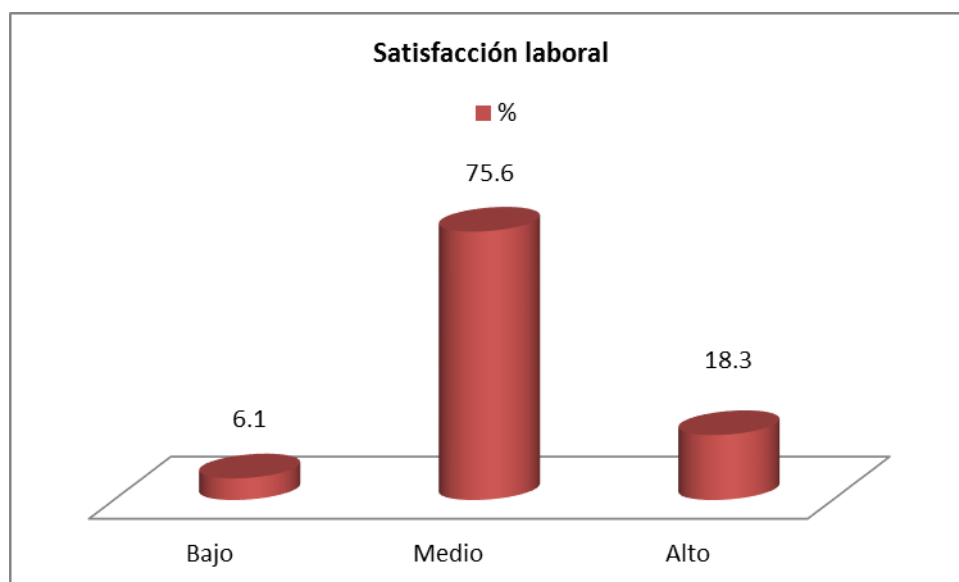
*Figura 1. Liderazgo percibido por el personal que labora en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima 2016*

En la tabla 6 y figura 1 se observa que el 57.9% de los trabajadores perciben que en las oficinas de Serpost S.A de Ate, el liderazgo directivo es de nivel medio, el 33% lo considera de nivel alto y que solo el 9.6% lo perciben como bajo.

Tabla 7

*Satisfacción laboral del personal que labora en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima 2016*

Nivel	fr	%
Bajo	7	6.1
Medio	87	75.6
Alto	21	18.3
Total	115	100,0



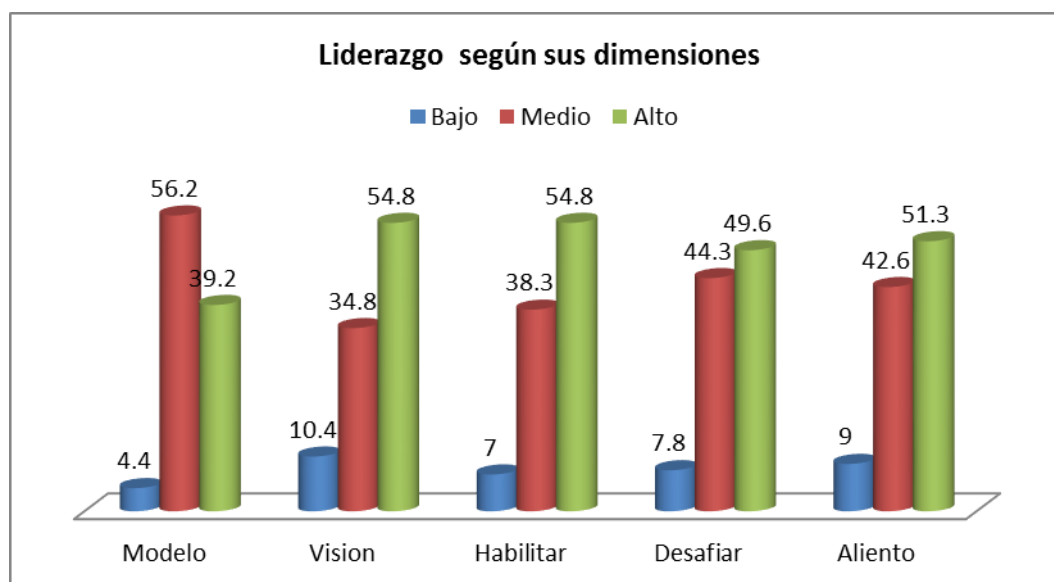
*Figura 2. Satisfacción laboral del personal que labora en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima 2016*

En la tabla 7 y figura 2 se observa que el 75.6% del personal que labora en las oficinas de Ate de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A presentan un nivel de satisfacción medio, el 18.3% un nivel bajo y sólo el 6.1 % de los docente manifiestan tener un nivel de satisfacción alto. Estos resultados estarían evidenciando que la mayoría de los trabajadores en estas oficinas se encuentran poco satisfechos.

Tabla 8

*Nivel de liderazgo percibido por los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, según sus dimensiones*

Nivel	Percepción del liderazgo									
	Servir de modelo		Inspirar una visión		Habilitar a otros		Desafiar al futuro		Brindar aliento	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	5	4.4	12	10.4	8	7	9	7.8	7	9
Medio	65	56.2	40	34.8	44	38.3	51	44.3	49	42.6
Alto	45	39.2	63	54.8	63	54.8	57	49.6	59	51.3
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>115</b>	<b>100</b>



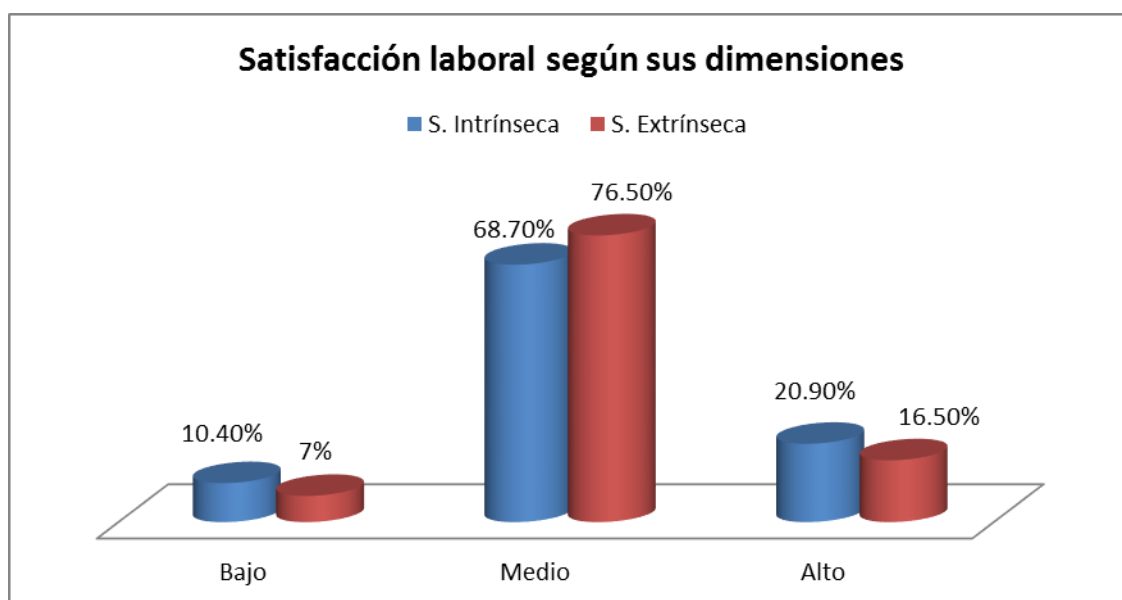
*Figura 3.* Nivel de liderazgo percibido por los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A

En la tabla 8 y figura 3 se observa que en las oficinas de Serpost S.A. de Ate, alrededor del 50 % los trabajadores consideran que los directivos son capaces de inspirar una visión compartida, habilitar a otros y brindar aliento. Siendo las dimensiones inspirar una visión compartida y habilitar a otros las que obtuvieron mejores calificaciones (el 54.8% las consideran de nivel alto), mientras que la dimensión servir de modelo, fue percibida por el 56.2 % de los trabajadores como de nivel medio.

Tabla 9

*Nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, según sus dimensiones*

Nivel	Satisfacción laboral			
	Intrínseca		Extrínseca	
	fr	%	fr	%
Bajo	12	10.4%	8	7%
Medio	79	68.7%	88	76.5%
Alto	24	20.9%	19	16.5%
Total	115	100%	115	100%



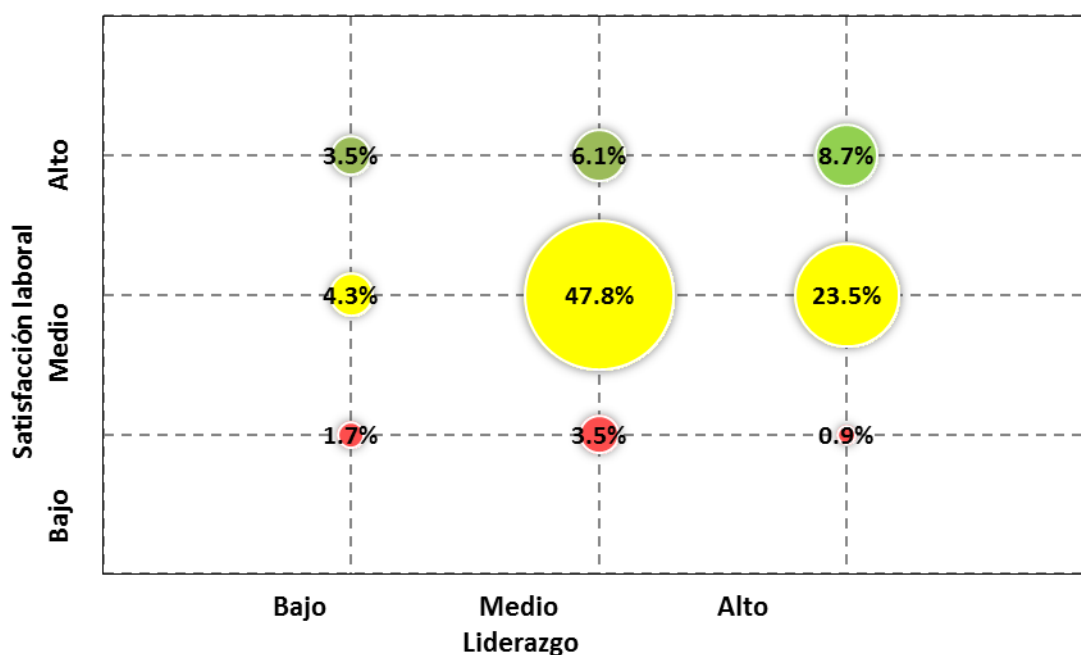
*Figura 4. Nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, según sus dimensiones.*

