



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel
04 Comas, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Luis Humberto Redolfo Aguilar

ASESOR:

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Página del jurado

Dra. Jesica Palacios Garay
PRESIDENTE

Dra. Lidia Neyra Huamani
SECRETARIO

Dr. Willian Flores Sotelo
VOCAL

Dedicatoria

A mi madre Alicia a quien le debo la vida y lo que soy, a mi familia por su paciencia, confianza, por alegrar mi alma y así superar cualquier dificultad.

Agradecimiento

A Dios por nunca abandonarme cuando más lo necesito. A la Universidad por haberme formado profesionalmente. Al asesor por el apoyo incondicional.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Luis Humberto Redolfo Aguilar, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N°20642469, respectivamente, con la tesis titulada Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha 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 presencia 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), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, junio del año 2017

Br. Luis Humberto Redolfo Aguilar

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas, 2017, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de magíster en Gestión Pública.

En el presente trabajo, se estudia la relación del liderazgo transformacional y satisfacción laboral. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al marco metodológico; el capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la organización.

Los Olivos, junio del año 2017

Br. Luis Humberto Redolfo Aguilar

Lista de contenido

Páginas preliminares

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii

Resumen

xi

Abstrac

xii

I. Introducción.

13

1.1 Antecedentes 14

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística 23

1.3 Justificación 45

1.4 Problema 47

1.5 Hipótesis 50

1.6 Objetivos 51

II. Marco metodológico 52

2.1 Variables 53

2.2 Operacionalización de variables 56

2.3 Método de la investigación. 59

2.4 Tipo de Investigación 59

2.5 Diseño de la Investigación. 59

2.6 Población de estudio 60

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 61

2.8 Métodos de análisis de datos 72

2.9 Aspectos éticos 73

III. RESULTADOS 74

IV. DISCUSIÓN 87

V. CONCLUSIONES 91

VI. RECOMENDACIONES 94

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 96

VIII. ANEXOS 107

Lista de tablas

Tabla 1	Evolución de liderazgo transformacional	28
Tabla 2	Evolución de la satisfacción laboral	36
Tabla 3	Operacionalización de la variable liderazgo transformacional	57
Tabla 4	Operacionalización de la variable satisfacción laboral	58
Tabla 5	Escala de medición: liderazgo transformacional	61
Tabla 6	Cantidad de ítems por dimensiones variable 1	62
Tabla 7	Variables, dimensiones e indicadores: variable 1	62
Tabla 8	Niveles de parentales de la variable 1	64
Tabla 9	Niveles de las dimensiones de la variable 1	64
Tabla 10	Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable 1	65
Tabla 11	Cantidad de ítems por dimensiones variable 2	65
Tabla 12	Escala de medición: variable 2	66
Tabla 13	Variable, dimensiones e indicadores: variable 2	66
Tabla 14	Niveles de parentales de la variable 2	68
Tabla 15	Niveles de las dimensiones de la variable 2	68
Tabla 16	Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable 2	69
Tabla 17	Expertos validadores de instrumentos	69
Tabla 18	Criterios de evaluación de instrumentos por expertos	70
Tabla 19	Niveles de confiabilidad	70
Tabla 20	Alfa de Cronbach dimensiones de la variable 1	71
Tabla 21	Alfa de Cronbach variable 1	71
Tabla 22	Alfa de Cronbach de la variable 2	72
Tabla 23	Niveles de frecuencia de liderazgo transformacional	75
Tabla 24	Niveles de frecuencia de satisfacción laboral	76
Tabla 25	Niveles de frecuencia de las dimensiones de liderazgo transformacional	77
Tabla 26	Niveles de frecuencia de satisfacción laboral	78
Tabla 27	Prueba de normalidad	79
Tabla 28	Liderazgo transformacional * satisfacción laboral. Tabulación cruzada	80
Tabla 29	Pruebas de chi cuadrado liderazgo transformacional *	81

	satisfacción laboral	
Tabla 30	Estimulación intelectual * satisfacción laboral. Tabulación cruzada	82
Tabla 31	Prueba de Chi cuadrado estimulación intelectual * satisfacción laboral	82
Tabla 32	Motivación inspiracional * satisfacción laboral. Tabulación cruzada	83
Tabla 33	Prueba de Chi cuadrado motivación inspiracional * satisfacción laboral	83
Tabla 34	Consideración individual * satisfacción laboral. Tabulación cruzada	84
Tabla 35	Prueba de Chi cuadrado consideración individual * satisfacción laboral	85
Tabla 36	Influencia idealizada * satisfacción laboral. Tabulación cruzada	86
Tabla 37	Prueba de Chi cuadrado influencia idealizada * satisfacción laboral	86

Lista de figuras

Figura 1	Diseño de la investigación	60
Figura 2	Niveles de frecuencia de liderazgo transformacional	75
Figura 3	Niveles de frecuencia de satisfacción laboral	76
Figura 4	Frecuencia de las dimensiones de liderazgo transformacional	77
Figura 5	Niveles de frecuencia de satisfacción laboral	78

Resumen

Las organizaciones se desarrollan en función de las personas quienes la dirigen, estas personas deben cumplir con ciertas características y perfiles pero sobre todo deben asumir un liderazgo de tal forma que el nivel de satisfacción sea admisible en el colaborador. Por ello, el objetivo de la investigación es establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas, 2017.

La metodología, se realizó bajo en enfoque cuantitativo y se utilizó el diseño no experimental de tipo transeccional – correlacional, pues tiene como finalidad determinar la relación entre dos variables, La muestra de estudio estuvo conformada por 154 colaboradores de la Ugel 04, Comas. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable 1: liderazgo transformacional y de la variable 2: satisfacción laboral fue con instrumentos válidos y confiables.

En cuanto a los resultados, se ha demostrado mediante el estadístico chi cuadrado de Pearson que estadísticamente existe relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Ugel 04 Comas, 2017, ($p - \text{value} = 0.000 < 0.005$). La relación confirma: a un buen liderazgo por parte del directivo, mayor satisfacción laboral en los colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, satisfacción laboral.

Abstract

The organizations are developed according to the people who run it, these people must fulfill certain characteristics and profiles but above all they must assume a leadership in such a way that the level of satisfaction is admissible in the employee. Therefore, the objective of the research is to establish the relationship between transformational leadership and job satisfaction in Ugel 04 Comas, 2017.

The methodology was carried out under a quantitative approach and the non - experimental design of a transectional - correlational type was used, since it has the purpose of determining the relationship between two variables. The study sample consisted of 154 collaborators from Ugel 04, Comas. The instrument used to collect data from variable 1: transformational leadership and variable 2 labor satisfaction was with valid and reliable instruments.

Regarding the results, it has been demonstrated by the statistical statistic Pearson that statistically there is a relationship between transformational leadership and job satisfaction in the collaborators of Ugel 04 Comas, 2017, (p - value = 0.000 <0.005). The relationship confirms: to a good leadership on the part of the manager greater work satisfaction in the collaborators.

Key words: Transformational leadership, job satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Internacionales

Marcano (2015) *Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de Educación de la población de Boca de Pozo Municipio Península de Macanao Estado de nueva Esparta*, tesis para optar el grado de Magister, La Fuente, Venezuela. El objetivo de la tesis es diseñar un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para los gerentes educativos de los centros educativos de Boca de Pozo, Municipio Península de Macanao del Estado Nueva Esparta. Para ello realiza un enfoque cuantitativo con un tipo de investigación descriptiva y de campo, el diseño es experimental basado en un modelo de proyecto factible. La población está conformada por 10 directivos y 134 docentes que laboran en las instituciones, se selecciona como muestra la totalidad de directivos en el caso de los docentes aplica la fórmula estadística de Azorín que da como resultado la cantidad de 46 profesionales de la docencia; como técnica de recolección de datos utiliza la encuesta y el instrumento es un cuestionario con 27 preguntas para directivos y 27 para docentes las mismas que contienen preguntas cerradas y alternativas en forma de abanico. Concluye la investigación manifestando que los directivos a pesar de poseer un título en la carrera docente acorde a los requerimientos de la ley Venezolana, no cuentan con el tiempo de servicio necesario para ejercer tal cargo y que el liderazgo de los gerentes de las instituciones educativas presentan debilidad lo cual limita al personal directivo a desarrollar y poner en práctica ciertas estrategias gerenciales, en términos de alcanzar el logro de una mayor pertinencia, eficiencia y eficacia. El investigador recomienda que el personal directivo de las instituciones educativas son elementos claves en el funcionamiento, transformación o retraso de los planteles, ellos son los líderes del proceso educativo, por lo que es importante proporcionarles técnicas o herramientas innovadoras que los ayuden a desarrollar su acción gerencial o liderazgo de una manera efectiva en los diversos procesos que conforman la gerencia educativa.

Alvarado (2013) *Modelo de liderazgo transformacional, clima y cultura factores de seguridad escolar*, tesis para optar el grado de Doctor, Gurabo, Puerto Rico. La

investigación establece como objetivos: analizar las variables tomando como punto de partida la clasificación de las escuelas no seguras que define la carta circular 20-2008-2009 del Departamento de Educación . El problema de la investigación radica en que cómo las prácticas actuales referentes al liderazgo apoyan o no un clima y cultura escolar favorable para la seguridad escolar que se refleja en un bajo nivel de incidencias de violencia ocurridas en la escuela o sus predios. A través de la metodología de ecuaciones estructurales, con una muestra de 18 escuelas: 6 de alto riesgo, 6 seguras y 6 no seguras, 17 directores y 46 maestros, la investigación específica y valida un modelo de liderazgo transformacional, clima, cultura y escuela segura, luego somete a pruebas estructurales de la muestra total y submuestra de las escuelas seguras, en alto riesgo y las no seguras encontrado índices de ajuste satisfactorio. El estudio demuestra que las dimensiones del liderazgo transformacional; estimulación intelectual, inspiración, consideración individual, tolerancia psicológica y carisma a través de su relación directa con el clima y la cultura escolar propician una escuela libre de violencia e influye en la formación de escuelas más seguras. El investigador recomienda que debería seguir trabajándose en un modelo más completo de liderazgo transformacional, clima, cultura y escuelas seguras.

Villalón (2014) *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*, tesis para optar el grado de Magister, Santiago de Chile, Chile. La investigación tiene como objetivo general, conocer las prácticas de liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal . La tesis plantea como pregunta o problema de investigación. ¿Cuáles son las prácticas motivacionales del Liderazgo Transformacional en los directivos del sistema municipal?, para ello efectúa una investigación de tipo cualitativo y de carácter exploratorio, descriptivo. El estudio se realiza en el Colegio Simón Bolívar, perteneciente a la corporación de educación de la Municipalidad de las Condes, el mismo que cuenta con todos los niveles con un total de 97 docentes (80 mujeres y 17 varones) y 1,134 estudiantes. La investigación utiliza la estrategia de estudio de caso con dos focus group, también realiza entrevistas estructuradas. El investigador concluye que obtiene una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante

en el cuerpo directivo y la organización son de tipo transaccional y que existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacionales. Se recomienda que la comunidad educativa del colegio Simón Bolívar tenga un propósito y una identidad clara.

García (2014) *Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal*, tesis para optar el grado académico de Doctor en Psicología, Granada, España. La investigación tiene como objetivo, el estudio del liderazgo y su relación con la identificación, la cohesión y la potencia grupal, principalmente en organizaciones que desarrollan sus cometidos en áreas profesionales relacionados con la seguridad, las emergencias y la defensa. El tamaño del grupo a investigar está determinado por el pequeño grupo, el pelotón, grupo operativo, brigada o equipo; en la primera investigación plantea el modelo exploratorio que relaciona el liderazgo transformacional con la potencia grupal en 243 militares para ello utiliza la medida del LT a través de la adaptación española de MLQ-5X; una segunda investigación estudia la relación entre liderazgo auténtico, identificación y cohesión grupal para ello utiliza la técnica de mínimos cuadrados parciales en 210 empleados de diferentes empresas, como instrumento utiliza el ALQ (Authentic Leadership, Questionnaire – Moriano et al. (2011), GEQ de cohesión grupal y el de Mael y Ashford de identificación grupal; la tercera investigación analiza las relaciones entre liderazgo auténtico, cohesión e identificación grupal en unidades de bomberos y policía, el instrumento ALQ es aplicado a 221 componentes de brigadas de bomberos y equipos operativos de policía. Como conclusión final manifiesta que se destaca el valor que aporta las teorías del liderazgo transformacional como auténtico para entender los mecanismos psicosociales que puedan favorecer el desarrollo de la cohesión en los equipos de trabajo y la potencia grupal. Así mismo considera que es importante continuar con investigaciones centradas en liderazgo bajo las diferentes aproximaciones teóricas, con el objeto de aportar ideas que permitan mejorar la eficacia, el rendimiento de los equipos, la calidad del trabajo, la seguridad y la salud de los profesionales que desempeñan cometidos relacionados con la seguridad,

emergencia y defensa.

Pablos (2016) *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres*, tesis para optar el grado académico de Doctor, Extremadura, España. La investigación tiene como objetivo general determinar el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales, que trabajan en los hospitales públicos de las ciudades de Badajoz y Cáceres. Transferir los resultados a sus órganos gestores. La investigación es de tipo cuantitativo con diseño descriptivo, de encuesta y cualitativo, desarrollado a través de grupos de debate; La población de estudio la constituyen 806 profesionales de Enfermería que realizan su actividad laboral en los hospitales públicos pertenecientes al sistema extremeño de salud de la ciudad de Badajoz (Hospital Infanta Cristina- 469 enfermeras, Hospital Perpetuo Socorro – 194 enfermeras y Hospital Materno Infantil - 143 enfermeras) y la ciudad de Cáceres con 536 enfermeras (Hospital San Pedro de Alcántara – 443 enfermeras y el Hospital Virgen de la Montaña – 91 enfermeras. La investigación concluye que se puede confirmar que el grado de satisfacción laboral que presenta el grupo de enfermeras incluidas en el estudio es medio alto en relación con la escala utilizada en esta investigación. De igual manera recomienda realizar estudios de satisfacción laboral periódicamente, con el fin de conocer cuáles son las necesidades que tiene el personal de Enfermería y encontrar técnicas y soluciones para su mejora.

Zavala (2014) *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*, tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración, México D.F., México. El objetivo primario de esta investigación fue la elaboración de un instrumento de medición que aborda el tema de la motivación y satisfacción laboral y su posterior análisis mediante técnicas cuantitativas y cualitativas. La perspectiva principal que se da a la temática es mediante la teoría bifactorial de Herzberg y los conceptos desarrollados por Peiró, el cuestionario elaborado en escala tipo Likert fue aplicado a 58 individuos de un total de 437 personas, en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora

de bebidas carbonatadas de capital mexicano ubicado en la ciudad de México. El instrumento de medición está conformado por dos grandes factores: intrínsecos y extrínsecos, que a su vez están conformados por 13 subfactores obtenidos a partir del análisis factorial aplicado al cuestionario. La investigación concluye que no se encontraron diferencias significativas entre cada uno de los grupos poblaciones que fueron establecidos a partir de las variables independientes de estudio, las cuales fueron: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto y edad. La única variable que presentó diferencias significativas en los factores extrínsecos la constituyó la antigüedad en la empresa. El autor recomienda llevar a cabo estudios comparativos entre entidades públicas y/o privadas disímiles para determinar la posible existencia de diferencias motivacionales entre ellas.

Nacionales

Párraga y Bartolo (2014) *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014*, tesis para optar el grado de Magíster en Administración de la Educación, Lima, Perú. El estudio tiene como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014. El problema general, ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014?, la investigación es de tipo cuantitativo, se realiza utilizando el diseño no experimental de tipo transversal correlacional, la población de estudio es de 165 docentes que laboran en la Red 18 de la Ugel 06, la muestra es de tipo censal, la técnica de recolección de datos es la encuesta y el instrumento es el cuestionario para recopilar datos de liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio, para el procesamiento de datos utiliza el programa SPSS, el análisis de datos es descriptivo e inferencial para ello usa tablas de frecuencia, figuras y la prueba de correlación de Spearman. Concluye que existe una correlación muy fuerte y significativa 0.959 entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las

instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate 2014. Recomienda fortalecer el liderazgo de los directivos dado que las actitudes, valores, metas, comportamientos que evidencien, constituye un factor importante en el desempeño de los trabajadores que están bajo su dirección, así mismo reciba cursos de liderazgo transformacional de tal manera que se garantice un servicio de calidad en cada institución educativa.

Cervera (2012) *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*, tesis para optar el grado académico de Doctor, Lima, Perú. La investigación tiene como objetivo establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional según la percepción de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. El problema general es ¿qué relación existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional según la percepción de los docentes en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos?, la metodología es descriptiva, el diseño es descriptivo correlacional, la población es de 171 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de cinco instituciones educativas del distrito de los Olivos; la muestra es censal, no probabilística de tipo intencionado; la técnica que utiliza es la encuesta y el instrumento son dos cuestionarios, uno para medir liderazgo transformacional elaborado por Antuanet Chirinos de la UNFV y otra para medir el clima organizacional elaborado por Halpin y Croft. En el primer caso el análisis de confiabilidad arroja 0.99 según alfa de Cronbach y en la segunda variable el nivel de confiabilidad es de 0.98; para el procesamiento de datos utiliza el programa SPSS. Los resultados logrados permiten concluir que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos. Recomienda que es necesario promover estudios que de manera experimental determinen la influencia que tiene el liderazgo transformacional de los directores en el clima organizacional de las instituciones educativas con la finalidad de encontrar alternativas viables para la solución de los problemas que se presentan.

Huillca (2015) *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*, tesis para optar el grado académico de Magíster, Lima, Perú. El objetivo de la investigación es establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de ciencias históricos sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico . El problema es ¿existe relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, según la percepción de los estudiantes de la especialidad de ciencias histórico sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?, la investigación es de tipo básica o sustantiva, el diseño es no experimental de tipo descriptivo correlacional, la población considerada para el estudio consta de 85 estudiantes, la muestra es de 49, partiendo de un muestreo no probabilístico, de tipo por juicio; utiliza la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de datos, el cuestionario de 32 ítems para liderazgo transformacional y 24 ítems para desempeño docente; el nivel de confiabilidad Alfa de Cronbach para el primer cuestionario es de .952 y de .943 para el cuestionario de desempeño docente; el método de análisis de datos utiliza el programa SPSS. Concluye que existe suficiente evidencia empírica para decir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones, según la percepción de los estudiantes de la especialidad de ciencias histórico sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Por lo que se puede concluir que a una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente. De los resultados formula que mejorar el desempeño docente mediante el fortalecimiento del liderazgo transformacional es una prioridad.

Oscoco (2015) *Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización*, tesis para optar el grado de Magíster, Lima, Perú. El objetivo es determinar cuál es la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización. El problema que plantea, ¿Cuál es la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización?. La

investigación es de tipo descriptivo y comparativo con diseño de corte transversal, compara los resultados de la evaluación con la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979); la población está constituida por todos los trabajadores de la empresa termoenergéticas compuesta por 333 trabajadores, la técnica es la encuesta y el instrumento cuestionario de 15 preguntas aplicado a los dos grupos conformados por 10 sujetos cada muestra, tomados de la empresa termoenergéticas del Perú S.A., con una principal característica diferenciada, el Grupo 1 participó en el programa de responsabilidad social y la segunda muestra denominado Grupo 2 que no participo en el programa de responsabilidad social; el tipo de muestreo es de tipo no probabilístico intencional. De los resultados concluye que sí existe una relación entre la responsabilidad social que favorece a la satisfacción laboral, por lo que la implementación y desarrollo de los programas de responsabilidad social aumentan los índices de satisfacción en los trabajadores de una organización. El investigador recomienda promover las prácticas de responsabilidad social en las organizaciones.

Beltrán y Palomino (2014) *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral*, tesis para optar el grado académico de Magíster en Dirección de Personas, Lima, Perú. La investigación tiene como objetivo formular estrategias de mejora en la gestión del clima laboral de la institución educativa Santísima Virgen de la Puerta, lo cual repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los docentes. El clima laboral es fundamental para la mejora de la satisfacción laboral por ello ¿De qué manera influye el clima laboral de la institución educativa Santísima Virgen de la Puerta en la satisfacción laboral de los docentes?, el estudio de investigación corresponde a una metodología mixta, en la cual predomina lo cualitativo sobre lo cuantitativo, con un tipo de investigación descriptiva, el diseño es de tipo no experimental transversal; la población está determinada por 45 personas, la muestra es censal comprende 25 docentes de sexo femenino y 20 docentes de sexo masculino, la unidad de análisis son los docentes del nivel inicial, primaria y secundaria. Para la recolección de datos se utiliza la encuesta de clima laboral de Sonia Palma, como herramientas de trabajo utiliza el focus group, entrevistas y observaciones de conducta El investigador concluye que aplicado el

instrumento de medición de clima y corroborado con el focus group y las entrevista a profundidad, la organización educativa obtuvo un resultado desfavorable obteniendo un puntaje de 90 a 129 a nivel general, siendo la media entre 130 a 169 puntos. Por ello recomienda ejecutar las acciones propuestas en forma progresiva para así lograr mayor productividad a nivel de los docentes.

