



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Liderazgo Gerencial y su relación con la Satisfacción laboral de
los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en administración

AUTORES:

Marllori Karol Mozombite Torres (ORCID: 0000-0003-1558-8612)

Jhojan Manuel Chirinos Saavedra (ORCID: 0000-0001-6221-9452)

ASESOR:

Mg. Díaz Saavedra, Robin Alexander (ORCID: 0000-0002-8812-0511)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

TARAPOTO - PERÚ

2021

Dedicatoria

A dios, por guiar mi camino y a mis padres por ser ejemplo de superación ante cualquier conflicto, por inculcarme grandes valores que me sirvieron en mi formación profesional.

A mis padres por su esfuerzo, sacrificio y el gran amor que me brindan, para lograr alcanzar mis metas como profesional.

Agradecimiento

A mi familia que siempre estuvieron orgullosos de mis logros, brindándome su apoyo moral y motivándome para cumplir cada objetivo.

Agradezco de manera especial a mi familia y a las personas que estuvieron apoyándome de manera incondicional para poder elaborar este trabajo brindándome su apoyo para poder concluir.

Los autores

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	36
3.1. Tipo y diseño de investigación	36
3.2. Variable, operacionalización	36
3.3. Población y muestra.....	38
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.5. Procedimientos	40
3.6. Métodos de análisis de datos.....	40
3.7. Aspectos éticos	41
IV. RESULTADOS	41
V. DISCUSIÓN.....	59
VI. CONCLUSIONES.....	60
VII. RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS	64
ANEXOS	71

Índice de tablas

Tabla 1. Información sociodemográfica	41
Tabla 2. Análisis de fiabilidad de Alfa de Crombach de la variable Liderazgo gerencial y la variable Satisfacción laboral.....	48
Tabla 3. Análisis descriptivo de la variable Liderazgo gerencial de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.....	49
Tabla 4. Análisis descriptivo de la variable satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.....	51
Tabla 5. Prueba de normalidad Shapiro-Wilk de una muestra.....	53
Tabla 6. Análisis de correlación entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.....	54
Tabla 7. Análisis de correlación entre desafiar el proceso con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.	55
Tabla 8. Análisis de correlación entre inspirar una visión compartida con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021....	55
Tabla 9. Análisis de correlación entre habilitar a otros para actuar con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021....	56
Tabla 10. Análisis de correlación entre servir de modelo con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.	57
Tabla 11. Análisis de correlación entre brindar aliento con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.	57

Índice de figuras

Figura 1. Genero	43
Figura 2. Edad	43
Figura 3. Grado de instrucción	44
Figura 4. Condición laboral.....	45
Figura 5. Lugar de procedencia.....	46
Figura 6. Área de trabajo	47

Resumen

El presente estudio, tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. La investigación fue de enfoque cuantitativo de tipo aplicado con un alcance descriptivo correlacional porque evaluó el grado de relación entre dos o más variables. El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal. La población total fue de 42 colaboradores compuesta por hombres y mujeres de diferentes edades de 20 a 51 años a más en la evaluación de las variables de investigación se utilizó los cuestionarios de la variable liderazgo Gerencial bajo el autor de Melgar, E. (2018), y la variable de satisfacción laboral por el autor Lomas, R. (2017), ambos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, se comprobó su fiabilidad a través del Alpha de Crombach, 0.991 para la variable liderazgo Gerencial y para la satisfacción laboral 0.932; lo cual indica que la fiabilidad es buena. Se concluye que, existe relación significativa entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Mediante el análisis estadístico de Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,787 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$).

Palabras claves: Liderazgo, satisfacción, colaboradores.

Abstract

The present study had the general objective of determining the relationship between Managerial Leadership and Job Satisfaction of the employees of the Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. The research was of an applied quantitative approach with a correlational descriptive scope because it evaluated the degree of relationship between two or more variables. The research design was non-experimental, cross-sectional. The total population was of 42 collaborators, made up of men and women of different ages from 20 to 51 years of age and older, in the evaluation of the research variables, the questionnaires of the Managerial leadership variable were used under the author of Melgar, E. (2018) , and the variable of job satisfaction by the author Lomas, R. (2017), both instruments were validated through expert judgment, their reliability was verified through the Crombach Alpha, 0.991 for the Managerial leadership variable and 0.932 for job satisfaction ; which indicates that the reliability is good. It is concluded that there is a significant relationship between the Managerial Leadership with the job satisfaction of the employees of the Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Through the statistical analysis of the Spearman Rho, the coefficient of 0.787 (high positive correlation) and a p value equal to 0.000 ($p\text{-value} \leq 0.05$).

Keywords: Leadership, satisfaction, collaborators

I. INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto internacional actual, se ha observado que dado a la alta volatilidad de cambios que emergen de las nuevas tecnologías, las empresas requieren de líderes que posean la capacidad de dirigir a diversos grupos de personas, que perciban y entiendan las diferencias de pensamiento y actuación, sepan poner en práctica principios como la empatía, iniciativa, proactividad, dinamismo y manejo de conflictos en aras de la empresa y de las relaciones durables con sus integrantes. Además, entender el proceder de cada uno de los miembros de una organización influye en el cumplimiento de los objetivos, en la competitividad y en el desarrollo de ventajas competitivas, es allí donde el trabajo del líder debe aflorar y vislumbrarse. Bajo esta línea de ideas, se precisa que para que una empresa alcance sus metas trazadas debe concebir como activo invaluable a su gente, y junto con ello prestar suma atención a los comportamientos y actitudes que tiene sus miembros respecto a la visión y a la estructura empresarial, pues de acuerdo con Pizarro, et al. (2019) la satisfacción laboral es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa, pues estimula el compromiso de los empleados, los motiva, los alienta a ser mejores en lo que hacen, minimizan los niveles de ausentismos, rotación y abandono, mejora la calidad de vida laboral, lo cual se traduce en rendimiento general. (p. 849)

A nivel nacional, en los últimos años se ha observado que las empresas de servicio han sufrido grandes transformaciones dado a los avances científicos, tecnológicos y la globalización, dichos cambios han obligado a las empresas a ser más competitivas y estar a la vanguardia para responder eficientemente a las necesidades de los clientes internos como externos, lo que a su vez exige de un liderazgo inclusivo, oportuno, tenaz y efectivo. Al respecto Izquierdo, Novillo & Mocha (2017) sostienen que, el liderazgo, es una herramienta intangible clave para el desarrollo organizacional, debido a que brinda el direccionamiento necesario para que los colaboradores se enfoquen en el logro de sus objetivos en función a las necesidades organizacionales. (p 90). Gran parte del trabajo del dirigente debe estar

orientado en pos de la satisfacción del colaborador, pues es inconcebible pensar que una empresa pueda cumplir con sus objetivos sin la participación de las personas; de este modo se asume que la satisfacción es una variable que está estrechamente vinculada con el nivel de compromiso y con el desempeño de los colaboradores, pues según el portal EAE Business School Harvard Deusto (2015) un colaborador satisfecho puede ser hasta 12% más productivo durante el mes. Lo anterior deja a entrever el papel crucial que desempeña la satisfacción laboral en los resultados de la empresa, pues según Pujol & Dabos (2018), los trabajadores satisfechos realizan sus labores con pasión, alcanzan mejores resultados, promueven un clima de trabajo agradable, están predispuestos a solucionar conflictos internos y consideran el progreso de la empresa como parte de su responsabilidad. (p. 5)

En el ámbito local, se ha observado que éxito de las empresas es el resultado no solo de las estrategias del producto o servicio, sino de los talentos que lo integran, por ende, resulta importante centrarse en las actuaciones que el cliente interno tenga para con la organización. En el caso del Hotel Cumbaza, la empresa ha mostrado dificultades para conseguir la plena satisfacción de su fuerza laboral, la cual se ha visto truncada a casusa de cuatro factores relevantes: **Retos de trabajo** en este se ha observado que el colaborador no se siente identificado con las funciones y responsabilidades que acarrea su puesto de trabajo, lo cual ha repercutido en su estado de ánimo, predisposición en la tarea y en el alcance de los objetivos, así mismo, se ha notado que el colaborador no posee autonomía para tomar decisiones o solucionar contingencias, lo cual genera incomodidad y sentimientos de desconfianza, aunado a ello, se ha visto que no existe una retroalimentación continua entre jefe y subordinado. Otro factor relevante es las **remuneraciones justas**, pues se ha notado que los sueldos que perciben los colaboradores son poco competitivos y no compensan las jornadas laborales, lo que ha generado que los colaboradores tiendan a considerar nuevas ofertas de trabajo. En cuanto a las **condiciones de trabajo**, se ha notado que el Hotel Cumbaza no invierte en su talento

humano, pues no realiza capacitaciones oportunas que incentiven el desarrollo de capacidades y habilidades de su personal, aunado a ello, se ha observado que la empresa no ofrece condiciones laborales óptimas, ni escala profesional. Por último, en cuanto a la **relación trabajo-empleado**, se ha observado que la empresa no realiza con continuidad evaluaciones de desempeño laboral, la cual le permita tener un enfoque panorámico sobre el acontecer de la empresa y el actuar del personal.

La presente investigación tendrá como **problema general**: ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?, y como **problemas específicos**: ¿De qué manera se relaciona desafiar el proceso con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?, ¿De qué manera se relaciona inspirar una visión compartida con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?, ¿De qué manera se relaciona habilitar a otros para actuar con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?, ¿De qué manera se relaciona servir de modelo con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?, ¿De qué manera se relaciona brindar aliento con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?.