En la tabla 9 y figura 4 muestra que un bajo porcentaje de trabajadores se encuentran completamente satisfechos en las oficinas de Serpost S.A, siendo la satisfacción intrínseca, la que alcanzó un mayor nivel (20.9% de los trabajadores presentaron un nivel alto frente a un 16.5 % que evidenciaron el mismo nivel de satisfacción extrínseca). En general presentan un nivel medio de satisfacción tanto intrínseca (68.7 %) como extrínseca (76.5 %).

Tabla 10

*Liderazgo percibido y nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A*

V1 liderazgo	V2 Satisfacción laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Bajo</b>	2	1.7%	5	4.3%	4	3.48%	<b>11</b>	<b>9.6%</b>
<b>Medio</b>	4	3.5%	55	47.8%	7	6.09%	<b>66</b>	<b>57.4%</b>
<b>Alto</b>	1	0.9%	27	23.5%	10	8.70%	<b>38</b>	<b>33.0%</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>6.1%</b>	<b>87</b>	<b>75.7%</b>	<b>21</b>	<b>18.3%</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>



*Figura 5. Liderazgo percibido y nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A*

La tabla 10 y figura 5, muestran que existe relación entre el liderazgo percibido y el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de Serpost S.A., pues el 47.8% de los trabajadores que consideran que el liderazgo de los directivos es de nivel medio se sienten medianamente satisfechos, mientras que sólo el 8.7 % de trabajadores perciben que el liderazgo es alto por lo presentan un nivel alto de satisfacción laboral.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general

$H_0$  : El liderazgo percibido no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú

$H_1$  : El liderazgo percibido se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú

**Nivel de significancia alfa** ( $\alpha$ ) = 0.05.

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

**Prueba de estadística:** Rho de Spearman.

Tabla 11

*Correlación entre la percepción del liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A*

			Liderazgo	Satisfacción laboral
Rho de Sperman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,708**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,708**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115

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

Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,000$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A. Siendo esta relación directa y alta ( $r= 0.708^{**}$ ), es decir que a medida que se mejore la percepción del liderazgo, también se mejorará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: La capacidad de servir de modelo no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

H<sub>1</sub>: La capacidad de servir de modelo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

**Nivel de significancia alfa** ( $\alpha$ ) = 0.05.

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>0</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>0</sub>.

**Prueba de estadística:** Rho de Spearman.

Tabla 12

*Correlación entre capacidad de servir de modelo y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A*

			Servir de modelo	Satisfacción laboral
Rho de Sperman	Servir de modelo	Coeficiente de correlación	1,000	,659**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,659**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115

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

Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,000$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad de servir de modelo y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Siendo esta relación directa y moderada ( $r = ,659^{**}$ ).

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: La capacidad de inspirar una visión compartida no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

H<sub>1</sub>: La capacidad de inspirar una visión compartida se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

**Nivel de significancia alfa** ( $\alpha$ ) = 0.05.

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>0</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>0</sub>.

**Prueba de estadística:** Rho de Spearman.

Tabla 13

*Correlación entre capacidad de inspirar una visión compartida y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú.*

		Inspirar visión compartida	Satisfacción laboral
Rho de Sperman	Inspirar visión compartida	Coefficiente de correlación	,619**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	115
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,619**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	115

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

Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,000$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad de inspirar una visión compartida y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. . Siendo esta relación directa y moderada ( $r = ,619^{**}$ ).



### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: La capacidad de habilitar a otros no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

H<sub>1</sub>: La capacidad de de habilitar a otros se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

**Nivel de significancia alfa** ( $\alpha$ ) = 0.05.

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>0</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>0</sub>.

**Prueba de estadística:** Rho de Spearman.

Tabla 14

*Correlación entre la capacidad de habilitar a otros y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.*

			Habilitar a otros	Satisfacción laboral
Rho de Sperman	Habilitar a otros	Coefficiente de correlación	1,000	,684**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,684**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115

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

Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,000$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad de habilitar a otros y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Siendo esta relación directa y moderada ( $r = ,684^{**}$ ).

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: La capacidad para desafiar al futuro no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

H<sub>1</sub>: La capacidad para desafiar al futuro se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

**Nivel de significancia alfa** ( $\alpha$ ) = 0.05.

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>0</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>0</sub>.

**Prueba de estadística:** Rho de Spearman.

Tabla 15

*Correlación entre la capacidad para desafiar al futuro y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú*

			Desafiar al futuro	Satisfacción laboral
Rho de Sperman	Desafiar al futuro	Coefficiente de correlación	1,000	,719**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,719**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115

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

Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,000$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad para desafiar al futuro y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Siendo esta relación directa y alta ( $r = ,719^{**}$ ).

### Hipótesis específica 5

H<sub>0</sub>: La capacidad para brindar aliento no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

H<sub>1</sub>: La capacidad para brindar aliento se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú.

**Nivel de significancia alfa** ( $\alpha$ ) = 0.05.

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>0</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>0</sub>.

**Prueba de estadística:** Rho de Spearman.

Tabla 16

*Correlación entre la capacidad para brindar aliento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú*

			Brindar aliento	Satisfacción laboral
Rho de Sperman	Brindar aliento	Coeficiente de correlación	1,000	,716**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,716**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115

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

Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,000$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe una relación significativa entre la capacidad para brindar aliento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Siendo esta relación directa y alta ( $r = ,716^{**}$ ).

## **IV. Discusión**

En la tabla 6 se observa que el 57.9% de los trabajadores perciben que en las oficinas de Serpost S.A de Ate, el liderazgo directivo es de nivel medio, esto nos estaría indicando que más del 50 % del personal considera que las prácticas de liderazgo que se desarrollan en esta institución no son capaces aún de influir y motivarlos a lograr los objetivos establecidos y alcanzar el éxito del proyecto organizacional (Castro,2006) , esto podría deberse a que los trabajadores no consideran a sus líderes como facilitadores de su labor, si no por el contrario, los perciben sólo como directores o conductores de la organización. En esta institución, se requiere que los líderes reorienten sus prácticas y las dirijan hacia la capacitación y empoderamiento de la gente, para que se comprometan en el logro de los objetivos propuestos y definidos por la organización tal como lo señala Pérez (2001) en su libro Liderazgo en el siglo XXI. Actualidad Económica. Cabe resaltar que la principal función del líder debe ser la de movilizar a sus colaboradores “para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”(Kouzes y Posner ,1997, p. 73). Al respecto Gonzales y Juliannys (2010), señalaron que el liderazgo es el rol que ejerce el jefe para guiar la conducta de sus subordinados y que de él depende la motivación de los empleados y la eficacia de la organización., señalaron además que es obligación del líder utilizar herramientas motivacionales que dependerán del estilo gerencial que él utilice.

Es importante mencionar que los resultados respecto al nivel de liderazgo percibido en las oficinas de Ate de la Empresa de Servicios Postales del Perú (57.9 % de los trabajadores consideran que existe un liderazgo de nivel medio) coinciden con lo reportado por Tito y Vargas (2013) quienes al medir el liderazgo en una empresa de servicios de Lima metropolitana reportaron que estos trabajadores calificaron al liderazgo con un puntaje promedio de 32,53 en la Escala de Liderazgo.

Debido a que casi el 70% de los trabajadores consideran que las prácticas del liderazgo son de nivel medio, se considera que estas oficinas , los líderes, no son

considerados como modelos, no son capaces de inspirar una visión compartida, promover el trabajo en equipo, adecuar las labores según las necesidades de cada oficina y que no brindan el suficiente aliento a sus seguidores, acciones que debe desarrollar todo líder exitoso según el modelo teórico tomado como fundamento en esta investigación (Modelo de Kouzes y Posner ,1997), todo esto ha ocasionado que el ambiente físico y social , muchas veces no sea agradable. Esto estaría explicando los resultados hallados en la tabla 7, que muestra que el 75.6% de este personal presentan un nivel de satisfacción medio y que un escaso 6.1 % manifestaron encontrarse completamente satisfechos, es decir que estos trabajadores no encuentran motivadores intrínsecos o extrínsecos que logren satisfacer sus necesidades personales y familiares tal como lo señala Chiavenato (2007), al señalar que la satisfacción laboral está determinada por los factores motivacionales (intrínsecos) relacionados con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta y que los factores ambientales (extrínsecos), abarca las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo. Por lo tanto es de esperarse que ante un ambiente donde la administración no logra satisfacer las necesidades, los trabajadores presenten algún nivel de insatisfacción.