Alfaro, Leyton, Meza, y Sáenz (2012) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*, tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, Lima, Perú. Aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de municipalidades y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos es el objetivo de la investigación. Para ello se plantean las siguientes interrogantes ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en cada una de las tres municipalidades?, ¿Son los mismos niveles?, la investigación es de tipo 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, siendo la población de 3,179 trabajadores. 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; el análisis de validez y confiabilidad se realizó con el programa estadístico SPSS en la cual se aplicó el método de consistencia interna, el método de mitades y el análisis factorial. El principal resultado es que no hay diferencias significativas en el nivel laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas. El investigador manifiesta que para superar el nivel promedio es conveniente realizar trabajos coordinados a nivel de municipalidades, directamente o a través de organizaciones que lo agrupen de la manera que puedan compartir las mejores prácticas en gestión de personas.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Liderazgo transformador

Historia del liderazgo transformador

Las organizaciones durante los últimos años, han sufrido cambios importantes en su estructura organizacional y funcional. El liderazgo y la satisfacción laboral del colaborador son señalados como parte del entorno para sobrevivir en un ambiente de competencia, por ello la investigación aborda estas dos de las tantas características en una organización eficiente.

Bases teóricas de la variable liderazgo transformacional

El liderazgo es una de las variable más controversiales dentro de las organizaciones institucionales, empresariales, educativas, financieras, etc. dentro del abanico de los tipos de liderazgo, el liderazgo transformacional nace en el campo empresarial alrededor de los años 90 ,este “liderazgo moderno” promueve un liderazgo carismático, visionario y transformador, el que en lugar de enfatizar en la influencia de los seguidores destaca el desarrollo de la persona, equipo y/o organización, promueve el compromiso con la visión, cultura, ética, pensamiento crítico, sobre todo demuestra personalidad hacia los miembros de la organización.

Breve historia del concepto liderazgo

El concepto de liderazgo se remonta a la época de la Roma clásica en aquella época los dirigentes Romanos utilizaban dos términos para definir la palabra liderazgo. Por una parte se encontraba el Potestas que no era más que el poder formal que otorgaban los dirigentes a los generales, estos generales Romanos conforme ganaban más batallas recibían más Potestas. Por otra parte era el Auctoritas, que no es más que el reconocimiento ético y moral de las personas que estaban por debajo del sujeto. Como podemos notar en el primer caso el poder es otorgando de arriba hacia abajo mientras que en el segundo, el sujeto gana el poder de sus súbditos mediante la moral.

Perspectiva social histórica del liderazgo

Dado los preceptos señalados de potestas y auctoritas se presentan cuatro situaciones que nos ayudaran a ubicar el liderazgo transformacional a través de la historia: a) En una primera situación no existe ni potestas ni auctoritas, por lo que no existe ni poder formal ni reconocimiento moral sobre un individuo. Son sistemas en donde las sociedades y equipos pueden sobrevivir pero impera el desorden y el desgobierno entonces no hay eficiencia en el grupo humano u organización. b) En una segunda situación se presenta, cuando disponemos de un potestas pero no tenemos auctoritas, lo que nos lleva a diferenciar entre un jefe (potestas) y un líder. En el primer caso la acepción se lleva a cabo utilizando el miedo y no existe liderazgo porque no hay auctoritas. c) El tercer caso se da cuando hay auctoritas y no hay potestas. Aquí podemos hablar de liderazgo pero se trata de un liderazgo informal que es ostentado solo por algunas personas importantes en un grupo humano u organización. d) Finalmente se presenta cuando se da potestas y auctoritas es decir hay poder formal pero también se gana poco a poco el reconocimiento moral de las personas con las cuales se trabaja, es aquí donde se lleva a cabo el liderazgo transformacional, el liderazgo inspirador, el liderazgo de visiones colectivas estimulantes. El líder que tiene estas dos acepciones es capaz de generar contextos creativos y estimulantes donde las personas puedan retarse a sí mismo de que pueden hacer algo.

Teorías de liderazgo

En el curso de la época han surgido diversas teorías de liderazgo cuyo propósito ha sido responder al enigma del momento. En la actualidad se tiene una diversidad de paradigmas englobados en distintas disciplinas como la administración, psicología, derecho, educación, etc. Flores (2015, p. 163) señala algunas de las tantas:

Paradigma del gran hombre (Thomas Carlyle)

Plantea que los líderes han sido asignados de un poder divino, por lo mismo que los líderes nacen con atributos especiales y ello lo hace diferente.

Teoría de los rasgos (Stodgill)

La teoría de los rasgos está relacionada con que los líderes nacen con ciertos rasgos físicos y/o habilidades. Esta teoría tiene su base en el paradigma del gran hombre.

Liderazgo carismático (Max Weber)

Esta teoría indica que las conductas carismáticas del líder son perceptibles en un contexto por los seguidores, los mismos que son impactados por esta acción convirtiéndolos en adeptos (Ghandi o Hitler), el liderazgo carismático sirve como base al liderazgo transformacional Molero, Recio y Cuadrado (2010, p. 495)

Teoría de comportamientos

La conducta de los líderes es una cualidad básica de esta teoría, tiene sus orígenes en el conductismo, según esta teoría una persona puede llegar a ser líder a través de la enseñanza y observación de patrones conductuales. Son las universidades de Ohio, Universidad de Michigan, Universidad de Harvard, etc. quienes han realizado modelos conductuales, según esta teoría no se consideran las cualidades mentales o estados internos. Flores (2015, p.171)

Teorías situacionales (Hersey y Blanchard)

Las diversas teorías situacionales nacen en 1969 con Blanchard y Hersey, la esencia de este modelo radica en que la eficacia del liderazgo está sujeto al grado de preparación o desarrollo de los seguidores. Algunas de las teorías situacionales son:

- Teoría de la contingencia. Su autor es Fiedler (1967 - 1978). La teoría sostiene que hay tres variables situacionales que intervienen para lograr un liderazgo real. Las variables son: la correspondencia entre el líder y seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.
- Teoría de metas. Evans y House (1971) manifiesta que los líderes son capaces de motivar a sus colaboradores persuadiéndolos de que mediante la práctica de un enorme esfuerzo se pueden lograr resultados óptimos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus seguidores hacia al logro de las metas.
- Teoría de sustitutos del liderazgo. Kerr y Jermier (1978) manifiestan que existen determinadas causas de contexto que hacen que, en algunos escenarios, el

liderazgo resulte inútil. Algunos de esos componentes son: experiencia y capacidad de los colaboradores, claridad de las tareas u orden de la organización. Estos componentes actúan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible. d) Teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton (1973) consideran varias estrategias para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desenvuelvan. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales. e) Teoría de los recursos cognitivos. Fiedler y García (1987) consideran que la posibilidad de que determinadas variables contextuales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo. f) Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor. Para Wofford (1982) las consecuencias de la conducta del líder sobre la praxis de los colaboradores están influenciados por cuatro variables: destreza para efectuar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de condiciones ambientales.

Las teorías situacionales en totalidad presentan ciertas restricciones, en general son demasiado comunes por lo que resulta difícil exponerlas a experiencias empíricas severas.

Teoría de liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional o reforzamiento contingente, citado por Álvarez (2015). Considera que el director y los colaboradores se ponen de acuerdo a manera de transacción o trueque de intereses, es decir hay un pacto de responsabilidades compartidas. Bass considera que este tipo de liderazgo nace por la crítica de la simplicidad de los modelos del liderazgo situacional. La teoría indica que el líder y seguidor aceptan roles y compromisos para alcanzar las metas asignadas, éstos se retribuyen mediante recompensas o sanción. Bass (1990) tomado de Vega, Zavala (2004, p. 106), plantea las siguientes etapas en el ciclo de intercambio o transacción

entre líder y colaborador: a) Líder y colaborador distinguen cada uno, que el otro tiene un potencial para el cumplimiento de las labores. b) El líder distingue colaborador qué es lo que debe hacer para ultimar el acuerdo, para alcanzar la distinción material o psicológica, o para retribuir sus necesidades. Si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará como acción la sanción que corresponde. c) El colaborador recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

Teorías transformacionales

La teoría de la transformación predomina su esencia en las relaciones del líder con sus seguidores, desde la mística de la motivación interna, como un bien superior de la tarea característica fundamental del líder transformacional, es el líder el que ayuda al colaborador a tomar conciencia de sus capacidades y sus potencialidades en el desarrollo de la organización, los modelos que integran esta teoría según Flores (2015, p. 192), son: liderazgo transformacional de Burns (1978), la teoría de liderazgo participativo de Kouzes y Posner (1987) y la del liderazgo transformador de Bernard Bass y Avolio (1985) que considera el por qué y el para qué de una organización, combinando un conjunto de valores, una misión y visión compartida que ilusione a los colaboradores. La descripción de cada una de estas teorías se realiza más adelante.

Tabla 1.

Evolución de la variable liderazgo transformacional

Año	Autor	Concepto
1978	James Mac	
	Gregor Burns (1978)	Liderazgo Transformacional: Considera el liderazgo transaccional como base del liderazgo transformacional.
1996	Kouzes y Posner	Liderazgo Transformacional: Determina cinco prácticas en el proceso del liderazgo transformacional exitoso: Inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen; dar aliento al corazón; modelar el camino y desafiar los procesos.
1992 2000	Bernard Bass y Avolio	Liderazgo Transformacional: inicia con cuatro prácticas en el proceso del liderazgo transformacional exitoso: Inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen; dar aliento al corazón; modelar el camino y desafiar los procesos. Actualmente se determina con cuatro características o dimensiones los mismos que son estimulación individual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada.

Fuente: Adaptado por el investigador

Para efectos de la investigación se toma el liderazgo transformador, el mismo que se respalda en la teoría de Bernard Bass y Bruce Avolio por ser más eficaz que el liderazgo transaccional y/o el liderazgo *laissez faire*.

Teoría de liderazgo transformador

El liderazgo transformacional de Burns

El liderazgo transformacional nace con James Mac Gregor Burns en 1978, este autor introdujo los conceptos de liderazgo transaccional y considera las bases para el liderazgo transformacional. En lo que respecta al primero considera que el intercambio entre el líder y los colaboradores motiva a los seguidores a cumplir una tarea en función a sus intereses y necesidades, recibiendo a cambio una recompensa o una sanción,

es decir es una transacción de algo por algo. Si se busca elevar en ambos los niveles de motivación y moralidad para reformar las entidades, será considerado transformador o transformacional. Burns considera que ambas organizaciones son polos opuestos en una misma línea, Bass manifiesta que todos los líderes tienen ambos caracteres pero en diferentes dosis, Ayobud (2010, p. 69). De ello se puede manifestar que el líder es un personaje que estimula el cambio en los seguidores, fomentando en ellos un liderazgo interno e inculcándolos valores y moralidad. A diferencia del liderazgo transaccional donde el líder y el seguidor siguen un contrato diseñando.

Liderazgo participativo de Kouzes y Posner

Por los años 1987 Kouzes y Posner en sus investigaciones consideran cinco prácticas en el proceso del liderazgo transformacional exitoso: Inspirar una visión compartida (visualizar un futuro), habilitar a los demás para que actúen (promueve la colaboración y delega responsabilidades); dar aliento al corazón (reconocer y estimular las contribuciones individuales); modelar el camino (valores y creencias de la organización, servir de modelo); y desafiar los procesos (los líderes corren riesgos) Flores (2015, p. 194).

Liderazgo transformacional de Bass y Avolio

Siguiendo las investigaciones realizadas por James Mac Gregor Burns (1978) sobre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador y la teoría del carisma promovido en 1947 por Weber. Nace una corriente integradora, la de Bernard Bass. Bass considera que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional, Bass y Avolio (2006) tomado de Flores (2015, p. 202). En ella se considera cuatro comportamientos en todo líder transformador: influencia idealizada (atribuida y conductual); motivación inspiracional; estimulación intelectual y consideración individual. Entonces podemos decir que liderazgo transformacional es la relación del líder con sus colaboradores con respeto, donde convergen las emociones, valores y objetivos a largo plazo, mostrándolos como seres humanos con la finalidad de generar autoconciencia para aceptar la misión en la organización, el

liderazgo transformacional es la “influencia” del directivo líder en la creencia, en los valores, en el cambio interior del colaborador Flores (2015, p.197). Mientras que el liderazgo transaccional está sujeto al intercambio de intereses entre el directivo y el colaborador; el liderazgo de *laissez faire* o no liderazgo es un dejar hacer dejar pasar, es un liderazgo que no se compromete con la organización.

Características de la variable liderazgo transformacional

Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006, p. 11), tomado de Horn y Marfan (2013) señala que lo propio del liderazgo transformacional es “establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección”. En ese sentido el liderazgo transformador se caracteriza por fijar un norte para la organización que orienta sus esfuerzos hacia el desarrollo de las personas a fin de que internalicen la visión de la organización; apuesta por lo que las personas puedan lograr. El líder transformacional genera retos inspiradores, genera adhesión por parte de las personas que forman el equipo; el líder transformador genera contextos creativos y estimulantes donde las personas puedan retarse, puedan probarse a sí mismo que pueden hacer algo con sus habilidades para el beneficio de la organización.

Definiciones de la variable liderazgo transformacional

Como ya manifestamos inicialmente el concepto de liderazgo transformacional fue enunciado por el Doctor en Ciencias Políticas James Mac Gregor Burns quien menciona que el “líder debe elevar el nivel de moralidad de sus seguidores hasta el último nivel de la teoría de Kohlberg”. Fischman (2015, p. 30). De acuerdo a ello el líder identifica tres etapas: la etapa pre convencional; la etapa convencional y la etapa post convencional. En la primera etapa las personas actúan correctamente no por sus valores sino por las consecuencias, respecto a la segunda etapa se tiene en consideración que en muchas de las actuales sociedades y contextos aceptan como adecuadas conductas inmorales, por lo tanto la persona se adecua al sistema y actúa de acuerdo a ella, finalmente la etapa post convencional está determinada porque las personas actúan con principios éticos y valores e integridad moral. Como se observa

la intención del Político es que el líder debe llevar al último nivel a sus colaboradores.

Bass, citado por Álvarez (2015) considera que el líder transformacional es aquel que ayuda al colaborador a tomar conciencia de sus capacidades y fortalezas a favor de la organización y de su desarrollo profesional y personal.

Bass, sistematiza el concepto de líder transformador, (Fischman, 2015, p. 51) y propone que: El líder tiene una visión y lo comparte con sus colaboradores (motivación inspiracional), El líder debe asumir riesgos y romper la zona de confort (estimulación intelectual), El líder debe preocuparse por las personas (consideración individual), El líder debe ser ejemplo de integridad (influencia idealizada: atributos y conductas). Cabe resaltar que Bass, fortalece la investigación sobre liderazgo transformacional y el liderazgo en general al aplicar el cuestionario multifactor MLQ -5X, cuyos componentes son influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida, estimulación intelectual y consideración individualizada. Es por ello que para efectos de la investigación se vincula a la teoría transformacional de Bass y Avolio creados por los mismos investigadores.

Dimensiones de la variable liderazgo transformacional

Las dimensiones propuestas para la investigación son cuatro acciones que todo líder transformador debe llevar a cabo, según Bass (Fischman, 2015, p. 18), Salas (2013, p. 111), Flores (2015, p. 201), Villalón (2014, p.23). Las dimensiones son estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada.

Estimulación intelectual

Esta dimensión “fomenta en los colaboradores la creatividad y propicia la ruptura de esquemas, romper paradigmas y generar nuevos aprendizajes”. Respecto a la dimensión Avolio y Bass (2004) citado por Fischman (2015, p. 112) manifiesta que “los líderes transformadores estimulan a sus colaboradores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar paradigmas establecidos, replanteando

problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”. Es decir empoderarlos para que desarrollen sus habilidades y solucionen los problemas.

El líder transformacional es el gestor emocional de las personas que conforman la organización, fomenta emociones positivas como el entusiasmo para predisponer a los seguidores con plus de energía, todo ello implica desaprender y aprender aprendizajes nuevos, romper viejos esquemas estructurados por unos nuevos. El líder transformacional implica autoridad y prestigio.

Motivación inspiracional

Avolio y Bass (2004) define la motivación inspiracional como “la capacidad de relación del líder con el colaborador integrando significado a su labor para luego manifestar la visión de la organización u empresa”. (Fischman, p. 19)

Una de las características del líder es ser generador de visiones estimulantes, la misma que debe ser movilizado y concretizado por el talento de las personas de la organización, motivar a las personas para alcanzar un desempeño superior.

Consideración individualizada

La característica fundamental de esta dimensión es que implica que el “líder se preocupa por las personas, esta preocupación implica el compromiso de motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo, prestar atención a las necesidades de logro y crecimiento” Avolio y Bass (2004) citado por (Fischman, 2015, p. 19). El liderazgo del directivo se manifiesta cuando actúa como mentor o coach.

La responsabilidad del líder es fomentar el desarrollo de habilidades (desde el nivel primario hasta que alcance lo máximo de sus aptitudes) entre los miembros de la organización, proteger, acompañar, generar confianza como una cadena de valor en la persona, son entre otras las acciones del líder.

Influencia idealizada (atribuida – conducta)

Esta dimensión está relacionada con la habilidad del líder para captar la admiración de sus seguidores, manifiesta que son los seguidores los que deben estar identificados con los ideales del líder (atribuida). Avolio y Bass (2004), esta relación puede ser por los atributos o por la personalidad que muestra el líder en su conducta (conductual). Fischman (2015, p. 19). La adhesión de los colaboradores es una característica de la dimensión, esta adhesión implica compromiso en llegar a la visión.

El liderazgo transformacional: características fundamentales

De acuerdo a Álvarez la diferencia entre un líder transformacional y un líder burocrático en una organización:

Líder transformacional	Líder burocrático
Ejerce liderazgo transformacional.	Ejerce liderazgo transaccional.
Le preocupa las personas.	Le preocupa la documentación.
Dirige hacia el futuro. Es visionario.	Dirige desde el pasado de la ley.
Calidad es la satisfacción del usuario.	Calidad es el procedimiento.
Influye en sus colaboradores.	Influye en los colaboradores por el prestigio del conocimiento de la ley.
Relaciones horizontales, ascendentes.	Relaciones verticales. Descendentes.
Los colaboradores son profesionales	Los colaboradores son funcionarios.
Ejerce liderazgo compartido.	Ejerce gestión administrativa.
Crea una cultura de la creatividad e innovación.	Crea cultura de la norma.
Trabajo en equipo.	Trabajo por departamentos.
Representa a la comunidad social.	Representa a la administración.
Se centra en el crecimiento de los colaboradores.	Se centra en el desarrollo de las estructuras.
Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión de la organización.	No selecciona al personal, se lo encuentra.
Estimula, motiva al personal.	Premia o sanciona al colaborador.

Satisfacción laboral

Evolución Histórica del concepto de satisfacción laboral

Con el transcurrir del tiempo muchos estudiosos se preocuparon por investigar con respecto a la satisfacción laboral citado por Pérez (2011), Del Cubo (2015) distinguen tres escuelas orientadas fundamentalmente en la orientación del diseño de tareas: a) La escuela físico-económica.- cuya finalidad fue la de reducir la fatiga en el entorno laboral en los años 30 del siglo pasado cuyo resultado fue las pausas y la reestructuración de horarios, en 1911 Taylor considera que la satisfacción laboral se da por las ganancias y oportunidades de progresar. Otros investigadores consideran que tiene que ver con las condiciones del ambiente para brindar una mayor productividad, también afirman que el trabajador al ser observado por un supervisor o capataz incrementa su productividad. b) Escuela psicosociológica o de relaciones humanas.- Basado en las concepciones anteriores Mayo (1945) descubre que la interacción del trabajador con el grupo era determinante en su producción pues en ello se vincula factores como el autoestima, afiliación, interés entre otros. Estas concepciones evidencian que las personas trabajan para generar sus ingresos y desarrollar habilidades para adaptarse a diferentes situaciones laborales. c) Escuela de desarrollo (Maslow – Herzberg).- en 1954, Maslow aporta con su teoría de jerarquía de las necesidades humanas, habla de los aspectos que influyen en la satisfacción del individuo como el de cubrir sus necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización. A finales de la década de 1959, Herzberg plantea una teoría del trabajo en función de la teoría de Maslow, en la que manifiesta que no todos los factores influyen en la satisfacción y que por lo contrario contribuyen a la insatisfacción, estos son considerados como factores de higiene los mismos que están incluidos en el lugar del trabajo (supervisión, salario, relaciones interpersonales, políticas de la compañía, etc.), mientras que los factores motivadores favorecen la satisfacción (responsabilidad, autoestima, autonomía) estas son características del propio trabajo y que al aumentar se produce la satisfacción. En el primer caso la organización se interesa principalmente por las condiciones físicas en el trabajo, el segundo basa su interés en las relaciones humanas y la cohesión grupal, finalmente la organización centra su tendencia a la percepción de emociones internas y externas.