La presente investigación se justifica bajo los siguientes criterios: Desde el enfoque **teórico** se justifica en reconocidos autores para la variable liderazgo gerencial en Kouzes & Posner (2008) en su libro Desafío del Liderazgo y para la variable satisfacción laboral en Robbins & Coulter (2005) en su libro Administración. En tanto para la justificación **práctica**, servirá para que el Hotel Cumbaza mejore la calidad de vida de sus colaboradores, alcance sus metas propuestas, desarrolle estrategias de competitividad empresarial y gestión de personal. Desde el marco **social**, permitirá que el hotel sea considerado como uno de los principales referentes en su rubro, además sea concebido como un atractivo laboral para las personas. Por otro lado, servirá como base para futuras investigaciones que al menos contengan una variable de estudio. Finalmente, desde la perspectiva **metodológica** se

considera a la teoría científica de Hernández, Fernández & Baptista (2014) como la base metodológica que regirá esta investigación, así mismo estará de acuerdo a las normativas de Concytec (2018) teniendo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, alcance descriptivo correlacional, con un diseño no experimental- trasversal.

En cuanto a los objetivos, se tiene como **objetivo general**: Determinar la relación entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021, y como **objetivos específicos**: Describir la relación entre desafiar el proceso con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Describir la relación entre inspirar una visión compartida con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Describir la relación entre habilitar a otros para actuar con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Describir la relación entre servir de modelo con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Describir la relación entre brindar aliento con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

En cuanto a las hipótesis, se tiene como **hipótesis general**: Existe relación significativa entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021, y como **hipótesis específicas**: Existe relación significativa entre desafiar el proceso con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Existe relación significativa entre inspirar una visión compartida con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Existe relación significativa entre habilitar a otros para actuar con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Existe relación significativa entre servir de modelo con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Existe relación significativa entre brindar aliento con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

II. MARCO TEÓRICO

En lo que respecta a los trabajos previos, se consideró estudios desde los tres ámbitos jerárquicos, desde el contexto internacional se citó a la investigación del autor Tama, A. (2020), titulado: *El liderazgo y su impacto en la satisfacción de los colaboradores en la entidad TADESEC CIA. LTDA. Guayaquil*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. Tuvo como finalidad central la descripción del impacto del liderazgo sobre la satisfacción. Tipo descriptiva-correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo y cualitativo, alcance exploratorio, la población fue 154 colaboradores, la muestra fue 50 personas, muestreo aleatorio simple, técnicas, encuesta y la entrevista; instrumentos, cuestionario y guía de entrevista. Concluyó que, el liderazgo impacta en la satisfacción de los grupos, pero referente a las actividades que desarrollan los colaboradores, muchos de los encuestados manifestaron que están insatisfechos, porque el liderazgo que muestran los encargados de cada área, no son las más eficientes. Esto permitió que se planifiquen y elaboren propuestas y recomendaciones para los puestos de trabajo realizan de manera eficaz todos sus procesos.

Asimismo, el estudio de Calero, E. (2019), titulado: *Liderazgo gerencial y el desempeño de los directivos del instituto de seguridad social en Ecuador*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador. Tuvo como finalidad determinar el índice de motivación en los funcionarios de la entidad. Tipo transaccional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, población y muestra de 85 personas, técnica encuesta, instrumento, cuestionario. Concluyeron que, solo el 10% de los funcionarios son motivados para ejercer sus labores, y un 90% indicaron que no reciben motivación por parte de sus representantes ni por la empresa, conociendo que la institución carece de un plan de motivación hacia su personal, dando a entender que su nivel de producción no es muy productivo, y los trabajadores no desarrollan un alto nivel de desempeño para cumplir sus metas establecidas.

Añadido a ello, la indagación de Calderón, E. (2016), titulado: *Niveles de satisfacción de los colaboradores administrativo municipales de Huehuetenango*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango, Guatemala. Tuvo como finalidad conocer el grado de satisfacción que muestran los subordinados del departamento administrativo. Tipo descriptivo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, población y muestra de 40 trabajadores, técnica, encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, los resultados principales muestran que, el 43% se identifican con la organización, el 37% con las labores que desarrollan según los puestos determinados, y el 20% no están informados sobre las funciones a realizar, mostrando insatisfacción. Asimismo, determinó que, por medio del test de satisfacción laboral, se logró comprobar que el 40% está totalmente satisfecho con sus labores y el otro 60% restante señaló que está satisfecho con sus funciones. Dichos resultados se deben a que existió un eficiente proceso de reclutamiento y selección y se ubicó a los colaboradores en función de sus competencias y conocimientos.

A **nivel nacional**, el estudio del autor Ochoa, E. (2018), titulado: *Liderazgo gerencial y su efecto en la satisfacción de los administrativos del gobierno regional de Apurímac, 2018*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Apurímac, Lima. Tuvo como finalidad establecer la relación entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral. Tipo básica, diseño descriptivo, nivel correlacional, población y muestra de 60 trabajadores, técnica, encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, por medio de la correlación de Spearman se comprobó la relación de tipo significativa entre ambas variables propuestas en el estudio, pues el coeficiente obtuvo un valor de 0.542. Dichos resultados se deben a que el líder mantiene una postura abierta y efectiva, por lo que es difícil establecer lazos duraderos y mejorar la comunicación en la empresa.

Además, en su investigación, el autor Rosales, H. (2018), titulado: *Competencias directivas y satisfacción de los colaboradores del Club de Regatas Lima, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima,

Perú. Tuvo como finalidad determinar la relación entre las variables mencionadas. Tipo básico, diseño no experimental, método hipotético deductivo, población de 613 subordinados, muestra de 236 colaboradores, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, existe relación positiva y significativa entre ambas variables abordadas, esto como consecuencia que el valor de p fue 0.0000 y el valor de Rho de Spearman fue de 0.702. Además, se comprobó que los directivos poseen habilidades blandas que le permiten llegar a sus colaboradores, trabajar en conjunto y cumplir con las actividades a tiempo. La satisfacción de los colaboradores es promovida en sí desde la parte directiva de las organizaciones a partir de la generación de condiciones óptimas para que se desenvuelvan y cumplan con sus funciones, el personal directivo debe tener en todo momento presente que los colaboradores cumplen un rol protagónico en el crecimiento organizacional, por lo que su satisfacción es clave para que contribuyan en ello adecuadamente.

Por su parte, Melgar, E. (2018), en su indagación titulado: *Liderazgo gerencial y cultura institucional de los colaboradores de la UNMSM, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Su objetivo fue conocer la relación entre variables de estudio. Tipo básico, diseño no experimental, población de 135, muestra de 105 administrativos, técnica, encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, entre las variables propuestas en el estudio existe correlación significativa, dado a que el valor de spearman fue 0.79 y el resultado de p fue menor a 0.01. Además, se comprobó que los colaboradores tienden a escuchar con atención las propuestas expuestas por los directivos, por lo tanto, les es más sencillo identificar con los objetivos y cumplir con las metas. El liderazgo debe partir de los directivos, el personal gerente y todos los demás subordinados, de tal manera que se cree una cultura de liderazgo en las organizaciones, generando así que todos contribuyan activamente en el desarrollo y crecimiento organizacional, asimismo, es importante que dentro de las organizaciones se dé mayor protagonismo a los líderes, de manera que

puedan comunicar aquellas falencias existentes que puedan afectar a la entidad y el desarrollo de sus funciones.

Por último, en el ámbito local se consideró la indagación del autor García, R. (2018), titulado: *Liderazgo institucional y desempeño laboral en la Corporación Médica San Martín SAC de la provincia de Tarapoto, periodo 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. Su objetivo principal fue describir si existe incidencia entre ambas variables. Tipo descriptivo, diseño no experimental, población y muestra de 45 colaboradores, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, la relación entre ambas variables es positivo, pues el valor del coeficiente de correlación fue 0.780, por ende, se afirma que mientras mejor sea el papel del líder mejor serán los resultados obtenidos por parte de los colaboradores; asimismo, determinó que el 73.89% indicaron que siempre existe un buen liderazgo empresarial, el 16.11% casi siempre, el 9.44% a veces y el 0.56% casi nunca, destacando que existe una buena gestión del líder, abarcando desde el puesto más bajo al de mayor jerarquía, cumpliendo los objetivos y metas ya planificados. El liderazgo de los directivos influye de manera positiva el mejor rendimiento de los colaboradores, pues promueve y fomenta buenas prácticas y valor que contribuyen a un óptimo desenvolvimiento institucional, cada entidad debe crear oportunidades para que los colaboradores puedan desempeñarse de la mejor manera posible, evitando inconsistencias.

Además, la indagación de Loli, C., Macedo, B., Panduro, K. & Pérez (2019), titulado: *Liderazgo gerencial y la satisfacción de los subordinados de la entidad de Transportes Sisa Tours SAC, 2019*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. Tuvo como objetivo conocer la existencia de relación en dichas variables abordadas. Tipo aplicado, diseño correlacional, enfoque cuantitativo, población y muestra de 60 conductores, muestreo censal, técnica, encuesta, instrumento, cuestionario. Concluyó que, las variables ostentan una relación según el Rho de 0.654 y un p valor de 0.000. Con dicho resultado se entiende que a mejor liderazgo mejor son

los resultados finales de los colaboradores; además, se encontró que, el nivel de desempeño por parte de los líderes gerenciales es en un 65%, no se desarrollan adecuadamente las funciones, que fueron evidenciados según las evaluaciones realizadas. El liderazgo de la gerencia permite que los demás funcionarios y trabajadores se desenvuelvan de manera adecuada en toda la organización, es por ello que los directivos deben emplear métodos estratégicos que fomenten el buen desempeño de los subordinados.