Estos resultados coinciden con la reportado por Jaramillo y Gonzales (2010) quienes al medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal De la Celia Risaralda, encontraron que el índice de satisfacción laboral que presentaron los empleados fue de 3.144%, consideraron este resultado como medio por de estar en el límite de la valoración de la percepción siendo máximo 5 y mínimo 1. A nivel nacional Diaz (2014), reportó que el 48% de trabajadores de la Municipalidad de Huaraz presentaban un nivel de satisfacción buena , estos datos no coinciden con lo hallado en la presente investigación, probablemente porque los trabajadores en las municipales , pertenecen generalmente al grupo político que se encuentra dirigiendo la Municipalidad, por lo tanto se sienten comprometidos con la gestión, mientras que en la Empresa de

Servicios Postales, los trabajadores pertenecen a otro régimen laboral, siendo la mayoría de ellos nombrados. Por otro lado, Gonzales y Juliannys (2010) al analizar la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la división de recursos humanos en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES). Sede Regional Sucre, encontraron que las herramientas motivacionales más efectivas fueron: (a) la asignación de labores que permitan a los trabajadores sentir agrado al realizarlas, (b) conceder autonomía a los trabajadores en la realización de las actividades y consecución de objetivos, (c) asignar tareas a los trabajadores según sus capacidades y (d) brindar a los trabajadores condiciones ambientales que le permitan trabajar con comodidad. .

Al analizar con mayor detalle la información obtenida respecto a las prácticas de liderazgo encontradas en la tabla 8, se observa que en las oficinas de Serpost S.A. de Ate, alrededor del 50 % los trabajadores consideran que los directivos son capaces de inspirar una visión compartida, habilitar a otros y brindar aliento, mientras que la dimensión servir de modelo y desafiar al futuro, fueron las dimensiones con menores niveles de aprobación, esto nos estaría indicando que las cualidades del líder relacionadas directamente con sus características personales son las que presentan menor nivel de aceptación, esto podría deberse a la naturaleza propia de la institución, pues al ser una institución pública los directivos generalmente son asignados por entes ajenos a la institución y no por meritocracia.

Del mismo modo, el análisis de las dimensiones de la satisfacción laboral de los trabajadores en las oficinas de Serpost S.A. de Ate (tabla 9), muestra que la satisfacción intrínseca alcanzó un mayor nivel (20.9% de los trabajadores presentaron un nivel alto frente a un 16.5 % que evidenciaron el mismo nivel de satisfacción extrínseca), es decir que aquellos factores relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el trabajador ejecuta y que se encuentran bajo el control de los trabajadores

presentan mejores niveles que aquellos factores higiénicos o factores extrínsecos directamente relacionados con el ambiente laboral y las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo, los mismos que están fuera de su control, pues generalmente determinadas por la institución como por ejemplo el salario, las políticas institucionales, los recursos, la supervisión, las oportunidades de promoción, entre otros. (Chiavenato, 2007). Estos resultados coinciden con lo reportado por Osorio (2015) quien logró establecer que la comunicación es uno de los factores de liderazgo que tiene mayor impacto en la motivación de los trabajadores, que cuando el jefe instruye y otorga reconocimientos a los trabajadores hay un impacto positivo en la motivación de los trabajadores y que los trabajadores se sienten motivados al trabajo en equipo cuando hay una buena relación entre compañeros. Por su parte Jaramillo y Gonzales (2010) en la tesis “Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal De la Celia Risaralda”, reportaron que además los índices que menos aportaron a la satisfacción laboral fueron , posibilidades de ascenso (48%), , satisfacción con la remuneración (54.4%) y dificultades intrínsecas del trabajo (60.67%) y que las principales fortalezas fueron los aspectos relacionados con la autonomía del trabajo (98.67%), cumplimiento de metas (98%), y la identidad de la tarea con un 96%, resultados que coinciden con lo encontrado en esta investigación., si consideramos a los primeros como parte del componente extrínseco y a los últimos como componentes intrínsecos de la satisfacción laboral.

La tabla 10, muestran que existe relación entre el liderazgo percibido y el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores de Serpost S.A., pues el 47.8% de los trabajadores que consideran que el liderazgo de los directivos es de nivel medio se sienten medianamente satisfechos, mientras que sólo el 8.7 % de trabajadores perciben que el liderazgo es alto por lo presentan un nivel alto de satisfacción laboral. Esto resultados



estarían conformando las hipótesis de trabajo y lo descrito en párrafos anteriores. Así se tiene que la prueba de hipótesis realizada para determinar si esta relación es significativa estadísticamente (prueba de Rho de Spearman), demostró que existe una relación significativa entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A. Siendo esta relación directa y alta ( $r= 0.708^{**}$ ), es decir que a medida que se mejore la percepción del liderazgo, también se mejorará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores. Es decir que las prácticas de liderazgo desarrolladas, están íntimamente ligados a la motivación de los trabajadores y permiten mantener valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño tanto de los jefes como empleados, ya que estando motivados realizarán mejor su trabajo, tal como lo señala Osorio (2015)

Estos resultados coinciden a nivel internacional con los reportes de Cuadra y Veloso (2010) quienes al analizar el grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional encontraron que el liderazgo, la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediado por el grado de supervisión, reportaron que la relación entre liderazgo y motivación fue de 0.49, lo que explica el 24% de la varianza y plantearon que se espera que cuando el líder sea considerado, preocupado por los demás y utilice una supervisión estrecha, la motivación y satisfacción aumenten significativamente. Y a nivel nacional con Valencia (2008) quien al analizar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M, encontró que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo y que esta relación es positiva tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

## **V. Conclusiones**

**Primera conclusión**

En función de los resultados obtenidos, se puede afirmar que existe una relación significativa entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A. Siendo esta relación directa y alta ( $r= 0.708^{**}$ ), es decir que a medida que se mejore la percepción del liderazgo, también se mejorará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

**Segunda conclusión**

Existe una relación significativa entre la capacidad de servir de modelo y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Siendo esta relación directa y moderada ( $r = ,659^{**}$ ).

**Tercera conclusión**

Existe una relación significativa entre la capacidad de inspirar una visión compartida y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. . Siendo esta relación directa y moderada ( $r = ,619^{**}$ ).

**Cuarta conclusión**

Existe una relación significativa entre la capacidad de habilitar a otros y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Siendo esta relación directa y moderada ( $r = ,684^{**}$ ).

**Quinta conclusión**

Existe una relación significativa entre la capacidad para desafiar al futuro y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Siendo esta relación directa y alta ( $r = ,719^{**}$ ).

**Sexta conclusión**

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

## **VI. Recomendaciones**

**Primera recomendación**

Habiéndose encontrado existe una relación significativa entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A., y que además tanto el nivel de liderazgo como la satisfacción laboral no pasan de un nivel medio se recomienda propiciar la comunicación y confianza entre jefes y trabajadores, de tal manera que se promueva el compromiso mutuo en aras de conseguir los objetivos institucionales trazadas y mejores la calidad del servicio prestado.

**Segunda recomendación**

Se recomienda considerar en la gestión institucional la incorporación de las prácticas de liderazgo que se desarrollaron en esta investigación, con el fin de fortalecerlas y elevar el nivel de satisfacción percibido, lo que su vez mejorará significativamente la satisfacción laboral de los trabajadores en esta institución.

**Tercera recomendación**

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

**Cuarta recomendación**

Dada la importancia del estudio, es necesario seguir investigando acerca de los diferentes aspectos relacionados con el liderazgo y la satisfacción laboral en las instituciones públicas, por lo que se recomienda profundizar este estudio y aplicar otros instrumentos

adicionales como entrevistas a profundidad y focus groups, que nos permitan obtener mayor información respecto a las prácticas del liderazgo y como estos factores influyen directamente en la satisfacción laboral.

## **VII. Referencias**



Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. Solano y Sáenz, Y. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de Maestría). Pontífica Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAEENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1) el 5 de marzo del 2016.

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*. (5), 46 – 6. Tomado de <file:///G:/ASESORIA%20BRIS%20CONSULTORES/Satisfacci%C3%B3n%20laboral%20y%20productividad.html> el 25 de marzo del 2016.

Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2º ed). Lima: La Muralla, S.A.

Blum, M. y Naylor, J. (1982): *Psicología industrial: Fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Cáceres, A. (2011). *La satisfacción laboral en el clima institucional de las Instituciones Educativas de educación secundaria de la provincia de San Román – Puno*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta. Lima

Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología* 22(1), 89-97.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill

- Cuadra, A. A. y Veloso, C.B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. (Tesis de doctorado). Universidad de Tarapacá. Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.*, 18 (1), 15-25 . Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003> el 10 de marzo del 2016.
- Daft, R., Milicic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ªedic.). México: Cengage.
- Dawes, R. (2009). *Theory of work adjustment*. Recuperado de [http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories\\_twa.pdf](http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf) el 21 de marzo del 2016
- Díaz, N. (2014). *Percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo
- Fuentes, S. (2013). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenang*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Mexico.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 10ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana
- Gil'Adi, D. (1992). El Líder es el gran Movilizador de los Recursos Administrativos, *Revista Enlace Químico*. 2: 27-32. Caracas, Venezuela.