También surgen teorías relacionadas con las expectativas, entre ellas las del ámbito organizacional. En 1964 Vroom que fundamenta su concepto en tres elementos claves; la expectativa, la valencia y la instrumentalidad (percepción subjetiva, orientación del individuo a los resultados y la percepción del trabajador para alcanzar un resultado), esto dio lugar a la teoría de las expectativas donde la satisfacción tiene que ver con aspectos internos (sentimientos, logro, independencia, etc.) y externos (entorno, salario, promoción) llegando a un nivel de adaptación. Posteriormente surge la teoría de Locke considera que un trabajador está satisfecho o insatisfecho cuando el nivel de su trabajo se acerque a su propósito. Para Locke (1976) tomado de Pérez (2011), la satisfacción es un estado emocional del trabajador que surge de su perspectiva sobre su práctica laboral o el reflejo de sus emociones y sentimientos a su trabajo, es decir es la sumatoria que resulta al combinar diversos factores intrínsecos y de entorno . Así mismo Fleisman y Bass (1979) después de un amplio estudio, manifiestan que la satisfacción laboral de un trabajador es una respuesta afectiva que da el sujeto a su trabajo, Pérez (2011, p. 15). En la década de los setenta Salancik y Pfeffer (1978) con la teoría del pensamiento social de información propone que la satisfacción se da en relación a la remuneración y la carga laboral; en 1984 Peiró realiza investigaciones y considera que la satisfacción laboral en el trabajador es el resultado de varias actitudes hacia su trabajo y los componentes asociados a él.

Por su parte Robbin y Coulter (2000) definen la satisfacción en el trabajo como “una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo” (p. 419), se puede entender que la actitud del trabajador es un conjunto de manifestaciones buenas o malas respecto a su trabajo. Weiss (citado por Pérez, 2011, p. 17) manifiesta que la satisfacción laboral es definida como un “juicio evaluativo que uno hace de su trabajo o de una situación laboral”, a su vez Meliá y Peiró (1989) considera como factores de la satisfacción: la satisfacción con la supervisión; la satisfacción con la participación; la satisfacción con el ambiente físico; la satisfacción con las prestaciones y la satisfacción intrínseca.

Actualmente la diversidad de factores para el estudio de la satisfacción laboral

implica que no haya una definición común por lo que cada investigador adopta una posición fundamentalmente vinculada a las teorías psicológicas organizacionales.

Tabla 2.

Evolución de la variable satisfacción laboral

Año	Autor	Concepto
Hasta siglo III AC aprox.	-----	Esclavos, agricultores, libertad por la razón (nobles), subsistencia por el trabajo manual (esclavos). Orden social inmutable (quien nace esclavo muere esclavo). El trabajo artesanal deja lugar a un trabajo colectivo
1776	A. Smith	cuya característica es la masividad de la producción. Hay búsqueda de la prosperidad y la abundancia.
1911	F. Taylor	El Hombre es un ser mecánico para una producción masiva, cuya satisfacción obedece a un salario, con las ganancias del trabajo experto, la promoción el pago de incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso
1939	E. Mayo	El hombre es un ser social cuya característica es la producción. Se inicia las relaciones humanas. La satisfacción en el trabajador se da cuando hay una interacción del individuo con el grupo
1954	Abraham Maslow	Satisfacción de las necesidades: Se considera que la satisfacción se mide en la medida que el individuo logra satisfacer desde sus necesidades vitales hasta las de desarrollo personal. A esta se le agrega que las necesidades básicas cuentan si no están cubiertas, mientras que otros factores vinculados al logro, al reconocimiento, al trabajo en sí, aumentan la satisfacción al conseguirlos.
1969	Alderfer	Modelo de las necesidades saciadas: Reduce a tres niveles la pirámide de las necesidades de Maslow.

		Nivel existencial (necesidad de bienestar físico), nivel de relación (necesidad de relaciones interpersonales) y nivel de crecimiento (necesidad de un continuo desarrollo y crecimiento personal).
1977	Morse y Lorsch	Teoría de la contingencia: los trabajadores de una organización desarrollan ciertas necesidades causadas por el sentido de competencia.
1959	Herzberg y otros;	Factores de Higiene (vinculados con las necesidades básicas) previenen insatisfacción. Política y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldo, relaciones con pares, vida personal, relaciones con subordinados, status y seguridad. Motivadores: Logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo (tareas), responsabilidad, progreso, y crecimiento personal.
2007	Smerek y Peterson	
1976	Locke	Eventos o condiciones de la satisfacción laboral: Satisfacción con el trabajo; satisfacción con el salario; satisfacción con la promoción; satisfacción con el reconocimiento. Agentes que hacen posible los eventos: Satisfacción con las condiciones de trabajo; satisfacción con la supervisión; satisfacción con los compañeros.

Fuente. Adaptado por el investigador

Teorías relacionadas con satisfacción laboral

El tema de la satisfacción laboral es de interés público y privado en vista de que una organización tiene que mostrar perfiles que satisfagan las necesidades de sus colaboradores, las evidencias lo demuestran, trabajadores insatisfechos faltan a sus labores y/o renuncian, mientras que los satisfechos, disfrutan de salud, perduran en los años y no muestran stress. Alonso, (2008, p.27) así la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha capturado mayor interés en su

estudio por los investigadores. Las diversas teorías que se muestra a continuación fundamenta lo manifestado líneas arriba y describen positivamente la motivación con la satisfacción en el trabajo.

Teoría de las necesidades: Abraham Maslow

La teoría considera que hay satisfacción laboral cuando se cubre las necesidades por medio del trabajo y su contexto, generando una jerarquía de necesidades que consta de cinco niveles de satisfacción de menor a mayor importancia. El individuo a medida que va colmando un nivel de satisfacción pasa al nivel superior, y así sucesivamente. El primer nivel se relaciona con las necesidades fisiológicas de los individuos vinculados con la supervivencia como la alimentación. Le siguen las necesidades de seguridad, que involucran la necesidad de protegerse contra las amenazas, la estabilidad en el trabajo, la prevención de riesgos y daño físico. En tercer nivel se encuentra las necesidades sociales, tales como la aceptación e interacción con otras personas, el compañerismo, el trabajo en equipo, etc. El cuarto nivel son las necesidades de estima, aquí el colaborador busca reconocimiento propio (logros, competencia en el trabajo, confianza, etc.) y externo (status, aprecio y reputación), finalmente están las necesidades de autorrealización, donde se aprecian las necesidades de desarrollo, autoexpresión, entre otras. Como se puede ver, en los primeros dos niveles la necesidad es de carácter básico, no se puede postergar, lo que indica que su satisfacción es urgente y se cubren fácilmente con medios materiales como salario, seguro médico, etc. a ellos se le conoce como necesidades de orden inferior. Las tres últimas son necesidades de no materiales y nunca puede satisfacerse por completo. Es considerado como necesidades de orden superior. Mientras un colaborador se encuentre más alto en la pirámide de necesidades, se sentirá con un mayor grado de satisfacción que lo acercará a su realización personal. Esta teoría se basa en que si se satisface una necesidad, surge otra de nivel superior y que lo motiva a realizarlo para satisfacerlo.

Teoría de X e Y - Douglas Mc Gregor

El sistema motivacional está relacionado con la manera en que se dirige a los

trabajadores, existiendo dos formas, teoría X e Y: para los creadores de esta teoría, existen dos tipos de trabajadores, aquellos que por su naturaleza son holgazanes (teoría X), que hacen lo menos posible, no se identifican con los principios, valores y objetivos de la organización y que para ellos es necesario la conducta estricta, dura con controles permanentes sobre el desempeño de su trabajo; por otra parte están los colaboradores que se desenvuelven eficientemente en su labor, les gusta el trabajo, tienen auto control, pueden motivarse ellos mismos y son inteligentes por lo que la organización debe aportar las condiciones de motivación, de ambiente laboral que ayuden al cumplimiento de los fines de la organización, Aguirre, Andrade y Antonieta (2014, p. 82).

Teoría de los dos factores: Frederick Herzberg

Esta teoría centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción, supone que la correspondencia del sujeto con su trabajo y sus actitudes produce la satisfacción o insatisfacción. Herzberg (1959) considera que existen dos impulsos que mueven la satisfacción laboral en los individuos, aquellos que producen la satisfacción en sí (intrínsecos o motivadores) y los que producen la insatisfacción (extrínseca o higiénica). El primero aduce a la realización exitosa del trabajo, realización, reconocimiento, promoción, etc. En el segundo impulso se encuentran los insatisfactores que tienen relación con las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, status, seguridad, supervisión y las condiciones de trabajo, etc.

Teoría de las necesidades: David C. McClelland

Esta teoría aparece en 1962 tomando como base la teoría de Max Weber, David McClelland sostiene tres niveles de necesidades existentes en los individuos: Necesidad de poder, Necesidad de filiación y Necesidad de logro. La primera necesidad considera la aspiración de controlar a los demás y el deseo de tener impacto e influir a otras personas o al grupo. En el caso de auto poder se puede tener a una persona que practica un poder impulsivo con la intención de prevalecer del resto; en cambio en el caso de "control social" se tiene a un líder que sabe ejercer un poder de

manera positiva en beneficio de los otros y de la organización. La Necesidad de afiliación se describe al deseo de integrarse en comunidad, realizar actividades en grupo, entablar comunicación cercana, sentirse Integrado. Están interesados en establecer contactos cálidos con otras personas. Finalmente, en la necesidad de logro se refiere a las ganas de surgir, salir adelante y tener éxito, las personas desean lograr sus metas aunque los rechace el grupo, el colaborador desarrolla un deseo de excelencia, Amoros (2007).

Teoría del ajuste en el trabajo (Holland).

Esta teoría se basa en que cuanto más se relacionen las competencias de un colaborador (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con las intereses de la función o de la organización, la probabilidad es alta de responder estas expectativas y por consiguiente, ser visto de manera satisfactoria por el empleador. De igual forma, cuanto más se enlacen los estímulos (recompensas) de la función o la organización con los principios y valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (reconocimiento, confort, estatus, altruismo, remuneración y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como placentero. La armonía entre el contexto laboral y la satisfacción de las necesidades del empleado tiene como final la realización plena en el individuo.

Teoría de las expectativas: Víctor H. Vroom

Esta teoría es utilizada con mucha frecuencia en el ámbito empresarial, político, militar etc. El autor plantea que es el trabajador el que vive con esperanzas y expectativas, este enfoque propone que el sujeto es motivado por tres percepciones para efectuar una labor satisfactoria: la primera, toda persona está convencida del cumplimiento de un objetivo si entiende el valor de ésta (valor); la segunda, es que todo esfuerzo bien realizado va traer un buen desempeño (expectativa); y la tercera es la probabilidad de que la mejora en su desempeño conlleve a un mejor resultado (instrumento). Luego, si el trabajador está motivado a liderar su trabajo, si cree que hay una correlación entre el esfuerzo y desempeño, una labor eficiente será causal de una recompensa deseada y la recompensa satisficará una necesidad importante.

Teoría de la equidad: J. Stacey Adams

Esta teoría de la equidad de J. Stacey Adams se fundamenta “en las impresiones de un trabajador respecto a con qué valor de equidad se la trata en comparación con los otros colaboradores.” Alva y Juárez (2014, p. 16), Manifiesta que el trabajador se equipara con otros trabajadores para percibir si está siendo tratado de forma equitativa con relación a los demás trabajadores y de no ser así, le produce insatisfacción. Cuando percibe inequidad en el trato se produce insatisfacción, y el trabajador disminuye su producción en el tiempo y/o esfuerzo que centra a su labor, la otra forma de equilibrar el asunto es presionando al otro individuo que disminuya su labor, es posible que considere otras alternativas para justificar su desempeño laboral. En conclusión la teoría de la equidad se basa en los procesos de comparación social, el individuo se compara por el esfuerzo, estímulos, recompensas, etc. frente a los demás y los resultados de esa comparación producen satisfacción o insatisfacción laboral, Montoya (2014, p. 32).

Teoría de la discrepancia - metas y objetivos (Edwin Locke)

Esta teoría se fundamenta que la satisfacción laboral del trabajador es a nivel emocional placentero y que resulta de la relación de los valores y las necesidades individuales, los mismos que pueden ser alcanzados a través de una buena labor. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968). Podemos decir que la satisfacción laboral es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, Pablos (2016, p. 61)

La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el colaborador al contrarrestar sus valores con la que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee. Cada práctica de satisfacción o insatisfacción laboral es la consecuencia de un entendimiento dual: el nivel de la discrepancia entre lo que el sujeto desea y la percepción de lo que obtiene y la importancia relativa del valor deseado para el trabajador. Resumiendo se puede decir

que el colaborador se encontrara satisfecho o insatisfecho de acuerdo a su propósito alcanzado, el cual dirigirá su conducta laboral.

Por los años de 1976, Locke considera en sus investigaciones que toda persona tiene las sabias intenciones de proponerse metas u objetivos en su labor y que estas pueden provocar sentimientos de ansiedad e inseguridad o por la posibilidad del fracaso. Lo importante no es la culminación de la meta, lo importante es el cambio que le puede provocar el proceso realizado a la persona. Por ello el investigador considera cinco principios básicos que debe cumplir todo trabajador para cumplir una meta u objetivo de manera provechosa: a) claridad.- es más posible cumplir una meta cuando es específica, la motivación es importante desde el inicio. b) Establecer retos.- eso ni dudar, cuanto más difícil es el objetivo, mayor es la satisfacción. c) Compromiso.- invita a no quejarse por los desencuentro que pueda ocurrir en la consecución de los objetivos u metas, el compromiso hace que se sienta motivado, responsable y constante. d) Retroalimentación.- Compartir el trabajo y delegar responsabilidades. e) La complejidad de las tareas.- La complejidad del trabajo puede ser superada si lo desagregamos en actividades específicas, es mejor ser específico que general a la hora de proponer las metas, Almeyda, Ipanaque, Paredes y Pongo (2016, p.35), por ello una meta es aquello que un trabajador se esfuerza por lograr, la intención de alcanzar la meta es una fuente básica de motivación laboral. Las metas le indican al colaborador lo que es necesario hacer y cuanto esfuerzo se necesita para lograrlo.

Esta teoría considera que las metas orientan de manera eficaz y en la correcta dirección a los colaboradores. Igualmente el hecho de obtener metas resulta para el colaborador algo reconfortante así como también ayuda a compensar tanto el impulso de logro como las necesidades de estima y autorrealización (tomado de Pérez, 2011, p. 27). Del mismo modo las metas estimulan las necesidades de crecimiento ya que el hecho de alcanzarlas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas. La hipótesis fundamental de esta teoría es que el desempeño de los individuos es mayor cuando existen metas concretas a cumplir que cuando éstas no existen. Las mismas resultan importantes tanto antes como después del comportamiento deseado.

Asimismo, es importante destacar que cuando los trabajadores participan en la fijación de metas, aprecian mucho más el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

La teoría de fijación de metas de Locke en la satisfacción laboral

Una meta u objetivo juega un papel importante en nuestras vidas, son ellas las que guían y motivan nuestras acciones. Edwin A. Locke psicólogo estadounidense reconoce el papel motivacional central a las intenciones del colaborador al realizar un trabajo. Son las metas que los colaboradores persiguen y se esfuerzan en conseguir con la realización de la tarea los que determinaran el nivel de esfuerzo que emplearan en su ejecución. Define la satisfacción laboral como el estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre su experiencia adquirida en el mismo (tomado de Chiang, Gómez y Salazar 2014, p. 66). El concepto de satisfacción laboral considera dos aproximaciones; la aproximación unidimensional y la aproximación multidimensional de las facetas. a) La aproximación unidimensional.- Se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia la labor del colaborador en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero dependen ellas. b) La aproximación multidimensional.- Considera la satisfacción en aspectos específicos del trabajo, manifiesta que está causada por diferentes condiciones y que cada aspecto en el trabajo puede ser medido.

Dimensiones de la satisfacción laboral de Locke

Locke considera en su teoría nueve dimensiones, las mismas que son: a) La satisfacción con el trabajo; b) la satisfacción con el salario; c) la satisfacción con las promociones d) la satisfacción con el reconocimiento; e) La satisfacción con los beneficios f) la Satisfacción con las condiciones de trabajo g) La satisfacción con la supervisión h) La satisfacción con los compañeros i) La satisfacción con la compañía y la dirección. Los seis primeros son considerados como condiciones o fuentes de la satisfacción laboral y agentes de la satisfacción laboral los tres últimos.

A su vez Melía y Peiró (1984) seguidores de la teoría de Locke consideran que la satisfacción laboral es una actitud resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización (tomado de Chiang, Gómez y Salazar 2014, p. 67), considera seis elementos, entre ellos citamos: satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas, y satisfacción con las relaciones interpersonales Meliá, J., Pradila, J., Martí, N. Sancerni, M., Oliver, A. Tomás, J. (1990, p. 6)

Dimensiones de la variable satisfacción laboral

Satisfacción con la supervisión y participación en la organización.

Relativo a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones

Satisfacción con la remuneración y prestaciones.

Hace referencia al cumplimiento de los convenios laborales, a los incentivos económicos, las negociaciones laborales y al salario, a la promoción y a la formación

Satisfacción intrínseca del trabajo.

Se refiere a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y la capacidad para decidir por uno mismo aspectos del trabajo

Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.

Relativo al entorno físico y al espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación entre otros.

Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo.

Se refiere al ritmo y cantidad en que el trabajo se desarrolla y la satisfacción que

produce el sujeto en la producción Meliá

Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo.

Esta dimensión se refiere a los medios materiales de los que el trabajador dispone para realizar su trabajo y la calidad final del mismo.

1.3 Justificación

Justificar una investigación es explicar la utilidad los beneficios e importancia que tendrá el resultado de la investigación en diferentes ámbitos, los mismos que son:

Justificación teórica

La gestión de personas y de equipos en el mundo profesional en un factor clave en la consecución de objetivos y mejora continua de las organizaciones, por ello la investigación servirá de base y aporte para el inicio y/o proceso de otra investigaciones similares, pero también busca acrecentar los conocimientos teóricos de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en las instituciones en proceso de competitividad pública, así como perseguir las generalizaciones de los fenómenos organizacionales, basados en el desarrollo de teorías, procesos, principios, leyes. El resultado de la investigación indudablemente constituye una fuente académica que sirve como antecedente para los investigadores, académicos, estudiantes de posgrado, etc. por los datos e información recopilada.

Justificación práctica

El liderazgo transformacional como la satisfacción laboral son aspectos controversiales y de esencia en la productividad de una organización por lo que su estudio es pertinente y relevante para solucionar problemas de liderazgo y/o procesos de satisfacción laboral, que contribuya la mejora y el fortalecimiento del trabajo en equipo, clima institucional y bienestar del trabajador, desarrollar nuevos procesos laborales, resolver problemas de cultura organizacional en una entidad pública o privada.

Teniendo en cuenta que el conocimiento básico derivado de la investigación

teórica es aplicado en el contexto, significa que los resultados son a corto plazo y que redundan en la mejora de los procesos administrativos de la organización por lo que encontrar leyes que capturen las mejores oportunidades de desarrollo del talento individual a disposición del equipo es la mejor justificación. Por lo tanto el estudio es de suma importancia para los directivos, funcionarios de alto nivel, nivel intermedio y toda persona interesada en el desarrollo eficiente de las organizaciones ya que disponen de un material de trabajo serio y responsable.

Justificación metodológica

La investigación en curso desarrolla un estudio cuantitativo por lo que permite comprender la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, pero además establece metodologías, procesos, rutas, herramientas de análisis de datos y estrategias que pueden ser asumidos por otros investigadores, académicos, estudiantes de posgrado , así como por los directivos y personas interesadas con una investigación similar que tengan la intención de medir el grado de correlación del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de su institución. Así mismo pone a disposición un conjunto de instrumentos válidos y confiables que permiten el recojo de datos por lo que se convierte en un elemento útil para los investigadores interesados con el estudio de las variables.

Justificación social

Toda organización busca los máximos resultados, cumplir los objetivos con el mínimo costo. Esto se logra con un liderazgo acertado que involucra un ambiente de satisfacción, un clima agradable para los trabajadores, trabajo en equipo eficiente, por lo que la investigación crea un precedente positivo para tomar en cuenta por las empresas públicas o privadas cuya competitividad está enmarcada en el mercado y sujeta a las necesidades, intereses y evaluación del usuario.

Además se puede señalar que la satisfacción laboral en la organización esta sostenida por la confianza, el conocimiento y la motivación intrínseca e extrínseca del personal que ejecuta el servicio (dar sentido a lo que se está haciendo y para quien se

está haciendo) por lo que es uno de los directos beneficiados con la investigación.