En el mismo enfoque, los autores Cercado, K. & Gonzales, K. (2017), en su indagación titulado: *Clima institucional y Satisfacción de los colaboradores municipales de la MPSM, Tarapoto*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión. Tarapoto, Perú. Cuyo objetivo fue conocer la relación entre variables. Tipo básico, diseño no experimental, población y muestra de 101 subordinados, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, las variables, indicaron un rhi de 0.524 y un p valor de 0.000, lo cual hace referencia que en la organización no existe un buen ambiente laboral y con ello genera insatisfacción entre los integrantes de la empresa; asimismo, se determinó que, la satisfacción por dimensiones que dan a conocer los colaboradores, obtuvieron un nivel alto en un 45.5%, según la dimensión de políticas y físicas, 50.5% en beneficios, 41.6% en las relaciones, 43.6% en el desempeño, 60.4% en el desarrollo y 44.6% en la productividad. La satisfacción de los subordinados es un aspecto importante que deben garantizar las entidades, para lograr desarrollarse exitosamente, es por ello que deben acudir a técnicas y procedimientos de gestión importantes que permitan un óptimo desenvolvimiento laboral. Cada colaborador tiene sus propias expectativas sobre la entidad en la que labora, es por ello que los directivos deben cumplir con las mismas para satisfacer a sus empleados.

En lo que se refiere al sustento teórico de la variable **liderazgo gerencial** el presente estudio consideró como autores principales a Kouzes & Posner (2008), quienes lo definen como un proceso comprensible y universal, que consiste en generar una influencia positiva sobre las personas dentro de un equipo de trabajo, de modo que, mediante la comunicación asertiva, se

alcancen los objetivos organizacionales necesarios para el desarrollo institucional (p. 42). Otra concepción es expuesta por Jiménez & Villanueva (2018) quienes lo conceptualizan como una fase interactiva que genera establecimiento de una orientación, tácticas y estrategias para el cumplimiento de un objetivo, por medio de la alineación del personal y un plan de motivación. (p. 185)

Díaz, et al. (2018) afirman que, dentro de las actividades empresariales u organizacionales, el liderazgo es un elemento clave para el logro de los objetivos, considerando que un liderazgo efectivo y de acorde a las necesidades de la organización, impulsará a los colaboradores hacia el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los resultados proyectados; asimismo, la comunicación es el elemento que hace posible la transmisión de las ideas e indicaciones realizadas por los líderes empresariales hacia los subordinados, quienes encontrarán en ellos un modelo a seguir, al mismo tiempo una ayuda para lograr los resultados. (p. 73)

Asimismo, Díaz, Medina & De la Garza (2017) afirman que, un líder, es aquella persona que guía el desarrollo de las actividades de los colaboradores hacia el logro de los objetivos, por lo tanto, es un facilitador de información hacia los colaboradores que requieran de un apoyo, para ello, deberá utilizar los medios apropiados y las conductas pertinentes para generar resultados positivos. (p. 735). Igualmente, Santamaría & Mejías (2020) mencionan que, las personas designadas como líderes en las organizaciones, deberán ser capaces de adaptarse a los diferentes estilos de trabajo y conductas de los colaboradores, con la finalidad de facilitar la transmisión de información e influenciar de manera positiva y a la vez efectiva en los subordinados y llevar a su equipo hacia el éxito, que es la contribución al logro de los objetivos generales de la organización. Las diferentes personalidades de los colaboradores suelen ser el principal reto de los líderes para manejar al personal, por lo que, partiendo de la realidad de que una persona ya viene con una personalidad formada y definida, lo mejor que puede hacer un líder es, comunicar de manera efectiva e influenciar hacia el

buen desempeño, sacando a relucir sus habilidades y competencias identificadas, de modo que encuentre una persona que ayuda a utilizar los recursos que ya posee sin la intención de modificar su esencia. (p. 100)

Fernández (2017) afirma que, existen diferentes características que definen a un líder de alcance global: Primero, piensa de manera global; aprecia las diversidades culturales; aplica el desarrollo de los conocimientos en tecnología, busca establecer alianzas y relaciones de valor que refuercen el logro de los objetivos; tiene una visión compartida de conocimientos. (p. 39)

Para Díaz, González & Medellín (2015) es necesario que los líderes proyecten ciertas características de personalidad hacia los subordinados con la finalidad de perfilar una imagen positiva que incrementa las posibilidades de influencia; dentro de ello se encuentra la conducta de individualidad, la cual consiste en mostrar que es capaz de resolver problemas por cuenta propia; transmitir seguridad, capacidad e inteligencia hacia el equipo de trabajo; desarrollar una adecuada repartición de las actividades laborales. (p. 61)

Capa, Miguel & Capa (2018) sostienen que la presencia de líderes dentro de las organizaciones posibilitan el desarrollo integral de los equipos de trabajo, llevándolos al éxito bajo lineamientos de desempeño sostenidos en motivación laboral, el cual beneficia de manera directa al cumplimiento de los objetivos, mediante la cosecha de altos niveles de desempeño; sin embargo, las organizaciones, deben proveer a sus líderes las herramientas de soporte necesario para generar motivación y satisfacción en los colaboradores, es decir, lo que predica el líder debe estar fundamentado en las políticas y posibilidades empresariales, por lo tanto, aquello que se promete, se tenga que cumplir. (p. 274).

Escandon & Hurtado (2016) afirman que, existen dos enfoques sobre la proveniencia de los líderes, la primera afirma que los líderes nacen, haciendo alusión a que una persona llega a este mundo con esas cualidades y características innatas que con el paso del tiempo salen a relucir y a ser

aplicadas en las diferentes situaciones personales o laborales, por lo tanto, esto facilita que las labores de liderazgo sean más sencillas de realizar. Por otro lado, existe la teoría que los líderes se hacen, es decir, toda persona que invierta tiempo y dinero en su capacitación para el desarrollo de habilidades de liderazgo, puede llegar a serlo; todo este proceso de preparación supone el manejo de sus emociones, desarrollo de habilidades personales y profesionales, manejo de emociones, uso de recursos lingüísticos, entre otros que tienen que ser forzados a desarrollarse para alcanzar el perfil de líder eficiente capaz de influenciar positivamente en los demás con la finalidad de hacer que sean parte de la causa y el logro de los objetivos organizacionales. (p.56)

Por otra parte, de acuerdo con Marín (2020) las habilidades de liderazgo en las personas, son muy beneficiosas para el crecimiento organizacional debido a que estas se enfocan no solo en el desarrollo personal de sus habilidades y actividades, sino que influyen a sus compañeros para el desarrollo de sus obligaciones bajo estándares de calidad, considerando que, si una organización premia los buenos resultados, tendrá colaboradores más comprometidos y eficientes que buscan la mejora de sus resultados esforzándose en fortalecer sus habilidades y competencias que conlleve a la mejora del rendimiento. (p. 284). Además, Suárez (2019) da a conocer que el liderazgo está estrechamente interrelacionado con la motivación, al mismo tiempo es un factor determinante en las gestiones de cambio e Innovación, por tanto, repercute en forma considerable en los procesos y en los resultados. Esto apunta a considerar la importancia que ha tomado el liderazgo como elemento y proceso fundamental para el desarrollo de la sociedad, por cuanto coadyuva en los procesos creativos y en el comportamiento de las personas en ambientes de convivencia o de trabajo. (p. 20-21)

El liderazgo que demuestran los gerentes ante los demás colaboradores es un aspecto muy importante que motiva a los demás empleados a cumplir con sus tareas y responsabilidades de manera adecuada, pues dicho ello, es

muy importante que las entidades posean gerentes y directivos líderes, visionarios y estrategas que les permita dar cumplimiento a las metas, objetivos y propósitos pateados a largo plazo, contar con gerentes altamente capacitados es un aspecto que permite a la organizaciones desarrollarse y expandir sus horizontes, mucho más si estos se apegan y emplean herramientas tecnológicas que facilite el trabajo organizacional, cada entidad deben considerar de la mejor manera posible el tema de la modernización e innovación en sus procesos, a fin de no quedar atascada en el tiempo y sea desfasada por otras entidades que optaron por modernizar sus procesos, es así que los gerentes cumplen un rol muy importante y decisivo para lograr dichos cambios, permitiendo el desarrollo institucional de manera adecuada.

Para Aguirre, Serrano & Sotomayor (2017) el motivo principal del liderazgo es que los colaboradores tiendan a seguir a personas que conozcan el camino idóneo para cumplir con sus metas y objetivos. Por esta razón, el papel del líder es conseguir que la empresa ofrezca relaciones que faciliten la obtención de resultados anhelados; pues los líderes priorizan su tarea en el diseño de nuevas oportunidades que favorezca la cooperación y el aprendizaje, llegando a cambiar el contexto presente y preparando las armas para hacer frente al futuro. El liderazgo gerencial hace posible que se genere un ambiente de confianza en las organizaciones, donde los empleados puedan desenvolverse sin mayores temores y dificultades, lo cual contribuye también a mejorar las acciones de control en las organizaciones, pues al existir una comunicación fluida y adecuada en la entidad, se podrá obtener información sobre falencias que puedan estar ocurriendo para que sean subsanadas la brevedad posible (p. 188-189)

Flores, García, Yapuchura & Yapuchura (2018), indican que método eficiente de liderazgo debe contemplar: el entendimiento del entorno del trabajo y el reconocimiento oportuno del líder, asimismo, dichos autores mencionan que la capacidad del liderazgo no es una cosa que se aprende de un día a otro o de forma instantánea, sino que es un proceso paulatino que experimenta una persona. Es importante que los directivos se involucren óptimamente en

las actividades que realizan las organizaciones, promoviendo con ello la manera en que se comprometen los demás colaboradores. Cada entidad debe tener presente la importancia del liderazgo dentro de sus instalaciones y fuera de ella, pues el líder influye en la actitud de los demás colaboradores, aún estado a distancia teniendo así contribución para alcanzar propósitos en el tiempo. Es muy importante que los jefes y/o gerentes den el ejemplo con su actitud y apoyo mutuo a los empleados en el desarrollo de sus funciones para que se genere buenas relaciones y una buena cultura institucional. (p. 36).