- Gonzales, E. y Juliannys, E. ( 2010). *Análisis de la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la división de recursos humanos en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES). Sede Regional Sucre. 2009.* (Tesis de grado). Universidad del Oriente, Estado de Sucre, Venezuela. Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/1700>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación* (Quinta edición). México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R. y García, B. N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*. Versión on Line. 38(1). Recuperada de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572009000100007&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572009000100007&script=sci_arttext), el 11 de marzo del 2016.
- Herzberg, F. (1968). How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 87507
- Hogan, P. (2004). *Pruebas psicológicas*. México: Manual moderno
- Jaramillo, N. J. y Gonzales, J. E. (2010). *Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda*. (Tesis de grado). Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Recuperada de [https://www.google.com.pe/search?newwindow=1&site=&source=hp&q=Universidad+tecnologica+de+pereyra&oq=Universidad+tecnologica+de+pereyra&gs\\_l=hp.3..0i13110.857.12253.0.16981.35.34.0.0.0.0.357.4548.0j23j2j2.27.0....0...1.1.64.hp..8.26.4188.0.fOmOakKLKp4](https://www.google.com.pe/search?newwindow=1&site=&source=hp&q=Universidad+tecnologica+de+pereyra&oq=Universidad+tecnologica+de+pereyra&gs_l=hp.3..0i13110.857.12253.0.16981.35.34.0.0.0.0.357.4548.0j23j2j2.27.0....0...1.1.64.hp..8.26.4188.0.fOmOakKLKp4) el 26 de enero del 2014.

- Imran, R., Saeed, T., Anis-Ul-Haq, M. y Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Manageme*, 15, 3337-3343
- Kets de Vries, M. y Florent-Treacy, E. (1999). *Los Nuevos Líderes Globales*. Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. ( 12ª. Ed). México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1999). *La Verdadera Labor de un Líder*. España: .Harvard Business Review. Ediciones Deusto, S.A.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El Desafío del Liderazgo*. España: Granica, S.A.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2001). *Leadership Practices Inventory (LPI). Revised Second Edition Facilitator's guide*. Jossey-Bass Pfeiffer, USA.
- Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California.  
Recuperado de  
[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_&ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED023138&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED023138](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED023138) el 11 de marzo del 2016.
- Lorenzano, C. (1994). *La estructura del conocimiento científico*. (2ª. Ed.). Buenos Aires: Biblos.

- Lupano, M. y Castro, A. (2008). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. Extraído de la Universidad de Palermo en la página web:  
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf>. el 12 de octubre del 2015.
- Ministerio de Agricultura (2012) . Guía de fortalecimiento organizacional. Perú: el autor.  
Recuperado de  
[http://www.itto.int/files/itto\\_project\\_db\\_input/2995/Technical/Guia\\_Liderazgo%20Organizacional.pdf](http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2995/Technical/Guia_Liderazgo%20Organizacional.pdf) el 16 de marzo del 2016.
- Moreno, M., Ruiz, M. Canto, J., San Martin, J. y Perles, F. (2010). Satisfacción laboral y burnout en trabajo poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(3): 255-265. Tomado de  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=1753734&pid=S1851-1732201100050000500026&lng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1753734&pid=S1851-1732201100050000500026&lng=es) el 11 de febrero del 2016.
- Noriega, M. (2008). Importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*. (12)36:25-29. Tomado de  
[http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf) el 23 de marzo del 2016.
- Osorio, P. (2015). El Impacto del Liderazgo en la Motivación para la Eficiencia en el Servicio Público en Sedesol de Pátzcuaro, Michoacán. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*. 1(1),. 191-209. Recuperado de  
<http://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/8> el 12 de marzo del 2016.

- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pérez, J. (2001). Liderazgo en el siglo XXI. *Actualidad Económica*, 256(16), 64-68.  
Disponibile en: <http://www.sld.cu/sitios/infodir/temas.php>. Fecha de acceso: 8 de octubre del 2012.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2000). *Conducta del Consumidor: Estrategias y Tácticas Aplicadas al Marketing*. España: ESIC.
- Robbins, S. y Jugde, T.(2006). *Comportamiento organizacional* (15ª. Ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*, México: Limusa Wiley.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.L.
- Sotomayor, F.M. (2012). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua*. (Tesis de grado). Univeridad Jorge Basadre de Grohmann. Racna, Perú. Recuperada de [http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/bitstream/handle/unjbg/287/172\\_2013\\_Sotomayor\\_Quenta\\_FM\\_FCJE\\_Administracion\\_2012.pdf?sequence=1](http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/bitstream/handle/unjbg/287/172_2013_Sotomayor_Quenta_FM_FCJE_Administracion_2012.pdf?sequence=1), el 16 de febrero del 2016
- Sziklai, G. (2006). Estudiar y gestionar el clima organizacional como medio para lograr una ventaja competitiva. *Revista capacitación*, 52. Extraído el 16 de

Marzo de 2016 desde

<http://www.ccesff.cl/CCESFF/Revista/52/P5245556576768687867rt.pdf>

Tito, P. L. y Vargas, S. (2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de lima metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Fac. de CC. Administrativas, UNMSM*. 16 (32). 77-88. Recuperada de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8754/7601> el 11 de marzo del 2016.

Valencia. P. (2008). Estilos gerencias y satisfacción laboral. (Tesis de Maestría). Universidad Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia\\_pp.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia_pp.pdf) el 2 de marzo del 2016

Weiss, H. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Zamora, A. y Poriet, Y. (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista Venezolana de Gerencia*. 16 (53), 101-115. Recuperada de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29018414006.pdf> el 14 de marzo del 2016.

## **VIII. Apéndice**



**Apéndice 1**  
**Matriz de Consistencia**



**Apéndice 2**  
**Matriz de operacionalización de las variables**

### Matriz de operacionalización de la variable1: Percepción del liderazgo

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

## Matriz operacional de la variable 2: Satisfacción laboral

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

**Apéndice 3**  
**Instrumentos**

### Inventario de las prácticas del liderazgo (IPL)

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

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

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

Items	1	2	3	4	5
<b>Servir de modelo</b>					
1	El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás				
2	Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados				
3	Cumple con las promesas y los compromisos que asume				
4	Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás				
5	Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización				
6	El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo				
<b>Inspirara una visión compartida</b>					
7	Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo				
8	Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro				
9	Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro				
10	Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida				
11	Comunica una “visión global” de nuestras aspiraciones de logro				
12	Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo				
<b>Habilitar a otros para actuar</b>					
13	Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades				
14	Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo				
15	Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos				

16	Pregunta “¿Qué podemos aprender?” cuando las cosas no resultan como se esperaba					
17	Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados					
18	Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso					
<b>Desafiar al futuro</b>						
19	El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja					
20	Escucha atentamente los diversos puntos de vista					
21	Trata a las personas con dignidad y respeto					
22	El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta					
23	Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo					
24	Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal					
<b>Brindar aliento</b>						
25	El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho					
26	Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades					
27	Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito					
28	Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos					
29	Encuentra la forma de celebrar los logros					
30	Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones					



### Cuestionario para medir la satisfacción laboral

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

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

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

Items	1	2	3	4	5
<b>Satisfacción intrínseca</b>					
1	¿Los servidores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?				
2	¿Cada servidor asegura sus niveles de logro en el trabajo?				
3	¿Para usted, es importante elegir la metodología de trabajo apropiada?				
4	¿Utiliza su criterio para solucionar los problemas dentro de las normas establecidas?				
5	¿El abanico de oportunidades que ofrece la entidad lo hace sentir muy bien?				
6	¿Se siente satisfecho por la variedad de tareas a cumplir para ser promocionado?				
7	¿Le agrada que la entidad le permitan realizar variedad de labores orientadas al logro de los objetivos institucionales?				
8	¿Asiste con regularidad a los eventos sociales que la entidad realiza?				
9	¿Considera que en esta Entidad se pueda ocupar cargos de alta responsabilidad y esto le agrada?				
10	¿Está contento de que la principal herramienta para escalar posiciones en la entidad, sea la productividad que realiza?				
11	¿La entidad premia su esfuerzo?				
12	¿Está satisfecho con el reconocimiento del trabajo bien hecho?				
<b>Satisfacción extrínseca</b>					

13	¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en esta entidad?					
14	¿La puntualidad en el pago de su sueldo le da tranquilidad personal?					
15	¿La comodidad de las oficinas facilitan su labor diaria?					
16	¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo diario?					
17	¿La estabilidad laboral que ofrece la entidad le da tranquilidad en el desempeño laboral?					
18	¿La evaluación a fin de año se lleva acabo de manera clara y transparente?					
19	¿Se estimula la línea de carrera en la entidad?					
20	¿Le hace bien trabajar en ésta Entidad?					
21	¿Está convencido de que el trabajo que realiza está en relación con los objetivos estratégicos de la entidad?					
22	¿Se siente orgulloso (a) por trabajar en una entidad como ésta?					
23	¿En esta entidad, se siente a gusto con los colegas y superiores?					
24	¿Siente que las relaciones de trabajo en esta entidad son cálidas?					
25	¿En esta entidad le complace que la capacitación y desarrollo profesional estén presentes?					
26	¿Le agrada que las jornadas de capacitación sean productivas para la entidad?					
27	¿Esta entidad facilita la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento?					

**Apéndice 4**  
**Certificado de validez**  
**de los instrumentos**

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

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

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

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



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

Observaciones: ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Miluska Rosario Vega Guevara DNI: 28284526

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación Científica

13 de febrero del 2016



Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup> 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.