1.3 Problema

A nivel mundial las instituciones han dado un giro sin precedentes y aunque desconocemos cuál será el futuro estamos muy seguros que ésta, estará lleno de cambios a nivel tecnológico, económico, político y social los mismos que direccionaran cualquier tipo de organización. Estos desafíos involucran que la persona que encamine una institución debe ser un líder total que enfrente la globalización; el avance de la ciencia, tecnología e innovación; el crecimiento de la población; el manejo de recursos humanos y la protección a nuestro medio ambiente. El liderazgo de los directivos ha variado en los últimos años por lo que se requiere directivos que cumplan con ciertos criterios y perfiles enmarcados para la nueva etapa, líderes como factor de calidad, que asuman capacidad y habilidad para dirigir una organización con mente global, innovación y creatividad, respeto a la diversidad, con habilidades en la comunicación, con ética y valores, con la habilidad en la formación de equipos de trabajo, motivación de aprendizaje continuo, un visionario, etc. por su parte la satisfacción laboral de los colaboradores en una organización es un tema de continua actualización e investigación debido a que el factor humano es vital para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en las diferentes organizaciones de este nuevo siglo. En América Latina los niveles de liderazgo se promocionan en base a la desigualdad social, la debilidad de las instituciones públicas que favorecen la corrupción y la ilegalidad con una dirección política definida. En este contexto el líder transformador juega un papel de articular la visión a la organización, comunicarla a los demás y lograr en los colaboradores de la organización el asentamiento y el compromiso. Se orienta a cambiar la cultura organizativa, las creencias, costumbres y sentimientos de los miembros con la finalidad de fomentar una visión compartida, cultura de trabajo colaborativa, la profesionalización docente, la distribución de las funciones sobre la que no entra otro tipo de liderazgo. Nuestro país no es ajena a la historia latinoamericana. El liderazgo caudillista tiene estrecha relación con el modelo político populista que impera en los países de la región como forma de ejercicio de poder sin intermediarios. Los líderes interesan en función de los grupos en lo que ejercen liderazgo y éstos, a la vez, en

función de los procesos sociales que desarrollan. Si al liderazgo no se le puede concebir como parte de los procesos de democratización y desarrollo, es posible que se le desconozca a éstos, en las últimas décadas el liderazgo en nuestro país ha pasado de ser una concepción centrada en el individuo a otra que predomina los vínculos que se construyen entre los miembros de una institución u organización. No todas las organizaciones están preparadas para la transformación, es por ello que se maneja la tendencia del status. Reconocer esta forma de organización y manejarla de manera adecuada para asegurar la sostenibilidad de la organización, requiere de un permanente desarrollo personal, de la ampliación de la conciencia y de una reflexión constante. Sin embargo la diversidad y complejidad de sistemas en el Perú y la dificultad que aún existe para conectarlos, genera tensión y lo convierte en un obstáculo para la construcción de una sociedad inclusiva, dialogante, de respeto por el otro, de reconocimiento y admisión por la diversidad.

Las organizaciones, empresas, asociaciones civiles, instituciones públicas, etc. son entidades vivas que se redefinen de manera constante, a partir de la visión, misión y valores que pretenden conseguir, por lo que se requiere el implante de un liderazgo transformador. La Unidad de Gestión Educativa Local 04 de Comas y los directivos quienes lo dirigen evaden estas características esenciales. En la actualidad, hay directivos que no cumplen con los requisitos del perfil diseñado para el éxito organizacional. Se percibe un liderazgo que evade su rol primordial que la sociedad les ha conferido, ser “Patrones vivenciales” de su organización. Se tiene autoridades educativas que trabajan en función a lo administrativo, a intereses personales y/o de grupo, o a la correspondencia del favor “político”. Lo que crea un malestar en los docentes, trabajadores, docentes, padres de familia y todo usuario que acuda a ella. Es por ello que el directivo tiene la necesidad urgente de transformar ese contexto captando la admiración de sus colaboradores (influencia idealizada), preocuparse por las personas a quienes dirige (consideración individualizada), integrar significativamente la visión de la organización, fomentando el logro de emociones positivas (motivación inspiracional e intelectual).

La actitud de la persona colaboradora de la organización se refleja en el estado de ánimo, desenvolvimiento y comportamiento en relación a su actividad laboral. En los colaboradores de las diferentes organizaciones públicas, entre ellas la Ugel 04 – Comas, se puede apreciar a nivel general que cierto grupo de colaboradores u trabajadores muestran un stress y/o disconformidad con su actividad laboral por aspectos como la remuneración, la cantidad de horas de trabajo, la supervisión, las relaciones interpersonales, por el ambiente de uso, por las prestaciones básicas entre otros. Esta insatisfacción laboral indudablemente tiene como consecuencia un deficiente servicio ante los usuarios de las diferentes áreas de la organización, pero también en el vínculo de la salud y el bienestar del trabajador, por ello la satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de labor; no sólo en términos del bienestar óptimo de los trabajadores dondequiera que laboren, sino también en términos de productividad y calidad.

Estos hechos originan que los colaboradores de la organización muestren un malestar en el desempeño de sus funciones, actuando con apatía y desgano, propio del estado emocional de un trabajador cuya satisfacción laboral interna y externa no está acorde a los intereses exigentes de la sociedad. De continuar estos problemas se tendrá directivos y trabajadores mediocres, individualistas, conformistas, rutinarios con una labor administrativa tradicional, autoritaria y abusiva sin atender y entender al talento humano y al usuario. Por lo expuesto, la investigación cobra importancia debido a que permite verificar, en situaciones concretas, lo afirmado teóricamente permite a los directivos guiar hacia un mejor entendimiento de las necesidades de sus colaboradores con la intención de mejorar la calidad de vida laboral. Por ello, nos hemos planteado la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 de Comas durante el año 2017?

Problema general

¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017?

¿Qué relación existe entre motivación inspiracional de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017?

¿Qué relación existe entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017?

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017?

1.4 Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Hipótesis específicos

Existe relación entre estimulación intelectual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Existe relación entre motivación inspiracional de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04, Comas, 2017.

Existe relación entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Existe relación entre influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Objetivos específicos

Establecer la relación que existe entre estimulación intelectual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Establecer la relación que existe entre motivación inspiracional de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Establecer la relación que existe entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Establecer la relación que existe entre influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Variable 1

Liderazgo transformacional.

Variable 2

Satisfacción Laboral.

Variable 1: Liderazgo transformacional:

Bass sistematiza el concepto de líder transformador, El líder traza una visión y lo comparte con su gente (motivación inspiracional); El líder debe asumir riesgos y romper lo establecido (estimulación intelectual); El líder debe preocuparse por las personas (consideración individual); El líder debe ser ejemplo de integridad (influencia idealizada: atributos y conductas). Señala que es un proceso en el que un líder eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de la metas idealizadas; ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándoles a elegir una noble causa como el bienestar de la empresa con cuatro acciones o practicas fundamentales: motivación inspiradora, estímulo intelectual, influencia idealizada y consideración individualizada Fischman (2015, p. 51).

Dimensión (D1): Estimulación Intelectual

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el re encuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994)

Dimensión (D2): Motivación Inspiracional

Los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a quienes lo rodean a través de darle un significado y una nueva perspectiva a sus trabajos. Son capaces de excitar espíritu de equipo. Transmiten entusiasmo y

optimismo. El líder crea una visión de futuro atractivo para sus seguidores (Bass y Avolio, 1994) citado por Fischman (2015). De hecho, dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, el líder carismático puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o afiliación de los seguidores.

Dimensión (D3): Consideración Individual

Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado, actúa como entrenador o mentor de los seguidores prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única (Bass y Avolio, 1994).

Dimensión (D4): Influencia Idealizada

Bass (1985) considera el factor más importante en su constructo de liderazgo y señala que, si bien se ha puesto mayor atención al concepto de carisma en movimientos políticos y religiosos, no es infrecuente encontrarlo en grandes empresas, directivos escolares, oficiales militares o entre directivos industriales. Además, el autor señala que no necesariamente un líder carismático con éxito será un líder capaz transformar la organización. Dependerá de cómo su carisma se combina con el resto de estilos transformacionales.

Variable 2: Satisfacción Laboral.

Entendemos como el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su labor y los factores con él relacionados, se considera seis elementos, entre ellos citamos: satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas, y satisfacción con las relaciones interpersonales Meliá, J., Pradila, J., Martí, N. Sancerni, M., Oliver, A. Tomás, J. (1990, p. 6)

Dimensiones de la variable satisfacción laboral

Dimensión (D1): Satisfacción con la supervisión y participación en la organización.

Relativo a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones Meliá *et. al.* (1990)

Dimensión (D2): Satisfacción con la remuneración y prestaciones.

Hace referencia al cumplimiento de los convenios laborales, a los incentivos económicos, las negociaciones laborales y al salario, a la promoción y a la formación Meliá *et. al.* (1990)

Dimensión (D3): satisfacción intrínseca del trabajo.

Se refiere a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y la capacidad para decidir por uno mismo aspectos del trabajo Meliá *et. al.* (1990)

Dimensión (D4): Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.

Relativo al entorno físico y al espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación entre otros Meliá *et. al.* (1990)

Dimensión (D5): Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo.

Se refiere al ritmo y cantidad en que el trabajo se desarrolla y la satisfacción que produce el sujeto en la producción Meliá *et. al.* (1990)

Dimensión (D6): Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo.

Esta dimensión se refiere a los medios materiales de los que el trabajador dispone para realizar su trabajo y la calidad final del mismo Meliá *et. al.* (1990)

2.2 Operacionalización de variables

Variable 1: Liderazgo transformacional

Directivo de la Unidad de Gestión Educativa Local que ejerce liderazgo, eleva el nivel de conciencia en sus colaboradores, para ello utiliza cuatro dimensiones: Estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada. Para efectos de la investigación se utiliza nueve indicadores con 20 ítems, La técnica de recolección de datos es la encuesta con el instrumento de cuestionario.

Variable 2: Satisfacción laboral

Postura del colaborador institucional frente a su trabajo. El mismo que es determinado por seis dimensiones: satisfacción con la supervisión y participación en la organización, satisfacción con la remuneración y prestaciones, satisfacción intrínseca en el trabajo, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la cantidad de trabajo, satisfacción con la calidad de trabajo. Se utiliza 11 indicadores con 26 ítems, La técnica de recolección de datos es la encuesta con el instrumento de cuestionario.

Tabla 3.

Operacionalización de la variable 1: Liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y Rango
Estimulación intelectual	Innovación, creatividad	1, 2, 3,4		Malo : [5, 10> Regular : [10, 15> Bueno : [15, 20]
Motivación inspiracional	Visión , comunicación	5, 6, 7, 8	1= Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Malo : [5, 10> Regular : [10, 15> Bueno : [15, 20]
Consideración individual	Empowerment Reconocimiento Motivación	9, 10, 11, 12		Malo : [5, 10> Regular : [10, 15> Bueno : [15, 20]
Influencia idealizada	Atributos Comportamiento	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20		Malo : [8, 19> Regular : [19, 30> Bueno : [30, 40]

Tabla 4.

Operacionalización de la variable 2: Satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y Rango
Satisfacción con la supervisión y participación en la organización	Supervisión participación	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9		
Satisfacción con la remuneración y prestaciones	Salario Incentivos	10, 11, 12, 13, 14		
Satisfacción intrínseca del trabajo	Actitud Autonomía	15, 16, 17, 18	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Malo : [26, 61> Regular : [61, 96> Bueno : [96, 130]
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	Limpieza Entorno físico	19, 20, 21, 22		
Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo	Actitud laboral	23, 24		
Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo	Eficiencia Eficacia	25,26		

2.3 Metodología

Enfoque de la investigación

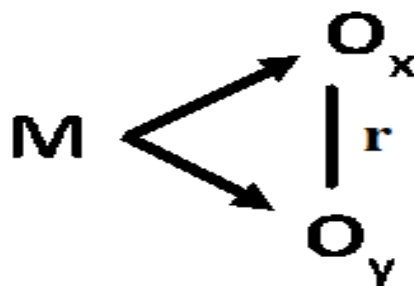
La investigación se caracteriza por ser de enfoque cuantitativo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 5) manifiesta que “parte de una idea de las cuales se derivan objetivos y preguntas para luego establecer hipótesis y determinar variables. Las variables se miden en un determinado contexto, se analizan las mediciones utilizando métodos estadísticos para extraer una serie de conclusiones”, por su parte Córdova (2014, p. 10) considera que una investigación cuantitativa es aquella que estudia los fenómenos desde el exterior, busca medir y cuantificar las variables a través de instrumentos válidos y confiables así como determinar el comportamiento de las mismas.

2.4 Tipo de Investigación

La investigación según su finalidad es de tipo básico o puro. Al respecto Tamayo (2002) manifiesta que este tipo de investigación se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito es el de desarrollar teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios. “Tiene por objeto el estudio de un problema destinado al progreso o a la simple búsqueda del conocimiento” (p. 42)

2.5 Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada según el diseño no experimental de tipo transeccional - correlacional. Al respecto Hernández *et al.* (2014) expresa que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.152). Los diseños transeccionales – correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, es decir el instrumentos para recoger los datos se aplica en un solo momento. Según muestra la figura uno.



Donde:

M : Muestra donde se realiza el estudio.

O_x : Variable 1: Liderazgo transformacional

O_y : Variable 2: Satisfacción laboral

r : Relación existentes entre variables.

Figura 1. Diseño de la Investigación

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el investigador

2.6 Población y muestra

La población de estudio correspondiente a la presente investigación, estará conformada por 255 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 de Comas, año 2017, todos ellos pertenecen a las diferentes áreas administrativas de trabajo.

Muestra

La muestra de estudio es de tipo probabilístico, la amplitud está compuesto de acuerdo a la expresión matemática.

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

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 255}{(0.05)^2 (254) + (1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 154$$

Donde:

n = Muestra deseada

N = Tamaño de la población

- Z = Nivel de confianza al 95% $z=1.96$
 p = Probabilidad de acierto, se sume el 50%. $p=0.5$
 q = Probabilidad de no acierto se asume el 50%. $q=0.5$
 E = Error máximo permitido, que será de 5% e igual a 0.05

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se entiende por técnica como un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar. Conservar, reelaborar y transmitir los datos de una o más variables. Tamayo (1988, p.198). Se puede afirmar que la técnica conlleva a recoger datos para después medirlos. En nuestra investigación se utiliza la técnica de la encuesta.

Instrumentos

Se entiende como instrumento, al soporte que utiliza el investigador para recolectar y registrar datos o información Córdova (2014, p.107). Para recoger los datos de la variable 1 Liderazgo transformacional y la variable 2 satisfacción laboral, se utilizó como instrumento el cuestionario con 20 y 26 ítems en cada caso.

Variable 1: Liderazgo transformacional

El cuestionario aplicado a los colaboradores de las diferente áreas administrativas de la Ugel 04 de Comas, para recoger información respecto al liderazgo transformacional utilizado por la Dirección con sus colaboradores durante el año 2017, tiene la siguiente escala de medición, según la tabla cinco.

Tabla 5.

Escala de medición: variable 1

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

Fuente: Likert (1969)

El cuestionario aplicado a los colaboradores de las diferentes áreas administrativas de la Ugel 04 de Comas sobre la variable 1, respecto a la cantidad de ítems por dimensión se refleja en la tabla seis

Tabla 6.

Cantidad de ítems por dimensiones: variable 1

Dimensiones	Ítems	Número de ítems
Estimulación intelectual	1, 2, 3,4	4
Motivación inspiracional	5, 6, 7, 8	4
Consideración individual	9, 10, 11, 12	4
Influencia idealizada	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	8

Fuente: Bass y Avolio / Adaptado por el investigador (2017)

El cuestionario aplicado a los colaboradores de las diferentes áreas administrativas de la Ugel 04 de Comas, para recoger información respecto a Liderazgo transformacional durante el 2017, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla siete.

Tabla 7.

Variables, dimensiones e indicadores: variable 1

Variable 1	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo transformacional	Estimulación intelectual	Innovación, creatividad
	Motivación inspiracional	Visión , comunicación
	Consideración individual	Empowerment Reconocimiento Motivación
	Influencia idealizada	Atributos Comportamiento

Fuente: Bass y Avolio / Adaptado por el investigador (2017)

FICHA TÉCNICA: VARIABLE 1

Instrumento	: Liderazgo transformacional
Nombre	: Cuestionario de liderazgo transformacional – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ- 5X) versión corta
Autor	: Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio (2004)
Adaptado por	: Redolfo Aguilar Luis Humberto
Objetivo	: Evaluar e identificar el liderazgo transformacional
Centro de aplicación:	Unidad de Gestión Educativa Local 04 - Comas
Forma	: Directa
Duración	: 5 - 10 minutos
Áreas que evalúan	: Estimulación Individual, Motivación Inspiracional, Consideración individual, Influencia idealizada.
Los reactivos	: 04 dimensiones
Validez	: Revista Indexada Scielo – Jueces expertos
Número de ítems	: 20 ítems
Escala de Medición	: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según la escala de Likert: 1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE

El cuestionario sobre liderazgo transformacional, reconocido como MLQ (5X), versión corta, es elaborado por Bass y Avolio (2004), en su epata inicial consta de 45 preguntas que investiga los tipos de liderazgo, para efectos de medición en la investigación se toma 20 ítems que corresponden solo al liderazgo transformacional (variable 1)

Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable 1 Estilos Parentales que consta de 20 ítems, según muestra la tabla 12.

Máximo puntaje	= (valor de la escala x total de ítems)
Máximo puntaje	= (5 x 20) = 100
Mínimo puntaje	= (valor de la escala x total de ítems)
Mínimo puntaje	= (1 x 20) = 20
Rango (R)	$R = 100 - 20 = 80$
Amplitud (A)	$A = (80 / 3) = 27$
Primer Intervalo	= [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>
Primer Intervalo	[20; 47 >
Segundo Intervalo	[47; 73 >
Tercer intervalo	[73; 100]

Tabla 8.

Niveles de parentales de la variable 1

Nivel	Rango
Bueno	[73 ; 100]
Regular	[47 ; 73>
Malo	[20 ; 47>

Fuente: Moya (2010)

Se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable 1, según muestra la tabla nueve.

Tabla 9.

Niveles de las dimensiones de la variable 1

	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4
	(X1)	(X2)	(X3)	(X4)
Cantidad de Ítems	4	4	4	8
Puntaje Máximo	20	20	20	40
Puntaje Mínimo	4	4	4	8
Rango (R)	16	16	16	32
Amplitud (A)	5	5	5	11

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el Investigador (2017)

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable 1 liderazgo transformacional, se muestra en la tabla 10.

Tabla 10.

Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable 1

Índices	Dimensión 1 (D1)	Dimensión 2 (D2)	Dimensión 3 (D3)	Dimensión 4 (D4)
Bueno	[15 ; 20]	[15 ; 20]	[15 ; 20]	[30 ; 40]
Regular	[10; 15 >	[10; 15 >	[10; 15 >	[19; 30 >
Malo	[5 ; 10 >	[5 ; 10 >	[5 ; 10 >	[8 ; 19 >

Fuente: Moya (2010)

Variable 2: Satisfacción Laboral

Para el recojo de información de la segunda variable se utilizó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es un cuestionario, el mismo que fue aplicado a los colaboradores de las áreas administrativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 de Comas durante el año 2017, dicho instrumento consta de 26 ítems, según la tabla 11.

Tabla 11.

Cantidad de ítems por dimensiones – variable 2

Dimensiones	Ítems	Número de Ítems
1. Satisfacción con la supervisión y participación en la organización	1 ,2, 3, 4, 5 ,6, 7, 8, 9	9
2. Satisfacción con la remuneración y prestaciones	10, 11, 12, 13, 14	5
3. Satisfacción intrínseca del trabajo	15, 16, 17, 18	4
4. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	19, 20, 21, 22	4
5. Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo	23, 24	2
6. Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo	25, 26	2
Total de Ítems		26

Fuente: Meliá (1998) /adaptado por el investigador (2017).

La escala de medición del cuestionario sobre satisfacción laboral aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Comas en el año 2017, según la tabla 12 es la siguiente:

Tabla 12.

Escala de medición: Variable 2

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

Fuente: Likert (1969)

El cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 de Comas en el 2017, tienen las siguientes dimensiones, veamos la tabla 13

Tabla 13.

Variable, dimensiones e indicadores: variable 2

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable 1 Satisfacción Laboral	• Satisfacción con la supervisión y participación en la organización	1. Supervisión 2. Participación
	• Satisfacción con la remuneración y prestaciones	3. Salarios 4. Incentivos
	• Satisfacción intrínseca del trabajo	5. Actitud 6. Autonomía
	• Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	7. Limpieza 8. Entorno físico
	• Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo	9. Actitud laboral
	• Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo	10. Eficiencia 11. Eficacia

Fuente: Meliá (1998) /adaptado por el investigador (2017)

FICHA TÉCNICA: VARIABLE 2

Instrumento	: Satisfacción laboral
Nombre	: Cuestionario de Satisfacción S21/26
Autor	: J. L. Meliá (1998) / Adaptado por el investigador
Objetivo	: Evalúa el grado de satisfacción laboral
Centro de aplicación:	Unidad de Gestión Educativa Local 04 - Comas
Forma	: Directa
Duración	: 5 -10 minutos
Áreas que evalúan	: Satisfacción con la supervisión y participación en la organización, satisfacción con la remuneración y prestaciones, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo, satisfacción con la calidad de producción en el trabajo.
los reactivos	: 06 dimensiones
Validez	: Revista Indexada Scielo – Jueces expertos
Número de ítems	: 26 ítems
Escala de Medición	: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según la escala de Likert: <ol style="list-style-type: none"> 1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. A VECES 4. CASI SIEMPRE 5. SIEMPRE

Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable satisfacción laboral, que consta de 26 ítems.

Máximo puntaje	= (valor de la escala x total de ítems)
Máximo puntaje	= (5 x 26) = 130
Mínimo puntaje	= (valor de la escala x total de ítems)
Mínimo puntaje	= (1 x 26) = 26

Rango	$R = 130 - 26 = 104$
Amplitud	$A = (104 / 3) = 35$
Primer Intervalo	[Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud >
Primer Intervalo	[26; 61 >
Segundo Intervalo	[61; 96 >
Tercer Intervalo	[96; 130]

Tabla 14

Niveles de parentales de la variable 2

Nivel	Rango
Bueno	[96; 130]
Regular	[61; 96 >
Malo	[26; 61 >

Fuente: Moya (2010)

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones, de la variable 2 según muestra la tabla 15.