Los autores Ayuso & Herrera (2017), postulan cuatro estilos básicos sobre liderazgo, siendo estos: Autocrático: es el modelo de liderazgo en el que se transmiten las decisiones ya tomadas, por lo tanto, no se hace partícipe a los colaboradores de las determinaciones tomadas, por lo tanto, todo está en base a las decisiones del líder de acuerdo a su capacidad de análisis y experiencia; es decir, el líder tiende a ser más autoritario que inclusivo en sus decisiones. Participativo. Como su propio nombre lo deja entrever, este estilo de liderazgo busca la participación de los colaboradores para la toma de decisiones, las cuales se realizan mediante la recopilación de opiniones sobre una situación dada y, aunque la decisión final la realiza quien dirige, estas decisiones cuentan con participación de los colaboradores. Democrático. En este estilo, tanto la toma de decisiones como la responsabilidad de las mismas, se comparten entre los colaboradores y el líder encargado. Liberal. En este estilo, el líder del equipo tiene una mínima participación en la toma de decisiones, siendo los colaboradores quienes formulan las decisiones. (p. 7-8)



Figura. 1. *Estilos de liderazgo*

Fuente: Ayuso & Herrera (2017). El liderazgo en los entornos sanitarios: Formas de gestión

Por su parte, Guerrero (2017) menciona que adicionalmente a los estilos de liderazgo mencionados anteriormente, existen dos más: Liderazgo Transaccional, el cual está enfocado en realizar un trabajo compartido entre el líder y los colaboradores, en el cual se premian los buenos resultados y se castigan aquellos que no está acorde a lo esperado. Liderazgo Transformacional, en esta teoría se considera las características y compartimientos del líder, asimismo, en este tipo de liderazgo, cobra gran relevancia las acciones y percepciones que poseen los seguidores en referencia al líder. Por lo general los seguidores no solo muestran confianza y respetan al líder, sino que lo configuran como una figura imprescindible y valoran sus atributos como son: creencias, capacidad decisoria, anhelo de poder y nivel de autoconfianza. El liderazgo de la gerencia permite que los demás funcionarios y trabajadores se desenvuelvan de manera adecuada en toda la organización, es por ello que los directivos deben emplear métodos estratégicos que fomenten el buen desempeño de los subordinados (p. 155).

Los trabajadores de una entidad tienden a escuchar con atención las propuestas expuestas por los directivos, por lo tanto, les es más sencillo identificar con los objetivos y cumplir con las metas, es así que el liderazgo debe partir de los directivos, el personal gerente y todos los demás

subordinados, de tal manera que se cree una cultura de liderazgo en las organizaciones, generando así que todos contribuyan activamente en el desarrollo y crecimiento organizacional, asimismo, es importante que dentro de la organizaciones se dé mayor protagonismo a los líderes, de manera que puedan comunicar aquellas falencias existentes que puedan afectar a la entidad y el desarrollo de sus funciones. El liderazgo de los directivos influye de manera positiva el mejor rendimiento de los colaboradores, pues promueve y fomenta buenas prácticas y valor que contribuyen a un óptimo desenvolvimiento institucional, cada entidad debe crear oportunidades para que los colaboradores puedan desempeñarse de la mejor manera posible, evitando inconsistencias.

Arana & Coronado (2017) sostienen que la capacidad de liderar, es un proceso que consiste en orientar las tareas laborales de los integrantes del equipo e influir en su actuar, el liderazgo como razón de ser posee las siguientes implicancias: Incorpora a otras personas. Los integrantes ven en el líder una persona con suficiente experiencia y conocimientos capaces de conducir al equipo completo al sendero del éxito. El liderazgo evidencia una distribución desventajosa respecto al poder de decisión, pues gran parte de las decisiones son tomadas por el líder, no es que el líder tenga el poder completo, sino que es una de sus funciones esenciales. Es así que el liderazgo impacta en la satisfacción de los grupos, pero referente a las actividades que desarrollan los colaboradores, muchos de los encuestados manifestaron que están insatisfechos, porque el liderazgo que muestran los encargados de cada área, no son las más eficientes. Esto permitió que se planifiquen y elaboren propuestas y recomendaciones para los puestos de trabajo realizan de manera eficaz todos sus procesos (p. 75-76).

Alatrística (2020) afirma que, el liderazgo o la tarea de liderar no es la misma que dirigir, por lo tanto, hacen mención que si los ejecutivos o gerentes fortalecen sus habilidades y conocimientos, pueden alcanzar a ser buenos líderes, asimismo, también podrían ser buenos directivos, generando doble beneficio para la organización ya que potenciará el desarrollo de las habilidad de los colaboradores y los impulsará hacia el logro de los objetivos

que son necesarios para el crecimiento organizacional de forma integral, transmitiendo experiencia y confianza que ayudará a mejorar el desempeño en los colaboradores, quienes verane el líder, un ejemplo o modelo a seguir, siempre y cuando este desarrolle sus funciones de manera eficiente considerando a todos los subordinados bajo lineamientos de respeto (p. 92)

El liderazgo gerencial es una cualidad que presentan los gerentes de una organización, de manera que puedan guiar a su equipo de trabajo hacia el logro de los propósitos organizacionales. El liderazgo que demuestran los gerentes ante los demás colaboradores es un aspecto muy importante que motiva a los demás empleados a cumplir con sus tareas y responsabilidades de manera adecuada, pues dicho ello, es muy importante que las entidades posean gerentes y directivos líderes, visionarios y estrategas que les permita dar cumplimiento a las metas, objetivos y propósitos planteados a largo plazo, contar con gerentes altamente capacitados es un aspecto que permite a las organizaciones desarrollarse y expandir sus horizontes, mucho más si estos se apegan y emplean herramientas tecnológicas que facilite el trabajo organizacional. El liderazgo gerencial promueve en gran medida el buen desenvolvimiento de los demás colaboradores de una institución, gracias al ejemplo de actitud y destreza realizando los procesos institucionales.

Es importante que los directivos se involucren óptimamente en las actividades que realizan las organizaciones, promoviendo con ello la manera en que se comprometen los demás colaboradores. Es muy importante que los jefes y/o gerentes den el ejemplo con su actitud y apoyo mutuo a los empleados en el desarrollo de sus funciones para que se genere buenas relaciones y una buena cultura institucional. El liderazgo gerencial hace posible que se genere un ambiente de confianza en las organizaciones, donde los empleados puedan desenvolverse sin mayores temores y dificultades, lo cual contribuye también a mejorar las acciones de control en las organizaciones, pues al existir una comunicación fluida y adecuada en la entidad, se podrá obtener información sobre falencias que puedan estar ocurriendo para que sean subsanadas la brevedad posible. Cada entidad debe tener presente la importancia del liderazgo dentro de sus instalaciones

y fuera de ella, pues el líder influye en la actitud de los demás colaboradores, aún estado a distancia teniendo así contribución para alcanzar propósitos en el tiempo.

Los factores claves de éxito en relación al liderazgo según Gil & Ibarra (2014) son: Análisis ambiental. Este primer factor hace referencia al macro entorno de los riesgos que posee una compañía. El cual agrupa a las cinco fuerzas de Porter, lo cual requiere de un análisis minucioso para determinar el estado de estos elementos claves. Valoración de los gurús de la empresa o giro de negocio. Esta categoría incorpora el experto de las personas que poseen un excelente grado de conocimiento. Análisis de la competencia. Hace referencia a cómo las organizaciones compiten frente a otras estructuras empresariales. Análisis de la empresa líder de la empresa (Benchmarking). Las empresas han visto en las compañías maduras e internacionales un modelo a adaptar a su entorno y aprovechar los factores claves de éxito; como se ha escuchado para que gastar tiempo y esfuerzo en diseñar la ruda, si se pueden adaptar su forma y establecer mejoras de acuerdo a las necesidades. Evaluación y control de la compañía. Este representa un modelo determinado de la organización; esta evaluación es de carácter interna y está direccionada al control. Influencia de la estrategia de mercado sobre las ganancias. En este último factor, se establece cuáles son las actividades que definitivamente contribuyen a la liquidez y rentabilidad de la empresa (p. 120-122)

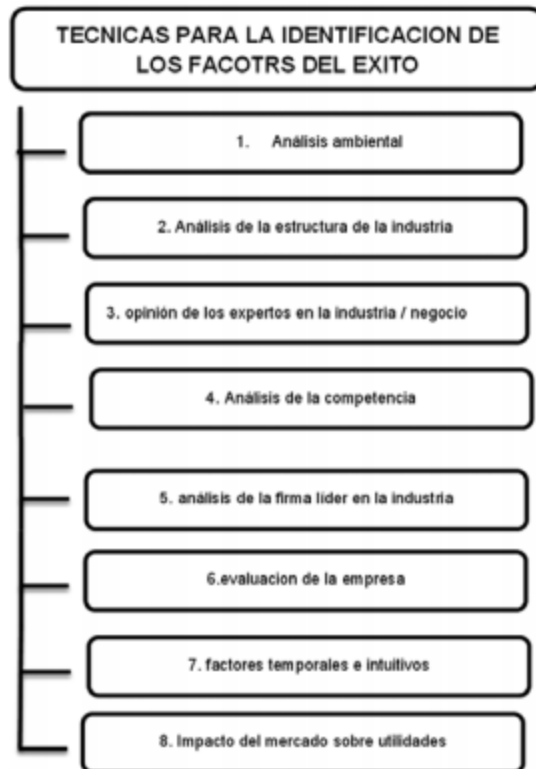


Figura. 2. *Técnicas para la identificación los FCE*

Fuente: Gil & Ibarra (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial

Las dimensiones de la variable liderazgo gerencial son planteadas por los autores Kouzes & Posner (2008), quienes la agrupan en:

Dimensión uno: **Desafiar el proceso.** Los líderes se caracterizan por ser pioneros, son individuos dispuestos a marcar el rumbo hacia lo desconocido; están altamente preparadas y capacitadas para hacer frente a los riesgos del mercado, para mejorar procesos, innovar y vislumbrar el futuro, con miras a buscar nuevas y mejores maneras de ejecutar las funciones. Pero no es necesario que siempre sean creadores de nuevos productos, servicios o procesos. (p. 38). Cuyos indicadores principales son: Búsqueda de oportunidades desafiantes para cambiar, crecer, innovar y mejorar y, Experimentar corriendo riesgos y aprendiendo de los errores.