**Apéndice 5**  
**Matriz de datos**



Matriz de datos de la variable satisfacción laboral																														
Nº	Satisfacción intrínseca												satisfacción extrínseca															T		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			
1	5	5	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	40	3	1	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	30	70	
2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	30	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	28	58	
3	3	2	3	4	2	3	4	3	4	2	4	2	36	2	4	3	4	3	3	3	4	5	4	5	2	1	2	5	45	81
4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	26	56
5	4	2	3	5	2	3	4	5	5	2	4	3	42	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	4	45	87
6	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	49	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	57	106
7	4	4	5	5	3	3	3	3	4	2	4	2	42	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	37	79
8	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	2	4	2	36	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	34	70
9	2	3	3	3	1	2	1	3	3	2	4	3	30	3	3	3	3	3	4	2	2	2	1	2	2	2	3	2	35	65
10	3	5	4	4	5	3	4	5	4	2	4	4	47	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	49	96
11	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	4	32	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	39	71
12	3	3	4	5	2	3	2	2	2	2	3	2	33	2	4	5	5	4	3	4	2	5	5	3	2	2	1	3	47	80
13	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	26	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	30	56
14	2	3	4	4	2	2	2	4	4	2	2	3	34	2	3	2	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	41	75
15	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	33	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	37	70
16	3	2	3	3	3	5	4	4	4	2	2	1	36	3	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	38	74
17	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	42	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	37	79
18	2	3	2	4	3	3	2	5	5	3	5	2	39	3	3	3	4	3	5	3	5	4	3	4	2	3	3	4	48	87
19	2	3	4	4	3	2	3	4	5	3	3	2	38	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	30	68
20	4	2	2	4	2	3	4	2	3	2	4	4	36	3	4	4	4	3	5	4	4	2	2	3	3	1	2	3	44	80
21	2	2	4	4	2	3	2	4	4	2	3	1	33	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	2	3	31	64
22	5	5	4	5	5	2	3	4	4	5	4	4	50	5	3	4	5	3	5	3	4	3	3	5	4	4	4	5	55	105
23	4	4	4	5	3	3	3	4	5	3	5	1	44	3	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	4	3	44	88
24	2	2	4	3	4	2	2	2	3	2	2	4	32	4	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	42	74
25	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	36	4	4	3	3	1	3	3	4	2	4	4	4	2	4	4	45	81
26	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	2	39	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	40	79
27	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	37	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	41	78
28	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	2	38	2	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	40	78
29	3	3	2	2	1	2	2	3	4	2	4	4	32	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	35	67
30	2	3	2	2	1	2	3	4	2	3	3	2	29	2	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	31	60
31	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	4	27	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	1	3	41	68
32	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	22	3	3	2	2	1	2	2	3	2	4	3	2	2	5	3	36	58
33	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	2	52	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	60	112
34	3	3	3	5	4	3	4	5	5	5	5	4	49	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	5	60	109
35	3	2	2	3	2	5	5	2	2	2	2	4	34	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	51	85
36	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	47	5	5	5	5	4	3	4	3	5	3	4	4	4	5	4	59	106
37	3	2	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	34	3	2	4	4	1	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	40	74

38	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	28	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	50	78	
39	2	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2	3	22	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	3	5	1	46	68	
40	2	4	3	3	2	4	3	3	1	1	2	2	30	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	49	79	
41	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	4	26	4	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	4	44	70	
42	3	2	3	1	2	5	5	1	2	1	1	4	30	5	4	3	4	1	2	4	2	5	5	4	5	1	4	4	49	79	
43	3	3	3	2	1	5	4	1	3	3	2	2	32	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	4	4	45	77
44	3	3	3	2	1	3	4	1	3	3	2	2	30	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	4	4	45	75
45	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1	2	4	26	3	3	1	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	45	71
46	3	2	2	2	1	3	5	3	3	2	3	1	30	4	3	3	4	4	3	3	3	1	4	4	4	5	4	4	49	79	
47	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	5	34	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	44	78	
48	1	1	2	3	1	3	2	2	3	4	1	1	24	3	3	4	4	4	1	5	2	4	4	4	1	1	5	4	45	69	
49	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	4	21	3	3	1	1	1	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	38	59	
50	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	35	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	2	45	80	
51	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	26	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	47	73	
52	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	1	1	31	5	4	4	4	2	3	2	4	3	3	2	2	4	4	2	46	77	
53	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	18	4	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	3	50	68
54	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	2	20	1	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	3	4	2	2	29	49	
55	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	55	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	54	109	
56	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	37	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	4	4	4	3	44	81	
57	2	2	3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	35	3	3	4	4	3	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	40	75	
58	3	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	39	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	44	83	
59	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	30	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	43	73	
60	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	25	4	3	4	5	4	4	3	4	2	3	3	4	1	2	3	46	71	
61	2	3	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	30	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	36	66	
62	5	2	3	4	1	2	2	3	4	2	3	3	34	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	1	3	2	4	44	78	
63	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	50	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	57	107	
64	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	2	36	2	4	4	5	4	5	3	3	5	4	5	4	4	3	5	55	91	
65	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	30	3	3	1	3	2	3	4	1	1	2	3	3	3	3	3	35	65	
66	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	44	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	60	104	
67	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	37	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	37	74	
68	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	3	43	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	54	97	
69	4	3	4	2	1	2	3	4	4	2	3	3	35	3	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	1	2	2	3	35	70	
70	3	3	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	35	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	2	3	37	72	
71	1	3	4	4	2	2	2	3	4	2	3	3	33	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41	74	
72	3	3	4	3	5	3	4	4	5	3	4	4	45	4	4	3	3	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	53	98	
73	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	2	38	2	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	2	4	43	81	
74	3	3	3	3	2	3	3	4	5	3	4	2	38	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	40	78	
75	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	40	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	43	83	
76	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	56	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	3	5	61	117	
77	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	55	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	4	3	3	5	4	59	114	

78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	54	102
79	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	2	40	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	41	81	
80	3	4	4	3	3	4	3	4	5	2	4	2	41	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	43	84	
81	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	2	47	5	5	4	5	5	3	5	4	3	3	3	2	3	2	3	52	99
82	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	42	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	3	36	78
83	3	2	3	3	2	3	3	4	4	2	5	3	37	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2	2	41	78	
84	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	42	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	48	90
85	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	49	5	4	5	5	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	49	98
86	4	5	5	4	3	3	4	4	5	3	5	3	48	3	5	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	2	3	3	50	98
87	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	47	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	47	94
88	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	5	2	49	3	5	3	5	3	3	2	4	4	2	4	4	2	4	4	48	97
89	5	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	2	46	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	44	90
90	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	37	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	48	85
91	2	2	3	3	2	3	2	2	4	2	2	2	29	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	1	2	3	45	74
92	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	35	5	3	4	4	2	4	2	4	3	3	2	3	4	4	2	47	82
93	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	42	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	56	98
94	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	2	46	4	5	4	3	4	4	3	3	2	4	5	4	4	5	4	56	102
95	4	4	4	2	3	3	3	2	4	1	2	5	37	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	5	5	5	3	51	88
96	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	2	51	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	54	105
97	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	43	4	4	5	5	3	3	5	2	3	4	3	4	4	3	3	52	95
98	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4	44	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	48	92
99	3	3	2	3	2	4	3	4	4	4	4	3	39	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	47	86
100	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	40	3	3	4	4	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	43	83
101	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3	35	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	47	82
102	2	2	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	41	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	47	88
103	3	2	4	4	5	4	4	3	2	3	4	3	41	4	3	3	4	4	4	3	2	3	2	2	3	4	4	4	45	86
104	2	2	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	40	4	3	4	4	4	5	3	4	2	2	3	3	4	4	3	49	89
105	2	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	3	45	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	49	94
106	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	39	4	3	5	4	4	3	3	2	3	3	4	4	5	4	4	51	90
107	2	3	3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	36	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	46	82
108	2	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	37	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	45	82
109	2	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	38	4	3	4	4	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	45	83
110	3	2	4	4	5	4	4	4	3	2	3	3	41	4	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	46	87
111	3	2	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	39	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	47	86
112	4	3	3	2	4	4	4	4	3	2	4	3	40	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	47	87
113	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	36	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	42	78
114	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	43	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	49	92
115	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	41	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	48	89