Tabla 15.

Niveles de las dimensiones de la variable 2

	Dimensión (D1)	Dimensión (D2)	Dimensión (D3)	Dimensión (D4)	Dimensión (D5)	Dimensión (D6)
Cantidad de Ítems	9	5	4	4	2	2
Puntaje Máximo	45	25	20	20	10	10
Puntaje Mínimo	9	5	4	4	2	2
Rango	36	20	16	16	8	8

Fuente: Hernández (2014)

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable 2, se muestra en la tabla 16.

Tabla 16

Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable 2

Índices	Dimensión (Y1)	Dimensión (Y2)	Dimensión (Y3)	Dimensión (Y4)	Dimensión (Y5)	Dimensión (Y6)
Bueno	[33 ; 45]	[19 ; 25]	[14 ; 20]	[14 ; 20]	[8 ; 10]	[8 ; 10]
Regular	[21; 33 >	[12; 19 >	[9; 14 >	[9; 14 >	[5; 8 >	[5; 8 >
Malo	[9 ; 21 >	[5 ; 12 >	[4 ; 9 >	[4 ; 9 >	[2 ; 5 >	[2 ; 5 >

Fuente: Moya (2010)

Validez y confiabilidad**Validez a través de juicio de expertos**

La validez establece el grado que un instrumento mide realmente la variable que se pretende medir, y la validez de construcción relaciona las preguntas del instrumento con la base teórica y los objetivos de la investigación de esa forma se establecen la consistencia y coherencia técnica. Hernández *et. al.* (2014, p. 203). La validez del instrumento para la Variable 1: Liderazgo transformacional está dado por Bass y Avolio (2004), y para la Variable 2: satisfacción laboral está dado por Meliá J. L. (1998), ambos instrumentos fueron adaptados por la investigador (2017), dicha adaptación fue validado a través de 3 expertos, según se detalla en la tabla 17.

Tabla 17.

Expertos validadores de los instrumentos

Experto	Especialidad	Opción de aplicabilidad V1			Opción de aplicabilidad V2		
		Pertinencia	Relevancia	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Claridad
Mgtr. Santiago Gallarday Morales.	Docencia e Investigación Universitaria	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Mgtr. Sonia Lidia Romero Vela.	Investigación Científica y Estadística	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Mgtr. Willian Sebastián Flores Sotelo.	Gestión Económica Empresarial	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Fuente: Matriz validación UCV (2014)

Tabla 18.

Criterios de evaluación por expertos

Pertinencia		Relevancia		Claridad	
SI	NO	SI	NO	SI	NO

Fuente: Matriz validación UCV (2014)

Confiabilidad de los Instrumentos

El criterio de confiabilidad del instrumento en la presente investigación se determina por el coeficiente de Alfa de Cronbach. La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en su aplicación repetida al mismo sujeto origina resultados iguales Hernández et al. (2014, p. 200)

La escala de valores que determina la confiabilidad, está dado por los siguientes valores:

Tabla 19.

Niveles de confiabilidad

Criterios	Alfa de Cronbach
No es confiable	0.0 a 0.59
Baja confiabilidad	0,60 a 0.69
Existe confiabilidad	0.70 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.90 a 1.00

Fuente: George y Mallery (2003) adaptado por el investigador

Estadísticamente la confiabilidad se halla mediante la fórmula:

- K:** El número de ítems
- $\sum Si^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- τ^2 : Varianza de la suma de los Ítems
- α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Para la investigación se aplica el Software estadístico SPSS última versión y el

aplicativo Excel.

Confiabilidad del instrumento: Liderazgo transformacional

El instrumento referido a liderazgo transformacional se aplicó a una muestra piloto de 20 colaboradores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 04 de Comas, obteniendo el resultado de confiabilidad con la aplicación del programa SPSS última versión.

Tabla 20.

Alfa de Cronbach: Dimensiones de la variable 1

Dimensiones	Estadísticas de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estimulación intelectual	.803	4
Motivación inspiracional	.840	4
Consideración individual	.841	4
Influencia idealizada	.865	8

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores UGEL 04 / adaptado por el Investigador.

Tabla 21.

Alfa de Cronbach: variable 1

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.845	20

Resumen procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		154	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador
(2017)

El resultado obtenido del coeficiente de Alfa de Cronbach respecto a la variable liderazgo transformacional es igual a 0.854 por lo que se puede afirmar que el instrumento elaborado por Bass y Avolio (2004), presenta una fuerte confiabilidad.

Confiabilidad del instrumento: Satisfacción laboral

La consistencia interna instrumento para medir la variable 2: Satisfacción Laboral, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach con el programa SPSS última versión, cuyo valor es de 0.840, lo cual representa una confiabilidad alta

Tabla 22.
Alfa de Cronbach: Variable 2

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.840	26

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	154	100,0

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador
(2017)

2.8 Métodos de análisis de datos

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de tres expertos y la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos, se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. Así mismo cabe mencionar que se aplicó una prueba piloto de colaboradores de las diferentes dependencias de la Ugel 04 de Comas.

El instrumento se aplicó en un momento de reunión de todo el personal por motivos de celebración en honor a la patrona de la entidad, ahí se informó a los colaboradores de la Ugel que la investigación tenía fines académicos además las respuestas del cuestionario se mantienen en el anonimato por respeto a la opinión del encuestado, este proceso demoró entre 5 y 10 minutos, al término de los cuales el investigador recogió los formatos para su custodia correspondiente.

Luego se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el programa SPSS (statistic package social sciences) V22 cuya traducción en español es “paquete estadístico para las ciencias sociales” y el Excel 2010. En ambos casos el sistema permite realizar una variedad de tareas como: diseño, cálculos, análisis, gráficos entre otros

Antes de realizar la elección del estadístico apropiado para contrastar las hipótesis respectivas se llevó a cabo la prueba de normalidad con los datos obtenidos de ambas variables. La prueba de normalidad que se aplicó es la de Kolmogorov-Smirnov (K-S) por ser $n > 50$, cuyo resultado nos indica en la estadística paramétrica o no paramétrica y prever el estadístico apropiado. En cuanto se refiere a la prueba de hipótesis, esta se realizó de acuerdo a la estadística paramétrica obtenida. La discusión de los resultados se desarrolló mediante la contrastación entre los resultados de los antecedentes y los resultados conseguidos en el proceso de la investigación. Las conclusiones de la investigación se formularon teniendo en cuenta la discusión de resultados en relación al planteamiento del problema, objetivos de la investigación, marco teórico y la contrastación de las hipótesis, cuyo propósito es dar respuesta a las dudas planteadas.

2.9 Aspectos éticos

De acuerdo a las peculiaridades de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con colaboradores de la Ugel 04 Comas; por lo tanto, la investigación contó con la autorización voluntaria de cada uno de los trabajadores.

De igual manera el investigador muestra el más absoluto respeto a los documentos de información bibliográfica y de datos empíricos en el campo, citándolos y enunciándolos en las referencias.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

Descripción de la Variable 1: Liderazgo transformacional

Tabla 23.

Niveles de frecuencia de liderazgo transformacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	86	55.8	55.8	55.8
	Bueno	68	44.2	44.2	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

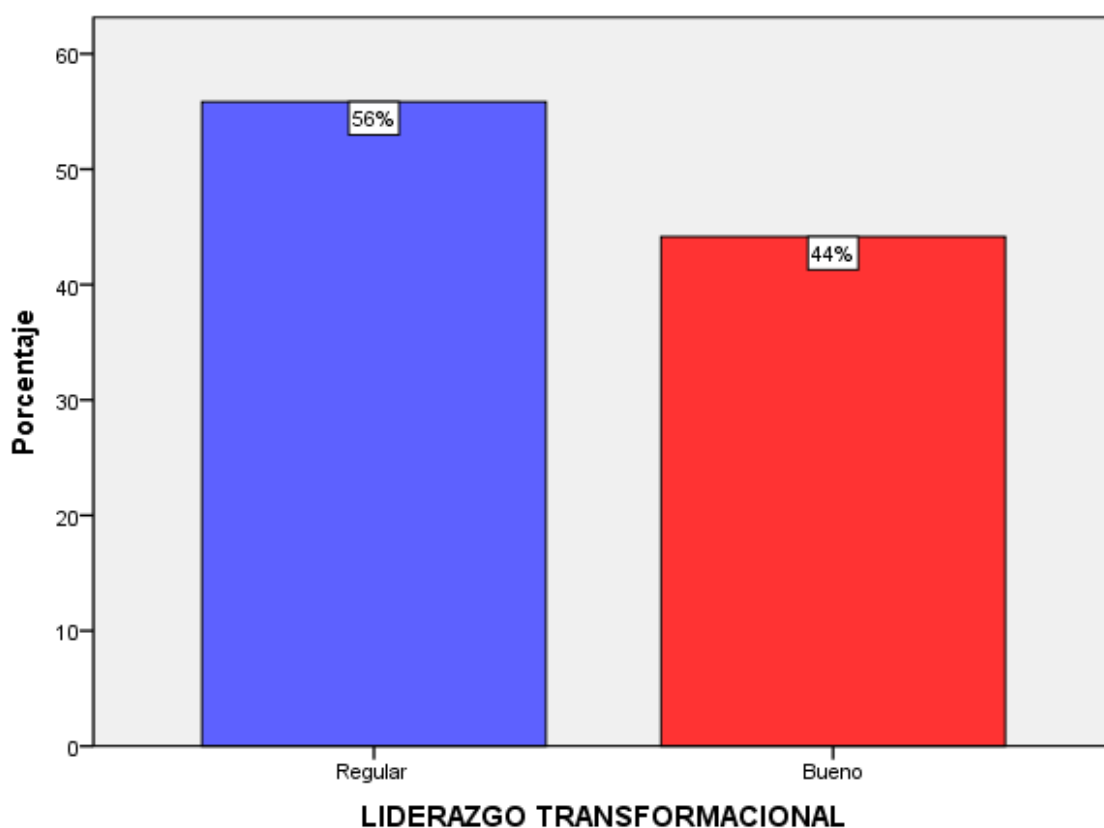


Figura 2. Niveles de frecuencia de liderazgo transformacional.

En la tabla 23 y la figura 2 se puede apreciar los resultados generales del liderazgo transformacional del directivo de la UGEL 04 de Comas durante el año 2017, en

ella se observa que el 56 % de los colaboradores considera que el liderazgo transformacional es regular, mientras que el 44 % percibe que es bueno. De ambos resultados se puede inferir que el liderazgo efectuado por el líder de la organización educativa es regular.

Tabla 24.

Niveles de frecuencia de satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	107	69.5	69.5	69.5
	Bueno	47	30.5	30.5	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

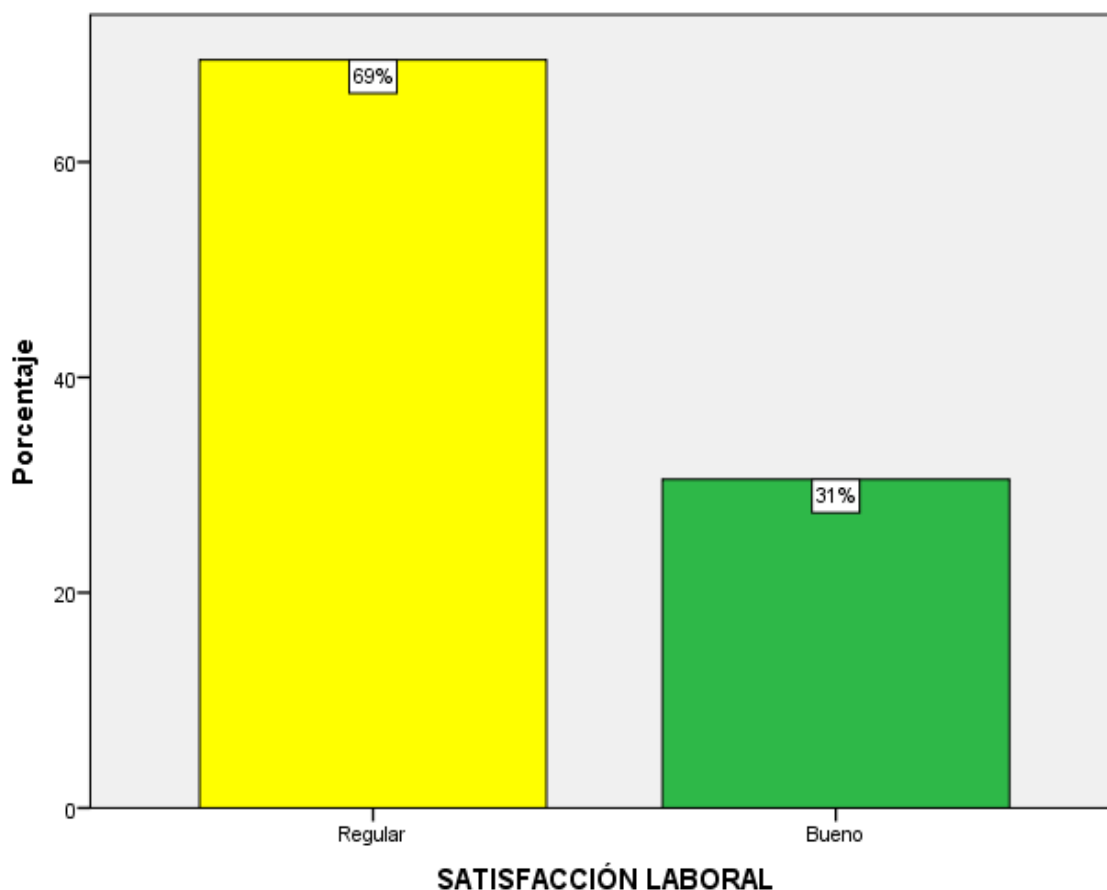


Figura 3. Niveles de frecuencia de satisfacción laboral.

En la tabla 24 y la figura 3 se puede apreciar los resultados generales de la satisfacción laboral de los colaboradores de la UGEL 04 de Comas durante el año

2017, en ella se observa que el 69 % de los colaboradores perciben que la satisfacción laboral es regular, mientras que el 31 % percibe que es bueno. De ambos resultados se puede inferir que la satisfacción laboral en los colaboradores de la Ugel 4 de Comas es regular.

Tabla 25.

Niveles de frecuencia de las dimensiones de liderazgo transformacional

Dimensiones		Frecuencia	% del N de columna	% del N válido de columna
Estimulación Intelectual	Malo	19	12%	12%
	Regular	85	55%	55%
	Bueno	50	32%	32%
Motivación Inspiracional	Malo	14	9%	9%
	Regular	80	52%	52%
	Bueno	60	39%	39%
Consideración Individual	Malo	0	0%	0%
	Regular	107	69%	69%
	Bueno	47	31%	31%
Influencia Idealizada	Malo	27	18%	18%
	Regular	95	62%	62%
	Bueno	32	21%	21%

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

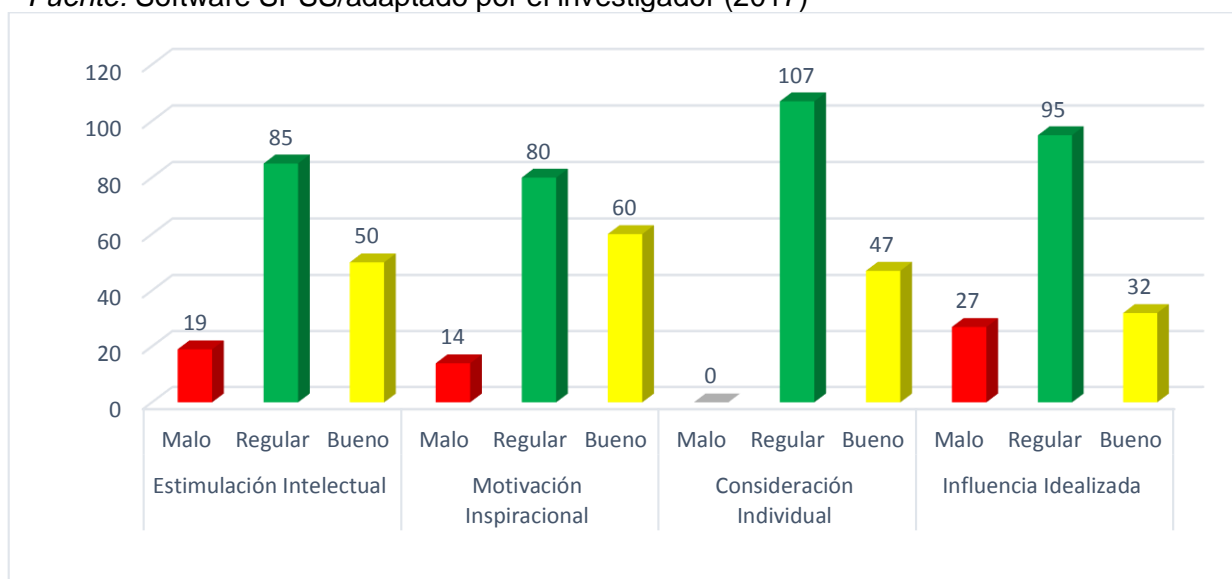


Figura 4. Frecuencia de las dimensiones de liderazgo transformacional.

En la tabla 25 y el gráfico 4 se observa que el 69 % (107) considera que la consideración de parte del directivo es regular mientras que ninguno de los colaboradores afirma que es malo, significa que en cierta medida el directivo fortalece la capacidad de su liderazgo transformacional en la dimensión consideración individual. Por su parte en la dimensión influencia idealizada predomina la categoría de regular con un 62 % (95) siguiendo bueno con un 21 % (32), esto significa que el manejo del carisma (influencia idealizada) del directivo es en término medio.

Descripción de la Variable 2: Satisfacción laboral

Tabla 26.

Niveles de frecuencia de la satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	107	69,5	69,5	69,5
	Bueno	47	30,5	30,5	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

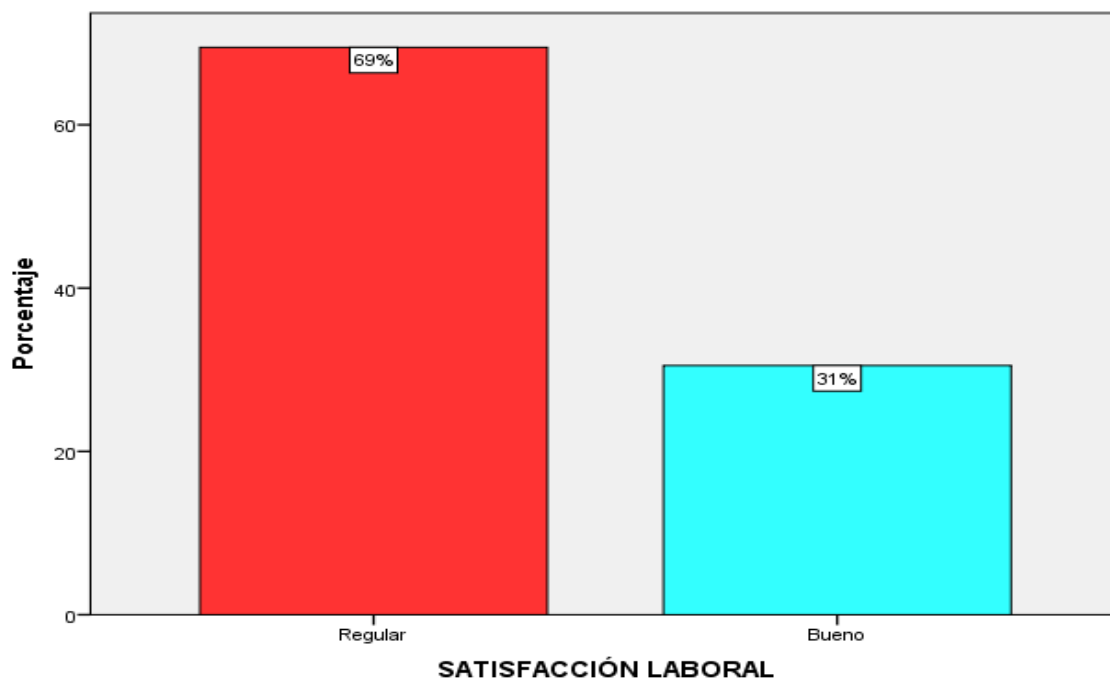


Figura 5. Niveles de frecuencia de la Satisfacción Laboral en la Ugel 04 Comas

De acuerdo a la tabla 26 y el gráfico 5. Se puede observar que la distribución de frecuencias en términos generales acerca de la satisfacción laboral en el trabajador de la Ugel 04 Comas, 107 colaboradores consideran bajo su perspectiva que sienten una satisfacción regular, mientras que 47 consideran que están satisfechos de su trabajo. Esto nos indica que la variable de satisfacción laboral se da a nivel regular por ser la que predomina.

Prueba de Normalidad

Consideramos importante que antes de realizar la prueba de hipótesis, primero determinaremos la distribución normal de los datos (paramétrica) o lo contrario (no paramétrica), para tal efecto utilizamos la prueba estadística de normalidad de Kolmogorov – Smirnov por ser una muestra mayor a 50 ($n > 50$), para ello aplicamos el estadístico SPSS V22.

Ho : Los datos provienen de una distribución normal.