Dimensión dos: **Inspira una visión compartida.** Los líderes inspiran una visión compartida, son capaces de ver más allá de lo previsto, imaginan el futuro inmediato y a partir de ello establecen los recursos que se necesitan

para enfrentar con efectividad los retos que se impongan en el mercado. Los líderes mantienen el espíritu intacto para hacer que algo ocurra y tienden a crear algo que nunca se ha podido observar ni en el mercado ni en la sociedad, ni mucho menos en las empresas. En cierto sentido, los líderes viven sus vidas hacia atrás. (p. 39-40). Cuyos indicadores principales son: Visualizar un futuro gratificante y ennoblecedor y, Reunir a los colaboradores en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.

Dimensión tres: **Habilitar a otros para actuar.** Los individuos reconocen que los diferentes objetivos organizacionales no se logran solo por el accionar de los líderes, sino que se deben asociar diferentes habilidades y competencias para lograrlas, por lo tanto, es necesario la conformación de un equipo de trabajo que refuerce los resultados y las posibilidades de éxito. Los líderes tienen la capacidad de instar a los demás para actuar, no toman el control total del poder, sino que lo delegan. (p. 40 -41). Cuyos indicadores principales son: Fomentar la cooperación promoviendo metas cooperativas y generando confianza y, fortalecer a los colaboradores delegándoles poder y ofreciéndoles apoyo necesario.

Dimensión cuatro. **Servir de modelo.** Los grados de instrucción se consiguen, pero el respeto sólo se gana por medio del propio comportamiento. Los líderes van por delante, son el ejemplo a seguir y genera un grado de compromiso alto e impulso; ellos sirven de modelo por medio del ejemplo individual y dedicación a las funciones. Para ser considerados como modelos, en primer lugar, los líderes establecer sus principios direccionales, se supone que son personas que defienden a cabalidad sus principios, por lo que se supone tienen consignados cuales son y posterior a ello, lo evidencian y trasladan hacia los demás. (p. 42). Cuyos indicadores principales son: Dar el ejemplo mostrando conductas coherentes con los valores compartidos y, Conseguir pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso.

Dimensión cinco. **Brindar aliento.** Consiste en alentar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos mediante el desarrollo de las actividades

mediante acciones y recompensas significativas para los colaboradores; asimismo, los líderes otorgan confianza a sus subordinados para comunicarse de manera efectiva sin barreras que los impida, además, incita a tomar decisiones y hacerse cargo de ellas, por lo tanto, promueve que se preocupen por lograr los resultados proyectados. (p. 43). Cuyos indicadores principales son: Reconociendo las contribuciones individuales y, Celebrando los logros del equipo de manera regular.

En relación a la variable **satisfacción laboral**, se consideró los aportes de Robbins & Coulter (2005) quienes sostienen que la satisfacción en el trabajo está referido a la actitud que muestra un colaborador para con sus funciones. La satisfacción es una actitud, relacionada con los resultados que obtiene un colaborador, pues es altamente probable que los colaboradores alcancen mejores resultados cuando estén satisfechos y permanezcan más tiempo en la empresa. (p. 343). Asimismo, otra concepción de la satisfacción laboral lo concibe como los diferentes sentimientos y emociones experimentadas por los colaboradores al momento de desempeñar sus actividades dentro de la organización. (Pérez, Scarsi & Merino, 2017, p. 10)

Otra conceptualización acerca de la satisfacción laboral es propuesta por Campos, Nolberto & Coras (2019) quienes la catalogan como un estado de tipo emocional de carácter positivo y altamente placentero que resulta de la valoración individual que realiza una persona en su ambiente de trabajo. La satisfacción de los subordinados es un aspecto importante que deben garantizar las entidades, para lograr desarrollarse exitosamente, es por ello que deben acudir a técnicas y procedimientos de gestión importantes que permitan un óptimo desenvolvimiento laboral. Cada colaborador tiene sus propias expectativas sobre la entidad en la que labora, es por ello que los directivos deben cumplir con las mismas para satisfacer a sus empleados (p. 12).

De acuerdo con Salazar & Ospina (2019) la satisfacción en el trabajo genera importantes impactos relacionados con los colaboradores y las empresas, desde la productividad laboral, la salud y rentabilidad. Por consecuencia, es imprescindible realizar un estudio y evaluación de la satisfacción laboral de

los colaboradores en dos vertientes principales: el expertis del colaborador y la influencia en la empresa. En este marco se enfatiza las competencias del colaborador, en la que participa continuamente la perspectiva del recurso humano. (p.52-53)

Según Robbins & Coulter (2005) son declaraciones exhibidas de carácter positivo o negativo; la actitud está compuesta por tres factores: Cognitivo, está referida a las creencias, las recomendaciones, el conocimiento o la información con la que dispone un individuo. Creencia, la creencia que la discriminación es un factor perjudicial muestra una cognición. El factor afectivo, es parte emocional de una actitud, éste puede orientar a los resultados visibles del comportamiento. Aprovechar las virtudes de los trabajadores resulta esencial para engorar los resultados, una a gestión adecuada de la fuerza laboral en las organizaciones, no solo ayuda a ubicar mejor a los colaboradores y que estos se sientan satisfechos realizando lo que en verdad pueden hacer, si no también a conseguir óptimos resultados que permitan el desarrollo y crecimiento institucional. Tener colaboradores satisfechos es un valor relevante que facilita el cumplimiento de propósitos institucionales, pues los colaboradores satisfechos presentan óptimas condiciones de conducta, estados de ánimo y actitud frente a las labores que se les ha encomendado, propiciando que realicen sus funciones con éxito, dejando de lado excusas y pretextos que obstruyan el desarrollo de sus funciones (p. 344)

La satisfacción en el espacio de trabajo, es un factor de suma importancia pues posibilita el desempeño eficiente de las actividades en los colaboradores, el cual a su vez es capaz de generar compromiso organizacional, necesario para que el logro de los objetivos sea mucho más viable y alcanzable, por lo tanto, es uno de los recursos fundamentales que debe cuidar la organización para impulsar el desarrollo. La satisfacción de los empleados influye en su forma de realizar sus labores y tares dentro de las organizaciones, lo cual a su vez se refleja en la calidad de atención que brinde al público, es clave que los funcionarios gerentes y/o directivos realicen acciones al respecto con el propósito de satisfacer a sus empleados

y crear una óptima imagen institucional hacia la población, pues con ello se mejorará en sí la calidad de los procesos y resultados que la entidad pueda tener. El mundo empresarial de hoy en día debe tener presente la forma en que se desenvuelven los empleados, vigilando el uso de los recursos y el aprovechamiento eficiente de oportunidades para el desarrollo más adecuado de los procesos organizacionales (Noboa, Barrera & Torres, 2019)

Es importante que los procesos de planificación y proyección institucional consideren rutas de acción adecuadamente definidas, a fin de que las funciones laborales no sean un problema al momento de ejecutarlas, es decir que resulta muy importante que las labores que sean asignadas a los empleados sean factibles y estas se encuentren acordes con las recompensas que reciben, de tal manera que se encuentren motivados y satisfechos con lo que entrega la entidad por su trabajo realizado. Los directivos deben ser personas líderes que promuevan y generen confianza de tal manera que el desenvolvimiento laboral sea el óptimo, logrando grandes resultados que supongan desarrollo y crecimiento organizacional, pues los trabajadores son el pilar más importante para poder obtener las metas y objetivos, pues estos son los que mantienen interacción con los consumidores a través de los servicios que brindan y los productos que se comercialicen.