Matriz de datos de la variable liderazgo																																			
Nº	servir de							Inspirar una							habilitar a							Desafiar al							Brindar aliento						
	1	11	16	21	26	2	7	12	17	22	27	3	8	13	18	23	28	4	9	14	19	24	29	5	10	15	20	25	30						
1	2	3	3	3	4	4	19	3	3	3	4	4	3	20	3	3	4	3	3	3	19	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	3	3	3	18
2	3	4	5	5	4	4	25	5	5	5	4	4	3	26	5	5	4	4	3	5	26	4	4	4	4	5	5	26	1	4	4	4	5	4	22
3	4	5	3	3	5	4	24	4	4	3	5	5	3	24	3	5	4	5	4	5	26	4	5	3	3	5	4	24	5	5	4	5	4	5	28
4	3	2	3	1	1	3	13	3	1	2	1	2	1	10	2	1	2	2	3	3	13	2	1	2	3	3	1	12	1	1	2	2	2	2	10
5	4	5	4	3	3	4	23	3	3	3	5	4	4	22	5	4	4	5	5	4	27	4	5	4	4	3	3	23	4	4	4	5	3	5	25
6	3	2	4	4	3	4	20	3	3	3	4	4	4	21	4	3	1	4	4	4	20	4	4	3	4	4	5	24	4	4	2	4	4	5	23
7	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	4	3	3	21	3	3	3	5	4	3	21	1	3	4	3	4	5	20	5	4	3	3	3	3	21
8	3	1	4	3	4	4	19	3	4	4	5	5	5	26	3	3	3	5	4	5	23	3	3	4	3	4	5	22	5	4	2	3	4	3	21
9	3	4	5	5	4	4	25	3	3	4	4	5	4	23	4	2	5	4	3	4	22	3	4	4	3	3	4	21	4	3	3	2	3	2	17
10	3	3	3	5	3	2	19	3	5	4	4	5	5	26	4	4	1	3	5	5	22	4	3	3	3	3	3	19	4	4	3	4	3	4	22
11	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	4	4	21	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	5	24	5	4	3	3	3	3	21
12	3	3	3	3	3	4	19	3	3	4	4	5	3	22	5	4	4	5	4	5	27	4	3	3	3	4	4	21	3	4	3	3	3	3	19
13	3	3	3	4	3	4	20	4	5	3	3	3	5	23	5	5	3	3	4	4	24	5	5	4	4	5	5	28	4	4	5	4	4	4	25
14	2	2	2	3	2	2	13	2	3	2	1	2	1	11	2	3	4	3	2	3	17	2	1	2	2	1	1	9	2	3	3	2	4	2	16
15	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	5	3	3	21	3	3	3	4	5	5	23	3	3	4	3	4	4	21	4	3	3	4	3	3	20
16	5	4	4	5	3	4	25	4	4	5	5	5	5	28	5	4	4	5	4	4	26	4	3	3	3	4	5	22	5	4	4	5	5	5	28
17	5	4	3	3	4	4	23	4	3	3	4	3	3	20	3	5	3	3	4	3	21	3	3	3	4	4	3	20	3	4	3	3	4	3	20
18	5	4	3	3	5	4	24	4	5	5	4	5	3	26	4	5	4	3	5	4	25	4	3	3	3	4	5	22	5	5	3	3	4	3	23
19	3	3	2	2	2	3	15	3	1	2	1	2	2	11	1	2	2	1	1	2	9	2	1	2	1	2	1	9	2	3	2	2	2	2	13
20	4	3	3	4	3	3	20	4	4	3	3	4	4	22	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23
21	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	3	3	3	20	3	4	3	3	4	3	20	3	4	3	4	4	3	21	3	3	4	3	3	3	19
22	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	5	5	5	27	5	5	4	5	5	4	28	4	5	5	5	4	5	28	5	5	3	3	3	3	22
23	3	3	3	3	4	3	19	3	3	3	4	3	3	19	3	4	4	3	4	3	21	3	4	3	4	3	3	20	4	4	3	3	4	4	22
24	3	4	4	3	4	4	22	3	4	3	4	3	4	21	4	3	3	3	3	3	19	4	4	3	4	4	4	23	4	3	3	3	4	5	22
25	3	3	2	3	3	3	17	2	2	2	3	2	2	13	2	3	2	2	2	2	13	2	2	2	2	1	2	11	2	1	2	2	1	2	10
26	3	3	4	3	3	3	19	3	4	3	4	4	4	22	3	4	2	4	2	3	18	3	3	4	5	4	3	22	3	3	2	4	2	4	18
27	4	5	4	5	3	4	25	5	4	5	5	5	5	29	4	5	5	5	4	4	27	4	5	4	5	4	5	27	5	5	5	4	5	4	28

28	3	3	3	5	4	4	22	5	4	3	3	3	3	21	3	3	4	3	3	4	20	4	4	3	3	3	3	20	4	4	3	4	3	4	22
29	2	2	2	2	2	2	12	2	1	1	2	2	2	10	2	2	1	2	1	1	9	1	2	3	2	2	2	12	2	2	2	1	2	1	10
30	4	5	4	4	4	3	24	3	4	5	5	4	4	25	4	4	5	4	5	5	27	3	2	4	5	4	5	23	5	5	3	3	3	22	
31	4	4	5	4	2	4	23	3	3	4	5	5	5	25	5	4	5	4	5	5	28	4	3	4	5	4	5	25	5	4	5	3	3	23	
32	4	4	5	4	3	4	24	2	2	4	3	4	5	20	5	4	5	4	5	5	28	4	3	4	5	4	5	25	5	4	5	3	3	23	
33	2	2	2	2	2	3	13	2	1	2	1	2	1	9	2	1	2	1	2	2	10	3	2	2	2	2	1	12	1	1	2	3	2	12	
34	4	3	4	4	4	3	22	3	4	3	3	4	4	21	4	4	3	4	5	3	23	3	2	4	3	4	3	19	3	3	3	3	3	18	
35	4	4	5	4	2	4	23	3	3	4	5	5	5	25	5	4	5	4	5	5	28	4	3	4	5	4	5	25	5	4	5	3	3	23	
36	3	3	5	4	3	4	22	3	3	3	5	5	4	23	5	3	3	5	5	4	25	4	4	3	5	4	5	25	5	4	3	5	4	26	
37	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	4	3	3	21	4	3	3	3	4	5	22	3	3	4	3	4	3	20	3	4	3	3	3	19	
38	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	3	3	3	20	4	3	3	5	4	3	22	3	3	4	3	4	3	20	3	4	3	3	4	20	
39	3	5	5	5	4	4	26	4	3	4	4	5	4	24	4	3	5	4	5	4	25	4	4	4	5	5	4	26	4	4	4	3	3	21	
40	3	3	3	5	3	3	20	3	5	4	4	5	5	26	4	4	3	3	3	3	20	5	3	3	3	4	3	21	4	4	5	4	3	24	
41	3	3	5	5	5	3	24	5	5	4	5	4	4	27	4	3	4	4	5	4	24	4	5	4	4	4	5	26	5	4	3	3	5	23	
42	3	3	3	3	3	4	19	3	3	4	4	5	3	22	5	4	4	5	4	3	25	4	3	3	3	4	4	21	3	4	3	5	3	23	
43	3	3	3	3	3	4	19	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	4	4	20	5	3	4	4	3	3	22	4	4	3	4	4	23	
44	3	3	3	5	3	3	20	3	5	4	4	5	5	26	4	4	3	3	5	5	24	5	3	5	5	4	3	25	4	4	5	4	3	24	
45	2	2	2	3	3	2	14	1	2	1	3	2	2	11	2	2	3	2	3	3	15	2	2	3	2	2	3	14	3	3	3	2	2	15	
46	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	3	3	20	5	4	4	3	4	3	23	4	3	3	4	3	3	20	3	3	3	4	3	20	
47	3	3	3	3	3	4	19	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	4	4	20	3	5	3	4	3	3	21	4	4	3	4	4	22	
48	5	3	3	5	4	4	24	5	5	4	5	5	5	29	5	5	4	4	4	5	27	3	2	5	5	4	5	24	4	4	4	5	4	26	
49	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	4	3	3	19	3	3	4	3	4	4	21	4	3	3	4	4	22	
50	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	2	3	3	16	3	2	3	2	2	2	14	3	2	3	2	3	15	
51	3	3	3	3	4	2	18	3	3	2	2	1	1	12	2	3	3	1	2	1	12	1	2	2	2	2	3	12	2	2	2	2	2	12	
52	4	5	4	4	4	3	24	3	4	5	5	4	4	25	4	4	5	4	5	5	27	3	2	4	5	4	5	23	5	5	3	3	3	22	
53	4	4	5	4	2	4	23	3	3	4	5	5	5	25	5	4	5	4	5	5	28	4	3	4	5	4	5	25	5	4	5	3	3	23	
54	4	3	4	4	4	3	22	3	4	3	3	4	3	20	3	4	3	3	3	3	19	3	2	4	3	4	3	19	3	3	3	3	3	18	
55	4	4	5	4	2	4	23	3	3	4	5	5	5	25	5	4	5	4	5	5	28	4	3	4	5	4	5	25	5	4	5	3	3	23	
56	4	3	4	4	4	3	22	3	4	3	3	4	4	21	4	3	3	3	3	3	19	3	2	4	3	4	3	19	5	5	3	3	3	22	
57	4	4	5	4	2	4	23	3	3	4	5	5	5	25	5	4	5	4	5	5	28	4	3	4	5	4	5	25	5	4	5	3	3	23	