Ha : Los datos no provienen de una distribución normal.

Tabla 27.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	.141	154	.000
SATISFACCIÓN LABORAL	.107	154	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Ho, si y solo si : sig > 0.05

Ha, si y solo si : sig < 0.05

De acuerdo a la tabla 27, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor de 0.141 para liderazgo transformacional y 0.107 para satisfacción laboral, ambos casos con 154 g.l. El valor de significancia es 0.000, como este valor es

inferior a 0.005 se infiere que hay razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Concluyendo que los datos de las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral no provienen de unas distribuciones normales por lo mismo que son asimétricas.

3.2 Prueba de hipótesis

Ambas variables provienen de una distribución asimétrica por lo que para efectuar la prueba de hipótesis de alcance correlacional con variables categóricas ordinales se aplicara la prueba de chi cuadrado de Pearson. Para ello se utilizará el programa SPSS última versión.

Hipótesis general

Formulamos las hipótesis estadísticas, con un nivel de confianza del 95 % y estableciendo el nivel de significancia 5 % (p-valor < 0.005)

Ha : Existe relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Ho : No existe relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Tabla 28.

*Liderazgo transformacional * satisfacción laboral (tabulación cruzada)*

			SATISFACCIÓN LABORAL		
			Regular	Bueno	Total
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Regular	Recuento	73	13	86
		% del total	47.4%	8.4%	55.8%
	Bueno	Recuento	34	34	68
		% del total	22.1%	22.1%	44.2%
Total		Recuento	107	47	154
		% del total	69.5%	30.5%	100.0%

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Tabla 29.

*Pruebas de chi-cuadrado liderazgo transformacional * satisfacción laboral*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	21.792 ^a	1	.000		
Corrección de continuidad ^b	20.178	1	.000		
Razón de verosimilitud	22.162	1	.000		
Prueba exacta de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	21.650	1	.000		
N de casos válidos	154				

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 20.75.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Interpretación

Según los resultados de la prueba de chi – cuadrado de Pearson, el mismo que se observa en la tabla 29, muestra el valor de significancia de p . value < 0.005 ($0.00 < 0.005$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir Existe relación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Hipótesis específicas

Formulamos las hipótesis estadísticas específicas, con un nivel de confianza del 95 % y estableciendo el nivel de significancia 5 % (p -valor < 0.005)

Hipótesis específica 1

Ha : Existe relación entre estimulación intelectual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Ho : No existe relación entre estimulación intelectual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Tabla 30.

*Estimulación Intelectual * satisfacción laboral (tabulación cruzada)*

		SATISFACCIÓN LABORAL			
		Regular	Bueno	Total	
ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL	Malo	Recuento	19	0	19
		% del total	12.3%	0.0%	12.3%
	Regular	Recuento	59	26	85
		% del total	38.3%	16.9%	55.2%
	Bueno	Recuento	29	21	50
		% del total	18.8%	13.6%	32.5%
Total		Recuento	107	47	154
		% del total	69.5%	30.5%	100.0%

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Tabla 31.

*Pruebas de chi-cuadrado estimulación intelectual de liderazgo transformacional * satisfacción laboral*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	11.454 ^a	2	.003
Razón de verosimilitud	16.773	2	.000
Asociación lineal por lineal	9.940	1	.002
N de casos válidos	154		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,80.

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Interpretación

Según los resultados de la prueba de chi – cuadrado de Pearson, el mismo que se observa en la tabla 31, muestral el valor de significancia de p. value < 0.005 (p = 0.003 < 0.005), por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir existe relación positiva entre estimulación intelectual del liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Hipótesis específicos 2

Ha : Existe relación entre motivación inspiracional de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Ho : No existe relación entre motivación inspiracional de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Tabla 32.

*Motivación inspiracional * satisfacción laboral (tabulación cruzada)*

		SATISFACCIÓN LABORAL			
		Regular	Bueno	Total	
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Malo	Recuento	2	12	14
		% del total	1.3%	7.8%	9.1%
	Regular	Recuento	64	16	80
		% del total	41.6%	10,4%	51.9%
	Bueno	Recuento	41	19	60
		% del total	26.6%	12.3%	39.0%
Total	Recuento	107	47	154	
	% del total	69.5%	30.5%	100.0%	

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Tabla 33.

Pruebas de chi-cuadrado motivación inspiracional de liderazgo transformacional satisfacción laboral*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	24.325 ^a	2	.000
Razón de verosimilitud	23.015	2	.000
Asociación lineal por lineal	3.852	1	.050
N de casos válidos	154		

a. 1 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,27.

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Interpretación

La tabla 33 muestra el valor de chi cuadrado de Pearson de 24.325 además considera el valor de significancia de p . $value < 0.005$ ($p = 0.000 < 0.005$), por lo que rechazamos la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir existe relación positiva entre estimulación intelectual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Hipótesis específicos 3

Ha : Existe relación entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Ho : No existe relación entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Aplicando el software, se tiene:

Tabla 34

*Consideración Individual *satisfacción laboral (tabulación cruzada)*

		SATISFACCIÓN LABORAL			
		Regular	Bueno	Total	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Regular	Recuento	92	15	107
		% del total	59.7%	9.7%	69.5%
	Bueno	Recuento	15	32	47
		% del total	9.7%	20.8%	30.5%
Total		Recuento	107	47	154
		% del total	69.5%	30.5%	100.0%

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Tabla 35

Pruebas de chi-cuadrado de consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 carcas)
Chi-cuadrado de Pearson	45.017 ^a	1	.000
Corrección de continuidad ^b	42.503	1	.000
Razón de verosimilitud	43.882	1	.000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	44.725	1	.000
N de casos válidos	154		

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Interpretación

De acuerdo a la tabla 35, el valor de chi cuadrado de Pearson es 45.17 y el valor de $p = 0.000$; por lo que $0.000 < 0.005$ (el valor de p –valor es menor al valor de significancia) entonces se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017, y se acepta la hipótesis alterna, por lo que existe una relación o asociación significativa entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Hipótesis específicos 4

Ha : Existe relación entre influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Ho : No existe relación entre influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

Aplicando el software, se obtiene:

Tabla 36.

*Influencia Idealizada * satisfacción laboral (tabulación cruzada)*

		SATISFACCIÓN LABORAL			
			Regular	Bueno	Total
INFLUENCIA IDEALIZADA	Malo	Recuento	27	0	27
		% del total	17.5%	0.0%	17.5%
	Regular	Recuento	64	31	95
		% del total	41.6%	20.1%	61.7%
	Bueno	Recuento	16	16	32
		% del total	10.4%	10.4%	20.8%
Total	Recuento	107	47	154	
	% del total	69.5%	30.5%	100.0%	

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Tabla 37.

Pruebas de chi-cuadrado de influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17.786 ^a	2	.000
Razón de verosimilitud	25.128	2	.000
Asociación lineal por lineal	16.682	1	.000
N de casos válidos	154		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 8,24.

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

Interpretación

De acuerdo a la tabla 37, el valor de chi cuadrado de Pearson es 17.786 y el valor de $p = 0.000$; por lo que $0.000 < 0.005$ (el valor de p –valor es menor al valor de significancia) entonces se rechaza la hipótesis nula: No existe relación significativa entre influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017, y se acepta la hipótesis alterna, por lo que existe una asociación entre influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Discusión de resultados:

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante la técnica del alfa de Cronbach, en una muestra piloto de los colaboradores de la Ugel 04 de Comas, cuya consistencia arrojó 0.845 para el cuestionario de liderazgo transformacional y 0.840 para el cuestionario de satisfacción laboral, las mismas que representan una escala muy alta de confiabilidad, según George y Mallery (2003, p.21). Estos resultados permitieron tener la certeza de que el instrumento era confiable al ser aplicado a la muestra en estudio. Por otra parte cabe señalar que los instrumentos en ambos casos son válidos y confiables.

Respecto al análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones, los colaboradores de la Ugel 04 de Comas, resaltan que el liderazgo transformacional del directivo que ejerce en esa unidad se da en términos de “regular” (56 %), y el 44 % considera que la administración ejerce un liderazgo “bueno”, esto indica que del 100 % de los colaboradores el 69 % tiene una satisfacción laboral “regular”. A su vez la dimensión de liderazgo transformacional con mayor grado de aceptación en términos regulares, es el de consideración individual (69 %) seguido de influencia idealizada (62 %). Esto indica que el liderazgo transformacional ejercido por el directivo de la Ugel 04 Comas es regular.

En cuanto a la prueba de normalidad de liderazgo transformacional y satisfacción laboral se utilizó la técnica estadística de Kolgomorov y Smirnov, por ser $n > 50$, en ambos casos resulta una distribución asimétrica ($p\text{-value} < 0.005$).

Para efectuar el contraste de hipótesis general y específica se utilizó la prueba de chi cuadrado de Pearson por ser un estadístico que busca la relación o asociación entre dos variables categóricas nominales u ordinales. Al respecto el estadístico chi cuadrado de Pearson arroja un valor de 21.792 y el valor sig. = 0.000, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna ($p\text{-value} < 0.005$) es decir que estadísticamente existe una relación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 de Comas, 2017; a su vez observando el análisis descriptivo se puede afirmar que el liderazgo transformacional en la Ugel 04 de Comas es “regular”, tal como afirma el 56% (0.56)

de los colaboradores.

Teniendo en consideración los resultados obtenidos se contrasta con las investigaciones internacionales efectuadas por Alvarado (2013) quien en su estudio sobre liderazgo transformacional, clima y cultura factores de seguridad demuestra que las dimensiones del liderazgo transformacional están relacionados directamente con el clima y la cultura; por su parte al ser contrastada con la investigación de Villalón (2014) se nota que el liderazgo transformacional está en inicios, estadios germinales, por lo que la convergencia casi absoluta, en los directivos y la organización es el liderazgo transaccional; a su vez contrastado con la investigación realizado por Chiang, Gómez y Salazar (2014) sobre estilos de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la administración pública de Chile, en una muestra de 145 trabajadores con un estudio empírico transversal, descriptivo correlacional arroja una fiabilidad de 0.60 para liderazgo, el mismo que alcanza nivel regular (3.47 de 5) al ser aplicado el instrumento respectivo, por lo que el estilo de liderazgo influye positiva y significativamente sobre la satisfacción en el trabajo ($t=2.76$; $sig=0.01$) a mayor liderazgo participativo mayor satisfacción laboral. A su vez realizando el análisis con investigadores nacionales como Huilca (2015) cuyo objetivo de su investigación fue establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico y cuyos resultados ponen en evidencia que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones. Del análisis y la comparación con cada uno de estos resultados podemos concluir que las investigaciones coinciden y que el liderazgo transformacional es un elemento clave para el cambio en una organización.

Respecto a la satisfacción laboral cuyo resultado es aprobatorio con la categoría de regular (69 %), del total de los colaboradores y efectuando el cuadro comparativo con los antecedentes internacionales como el de Pablos (2016) cuyo objetivo de investigación es determinar el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales y el resultado hallado implica que el grado de satisfacción

laboral en las licenciadas es medio alto; a su vez Oscoco (2015) encuentra que si existe relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral, que esta se manifiesta por la implementación y desarrollo de programas sociales que aumentan los índices de satisfacción laboral en una organización; haciendo el contraste con Alva y Dominguez (2014) se aprecia que su investigación en la Universidad San Pedro de Chimbote arroja una parcial satisfacción laboral (59.3 %) , un 39.5 % con una regular satisfacción y un 1.2 % con alta insatisfacción laboral, para efectos utiliza el cuestionario de SL de SPC en 332 trabajadores cuyo resultado de Chi cuadrado es 60.543 con 8 g.l.

V. CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio se arriba a las siguientes conclusiones:

Primero: Se ha demostrado al 95 % de confianza que existe relación entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017, tal como se evidencia con los resultados de contraste de la prueba de hipótesis general, siendo el valor de chi cuadrado 21.792 y el valor de significancia es $p\text{-value} = 0.000$ menor a 0.005. La relación confirma a mayor liderazgo transformacional mayor satisfacción laboral.

Segunda: Se ha demostrado al 95 % de confianza que existe relación entre estimulación intelectual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017, tal como se evidencia con los resultados de contraste de la prueba de hipótesis específica, siendo el valor de chi cuadrado 11.454 y el valor de significancia es $p\text{-value} = 0.03$ menor a 0.005.

Tercera: Se ha demostrado al 95 % de confianza que existe relación entre motivación inspiracional de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017, tal como se evidencia con los resultados de contraste de la prueba de hipótesis específica, siendo el valor de chi cuadrado 24.325 y el valor de significancia es $p\text{-value} = 0.00$ menor a 0.005

Cuarta: Se ha demostrado al 95 % de confianza que existe relación entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017, tal como se evidencia con los resultados de contraste de la prueba de hipótesis específica, siendo el valor de chi cuadrado 45.017 y el valor de significancia es $p = 0.00$ menor a 0.005

Quinta: Se ha demostrado al 95 % de confianza que existe relación entre influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017, tal como se evidencia con los resultados de

contraste de la prueba de hipótesis específica, siendo el valor de chi cuadrado 17.7786 y el valor de significancia es p-value = 0.00 menor a 0.005

VI. RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- Primero:** El Minedu como órgano rector en el sector educativo a través de sus diferentes dependencias descentralizadas debe fortalecer el liderazgo transformacional del líder en la Ugel 04, Comas para consolidar sus habilidades de dirección y enriquecer los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores.
- Segundo:** El directivo debe promover la creatividad, la innovación, desarrollar nuevas habilidades, capacidades en los colaboradores a través de talleres de integración, capacitaciones, mesas redondas, seminarios, trabajo en equipo, dinámicas laborales con la finalidad de proponer e implementar nuevas perspectivas organizacionales que entusiasme el quehacer del trabajador público.
- Tercero:** Difundir la visión, misión, valores y expectativas organizacionales en el trabajador, inspirarlos con pasión a seguir la dirección planteada, comunicando de manera sencilla y comprensible mediante las redes sociales, de esta manera el colaborador se sentirá satisfecho por el compromiso asumido y desarrollado.
- Cuarto:** Diseñar programas de crecimiento profesional para el desarrollo de todos los colaboradores, buscar en ellos altos ideales de superación. El directivo debe predicar con el ejemplo y preocuparse de su personal como persona y no como trabajador. A mayor preocupación genuina mayor satisfacción laboral.
- Quinto:** Promover una cultura de autor reflexión y evaluación permanente entre el líder transformacional y los colaboradores para medir las debilidades o fortalezas del directivo, gerente o monitor que afectan o robustecen los niveles de satisfacción del colaborador en la organización, de esta manera se toma mejores decisiones en equipo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Referencias Bibliográficas

Aguirre, C., Andrade, M., y Castro, A. (2005). Desarrollo de un instrumento de variables que podrían Influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la construcción en Santiago de Chile. *Revista de la Construcción* 4 (1) p. 81 – 90.

Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/237023728_Desarrollo_de_un_Instrumento_de_Variables_que_Podrian_Influir_en_la_Satisfaccion_Laboral_de_Trabajadores_de_la_Construccion_en_Santiago_de_Chile

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de Maestría), PUCP, Perú.

Almeyda, M., Ipanaque, W., Paredes, C., y Pongo de Mendiburu, P. C. (2016). *Determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana*.

Recuperado de:

http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/7538/ALMEYDA_IPANAQUE_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Amoros, A. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: USAT

Recuperado de:

https://issuu.com/waltersilva04/docs/comportamiento_organizacional-eduar

Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (1), pp. 25-40.

- Alva, J. y Domínguez, L. (2014). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad San Pedro de Chimbote, 2013. *Revista In Crescendo*, 6(1).
- Alvarado, E. (2013). *Modelo de liderazgo transformacional, clima y cultura factores de seguridad escolar*. (Tesis Doctoral). Universidad de Turabo, Puerto Rico .
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española, S.A.
- Álvarez, M. (2001). *El liderazgo educativo y la profesionalización docente*. Buenos Aires: Consudec.
- Álvarez, M. (2015). El liderazgo positivo y compartido. *Padres y maestros*, (361), 12-17.
Recuperado de:
<http://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/5336>
- Ávila, Y. (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados*. (Tesis de Lic.). Universidad Autónoma de México. Amecameca. México.
- Avolio, B, y Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Avolio, B., Bass, B., y Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., y May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15(6), p. 801-823.

- Ayobud, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* (Tesis Doctoral) Universidad autónoma de México, México. Recuperado de:
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1
- Ayobud, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Metodología y resultados de una investigación empírica*. México: Lulu Enterprises, Inc.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: the Free Press.
- Bass, B. (1997). Does the Transactional-Transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *The American Psychologist Association*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. y Avolio, B. (2000): *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage London.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006): *Transformational Leadership*. Nueva Jersey: Erlbaum.
- Bass, B., y Avolio, B. (1990a). Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B., y Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B., Avolio, B., y Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International*

Review, 45(1), 5-34.

Beltrán, E. y Palomino, M. (2014). *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral*. (Tesis de Maestría). Universidad de Pacífico, Perú.

Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper y Row

Casana, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy*. (Tesis Lic.). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.

Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de San Marcos, Perú.

Chiang, M., Gómez M., y Salazar M. (2014). *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile*. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 30(52), 65-74.
Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>

Chiang, M., Gómez M., y Salazar M. (2014). *Estilo de liderazgo y creencias organizacionales En la satisfacción laboral de la administración Pública de Chile*. Universidad de Bío-Bío. Concepción. Chile

Chiñas, Á. C. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo federal del programa caravanas de la salud en tabasco, México. *Hitos de ciencia económica administrativa*, (59), 43-52.

Córdova, I. (2012). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Perú. San Marcos.

Del Cubo, E. (2015). *Cambio organizacional y factores psicosociales impacto*

sobre el absentismo. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España. Recuperado de:

https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10058/TD_Del_Cubo_Arroyo.pdf?sequence=1

Dominguez, S. Calderón, G. y Arroyo, F. (2016). *Cuestionario de satisfacción S21/26: Análisis psicométrico preliminar en trabajadores administrativos*. UNMSM. Lima. Perú. Recuperado de:

<http://ucsp.edu.pe/investigacion/wp-content/uploads/2017/01/3.-Cuestionario-de-satisfacci%C3%B3n-S21-26.pdf>

Dominguez, S. (2016). Cuestionario de Satisfacción S21/26: Análisis psicométrico preliminar en trabajadores administrativos. *Revista investig. (7)*. 51-67
Recuperado de:<http://ucsp.edu.pe/investigacion/wp-content/uploads/2017/01/Rev-Invstig-UCSP-2016-7.pdf#page=51>

Fernández, I., Heras, R., y Fernández, D. (2015). Calidad del empleo y satisfacción laboral en las regiones españolas. Un estudio con especial referencia a la Comunidad de Madrid /Job quality and job satisfaction in Spanish regions. A study with special reference to Comunidad de Madrid. *Investigaciones Regionales, (19)*, 25.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3667405.pdf>

Fernández, J., Álvarez, M., Herrero, E. (2003). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. España: Síntesis.

Fischman, D. (2000). *El camino del líder historias ancestrales y vivencias personales*. Perú: UPC, El Comercio.

Fischman, D. (2015). *El líder transformador 2 (1ra. Ed.)*. Perú: Grupo Planeta Spain.

Fischman, D. (2015). *El líder transformador I*. Perú: Grupo Planeta Spain.

- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de los aprendizajes*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada. España.
- Folco, C., Olgúin, D., Lázaro, F., y Lagos, M. (2016). *Satisfacción y bienestar de mujeres autoempleadas*. (Tesis de Maestría). PUCP, Lima, Perú.
Recuperado de:
http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/7532/FOLCO_OLGUIN_SATISFACCION_BIENESTAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Frias, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile.
- García, C. (2014). *Liderazgo transformacional y autentico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa*. (Tesis Doctoral). Universidad de Granada, España.
- Gómez, C. y Incio, O. (2013). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio*. (Tesis de Maestría). Pucp. Lima. Perú.
Recuperado de
http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ_INCIO_ODONNELL_BANCA_COMERCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the Organization. *Organizational Dynamics*. 3 (2), 18 – 29. Recuperado de:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261674900072>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6. ° ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*

(2ta. Ed.).Colombia. Mc Graw Hill.

Horn, A., Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104

Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psvchology*. Chicago, 45, 1297-1349.

Marcano, A. (2015). *Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de educación de la población de boca de pozo municipio península de macanao estado nueva esparta*. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Meliá, J. (1998) *Cuestionario de satisfacción laboral S21/ 26*. Universidad de Valencia. España.

Recuperado de <http://www.uv.es/seguridadlaboral>

Meliá, J., y Peiró, M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.

Meliá, J., y Peiró, M. (1989). *El cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. España.

- Meliá, J., Pradilla, J., Martí, N., Sancerni, M., Oliver, A., y Tomás, J. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.
- Mendiola, L. (2015). *Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa jazz pocker S.A.C - 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Perú
- Mendoza, I., y Villegas, A. (2012). *Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Directivos: Hospital General de México*. España: Editorial Académica Española.
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
Recuperado de:
<http://www.unioviedo.es/reunido/index.php/PST/article/download/8883/8747>
- Montoya, J. (2014). *Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el empleado en la cámara de comercio de Santa rosa de cabal*. (Tesis de grado). Universidad Tecnológica de Pereira, Brasil.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138. Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci_arttext
- Oscoco, A. (2015). *Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización*. (Tesis de Maestría). UPC, Perú.