Para estudiar la satisfacción laboral según Saavedra & Delgado (2020) es preciso conocer que, para que las organizaciones puedan contar con colaboradores satisfechos, es necesario que estos conozcan sus necesidades, expectativas y otros elementos que hacen que se sienta realizado o contento de pertenecer a la organización, por lo tanto, cuando una organización es consciente de que la satisfacción laboral es el elemento clave para impulsar un buen desempeño, se enfocará en dar cumplimiento a todas aquellas necesidades expresadas por los colaboradores en el ámbito laboral para que se sientan a gusto, dentro de los cuales pueden ser elementos tangibles como intangibles, dentro de los cuales se encuentran las condiciones físicas del centro de trabajo, la seguridad, los salarios justos, entre otros. (p. 1512-1513)

Según Patrón, Pérez & Llanes (2018) la satisfacción laboral se explica por factores intrínsecos que tienen el ímpetu de conllevar un nivel de satisfacción con el cargo, ya que pueden cubrir los requerimientos del desarrollo psicológico, de tal manera que el colaborador se interese por ampliar sus conocimientos y ejecutar acciones innovadoras, afirmar su personalidad y cumplir con los objetivos; pero cuando se truncan las oportunidades o no existen oportunidades de desarrollo se experimenta un bajo nivel de satisfacción. Cada entidad debe buscar la manera más correcta de satisfacer a sus empleados, pudiendo recolectar información sobre sus falencias, dudas, incertidumbres y aspectos inadecuados que ocurran en las organizaciones, las cuales deben ser mejoradas con una gestión administrativa adecuada. La gerencia es la responsable del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, es por ello que debe promocionar el mejor desenvolvimiento de los subordinados, a fin de que contribuyan activamente y permitan alcanzar los resultados proyectados. Por otro lado, la insatisfacción laboral está vinculada a factores extrínsecos que imposibilitan el adecuado nivel de satisfacción. (p. 3-4)



Figura. 3. *Factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral*

Fuente: En relación a los expuesto por Patrón, Pérez & Llanes (2018)

En concordancia con los investigadores Álvarez, López & Silva (2019) la satisfacción laboral se compone de una amplia diversidad de elementos dentro de los cuales entran a tallar las características personales de cada colaborador, su comportamiento, su estilo de trabajo, entre otros que hacen que la satisfacción en el espacio laboral esté sujeto al encuentro o no estas condiciones necesarias, por lo tanto, es probable que un nuevo talento le tome un poco de tiempo adaptar sus formas de trabajo y comportamientos en su nuevo puesto de trabajo. Sin embargo, eso no quiere decir que la satisfacción esté asegurada, sino que, después de haber explorado todo su entorno laboral y la filosofía de trabajo, determinará si es compatible con su personalidad o no, de tal manera que reforzará o debilitará su ímpetu por seguir laborando en la empresa; en este sentido, es de suma importancia que los procesos de selección analicen todos estos aspectos para tener mayor probabilidad de éxito en cuanto a la compatibilidad de los nuevos talentos. (Huamán, 2016, p. 111)

Collantes & Arévalo (2017) determinan que los factores que intervienen en la satisfacción del trabajador son: variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Asimismo, la satisfacción de los empleados está dada por su comodidad y bienestar en su centro laboral, donde las condiciones en que se encuentra la organización es muy importantes, pues está referido al entorno laboral, dentro del cual se encuentra a la infraestructura, el mobiliario, los equipos de trabajo, la limpieza, entre otros que guardan relación directa con el bienestar y posterior satisfacción laboral. La forma como en que se relacionan los colaboradores con el personal directivo, tiene repercusión sobre la satisfacción laboral, por lo tanto, es necesario que esta se lleve a cabo de manera eficiente para fortalecer las buenas relaciones y el cumplimiento de los objetivos planteados. Además, dichos autores señalan que dentro de la relación trabajo-empleado existen dos variables, que son necesarias nombrar: compromiso organizacional y participación en el trabajo (p. 20).

Por su parte, Huamán (2016) sugiere que, los encargados de generar satisfacción en los colaboradores, son los siguientes factores: Un trabajo estable, mejora de los conocimientos, reconocimientos extras a su labor principal, calidad del espacio de trabajo, comunicación con su entorno laboral. La satisfacción de los empleados también se ven influenciados por el tema de sus remuneraciones, pues comprende un factor muy importante que está en función a las expectativas que poseía antes de ingresar a la entidad o puesto de trabajo y respecto a las actividades que el colaborador realiza en su día a día; asimismo, no solo basta que los pagos sean justos, sino que estos deben ser entregados a tiempo según lo pactado al inicio de la relación laboral, pues si esto no se cumple, puede significar un motivo de insatisfacción laboral que incluso puede mermar el rendimiento, considerando que todos tienen necesidades que atender mediante el uso del dinero (p. 48).

Bajo este devenir de ideas, Terrones (2019) plantea que se debe considerar a la satisfacción de los colaboradores como un propósito en sí mismo, que implica tanto al colaborador como a la organización. La satisfacción busca generar beneficios a los colaboradores para ayudarlos a conservar una buena salud mental, contribuye a mejorar el desempeño de una organización y junto con ello su utilidad. Asimismo, cuando existe un buen ambiente laboral, los colaboradores podrán identificarse con la organización, pudiendo realizar sus actividades de la mejor manera posible a fin de que se logren los objetivos institucionales. La satisfacción laboral comprende el cumplimiento de las expectativas de los colaboradores sobre su centro laboral, la cual permite la realización y cumplimiento óptimo de sus funciones, contribuyendo así activamente hacia el logro de los objetivos y metas plateados como institución (p. 57)

Vargas, Vizzuett, Amador, Becerra & Villegas (2018) mencionan que, existen diferentes teorías que tratan de explicar la satisfacción laboral, dentro de ellas se encuentran a: a) Jerarquía de necesidades de Maslow. Planteó que esta teoría está fundamentada en cinco necesidades elementales, dentro de las que se destaca: seguridad, fisiológicas, de reconcomiendo, afiliación y

autorrealización. b) Teoría de dos factores de Herzberg. El grado de rendimiento de las personas varía en relación al grado de satisfacción. En su inicio, determinó unos potentes insatisfactorios a los que nombró factores de higiene o mantenimiento. Seguidamente definió, los factores motivacionales, destacando que los colaboradores necesitan estar altamente motivados para cumplir a cabalidad con los objetivos planteados. (p. 134)

Lograr la satisfacción de los colaboradores es todo un reto dentro de la entidad, pues se deben cumplir cada una de sus expectativas, pero también es conveniente que los empleadores comprendan que al tener empleados satisfechos, estos realizarán sus funciones sin inconvenientes y con la mejor actitud, asumiendo roles y compromisos importantes para el cumplimiento de objetivos institucionales en el mediano y largo plazo, entonces si las entidades conocen los beneficios de satisfacer a sus empleados, se buscará las estrategias más convenientes para fomentarlo y mantenerlo así. Los centros laborales por lo general son inadecuados y no todos los trabajos son atractivos, es así que los empleadores deben buscar métodos estratégicos de recompensar dicho esfuerzo o labor realizada, de tal manera que los empleados se sientan satisfechos con ello. Es decir que cuando las condiciones de trabajo no son adecuadas, no es posible cambiar el entorno donde realizan sus labores los empleados por la naturaleza del trabajo que realizan, los empleadores deben recompensar dichas labores con incentivos que resulten atractivos para los colaboradores y logren satisfacerlos, de manera que cumplan con sus funciones y roles con óptima actitud.

Resulta de gran apoyo y ayuda a las organizaciones que conozcan las expectativas, necesidades y quejas de los empleados para realizar acciones al respecto y mejorar las relaciones entre ambos, es así que resulta favorable que las organizaciones recojan información sobre lo que los empleados opinan o piensan de la entidad, de tal manera que se realicen mejoras importantes para satisfacerlos y se encuentre de acuerdo con la organización en todos sus aspectos. Cuando los trabajadores se encuentran conforme con lo que reciben de la organización, estos encuentran un grado

de identificación de la misma, lo cual hace posible que el cumplimiento de los objetivos institucional se convierta en algo personal para los colaboradores, de tal manera que cumplir las metas de la entidad sea como cumplir sus metas personales.

Las remuneraciones son incentivos que influyen en la motivación de los colaboradores, así como en su satisfacción con el centro laboral, es por ello que los directivos deben buscar las mejores formas de incentivar a los colaboradores, a fin de que se sientan reconocidos y recompensados satisfactoriamente por sus labores realizadas, de manera que cada día lo realicen de mejor forma, buscando obtener los mejores resultados posibles, contribuyendo así al logro de metas y objetivos adecuadamente. Dichos aspectos remunerativo e un factor muy importante que puede influir en la satisfacción del subordinado positivamente si es que está en función a las expectativas que poseía antes de ingresar a la entidad o puesto de trabajo y respecto a las actividades que el colaborador realiza en su día a día; asimismo, no solo basta que los pagos sean justos, sino que estos deben ser entregados a tiempo según lo pactado al inicio de la relación laboral, pues si esto no se cumple, puede significar un motivo de insatisfacción laboral que incluso puede mermar el rendimiento, considerando que todos tienen necesidades que atender mediante el uso del dinero.



Figura. 4. Factores de Herzberg

Fuente: En relación a los expuesto por Vargas, et al. (2018)

En cuanto a los modelos de satisfacción laboral, García, et al. (2016) destacan: Modelo dinámico, el cual posee un enfoque no solo en la satisfacción del colaborador como tal, sino que analiza los elementos que lo posibilitan, de manera que se puedan fortalecer estos aspectos para potenciar los resultados de satisfacción. Modelo de la equidad, sostiene que, los colaboradores se motivan cuando la organización es consciente de las necesidades que cada uno posee y les brinda las mismas oportunidades adaptadas a sus condiciones físicas. Las condiciones en las que se encuentra el centro laboral, es un aspecto muy importante que permite a los colaboradores desenvolverse de forma idónea en el cumplimiento de sus deberes, tareas y responsabilidades otorgadas, es por ello que los directivos deben tratar de generar las mejores condiciones para sus subordinados, permitiendo que se desempeñen óptimamente, y puedan cumplir con sus tareas asignadas dando uso a los recursos institucionales de manera eficiente, contribuyendo activamente al logro de las metas y objetivos como organización, permitiendo que esta alcance el éxito y una expansión adecuada en el entorno donde se desenvuelve (p. 28)

La existencia de un clima laboral adecuado, donde prime buenas relaciones y buenas prácticas por parte de los subordinados y la parte directiva es un aspecto muy relevante que permite la satisfacción de los empleados y a la vez permite que se desenvuelvan de óptima manera en el ejercicio de sus funciones. Es importante que los funcionarios institucionales generen relaciones de confianza con todos los colaboradores de los distintos niveles y rangos en la institución, de tal manera que puedan realizar sus tareas óptimamente y contribuyan al desarrollo organizacional. Las relaciones entre los subordinados y empleadores influyen severamente en la actitud y desenvolvimiento de los empleados, más aún si es que se otorgan oportunidades de desarrollo personal y/o profesional al colaborador como muestra buenas relaciones entre ambas partes. Asimismo, cuando existe un buen ambiente laboral, los colaboradores podrán identificarse con la organización, pudiendo realizar sus actividades de la mejor manera posible a fin de que se logren los objetivos institucionales.