58	4	5	4	4	4	3	24	3	4	5	5	4	4	25	4	4	5	4	5	5	27	3	2	4	5	4	5	23	5	5	3	3	3	3	22
59	3	3	5	4	2	4	21	3	3	4	3	3	3	19	3	4	3	4	3	3	20	4	3	4	3	4	3	21	3	4	3	3	3	3	19
60	4	5	4	4	4	3	24	3	4	3	3	4	4	21	4	4	3	4	3	3	21	3	2	4	5	4	5	23	5	5	3	3	3	3	22
61	3	3	3	3	2	3	17	3	2	2	2	2	1	12	2	2	3	2	2	2	13	2	2	1	2	2	1	10	2	3	3	2	2	2	14
62	4	5	4	4	4	3	24	3	4	5	5	4	4	25	4	4	5	4	5	5	27	3	2	4	5	4	5	23	5	5	3	3	3	3	22
63	4	4	3	4	2	3	20	3	3	4	3	5	5	23	3	4	3	4	3	3	20	4	3	4	3	4	3	21	3	4	3	3	3	3	19
64	4	4	3	3	2	3	19	3	3	4	3	3	3	19	3	4	3	4	3	3	20	4	3	4	3	4	3	21	3	4	3	3	3	3	19
65	4	4	3	4	2	3	20	3	3	4	3	2	2	17	3	4	3	2	3	3	18	4	3	2	3	4	3	19	3	2	3	3	3	3	17
66	4	4	3	4	2	3	20	3	3	4	3	5	5	23	3	4	3	4	3	3	20	4	3	4	3	4	3	21	3	4	3	3	3	3	19
67	2	2	3	3	2	3	15	2	2	2	2	2	3	13	2	3	2	3	2	2	14	2	2	2	2	3	2	13	2	2	2	2	2	2	12
68	4	5	4	4	4	3	24	3	4	5	5	4	4	25	4	4	5	4	5	5	27	3	2	4	5	4	5	23	5	5	3	3	3	3	22
69	3	3	3	5	3	3	20	3	5	4	4	5	5	26	4	4	3	3	5	3	22	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	4	3	4	22
70	4	5	5	5	4	3	26	3	5	4	4	5	4	25	3	3	5	5	4	4	24	5	3	5	5	5	4	27	4	5	5	4	5	4	27
71	4	4	3	4	2	3	20	3	3	4	3	2	2	17	3	4	3	2	3	3	18	4	3	2	3	4	3	19	3	2	3	3	3	3	17
72	3	3	5	4	3	4	22	3	3	3	5	5	4	23	5	3	3	5	5	4	25	4	4	3	5	4	5	25	5	4	3	5	4	5	26
73	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	4	5	5	25	4	3	3	5	4	5	24	3	3	4	3	4	3	20	3	4	3	3	3	3	19
74	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	3	5	3	22	4	3	3	3	4	3	20	3	3	4	3	4	3	20	5	4	3	3	3	3	21
75	2	3	2	3	2	3	15	2	2	2	2	3	2	13	2	2	3	2	3	2	14	3	2	3	2	2	2	14	3	2	3	3	3	2	16
76	3	3	3	5	3	3	20	3	5	4	4	5	5	26	4	4	3	3	5	5	24	5	3	5	5	4	3	25	4	4	5	4	3	4	24
77	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	5	4	4	23	4	3	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	3	22	3	4	3	3	3	3	19
78	3	3	3	3	3	4	19	3	3	4	4	5	3	22	5	4	4	5	4	5	27	4	3	3	5	4	4	23	5	4	3	5	3	5	25
79	3	3	3	4	3	4	20	4	5	3	3	3	5	23	5	5	3	3	4	4	24	3	5	4	4	3	3	22	4	4	5	3	3	3	22
80	5	3	3	5	4	4	24	5	5	4	5	5	5	29	5	5	4	4	4	5	27	3	2	5	5	4	5	24	4	4	4	5	4	5	26
81	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	4	3	3	19	3	3	4	3	4	4	21	4	3	3	4	4	4	22
82	5	4	4	5	3	4	25	4	4	5	5	5	5	28	5	4	4	5	4	4	26	4	3	3	3	4	5	22	5	4	4	5	5	5	28
83	5	4	3	3	4	4	23	4	3	3	4	5	5	24	3	3	3	3	4	3	19	3	3	5	4	4	3	22	3	4	3	3	3	3	19
84	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	4	3	23	4	5	4	3	4	4	24	4	3	3	3	4	4	21	4	4	3	3	4	3	21
85	3	3	3	3	4	4	20	4	3	4	3	3	4	21	3	4	4	3	3	4	21	4	3	3	4	3	4	21	3	4	3	3	3	3	19
86	5	3	3	4	3	3	21	4	5	3	3	5	5	25	4	4	3	3	5	4	23	4	4	5	5	5	4	27	3	4	4	4	5	4	24
87	4	3	3	4	5	3	22	4	5	4	5	5	5	28	5	4	5	5	4	5	28	3	4	5	4	4	3	23	3	4	4	5	5	5	26

88	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	5	5	5	27	5	5	4	5	5	4	28	4	5	5	5	4	5	28	5	5	3	3	3	3	22
89	3	3	3	3	4	3	19	3	3	3	4	3	3	19	3	2	2	3	2	3	15	3	2	3	4	3	3	18	2	2	3	3	2	3	15
90	3	4	5	5	4	4	25	5	5	5	4	4	5	28	5	5	4	5	3	5	27	4	4	4	4	5	5	26	3	4	4	4	5	4	24
91	3	3	3	2	2	3	16	3	2	2	3	2	2	14	1	2	2	1	3	3	12	2	2	3	3	3	2	15	2	2	2	2	3	3	14
92	4	5	3	3	5	4	24	4	4	4	5	5	3	25	3	5	4	5	4	5	26	4	5	3	3	5	4	24	5	5	4	5	4	5	28
93	4	5	5	5	4	3	26	3	5	4	4	5	4	25	3	3	5	5	4	4	24	5	3	5	5	5	4	27	4	5	5	4	5	4	27
94	3	3	3	3	4	3	19	3	3	3	4	3	3	19	3	2	2	3	2	3	15	3	2	3	4	3	3	18	2	2	3	3	2	3	15
95	3	3	5	4	3	4	22	3	3	3	5	5	4	23	5	3	3	5	5	4	25	4	4	3	5	4	5	25	5	4	3	5	4	5	26
96	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	4	3	3	21	4	3	3	3	4	3	20	3	3	4	3	4	5	22	5	4	3	3	3	3	21
97	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	5	5	5	26	4	3	3	3	4	5	22	3	3	4	3	4	3	20	3	4	3	3	3	3	19
98	4	5	5	4	5	4	27	4	4	4	2	2	2	18	2	5	4	2	2	4	19	4	2	2	5	4	2	19	2	2	3	3	3	3	16
99	3	3	3	3	4	3	19	3	3	3	4	3	3	19	3	2	2	3	2	3	15	3	2	3	4	3	3	18	2	2	3	3	2	3	15
100	3	3	5	5	5	3	24	5	5	4	5	4	4	27	4	3	4	4	5	4	24	4	5	4	4	4	5	26	5	4	3	3	5	3	23
101	3	3	3	3	3	4	19	3	3	4	4	5	3	22	3	4	4	5	4	3	23	4	3	3	3	4	4	21	3	4	3	3	3	5	21
102	3	3	3	4	3	4	20	4	5	3	3	3	3	21	3	3	3	3	4	4	20	3	3	3	3	5	5	22	4	3	3	4	4	4	22
103	5	3	3	3	4	4	22	3	3	4	3	3	3	19	3	3	4	4	4	3	21	3	2	3	3	4	5	20	4	4	4	3	4	3	22
104	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	5	3	3	21	3	3	3	4	3	5	21	3	3	4	5	4	4	23	4	3	3	3	3	4	20
105	3	3	3	2	2	3	16	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	3	17	2	3	2	3	2	3	15
106	3	4	3	3	4	4	21	3	3	3	4	4	3	20	3	5	4	4	3	3	22	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	3	4	22
107	4	5	3	3	5	4	24	4	4	4	5	5	3	25	3	5	4	5	4	5	26	4	5	3	3	5	4	24	5	5	4	5	4	5	28
108	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	5	5	5	26	4	3	5	3	4	5	24	5	5	4	3	4	5	26	3	4	3	5	5	5	25
109	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	5	3	3	21	3	3	3	4	3	5	21	3	3	4	5	4	4	23	4	3	3	3	3	4	20
110	3	3	3	2	2	3	16	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	3	17	2	3	2	3	2	3	15
111	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	4	5	5	25	4	3	3	5	4	3	22	3	3	4	3	4	3	20	3	4	3	3	4	3	20
112	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	5	5	5	26	4	3	3	3	4	5	22	3	3	4	3	4	3	20	3	4	3	3	4	3	20
113	3	3	3	3	4	4	20	4	3	4	4	3	4	22	4	3	3	4	3	4	21	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	3	3	3	21
114	3	3	3	5	3	3	20	3	5	4	4	5	5	26	4	4	3	3	5	5	24	5	3	5	5	4	3	25	4	4	5	4	3	4	24
115	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	5	5	5	26	4	3	3	3	4	5	22	3	3	4	3	4	3	20	3	4	3	3	4	3	20

**Apéndice 6**  
**Artículo Científico**





**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo y satisfacción laboral de los servidores  
de la Empresa de Servicios Postales del Perú.  
Lima, 2015**

**AUTOR:**

**Br. Christian Jefferson Cabrera Moriano**

**Escuela de Postgrado**

Universidad César Vallejo Filial Lima

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental determinar la relación que existía entre la percepción del liderazgo y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa de Servicios Postales del Perú de Ate. Se desarrolló la investigación de enfoque cuantitativo, como un estudio básico de nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por 115 trabajadores que se encontraban laborando e en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima, durante el año 2016. Se determinó que el 57.9% de los trabajadores percibían un nivel de liderazgo medio y que el 75.6% del personal presentaba un nivel de satisfacción medio, el análisis estadístico permitió comprobar que existe una relación significativa entre las variables de estudio.

**Palabras clave:** Directivos, factores motivacionales, factores higiénicos

## **Abstract**

This research has as main objective to determine the relationship that existed between the perception of leadership and job satisfaction servers Postal Services Company of Peru Ate. quantitative research approach was developed as a basic study correlational no experimental level and cross-sectional design. The population studied consisted of 115 workers who were working and at the offices of the Company for Postal Services of Peru SA, Lima, during 2016. It was determined that 57.9% of workers received an average level of leadership and that 75.6% of the staff had an average satisfaction level, statistical analysis has found that there is a significant relationship between the study variables.

**Keywords:** Executives, motivational factors, hygiene factors

## **Introducción**

El liderazgo en las Instituciones públicas en nuestro país, es un aspecto poco considerado, son escasos los estudios al respecto en las últimas décadas; comúnmente los sujetos que son elegidos o asumen los cargos directivos en las instituciones públicas no consideran las prácticas que debe desarrollar un líder exitoso. En esta institución pública los directivos tienen prácticas de liderazgo rutinarias de tipo homogéneo, centrada mayormente en lo administrativo y desligada de los procesos de cambio y motivación; existen muchos trabajadores en condición de contratados, lo que genera inestabilidad emocional, laboral y poca motivación a tomar iniciativas de innovación dentro de institución; existe poca participación de los directivos y trabajadores en el fortalecimiento de los vínculos de cooperación e identidad institucional . Así mismo, en la institución no se considera prioritaria la medición de los niveles de satisfacción de los trabajadores, ni de los componentes intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral (Teoría de la Higiene-Motivación de Herzberg, 1968). En consecuencia, no se conoce realmente el nivel de satisfacción que puedan presentar los trabajadores. Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación busca

conocer como se percibe el nivel de liderazgo desempeñado por los directivos y si éste se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A.