- Pablos, M. (2016). *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres*. (Tesis Doctoral). Universidad de Extremadura, España.
- Párraga, A. y Bartolo, M. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la red 18-Ate, 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Peiró, M., y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis
- Pérez, N. y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú.
- Pérez, S. (2011). *Satisfacción laboral Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación – hacia un modelo integrador*. (Tesis de Maestría). Universidad Abierta Interamericana, Argentina.
- Ramos, M. (2016). *La relación entre el clima laboral y satisfacción en el trabajo en funcionarios de planta central del sector público que ejercen la gobernabilidad y seguridad en la provincia de Chimborazo*. Quito: EPN.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.a ed.). México: Pearson educación.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ-5X). Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Redwood City: Mind Garden. Recuperado de:
<https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Multifactor+Leadership+Questi>

[onnaire&btnG=&lr=](#)

Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia, España.

Segade, J. (2016). *Satisfacción laboral: un enfoque bidimensional*. (Tesis Doctoral). Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Tamayo, M. (1990). *Diccionario de la investigación científica*. México D.F.

Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica (4. ° ed.)*. México D.F.: Limusa.

Vega, C., y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*.

Recuperado de:

<https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=ADAPTACIÓN+DEL+CUESTIONARIO+MULTIFACTORIAL+DE+LIDERAZGO+%28MLQ+Forma+5X+Corta%29+DE+B.+BASS+Y+B.+AVOLIO+AL+CONTEXTO+ORGANIZACIONAL+CHILENO&btnG=&lr=>

Villalon, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Recuperado de:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133625/TESIS_%20MAGISTER.pdf?sequence=1

Zavala, O. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Artículo científico

Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas, 2017

Br. Luis Humberto Redolfo Aguilar

Escuela de Postgrado
Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

Las organizaciones se desarrollan en función de las personas quienes la dirigen, estas personas deben cumplir con ciertas características y perfiles pero sobre todo deben asumir un liderazgo de tal forma que el nivel de satisfacción sea admisible en el colaborador. Por ello, el objetivo de la investigación es establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017. La metodología, se realizó bajo un enfoque cuantitativo y se utilizó el diseño no experimental de tipo transeccional – correlacional, pues tiene como finalidad determinar la relación entre dos variables, La muestra de estudio estuvo conformada por 154 colaboradores de la Ugel 04, Comas. En cuanto a los resultados, se ha demostrado mediante el estadístico chi cuadrado de Pearson que estadísticamente existe relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Ugel 04 Comas, 2017, ($p - \text{value} = 0.000 < 0.005$). La relación confirma: a un buen liderazgo por parte del directivo, mayor satisfacción laboral en los colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, satisfacción laboral.

Abstract

The organizations are developed according to the people who run it, these people must fulfill certain characteristics and profiles but above all they must assume a leadership in such a way that the level of satisfaction is admissible in the employee. Therefore, the objective of the research is to establish the relationship that exists between transformational leadership and job satisfaction in Ugel 04 Comas, 2017. The methodology was performed under a quantitative approach and non - experimental design of a transeccional -

correlational type was used, since its purpose is to determine the relationship between two variables. The study sample consisted of 154 employees from Ugel 04, Comas. Regarding the results, it has been demonstrated by the statistical statistic Pearson that statistically there is a relationship between transformational leadership and job satisfaction in the collaborators of Ugel 04 Comas, 2017, (p - value = 0.000 <0.005). The relationship confirms: to a good leadership by the manager, greater job satisfaction in the employees.

Key words: Transformational leadership, job satisfaction.

Introducción

A nivel mundial las instituciones han dado un giro sin precedentes y aunque desconocemos cuál será el futuro estamos muy seguros que ésta, estará lleno de cambios a nivel tecnológico, económico, político y social los mismos que direccionaran cualquier tipo de organización. Estos desafíos involucran que la persona que encamine una institución debe ser un líder total que enfrente la globalización; el avance de la ciencia, tecnología e innovación; el crecimiento de la población; el manejo de recursos humanos y la protección a nuestro medio ambiente. El liderazgo de los directivos ha variado en los últimos años por lo que se requiere directivos que cumplan con ciertos criterios y perfiles enmarcados para la nueva etapa, líderes como factor de calidad, que asuman capacidad y habilidad para dirigir una organización con mente global, innovación y creatividad, respeto a la diversidad, con habilidades en la comunicación, con ética y valores, con la habilidad en la formación de equipos de trabajo, motivación de aprendizaje continuo, un visionario...un líder transformacional. Por su parte la satisfacción laboral de los colaboradores en una organización es un tema de continua actualización e investigación debido a que el factor humano es vital para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en las diferentes organizaciones de este nuevo siglo.

Antecedentes del problema

Alvarado (2013), en su estudio sobre liderazgo transformacional, clima y cultura de seguridad escolar realizado en 18 escuelas de Puerto Rico, demuestra que existe una relación directa entre estas variables las mismas que promueven una escuela libre de violencia. Respecto a la satisfacción laboral en hospitales públicos Pablos (2016) señala que la problemática en el sector salud en Extramadura, España es relativamente medio alto, por su parte Huillca (2015) busca establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente en el IPNM, para ello utiliza un instrumento cuya confiabilidad es 0.952 según el Alfa de Cronbach, concluye que efectivamente hay relación significativa entre liderazgo transformacional y desempeño docente.

Teorías transformacionales

La teoría de la transformación predomina su esencia en las relaciones del líder con sus seguidores, desde la mística de la motivación interna, como un bien superior de la tarea característica fundamental del líder transformacional, es el líder el que ayuda al colaborador a tomar conciencia de sus capacidades y sus potencialidades en el desarrollo de la organización, los modelos que integran esta teoría según Flores (2015, p. 192), son: liderazgo transformacional de Burns, la teoría de liderazgo participativo de Kouzes y Posner y la del liderazgo transformador de Bernard Bass y Avolio que considera el por qué, y el para qué de una organización, combinando un conjunto de valores, una misión y visión compartida que ilusione a los colaboradores.

Teoría de liderazgo transformador

El liderazgo transformacional nace con James Mac Gregor Burns en 1978, este autor introdujo los conceptos de liderazgo transaccional y las bases para el liderazgo transformacional, para Burns ambos son polos opuestos en una misma línea, por su parte Bass considera que todos los líderes manifiestan ambos caracteres pero en diferentes dosis, Ayobud (2010, p. 69). De ello se puede manifestar que el líder es un personaje que estimula el cambio en los seguidores, fomentando en ellos liderazgo e inculcándolos valores y moralidad.

Liderazgo transformacional de Bass y Avolio

Siguiendo las investigaciones realizadas por James Mac Gregor Burns sobre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador y la teoría del carisma promovido por Weber. Nace una corriente integradora la de Bernard Bass. Bass considera que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional, Bass y Avolio (2006) tomado de Flores (2015, p. 202). En ella se considera cuatro comportamientos en todo líder transformador: influencia idealizada (atribuida y conductual); motivación inspiracional; estimulación intelectual y consideración individual. Entonces podemos decir que liderazgo transformacional es la relación del líder con sus colaboradores con respeto, donde convergen las emociones, valores y objetivos a largo plazo, mostrándolos como seres humanos con la finalidad de generar autoconciencia para aceptar la misión en la organización. Flores (2015, p.197)

Bass, sistematiza el concepto de líder transformador, (citado por Fischman, 2015, p. 51) y considera que: Un líder tiene una visión y lo comparte con sus colaboradores (motivación inspiracional), Un líder debe asumir riesgos y romper la zona de confort (estimulación intelectual), Un líder debe preocuparse por las personas (consideración

individual), Un líder debe ser ejemplo de integridad (influencia idealizada: atributos y conductas). Salas (2013, p. 111), Flores (2015, p. 201), Villalón (2014, p.23).

Satisfacción laboral

Con el transcurrir del tiempo muchos estudiosos se preocuparon por investigar con respecto a la satisfacción laboral citado por Pérez (2011), Del Cubo (2015) distingue tres escuelas orientadas fundamentalmente en la orientación del diseño de tareas: a) La escuela físico-económica.- cuya finalidad fue la de reducir la fátiga en el entorno laboral en los años 30 del siglo pasado cuyo resultado fue las pausas y la reestructuración de horarios, Taylor, considera que la satisfacción laboral se da por las ganancias y oportunidades de progresar. Otros investigadores consideran que tiene que ver con las condiciones del ambiente para brindar una mayor productividad, también afirman que el trabajador al ser observado por un supervisor o capataz incrementa su productividad. b) Escuela psicosociológica o de relaciones humanas.- Basado en las concepciones anteriores Mayo descubre que la interacción del trabajador con el grupo era determinante en su producción pues en ello se vincula factores como el autoestima, afiliación, interés entre otros. Estas concepciones evidencian que las personas trabajan para generar sus ingresos y desarrollar habilidades para adaptarse a diferentes situaciones laborales. c) Escuela de desarrollo (Maslow – Hersberg).- Maslow, aporta con su teoría de jerarquía de las necesidades humanas, habla de los aspectos que influyen en la satisfacción del individuo como el de cubrir sus necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización. Edwin Locke en su teoría de fijación de metas u objetivos plantea que toda persona tiene las sabias intenciones de proponerse metas u objetivos en su labor y que estas pueden provocar sentimientos de ansiedad e inseguridad o por la posibilidad del fracaso. Locke considera en su teoría nueve dimensiones, las mismas que son: a) La satisfacción con el trabajo; b) la satisfacción con el salario; c) la satisfacción con las promociones d) la satisfacción con el reconocimiento; e) La satisfacción con los beneficios f) la Satisfacción con las condiciones de trabajo g) La satisfacción con la supervisión h) La satisfacción con los compañeros i) La satisfacción con la compañía y la dirección. Los seis primeros son considerados como condiciones o fuentes de la satisfacción laboral y agentes de la satisfacción laboral los tres últimos. A su vez Melía y Peiró consecuentes con la teoría de Locke consideran que las condiciones que causan la satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. Mientras que los agentes son la motivación en la propia persona, los compañeros de área, los jefes de área, etc. por ello proponen seis dimensiones. Peiró (2000) manifiesta que la satisfacción laboral es la actitud relacionada con el trabajo la

satisfacción depende de lo que los colaboradores sientan y piensen respecto a su trabajo (estado interno = afectivo y experiencia de trabajo = cognitivo)

Problema

En América Latina los niveles de liderazgo se promocionan en base a la desigualdad social, la debilidad de las instituciones públicas que favorecen la corrupción y la ilegalidad con una dirección política definida. En este contexto el líder transformador juega un papel de articular la visión a la organización, comunicarla a los demás y lograr en los colaboradores de la organización el asentamiento y el compromiso. La actitud de la persona colaboradora de la organización se refleja en el estado de ánimo, desenvolvimiento y comportamiento en relación a su actividad laboral, se puede apreciar a nivel general que cierto grupo de colaboradores u trabajadores muestran un stress y/o disconformidad con su actividad laboral por aspectos como la remuneración, la cantidad de horas de trabajo, la supervisión, las relaciones interpersonales, por el ambiente de uso, por las prestaciones básicas entre otros. Esta insatisfacción laboral indudablemente tiene como consecuencia un deficiente servicio ante los usuarios de las diferentes áreas de la organización, pero también en el vínculo de la salud y el bienestar del trabajador, por ello la satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de labor; no sólo en términos del bienestar óptimo de los trabajadores dondequiera que laboren, sino también en términos de productividad y calidad. Por lo expuesto la investigación cobra importancia debido a que permite verificar en diferentes organizaciones públicas y privadas la relación que existe entre liderazgo del directivo y la satisfacción laboral del colaborador, en nuestro caso nos hemos planteado la pregunta ¿qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 de Comas durante el año 2017?

Objetivo

El propósito de la investigación es establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017. De igual manera cómo cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional se relacionan con la satisfacción laboral en la Ugel 04 de Comas durante el año 2017.

Metodología

La investigación se caracteriza por ser cuantitativa de tipo básico enmarcado en el diseño no experimental de tipo transeccional – correlacional. La población está determinada por 255 colaboradores directos de la Ugel 04, se trabajó con una muestra de 154 trabajadores directos de la entidad pública a quienes se le aplicó dos instrumentos, uno para liderazgo

transformacional (Se utilizó el instrumento de liderazgo de Bass y Avolio, 2004) y otro para satisfacción laboral (de J. M. Meliá, 1998). Respecto al primer instrumento la investigación refleja cuatro dimensiones con 20 ítems y seis dimensiones con 26 indicadores para el segundo, aplicado a una prueba piloto arroja 0.845 y 0.840 de confiabilidad según el Alfa de Cronbach. En el primer caso se realizó una adaptación de su estado original.

Resultados

La recolección de los datos se realizó a la muestra utilizando la técnica de la encuesta, el mismo que fue procesado mediante el programa estadístico SPSS versión última arrojando los resultados que se observan:

Tabla 1.
Niveles de frecuencia de las dimensiones de liderazgo transformacional

Dimensiones		Frecuencia	% del N de columna	% del N válido de columna
Estimulación Intelectual	Malo	19	12%	12%
	Regular	85	55%	55%
	Bueno	50	32%	32%
Motivación Inspiracional	Malo	14	9%	9%
	Regular	80	52%	52%
	Bueno	60	39%	39%
Consideración Individual	Malo	0	0%	0%
	Regular	107	69%	69%
	Bueno	47	31%	31%
Influencia Idealizada	Malo	27	18%	18%
	Regular	95	62%	62%
	Bueno	32	21%	21%

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

En la tabla 1 se puede ver que la dimensión con mayor porcentaje de aprobación por parte de los colaboradores es la motivación inspiracional que efectúa el directivo a sus trabajadores (39%), seguido de estimulación intelectual (32%)

Tabla 2.
Niveles de frecuencia de liderazgo transformacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acum.
Válido	Regular	86	55.8	55.8	55.8
	Bueno	68	44.2	44.2	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

En la tabla 2, se observa que los colaboradores califican al directivo como una persona que aplica el liderazgo transformacional de manera regular (55.8 %)

Tabla 3.
Niveles de frecuencia de satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acum.
Válido	Regular	107	69.5	69.5	69.5
	Bueno	47	30.5	30.5	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

Fuente: Software SPSS/adaptado por el investigador (2017)

En la tabla 3 se observa que el 69 % (107) considera que la consideración de parte del directivo es regular mientras que ninguno de los colaboradores afirma que es malo, significa que en cierta medida el directivo fortalece la capacidad de su liderazgo transformacional en la dimensión consideración individual.

Discusión de resultados

Para efectuar el contraste de hipótesis general y específica se utilizó la prueba de chi cuadrado de Pearson por ser un estadístico que busca la relación o asociación entre dos variables categóricas nominales u ordinales. Al respecto el estadístico chi cuadrado de Pearson arroja un valor de 21.792 y el valor sig. = 0.000, por lo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna ($p\text{-value} < 0.005$) es decir que estadísticamente existe una relación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 de Comas, 2017. Teniendo en consideración los resultados obtenidos se contrasta con las investigaciones internacionales efectuadas por Alvarado (2013) quien en su estudio sobre liderazgo transformacional, clima y cultura factores de seguridad demuestra que las dimensiones del liderazgo transformacional están relacionados directamente con el clima y la cultura; por su parte al ser contrastada con la investigación de Villalón (2014) se nota que el liderazgo transformacional está en inicios, estadios germinales, por lo que la convergencia casi absoluta, en los directivos y la organización es el liderazgo transaccional. A su vez realizando el análisis con investigadores nacionales como Huilca (2015) cuyo objetivo de su investigación fue establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico y cuyos resultados ponen en evidencia que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones. Del análisis y la comparación con cada uno de estos resultados podemos concluir que las

investigaciones coinciden y que el liderazgo transformacional es un elemento clave para el cambio en una organización. Respecto a la satisfacción laboral cuyo resultado es aprobatorio con la categoría de regular (69 %), del total de los colaboradores y efectuando el cuadro comparativo con los antecedentes internacionales como el de Pablos (2016) cuyo objetivo de investigación es determinar el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales y el resultado hallado implica que el grado de satisfacción laboral en las licenciadas es medio alto; a su vez Oscco (2015) encuentra que si existe relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral, que esta se manifiesta por la implementación y desarrollo de programas sociales que aumentan los índices de satisfacción laboral en una organización. Se puede apreciar que los resultados encontrados en nuestra investigación guardan similitud con los trabajos realizados por otros investigadores citados en los antecedentes.

Se concluye que la investigación al 95 % de confianza que existe relación entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017, tal como se evidencia con los resultados de contraste de la prueba de hipótesis general, siendo el valor de chi cuadrado 21.792 y el valor de significancia es $p\text{-value} = 0.000$ menor a 0.005. La relación confirma a mayor liderazgo transformacional mayor satisfacción laboral.

Por lo que recomendamos que el Minedu como órgano rector en el sector educativo a través de sus diferentes dependencias descentralizadas debe fortalecer el liderazgo transformacional del líder en la Ugel 04, Comas para consolidar sus habilidades de dirección y enriquecer los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores. Así mismo ampliar la investigación a una muestra de mayor tamaño en un ámbito geográfico más amplio y con las intervenciones de otras variables intervinientes.

Referencias Bibliográficas

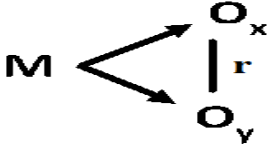
- Alvarado, E. (2013). *Modelo de liderazgo transformacional, clima y cultura factores de seguridad escolar*. (Tesis Doctoral). Universidad de Turabo, Puerto Rico
- Avolio, B, y Bass, B. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Metodología y resultados de una investigación empírica*. México: Lulu Enterprises, Inc.
- Bass, B. (1997). Does the Transactional-Transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *The American Psychologist Association*, 52(2), 130-139.
- Bass, B., y Avolio, B. (2004). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form*

- 5X). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Burns, J. (1978). *"Leadership"*. Nueva York: Harper y Row
- Chiang, M., Gómez M., y Salazar M. (2014). *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 30(52), 65-74. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>
- Chiang, M. (2014). *Estilo de liderazgo y creencias organizacionales En la satisfacción laboral de la administración Pública de Chile*. Universidad de Bío-Bío. Concepción. Chile
- Córdova, I. (2012). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Perú. San Marcos.
- Del Cubo, E. (2015). *Cambio organizacional y factores psicosociales impacto sobre el absentismo*. (Tesis Doctoral). Universidad de Malaga, Malaga, España. Recuperado https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10058/TD_DelCubo_Arroyo.pdf?sequence=1
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the Organization. *Organizational Dynamics*. 3 (2), 18 – 29. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261674900072>
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias historico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Fischman, D. (2015). *El líder transformador 2 (1ra. Ed.)*. Perú: Grupo Planeta Spain.
- Fischman, D. (2015). *El líder transformador I*. Perú: Grupo Planeta Spain
- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de los aprendizajes*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada. España.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psvchology*. Chicago, 45, 1297-1349.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Meliá, J. (1998) *Cuestionario de satisfacción laboral S21/ 26*. Universidad de Valencia. España. Recuperado de <http://www.uv.es/seguridadlaboral>
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Peiró, J. M., y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*.
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia, España.

Anexo 2. Matriz de consistencia

TÍTULO : Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 comas, 2017						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			
			Dimensiones	indicadores	Ítems	Escala y Rangos
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>Problema específico 1 ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017?</p> <p>Problema específico 2 ¿Qué relación existe entre motivación inspiracional de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017?</p> <p>Problema específico 3 ¿Qué relación existe entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 de Comas, 2017?</p>	<p>Objetivo general Establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Objetivo específico 1 Establecer la relación que existe entre estimulación individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.</p> <p>Objetivo específico 2 Establecer la relación que existe entre motivación inspiracional de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.</p> <p>Objetivo específico 3 Establecer la relación que existe entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Hipótesis específica 1 Existe relación entre estimulación individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.</p> <p>Hipótesis específica 2 Existe relación entre motivación inspiracional de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04, Comas, 2017.</p> <p>Hipótesis específica 3 Existe relación entre consideración individual de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.</p>	Estimulación intelectual	Innovación creatividad	P1, P2, P3, P4	<p>1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre</p> <p>Bueno [73; 100]</p> <p>Regular [47; 73></p> <p>Malo [20; 47></p>
			Motivación inspiracional	Visión Comunicación	P5, P6, P7, P8	
			Consideración individual	Empowerment Reconocimiento Motivación	P9, P10, P11, P12	
			Influencia idealizada	Atributos Comportamiento	P13, P14, P15, P16, P17,P18, P19, P20	

<p>Problema específico 4 ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017?</p>	<p>Objetivo específico 4 Establecer la relación que existe entre influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.</p>	<p>Hipótesis específica 4 Existe relación entre influencia idealizada de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Ugel 04 Comas, 2017.</p>	VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Rangos
			Satisfacción con la supervisión y participación en la organización.	Supervisión participación	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) Bueno [96; 130] Regular [61; 96> Malo [26; 61>
			Satisfacción con la remuneración y prestaciones.	Salarios incentivos	P10, P11, P12, P13, P14	
			Satisfacción intrínseca del trabajo.	Actitud Autonomía	P15, P16, P17, P18	
			Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.	Limpieza Entorno físico	P19, P20, P21, P22	
			Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo.	Actitud laboral	P23, P24	
			Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo.	Eficiencia Eficacia	P25, P26	
TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL	
El presente estudio será descriptivo correlacional, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que la investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.		La población del presente estudio estará constituida por 254 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (Ugel) 04 de Comas. TIPO DE MUESTRA: Se aplicara el método probabilístico aleatorio simple		Variable 1 Liderazgo transformacional Instrumento: Se aplicara un cuestionario según ficha técnica.	Para el tratamiento estadístico de los datos se procesaran en el programa estadístico SPSS última versión donde elaboraremos tablas de contingencia y figuras para el análisis descriptivo, de las variables y dimensiones.	