Las entidades con el afán de satisfacer, motivar y promover una actitud adecuada en sus colaboradores, deben brindar las condiciones idóneas para que estos se desenvuelvan, considerando el aspecto físico del espacio laboral donde realizarán sus labores, asimismo, deben considerar el tema remunerativo con gran relevancia para cumplir sus expectativas sobre lo que desean recibir a cambio de la prestación de sus servicios y/o la realización de sus tareas. Las remuneraciones son incentivos que influyen en la motivación de los colaboradores, así como en su satisfacción con el centro laboral, es por ello que los directivos deben buscar las mejores formas de incentivar a los colaboradores, a fin de que se sientan reconocidos y recompensados satisfactoriamente por sus labores realizadas, de manera que cada día lo realicen de mejor forma, buscando obtener los mejores resultados posibles, contribuyendo así al logro de metas y objetivos adecuadamente.

La satisfacción de los empleados influye en su forma de realizar sus labores y tareas dentro de las organizaciones, lo cual a su vez se refleja en la calidad de atención que brinde al público, es clave que los funcionarios gerentes y/o directivos realicen acciones al respecto con el propósito de satisfacer a sus empleados y crear una óptima imagen institucional hacia la población, pues con ello se mejorará en sí la calidad de los procesos y resultados que la entidad pueda tener. Los directivos deben ser personas líderes que promuevan y generen confianza de tal manera que el desenvolvimiento laboral sea el óptimo, logrando grandes resultados que supongan desarrollo y crecimiento organizacional, pues los trabajadores son el pilar más importante para poder obtener las metas y objetivos, pues estos son los que mantienen interacción con los consumidores a través de los servicios que brindan y los productos que se comercialicen.

Cada entidad debe buscar la manera más correcta de satisfacer a sus empleados, pudiendo recolectar información sobre sus falencias, dudas, incertidumbres y aspectos inadecuados que ocurran en las organizaciones, las cuales deben ser mejoradas con una gestión administrativa adecuada. La gerencia es la responsable del cumplimiento de los objetivos y metas

institucionales, es por ello que debe promocionar el mejor desenvolvimiento de los subordinados, a fin de que contribuyan activamente y permitan alcanzar los resultados proyectados. Es importante que los procesos de planificación y proyección institucional consideren rutas de acción adecuadamente definidas, a fin de que las funciones laborales no sean un problema al momento de ejecutarlas, es decir que resulta muy importante que las labores que sean asignadas a los empleados sean factibles y estas se encuentren acordes con las recompensas que reciben, de tal manera que se encuentren motivados y satisfechos con lo que entrega la entidad por su trabajo realizado.

El mundo empresarial de hoy en día debe tener presente la forma en que se desenvuelven los empleados, vigilando el uso de los recursos y el aprovechamiento eficiente de oportunidades para el desarrollo más adecuado de los procesos organizacionales. Es así que aprovechar las virtudes de los trabajadores resulta esencial para engorzar los resultados, una gestión adecuada de la fuerza laboral en las organizaciones, no solo ayuda a ubicar mejor a los colaboradores y que estos se sientan satisfechos realizando lo que en verdad pueden hacer, si no también a conseguir óptimos resultados que permitan el desarrollo y crecimiento institucional. Tener colaboradores satisfechos es un valor relevante que facilita el cumplimiento de propósitos institucionales, pues los colaboradores satisfechos presentan óptimas condiciones de conducta, estados de ánimo y actitud frente a las labores que se les ha encomendado, propiciando que realicen sus funciones con éxito, dejando de lado excusas y pretextos que obstruyan el desarrollo de sus funciones.

Los colaboradores poseen una serie de expectativas sobre su centro laboral, que comprende aspectos que desean recibir del mismo, y entre ellas se encuentran las remuneraciones a cambio de la prestación de sus servicios y/o la realización de sus tareas. La satisfacción del colaborador influye en su manera de realizar sus actividades, es así que las entidades deben garantizar dicho aspecto, a partir de la realización de una serie de actividades estratégicas que le permitan lograrlo, obteniendo con ello

productividad en la realización de sus funciones y la óptima gestión de los recursos institucionales.

Es clave que las organizaciones recojan información sobre lo que los empleados opinan o piensan sobre la entidad, de tal manera que se realicen mejoras importantes para satisfacerlos y se encuentre de acuerdo con la organización en todos sus aspectos. Cuando los trabajadores se encuentran conforme con lo que reciben de la organización, estos encuentran un grado de identificación de la misma, lo cual hace posible que el cumplimiento de los objetivos institucional se convierta en algo personal para los colaboradores, de tal manera que cumplir las metas de la entidad sea como cumplir sus metas personales. Los emperadores deben tener presente que al tener empleados satisfechos, estos realizarán sus funciones sin inconvenientes y con la mejor actitud, asumiendo roles y compromisos importantes para el cumplimiento de objetivos institucionales en el mediano y largo plazo, entonces si las entidades conocen los beneficios de satisfacer a sus empleados, se buscará las estrategias más convenientes para fomentarlo y mantenerlo así.

Chocano & Pacheco (2020) sostienen que la satisfacción laboral se encuentra motivada por los siguientes elementos: Condiciones físicas: concierne a todos los elementos tangibles que son necesarios para el desarrollo de la actividad laboral, en el cual se encuentran las herramientas de trabajo, la infraestructura que hacen propicia el desempeño. Beneficios laborales. Concierne a los incentivos económicos que recibe el colaborador por el desempeño de sus actividades, los cuales pueden ser dinerarios y no dinerarios adicionales a su pago pactado. Políticas administrativas. Son todas las normativas y lineamientos elaborados en las áreas administrativas, las cuales rigen la actividad laboral, por lo tanto, si estas están basadas en el respeto y consideración a los colaboradores, los resultados serán positivos. Relaciones sociales. Consiste en la forma como un colaborador se relaciona con sus demás compañeros de trabajo. Desarrollo personal. Concierne a las disposiciones de la organización que propician el desarrollo profesional de los colaboradores, las cuales pueden estar en base a

actividades de capacitaciones u otras que ayuden a mejorar del desempeño y la satisfacción. Desempeño de tareas. Son las relaciones de los colaboradores con las actividades organizacionales designadas. Relación con la autoridad. Es la forma en que colaboradores y jefes interactúan de manera positiva y asertiva para la mejora de los resultados. (p. 61)

La motivación es un aspecto muy importante que influye en la satisfacción de los colaboradores, pues no todos los centros laborales son adecuados, es decir que existen labores que desempeñan algunos trabajadores que por la misma naturaleza de sus funciones se realizan en lugares poco confortantes; tal es el caso de las labores de limpieza y mantenimiento de desaguaderos, retretes, alcantarillas, y entre otras labores afines, es así que los empleadores deben buscar estratégicamente la forma de recompensar dicho esfuerzo o labor realizada por los trabajadores que ejercen dichas funciones o labores, logrando su satisfacción. Es decir que cuando las condiciones de trabajo no son adecuadas, y no es posible cambiar el entorno donde realizan sus labores, los empleadores deben recompensar dichas labores de la mejor manera posible. Los incentivos laborales juegan un rol muy importante en la satisfacción laboral, es por ello que los directivos deben planificar la manera más adecuada de incentivar a los empleados a fin de que satisfagan sus expectativas y se sientan cómodos en cumplimiento de sus roles y responsabilidades.

Según Boada (2019), la medición de la satisfacción laboral en los colaboradores, puede ser realizado de diferentes formas, las cuales pueden ser unidimensional o multidimensional, en el primer caso, la evaluación se realiza solamente realizando una pregunta al colaborador sobre su satisfacción en su puesto laboral; mientras que la segunda forma de medir la satisfacción, es realizando una serie de preguntas al colaborador, este proceso es más complejo de aplicar debido al despliegue de un cuestionario con varias interrogantes, por lo que su interpretación es más tediosa. La satisfacción de los colaboradores es promovida en sí desde la parte directiva de las organizaciones a partir de la generación de condiciones óptimas para que se desenvuelvan y cumplan con sus funciones, el personal directivo

debe tener en todo momento presente que los colaboradores cumplen un rol protagónico en el crecimiento organizacional, por lo que su satisfacción es clave para que contribuyan en ello adecuadamente (p. 82)

Las dimensiones de la variable satisfacción laboral son planteadas por los autores Robbins & Coulter (2005), quienes la agrupan en:

Dimensión uno: **Reto del trabajo**. Consiste en las diferentes habilidades desarrolladas y aplicadas por los colaboradores para llevar a cabo diversas actividades designadas por la organización como parte de sus responsabilidades; los cuales son necesarias para formar talentos multidisciplinarios capaces de resolver cualquier situación laboral que se les presente, mejorando su nivel de eficiencia y satisfacción por los resultados alcanzados. (p. 61). Cuyos indicadores principales son: Identidad de la tarea, Significación de la tarea, Autonomía, Retroalimentación del puesto mismo.