La investigación realizada permite identificar los aspectos que se deben mejorar para lograr mejores niveles de satisfacción laboral. En este sentido se trató de explicar a partir de las diferentes teorías como las prácticas del líder están directamente relacionadas con la satisfacción laboral de los trabajadores y cómo éstas podrían mejorar las condiciones laborales en el sector público, lo que a su vez mejoraría el desempeño y la calidad de los servicios en estas instituciones; hechos que contribuirán al desarrollo de una imagen positiva de la institución ante la comunidad y el logro de una gestión pública eficiente.

### **Antecedentes**

Osorio (2015) en la investigación “El Impacto del Liderazgo en la Motivación para la Eficiencia en el Servicio Público en Sedesol de Pátzcuaro, Michoacán” establecieron que la motivación y el liderazgo estaban íntimamente ligados pues coinciden en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño tanto de los jefes como empleados, ya que estando motivados realizarán mejor su trabajo.

Valencia (2008) tuvo como objetivo determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. La población muestral estuvo compuesta por 481 personas seleccionadas a través de un muestreo aleatorio estratificado. Aplicaron un método descriptivo y diseño no experimental transversal. Reportaron que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo.

### **Fundamentación científica**

#### **Percepción del liderazgo**

Para Gil'Adi (1992) el liderazgo es una habilidad directamente relacionada con la capacidad para influir, derivada del talento personal del líder y que depende del contexto gracias a las habilidades de transacción, por su parte Zamora y Poriet (2011), sostienen que para superar los retos del entorno organizacional, “se requiere de la acción común de todos sus miembros, y esto a su vez implica la labor de alguien que abra el camino y oriente el esfuerzo de todos” (p. 105), surgiendo así los líderes como individuos capaces de movilizar a otros para la solución de problemas y conseguir el éxito en las organizaciones. Al respecto Kouzes y Posner (1997), orientan la definición de liderazgo hacia las prácticas que debe realizar el líder y sostuvieron que el liderazgo es “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes”(p. 73) y que: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento, son acciones dirigidas por los líderes a través de las cuales logran realizar cosas extraordinarias.

## **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral, es una actitud hacia el trabajo, al respecto Locke (1968), estableció que la satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas. Por su parte, Palma (2005) definió la satisfacción laboral como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. La teoría de la Higiene-Motivación. Herzberg (1968), demostró que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral. Los factores presentes, son denominados factores motivadores o satisfactores, los cuales son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad). Por otro lado, los factores ausentes, fueron denominados factores higiénicos o insatisfactores y son extrínsecos al trabajo (política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social).

### **Problema**

¿La percepción del liderazgo cómo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015?

### **Objetivo general**

Determinar cómo la percepción del liderazgo directivo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015.

### **Metodología**

Se empleó el método hipotético deductivo, fue de básica de nivel descriptivo y correlacional, de diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 115 trabajadores que se encontraban laborando e en las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A, Lima, durante el año 2016. Con la finalidad e asegurar la información y en especial contar con los resultados adecuados cerca de las variables de estudio, se realizó un muestreo intencional por lo que el estudio fue censal. Se empleó el Inventario de prácticas de liderazgo ( Kouzes y Posner, 2001)para medir el nivel de liderazgo y el cuestionario de satisfacción laboral de Cáceres(2011). El índice de fiabilidad de los instrumentos indicaron que eran altamente confiables ( alfa de Cronbach igual a 0.960 y 0.951, respectivamente).

### **Resultados**

Se determinó que el 57.9% de los trabajadores perciben que en las oficinas de Serpost S.A de Ate, el liderazgo directivo es de nivel medio, el 33% lo considera de nivel alto y que solo el 9.6% lo

perciben como bajo y que el 75.6% del personal presenta un nivel de satisfacción medio, el 18.3% un nivel bajo y sólo el 6.1 % de los docente manifiestan tener un nivel de satisfacción alto.

Finalmente, el análisis estadístico mostró que existe una relación significativa entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A. Siendo esta relación directa y alta,  $r= 0.708^{**}$  ( ver tabla 1)

Tabla 1

*Correlación entre la percepción del liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A*

		Liderazgo	Satisfacción laboral
Rho de Sperman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,708**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	115
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,708**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	115

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

## Discusiones

Debido a que casi el 70% de los trabajadores consideran que las prácticas del liderazgo son de nivel medio, se considera que estas oficinas los líderes, no son considerados como modelos, ni son capaces de inspirar una visión compartida, promover el trabajo en equipo, adecuar las labores según las necesidades de cada oficina y que no brindan el suficiente aliento a sus seguidores, acciones que debe desarrollar todo líder exitoso según el modelo teórico tomado como fundamento en esta investigación (Modelo de Kouzes y Posner ,1997), todo esto ha ocasionado que el ambiente físico y social , muchas veces no sea agradable. Esto estaría explicando la razón por la cual el 75.6% de este personal presentan un nivel de satisfacción medio y que un escaso 6.1 % manifestaron encontrarse completamente satisfechos, es decir que estos trabajadores no encuentran motivadores intrínsecos o extrínsecos que logren satisfacer sus necesidades personales y familiares tal como lo señala Chiavenato (2007), al señalar que la satisfacción laboral está determinada por los factores motivacionales (intrínsecos) relacionados con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta y que los factores ambientales (extrínsecos), abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeña su trabajo. Por lo tanto es de esperarse que ante un ambiente donde la administración no logra satisfacer las necesidades, los trabajadores presenten algún nivel de insatisfacción. Estos resultados coinciden con el reportado por Jaramillo y Gonzales (2010) quienes al medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal De la Celia Risaralda, encontraron que el índice de satisfacción laboral fue de nivel medio. A nivel nacional Díaz (2014), reportó que el 48% de trabajadores de la Municipalidad de Huaraz presentaban un nivel de satisfacción buena ,

estos datos no coinciden con lo hallado en la presente investigación, probablemente porque los trabajadores en las municipales, pertenecen generalmente al grupo político que se encuentra dirigiendo la Municipalidad, por lo tanto se sienten comprometidos con la gestión, mientras que en la Empresa de Servicios Postales, los trabajadores pertenecen a otro régimen laboral, siendo la mayoría de ellos nombrados.

Se encontró además que el 47.8% de los trabajadores que consideran que el liderazgo es de nivel medio se sienten medianamente satisfechos, mientras que sólo el 8.7 % de trabajadores perciben que el liderazgo es alto por lo presentan un nivel también alto de satisfacción laboral. Estos resultados estarían conformando las hipótesis de trabajo y lo descrito en párrafos anteriores. Es decir que las prácticas de liderazgo desarrolladas, están íntimamente ligados a la motivación de los trabajadores y permiten mantener valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño tanto de los jefes como empleados, ya que estando motivados realizarán mejor su trabajo, tal como lo señala Osorio (2015)- Estos resultados coinciden a nivel internacional con los reportes de Cuadra y Veloso (2010) quienes al analizar el grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional encontraron que el liderazgo, la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediado por el grado de supervisión. Y a nivel nacional con Valencia (2008) quien al analizar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M, encontró que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo y que esta relación es positiva tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

## Referencias

- Cáceres, A. (2011). *La satisfacción laboral en el clima institucional de las Instituciones Educativas de educación secundaria de la provincia de San Román – Puno*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta. Lima
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill
- Cuadra, A. A. y Veloso, C.B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. (Tesis de doctorado). Universidad de Tarapacá. Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.*, 18 (1), 15-25. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003> el 10 de marzo del 2016.
- Díaz, N. (2014). *Percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo

- Gil'Adi, D. (1992). El Líder es el gran Movilizador de los Recursos Administrativos, *Revista Enlace Químico*. 2: 27-32. Caracas, Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación* (Quinta edición). México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Herzberg, F. (1968). How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 87507
- Jaramillo, N. J. y Gonzales, J. E. (2010). *Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda*. (Tesis de grado). Universidad Tecnológica de Pereyra. Colombia. Recuperada de [https://www.google.com.pe/search?newwindow=1&site=&source=hp&q=Universidad+tecnologica+de+pereyra&oq=Universidad+tecnologica+de+pereyra&gs\\_l=hp.3..0i13110.857.12253.0.16981.35.34.0.0.0.0.357.4548.0j23j2j2.27.0....0...1.1.64.hp..8.26.4188.0.fOmOakKLKp4](https://www.google.com.pe/search?newwindow=1&site=&source=hp&q=Universidad+tecnologica+de+pereyra&oq=Universidad+tecnologica+de+pereyra&gs_l=hp.3..0i13110.857.12253.0.16981.35.34.0.0.0.0.357.4548.0j23j2j2.27.0....0...1.1.64.hp..8.26.4188.0.fOmOakKLKp4) el 26 de enero del 2014.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El Desafío del Liderazgo*. España: Granica, S.A.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2001). *Leadership Practices Inventory (LPI). Revised Second Edition Facilitator's guide*. Jossey-Bass Pfeiffer, USA.
- Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California. Recuperado de [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED023138&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED023138](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED023138) el 11 de marzo del 2016.
- Osorio, P. (2015). El Impacto del Liderazgo en la Motivación para la Eficiencia en el Servicio Público en Sedesol de Pátzcuaro, Michoacán. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*. 1(1),. 191-209. Recuperado de <http://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/8> el 12 de marzo del 2016.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Valencia, P. (2008). Estilos gerencias y satisfacción laboral. (Tesis de Maestría). Universidad Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia\\_pp.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia_pp.pdf) el 2 de marzo del 2016
- Zamora, A. y Poriet, Y. (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista Venezolana de Gerencia*. 16 (53), 101-115. Recuperada de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29018414006.pdf> el 14 de marzo del 2016.