<p>DISEÑO: Por el diseño la investigación es no experimental, ya que se basará en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación del investigador. Al respecto Hernández et al. (2010) afirman que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (p. 149). En la presente investigación correlacional se aplicará el siguiente diseño:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>M : Muestra donde se realiza el estudio. O_x : Variable 1: Liderazgo transformacional O_y : Variable 2: Satisfacción laboral r : Relación existentes entre variables.</p>	<p>y dado que se conoce el tamaño de la población, la muestra es proporcional y se utilizara la fórmula siguiente:</p> $n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$ <p>Donde:</p> <p>Z (1,96) : Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1 – α) P (0,5) : Proporción de éxito. Q (0,5) : Proporción de fracaso (Q = 1 – P) ε (0,05) : Tolerancia al error N (255) : Tamaño de la población. n : Tamaño de la muestra (154)</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 154 Trabajadores</p>	<p>Variable 2: Satisfacción laboral</p> <p>Instrumento: Se aplicara un cuestionario según ficha técnica.</p> <p>Técnica: La técnica que se utilizara en este estudio será la encuesta.</p> <p>Escala de los instrumentos:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 80%;">Siempre</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> </table>	Siempre	5	Casi siempre	4	A veces	3	Casi nunca	2	Nunca	1	<p>En lo referente a la contrastación de las hipótesis, utilizaremos el estadístico de correlación de Chi Cuadrado de Pearson, con un nivel de confianza de 95% y una significancia bilateral de 5% = 0.05.</p> <p>Los resultados obtenidos a partir de la muestra empírica constituida por 152 trabajadores, podrán ser generalizados al resto de la población, dado que ambas tienen las mismas características y propiedades.</p>
Siempre	5												
Casi siempre	4												
A veces	3												
Casi nunca	2												
Nunca	1												

Anexo 3. Instrumentos

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO ESCUELA DE POSTGRADO ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LQM-X5

Estimado (a) colaborador:

En la siguiente encuesta se presenta una serie de características sobre el liderazgo transformador de su directivo, cada una de ellas va acompañado de cinco posible alternativas que debe calificar, responda marcando la alternativa con la cual más se identifica tu directivo con una X . La encuesta es de **CARÁCTER ANÓNIMO NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS** por ello suplico a Ud. a responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario teniendo en cuenta los siguientes criterios.

ESCALA VALORATIVA			
CÓDIGO	CATEGORÍA		VALOR
N	Nunca		1
CN	Casi nunca		2
AV	A veces		3
CS	Casi siempre		4
S	Siempre		5

EL DIRECTIVO DE LA UGEL 04:

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		1	2	3	4	5
1	Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados					
2	Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas					
3	Me lleva a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes					
4	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL		1	2	3	4	5
5	Habla en forma optimista acerca del futuro					
6	Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr					
7	Construye una visión estimulante del futuro					
8	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas					
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		1	2	3	4	5
9	Dedica gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar					
10	Me Trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo					
11	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás					
12	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
INFLUENCIA IDEALIZADA		1	2	3	4	5
13	Conversa sobre sus creencias y valores más importantes					
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.					
15	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas					
16	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.					
17	Me siento orgulloso (a) de estar asociado con él/ella.					
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses					
19	Actúa de modo que se gana mi respeto					
20	Muestra poder y confianza.					

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO
ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado (a) amigo:

En la siguiente encuesta se presenta una serie de características sobre la satisfacción laboral de su persona, cada una de ellas va acompañado de cinco posible alternativas que debe calificar, responda marcando la alternativa con la cual más se identifica con una X . La encuesta es de **CARÁCTER ANÓNIMO NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS**, por ello suplico a Ud. a responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario teniendo en cuenta los siguientes criterios.

ESCALA VALORATIVA		
CÓDIGO	CATEGORÍA	VALOR
N	Nunca	1
CN	Casi nunca	2
AV	A veces	3
CS	Casi siempre	4
S	Siempre	5

SEÑALE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE SU TRABAJO EN LA UGEL 04:

SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN		1	2	3	4	5
1	Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa					
2	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes					
3	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria					
4	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen					
5	Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.					
6	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea					
7	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.					
8	Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.					
9	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo					
SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES		1	2	3	4	5
10	Mi salario me satisface					
11	En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso					
12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface					
13	Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales					
14	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan					
SATISFACCIÓN INTRINSICA DEL TRABAJO		1	2	3	4	5
15	Me gusta mi trabajo					
16	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco					
17	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan					
18	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo					

	SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
19	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena					
20	La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas					
21	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios					
22	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios					
	SATISFACCIÓN CON LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO	1	2	3	4	5
23	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen					
24	Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea					
	SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO	1	2	3	4	5
25	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.					
26	Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 4. Validez de los Instrumentos por juicio de expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL								
1	Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados	✓		✓		✓		
2	Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas	✓		✓		✓		
3	Me lleva a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes	✓		✓		✓		
4	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	✓		✓		✓		
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL								
5	Habla en forma optimista acerca del futuro	✓		✓		✓		
6	Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr	✓		✓		✓		
7	Construye una visión estimulante del futuro	✓		✓		✓		
8	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas	✓		✓		✓		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL								
9	Dedica gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar	✓		✓		✓		
10	Me Trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	✓		✓		✓		
11	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás	✓		✓		✓		
12	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	✓		✓		✓		
INFLUENCIA IDEALIZADA								
13	Conversa sobre sus creencias y valores más importantes	✓		✓		✓		
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	✓		✓		✓		
15	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
16	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.	✓		✓		✓		
17	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	✓		✓		✓		
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	✓		✓		✓		
19	Actúa de modo que se gana mi respeto	✓		✓		✓		
20	Muestra poder y confianza.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Romero Uela Sonia Ledesma DNI: 40117025

Especialidad del validador: Investigación científica y estadística

Lima, abril 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto Informante.

Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL S21/26

Nº	Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN								
1	Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	✓		✓		✓		
2	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	✓		✓		✓		
3	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	✓		✓		✓		
4	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	✓		✓		✓		
5	Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	✓		✓		✓		
6	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	✓		✓		✓		
7	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	✓		✓		✓		
8	Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	✓		✓		✓		
9	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	✓		✓		✓		
SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES								
		Si	No	Si	No	Si	No	
10	Mi salario me satisface	✓		✓		✓		
11	En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	✓		✓		✓		
12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	✓		✓		✓		
13	Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	✓		✓		✓		
14	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.	✓		✓		✓		
SATISFACCIÓN INTRINSICA DEL TRABAJO								
		Si	No	Si	No	Si	No	
15	Me gusta mi trabajo	✓		✓		✓		
16	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco	✓		✓		✓		
17	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	✓		✓		✓		
18	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo	✓		✓		✓		
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO								
		Si	No	Si	No	Si	No	
19	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.	✓		✓		✓		
20	La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	✓		✓		✓		
21	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	✓		✓		✓		
22	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	✓		✓		✓		

SATISFACCIÓN CON LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO		Si	No	Si	No	Si	No
23	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	✓		✓		✓	
24	Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	✓		✓		✓	
SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO		Si	No	Si	No	Si	No
25	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.	✓		✓		✓	
26	Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Romero Vela Sonia Lidia DNI: 40117025

Especialidad del validador: Investigación científica y estadística

Lima, abril del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto Informante.

Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL								
1	Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados	✓		✓		✓		
2	Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas	✓		✓		✓		
3	Me lleva a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes	✓		✓		✓		
4	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	✓		✓		✓		
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL								
5	Habla en forma optimista acerca del futuro	✓		✓		✓		
6	Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr	✓		✓		✓		
7	Construye una visión estimulante del futuro	✓		✓		✓		
8	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas	✓		✓		✓		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL								
9	Dedica gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar	✓		✓		✓		
10	Me Trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	✓		✓		✓		
11	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás	✓		✓		✓		
12	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	✓		✓		✓		
INFLUENCIA IDEALIZADA								
13	Conversa sobre sus creencias y valores más importantes	✓		✓		✓		
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	✓		✓		✓		
15	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
16	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.	✓		✓		✓		
17	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	✓		✓		✓		
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	✓		✓		✓		
19	Actúa de modo que se gana mi respeto	✓		✓		✓		
20	Muestra poder y confianza.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Gallo y Morales Sotifrago DNI: 75319959

Especialidad del validador: Mg. Docencia e Investigación Universitaria

Lima, abril 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Firma del Experto Informante.

Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL S21/26

N°	ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN							
1	Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	✓		✓		✓		
2	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	✓		✓		✓		
3	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	✓		✓		✓		
4	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	✓		✓		✓		
5	Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	✓		✓		✓		
6	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	✓		✓		✓		
7	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	✓		✓		✓		
8	Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	✓		✓		✓		
9	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	✓		✓		✓		
	SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES							
10	Mi salario me satisface	✓		✓		✓		
11	En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	✓		✓		✓		
12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	✓		✓		✓		
13	Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	✓		✓		✓		
14	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	✓		✓		✓		
	SATISFACCIÓN INTRINSICA DEL TRABAJO							
15	Me gusta mi trabajo	✓		✓		✓		
16	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco	✓		✓		✓		
17	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	✓		✓		✓		
18	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo	✓		✓		✓		
	SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO							
19	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	✓		✓		✓		
20	La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	✓		✓		✓		
21	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	✓		✓		✓		
22	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	✓		✓		✓		

SATISFACCIÓN CON LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO		Si	No	Si	No	Si	No
23	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	✓		✓		✓	
24	Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	✓		✓		✓	
SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO		Si	No	Si	No	Si	No
25	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.	✓		✓		✓	
26	Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Calla y Morales Santiago DNI: 25514959

Especialidad del validador: Mg. Docencia e Investigación Inversora

Lima, abril del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL								
1	Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados	✓		✓		✓		
2	Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas	✓		✓		✓		
3	Me lleva a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes	✓		✓		✓		
4	Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	✓		✓		✓		
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL								
5	Habla en forma optimista acerca del futuro	✓		✓		✓		
6	Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr	✓		✓		✓		
7	Construye una visión estimulante del futuro	✓		✓		✓		
8	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas	✓		✓		✓		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL								
9	Dedica gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar	✓		✓		✓		
10	Me Trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	✓		✓		✓		
11	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás	✓		✓		✓		
12	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	✓		✓		✓		
INFLUENCIA IDEALIZADA								
13	Conversa sobre sus creencias y valores más importantes	✓		✓		✓		
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	✓		✓		✓		
15	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
16	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.	✓		✓		✓		
17	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	✓		✓		✓		
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	✓		✓		✓		
19	Actúa de modo que se gana mi respeto	✓		✓		✓		
20	Muestra poder y confianza.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Flores Sotelo William Sebastian* DNI: *06175729*

Especialidad del validador: *Psicología Organizacional / Economía*

Lima, abril 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Mag. William S. Flores Sotelo
UCV Docente Post Grado

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL S21/26

N°	Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN							
1	Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	✓		✓		✓		
2	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	✓		✓		✓		
3	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	✓		✓		✓		
4	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	✓		✓		✓		
5	Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	✓		✓		✓		
6	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	✓		✓		✓		
7	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	✓		✓		✓		
8	Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	✓		✓		✓		
9	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	✓		✓		✓		
	SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Mi salario me satisface	✓		✓		✓		
11	En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	✓		✓		✓		
12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	✓		✓		✓		
13	Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	✓		✓		✓		
14	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.	✓		✓		✓		
	SATISFACCIÓN INTRINSICA DEL TRABAJO	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Me gusta mi trabajo	✓		✓		✓		
16	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco	✓		✓		✓		
17	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	✓		✓		✓		
18	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo	✓		✓		✓		
	SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO	Si	No	Si	No	Si	No	
19	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.	✓		✓		✓		
20	La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	✓		✓		✓		
21	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	✓		✓		✓		
22	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	✓		✓		✓		

SATISFACCIÓN CON LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO		Si	No	Si	No	Si	No
23	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	✓		✓		✓	
24	Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	✓		✓		✓	
SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL TRABAJO		Si	No	Si	No	Si	No
25	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.	✓		✓		✓	
26	Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg:

Flore Sotelo Willqui Sebastiani

DNI: *06175729*

Especialidad del validador:

Sistemas económicos y presup / Economía

Lima, abril del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Firma del Experto Informante.

Especialidad

[Firma]
 Mag. Willian S. Flores Sotelo
 UCV Docente Post Grado

Anexo 5. Base de datos
BASE DE DATOS DE LA V1: Liderazgo Transformacional

	V1P1	V1P2	V1P3	V1P4	V1P5	V1P6	V1P7	V1P8	V1P9	V1P10	V1P11	V1P12	V1P13	V1P14	V1P15	V1P16	V1P17	V1P18	V1P19	V1P20
1	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
4	3	4	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
5	2	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
6	5	2	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3
7	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	4	2	2	3
8	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
9	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
10	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3
11	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
12	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
13	4	4	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
14	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
15	2	3	5	2	5	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
16	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3
17	2	3	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2
18	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
19	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
20	5	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3
21	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
22	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
23	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
24	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
25	2	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
26	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3
27	3	4	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2
28	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
29	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
30	4	4	5	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3
31	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
32	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
33	4	3	3	4	2	3	3	5	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
34	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3
35	3	3	4	2	4	3	5	3	2	3	5	3	3	3	2	3	3	3	4	4
36	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3
37	2	3	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2
38	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
39	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
40	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3

41	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	
42	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4
43	4	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3	
44	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	
45	2	3	4	2	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	
46	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3	
47	2	3	2	3	1	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2	
48	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	
49	3	5	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	
50	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	
51	5	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	
52	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	
53	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3	
54	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	
55	3	3	4	2	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	
56	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3	
57	4	3	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2	
58	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	
59	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	
60	5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	
61	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	
62	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	
63	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3	
64	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	
65	2	3	4	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	
66	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3	
67	3	3	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2	
68	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	
69	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	
70	5	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	
71	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	
72	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	
73	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3	
74	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	
75	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	
76	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3	
77	2	3	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2	
78	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	
79	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	
80	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	
81	5	5	4	3	4	5	4	1	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	
82	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	
83	4	3	3	4	2	3	3	5	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3	
84	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	
85	2	3	4	2	4	3	5	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	

86	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3
87	2	3	2	5	3	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2
88	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
89	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
90	5	4	3	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3
91	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
92	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
93	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
94	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4
95	3	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
96	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3
97	2	3	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2
98	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
99	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
100	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3
101	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
102	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
103	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
104	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
105	2	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
106	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	2	3	2	2	3
107	2	3	2	3	3	4	5	3	5	4	4	4	1	2	3	3	2	3	2	2
108	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
109	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
110	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3
111	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
112	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
113	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
114	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
115	2	3	4	2	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
116	5	4	4	5	3	3	4	5	4	5	5	3	3	3	4	2	3	2	2	3
117	2	3	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2
118	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
119	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
120	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3
121	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
122	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3
123	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
124	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
125	4	3	3	4	2	4	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
126	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
127	2	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
128	3	4	4	5	4	3	3	5	4	4	5	4	3	3	4	2	3	2	2	3
129	3	3	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	2
130	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3

131	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
132	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	3
133	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
134	5	5	5	4		5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
135	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
136	3	3	3	2	3	4	3	4	5	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
137	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
138	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3
139	2	3	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	2	2	3	3	2	3	2	2
140	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
141	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
142	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3
143	5	5	4	3	4	5	4	4	3	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
144	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
145	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
146	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
147	2	3	4	2	4	3	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4
148	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
149	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3
150	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
151	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4
152	4	3	4	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	1	3	3
153	3	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4
154	3	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4

BASE DE DATOS DE LA V2: Satisfacción laboral

	V2P1	V2P2	V2P3	V2P4	V2P5	V2P6	V2P7	V2P8	V2P9	V2P10	V2P11	V2P12	V2P13	V2P14	V2P15	V2P16	V2P17	V2P18	V2P19	V2P20	V2P21	V2P22	V2P23	V2P24	V2P25	V2P26
1	2	5	4	5	3	4	2	4	5	4	3	3	4	1	4	3	4	3	5	3	4	4	2	3	4	5
2	3	4	5	4	2	4	3	5	4	5	4	4	5	2	4	3	5	2	5	4	5	4	1	4	5	4
3	4	4	5	4	2	5	4	4	5	2	3	1	4	3	5	4	3	3	4	4	5	3	2	5	5	3
4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	2	3	1	3	2	5	2	4	2	5	5	4	4	3	4	4	4
5	2	4	3	3	1	4	2	3	4	2	1	2	4	1	4	1	2	2	4	3	3	5	2	4	5	3
6	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
7	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
8	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	4	5	4	3	2
9	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	5	4	4
10	2	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
11	4	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
12	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
13	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
14	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
15	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
16	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
17	4	5	4	4	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	4	3	4	2	2	5	3	4	3	4	5	3
18	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	2
19	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4
20	2	3	3	3	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
21	4	4	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
22	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
23	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
24	4	2	3	4	2	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
25	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
26	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
27	4	5	4	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	4	3
28	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	2
29	4	5	5	4	3	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	1	4	5	4	3	4	3	4	5	4
30	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	5	3
31	4	3	5	4	5	4	3	4	2	3	4	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
32	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
33	4	3	4	5	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
34	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
35	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
36	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
37	4	5	4	4	2	4	2	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3

38	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	2
39	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
40	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	1	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
41	3	4	5	4	5	3	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4
42	3	5	3	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
43	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	2	5	4	4	3	2	5	4
44	4	2	3	4	3	5	4	3	2	2	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	3	3
45	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
46	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
47	4	5	4	4	2	2	3	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3
48	3	4	3	2	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3
49	4	3	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	3	4	3	4	4	4	5	4
50	2	3	4	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
51	4	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
52	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
53	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	4	5
54	4	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
55	4	3	5	3	2	3	2	3	4	3	4	5	5	4	5	3	4	5	4	3	3	5	5	3	4	3
56	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
57	4	5	3	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3
58	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	2
59	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
60	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
61	4	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
62	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
63	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
64	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
65	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
66	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
67	4	5	4	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3
68	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	3	5	4	5	4	3	2
69	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
70	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	5	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
71	4	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3	2	3	5	4	4	2	3	3	4	5
72	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
73	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
74	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
75	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
76	2	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
77	4	5	4	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	2	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3

78	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	2
79	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
80	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
81	4	4	5	4	5	4	3	5	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
82	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
83	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
84	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
85	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
86	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
87	4	5	4	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3
88	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	2
89	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
90	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
91	4	4	5	4	5	4	3	3	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
92	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
93	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
94	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
95	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
96	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
97	4	5	4	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3
98	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	2
99	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
100	2	3	3	2	4	4	5	5	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
101	4	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
102	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
103	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
104	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
105	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
106	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
107	4	5	4	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3
108	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	2
109	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
110	2	3	3	2	4	4	5	2	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
111	4	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
112	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
113	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
114	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
115	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
116	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5
117	4	5	4	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3

118	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	2
119	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
120	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
121	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
122	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	2	4	5
123	4	4	5	4	5	4	3	3	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
124	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
125	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
126	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	2	4	4	3
127	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
128	2	4	4	3	3	4	3	3	5	1	3	4	5	2	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4
129	4	5	4	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	1	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3
130	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3
131	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
132	2	3	3	2	4	4	5	5	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	4	2	3	3	4	5
133	4	4	5	4	5	4	3	4	2	3	2	4	4	3	5	3	3	3	5	4	4	2	3	3	4	4
134	3	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	2	5	3	4	5	5	1	4	3	5	3	2	4	5	3
135	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
136	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	3	5	2	4	3
137	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3
138	2	4	4	3	3	4	3	4	5	1	3	4	5	1	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
139	4	5	4	4	2	2	1	3	1	2	2	3	3	2	4	3	4	2	2	5	3	4	3	2	5	3
140	3	4	3	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	3	4	3	5	5	5	5	4	3	2
141	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	3
142	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	5	2	3	2	4	4
143	4	4	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	3	3	4	5
144	3	5	4	3	4	4	5	2	3	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	4	4	4	5	4
145	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	3	2
146	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	5	5	2	2	4	4	3
147	4	3	5	3	2	3	2	2	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	5	3
148	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3	2	5	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4	5	4
149	2	3	3	2	4	4	5	4	2	3	3	1	4	3	5	2	4	3	4	3	5	2	3	2	4	4
150	4	4	5	4	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	4	4	2	4	3	4	5
151	3	5	4	3	4	4	5	2	5	5	4	2	5	3	4	5	5	2	4	3	5	3	2	4	5	4
152	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	4	4	3	3	2	5
153	4	2	3	4	3	5	4	3	2	1	4	4	5	3	2	5	3	3	5	3	5	2	4	4	3	4
154	4	3	5	3	2	3	2	3	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	4	3	4	5	5	3	4	3