Dimensión dos: **Remuneraciones justas**. El factor remunerativo juega un rol de suma importancia dentro de la satisfacción y calidad, el cual debe estar en función a las exigencias del puesto de trabajo y las actividades que el colaborador realiza en su día a día; asimismo, no solo basta que los pagos sean justos, sino que estos deben ser entregados a tiempo según lo pactado al inicio de la relación laboral, pues si esto no se cumple, puede significar un motivo de insatisfacción laboral que incluso puede mermar el rendimiento, considerando que todos tienen necesidades que atender mediante el uso del dinero. Las remuneraciones son incentivos que influyen en la motivación de los colaboradores, así como en su satisfacción con el centro laboral, es por ello que los directivos deben buscar las mejores formas de incentivar a los colaboradores, a fin de que se sientan reconocidos y recompensados satisfactoriamente por sus labores realizadas, de manera que cada día lo realicen de mejor forma, buscando obtener los mejores resultados posibles, contribuyendo así al logro de metas y objetivos adecuadamente (p. 412-413). Cuyo indicador principal es: Satisfacción con los sueldos y salario.

Dimensión tres: **Condiciones laborales**. Está referido al entorno laboral, dentro del cual se encuentra a la infraestructura, el mobiliario, los equipos de

trabajo, la limpieza, entre otros que guardan relación directa con el bienestar y posterior satisfacción laboral. Las condiciones en las que se encuentra el centro laboral, es un aspecto muy importante que permite a los colaboradores desenvolverse de forma idónea en el cumplimiento de sus deberes, tareas y responsabilidades otorgadas, es por ello que los directivos deben tratar de generar las mejores condiciones para sus subordinados, permitiendo que se desempeñen óptimamente, y puedan cumplir con sus tareas asignadas dando uso a los recursos institucionales de manera eficiente, contribuyendo activamente al logro de las metas y objetivos como organización, permitiendo que esta alcance el éxito y una expansión adecuada en el entorno donde se desenvuelve (p. 395). Cuyos indicadores principales son: Oportunidad y Desarrollo de la Organización, Características del Trabajo y Supervisión.

Dimensión cuatro: **Relación trabajo – empleado**. Consiste en la forma como se relacionan tanto colaboradores con los jefes como la organización con los colaboradores, la cual tiene repercusión sobre la satisfacción laboral, por lo tanto, es necesario que esta se lleve a cabo de manera eficiente para fortalecer las buenas relaciones y el cumplimiento de los objetivos planteados. Además, dichos autores señalan que dentro de la relación trabajo-empleado existen dos variables, que son necesarias nombrar: compromiso organizacional y participación en el trabajo. Las relaciones entre los subordinados y empleadores influyen severamente en la actitud y desenvolvimiento de los empleados, más aún si es que se otorgan oportunidades de desarrollo personal y/o profesional al colaborador como muestra buenas relaciones entre ambas partes. Es importante que los funcionarios institucionales generen relaciones de confianza con todos los colaboradores de los distintos niveles y rangos en la institución, de tal manera que puedan realizar sus tareas óptimamente y contribuyan al desarrollo organizacional (p. 346). Cuyo indicador principal es: Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo: Aplicada, porque se enmarca en la generación de conocimientos teóricos prácticos a partir de procedimientos científicos, para la comprobación de la hipótesis y la solución de la problemática de estudio (Concytec, 2018, p. 2)

Alcance: La presente investigación guarda un enfoque **descriptivo-correlacional**. Descriptivo, porque se describen las características y perfiles de cada variable estudiada; y correlacional, por pretender conocer el grado de asociación entre las variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 93)

Diseño de investigación:

No experimental, pues solo se apreciaron las variables en su entorno natural sin realizarse manipulación alguna (Arias, 2012, p.31)

De corte transversal, por realizarse la investigación en un periodo dado (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 154)

3.2. Variable, operacionalización

Variable I: Liderazgo gerencial

Definición conceptual: Según Kouzes & Posner, (2008), lo definen como un proceso comprensible y universal, que consiste en generar una influencia positiva sobre las personas dentro de un equipo de trabajo, de modo que, mediante la comunicación asertiva, se se alcancen los objetivos organizacionales necesarios para el desarrollo institucional (p. 42)

Definición operacional: El liderazgo gerencial es una cualidad que presentan los gerentes de una organización, de manera que puedan guiar a su equipo de trabajo hacia el logro de los propósitos organizacionales.

Dimensiones:

- * Desafiar el proceso
 - * Búsqueda de oportunidades desafiantes para cambiar, crecer, innovar y mejorar
 - * Experimentar corriendo riesgos y aprendiendo de los errores
- * Inspirar una visión compartida
 - * Visualizar un futuro gratificante y ennoblecedor
 - * Reunir a los colaboradores en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.
- * Habilitar a otros para actuar
 - * Fomentar la cooperación promoviendo metas cooperativas y generando confianza.
 - * Fortalecer a los colaboradores delegándoles poder y ofreciéndoles apoyo necesario.
- * Servir de modelo
 - * Dar el ejemplo mostrando conductas coherentes con los valores compartidos.
 - * Conseguir pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso.
- * Brindar aliento
 - * Reconociendo las contribuciones individuales
 - * Celebrando los logros del equipo de manera regular.

Escala de medición: Ordinal

Variable II: Satisfacción laboral

Definición conceptual: Para Robbins & Coulter (2005) la satisfacción en el trabajo está referido a la actitud que muestra un colaborador para con sus funciones. La satisfacción es una actitud, relacionada con los resultados que obtiene un colaborador, pues es altamente probable que los colaboradores alcancen mejores resultados cuando estén satisfechos y permanezcan más tiempo en la empresa. (p. 343).

Definición operacional: La satisfacción laboral comprende el cumplimiento de las expectativas de los colaboradores sobre su centro laboral, la cual permite la realización y cumplimiento óptimo de sus funciones, contribuyendo así activamente hacia el logro de los objetivos y metas planteados como institución.

Dimensiones:

- * Reto del trabajo
 - * Identidad de la tarea
 - * Significación de la tarea
 - * Autonomía
 - * Retroalimentación del puesto mismo
- * Remuneraciones justas
 - * Satisfacción con los sueldos y salario
- * Condiciones de trabajo
 - * Oportunidad y Desarrollo de la Organización
 - * Características del Trabajo
 - * Supervisión
- * Relación trabajo – empleado
 - * Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Escala de medición: Ordinal

3.3. Población y muestra

Población: Según Muñoz (2015) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (p. 168)

La población estará conformada por 42 colaboradores del Hotel Cumbaza.

Criterios de inclusión: La investigación ha visto conveniente incluir a los colaboradores que mantengan vínculo directo con la empresa, mediante un contrato laboral.

Criterios de exclusión: Se ha excluido a los trabajadores que forman parte de la empresa contratados mediante el outsourcing.

Muestra: es un subconjunto de elementos extraídos de la población de estudio (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, 2014)

Al ser una población reducida se ha visto conveniente considerar a todos los elementos, de esta forma, la muestra estará conformada por 42 colaboradores.

Muestreo no probabilístico

En los muestreos no probabilísticos, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. (Gomez, 2012., p.34)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: La encuesta, por su fácil aplicación en la recolección de información.

Instrumentos: Cuestionario, con una serie de preguntas sobre las variables abordadas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 217). El cuestionario está distribuido de la siguiente manera:

- * **Cuestionario 1: Liderazgo gerencial**, La cual está comprendida por: la dimensión de Desafiar el proceso con 6 ítems, la dimensión de Inspirar una visión compartida con 6 ítems, la dimensión de Habilitar a otros para actuar con 6 ítems, la dimensión de Servir de modelo con 6 ítems y la dimensión de brindar aliento con 6 ítems, sumando un total de 30 ítems. Con opciones de Nunca, Casi Nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre

- * **Cuestionario 2: Satisfacción laboral**, La cual está comprendida por: la dimensión de Reto del trabajo con 8 ítems, la dimensión de Remuneraciones justas con 2 ítems, la dimensión de Condiciones de trabajo con 8 ítems y la dimensión de Relación trabajo – empleado con ítems, sumando un total de 18 ítems. Con opciones de Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi siempre y Siempre.

Validez: Demuestra la veracidad de la medición que se realiza a través del instrumento aplicado a las variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

Juicio de expertos: Es la opinión emitida por expertos en la materia de estudio y sobre procedimientos de investigación científica sobre los instrumentos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Confiabilidad: Alfa de Crombach determinará la confiabilidad de los resultados obtenidos a base de la aplicación de los instrumentos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

3.5. Procedimientos

La presente investigación inició por la definición del problema a partir del método empírico, posterior a ello se desarrolló el marco teórico, apoyándose de información verídica y concisa derivada de fuentes fiables como son libros, revistas, artículos científicos y tesis, considerando una antigüedad máxima de 5 años. Luego de ello se realizó, el diseño metodológico en la que se precisa datos relevantes como: tipo y diseño de investigación; terminado este acápite, se procedió a la recolección de información del objeto de estudio para luego tabularlo. Finalmente se contrasta la hipótesis y se elaboran las conclusiones y recomendaciones.

3.6. Métodos de análisis de datos

Se aplicaron instrumentos para la recolección de información, los cuales fueron debidamente validados siguiendo los procedimientos requeridos, asimismo, se utilizaron tablas y figuras estadísticas para la presentación de los resultados encontrados de forma más detallada; mientras tanto, para contrastar las hipótesis, se utilizará el coeficiente de correlación denominado Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Se desarrolló bajo los principios éticos universales, con lo cual se garantizó el respeto a los derechos de cada autor citado en el estudio, asimismo, se respetó la integridad de cada participante en el desarrollo de la investigación, además, los datos recopilados para el procesamiento de la información, fueron obtenidos desde fuentes confiables, con lo cual se garantiza una exposición verás de la información obtenida.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Tabla 1.

Información sociodemográfica

		Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	26	61,9
	Femenino	16	38,1
	Total	42	100,0
Edad	20 a 30 años	6	14,3
	31 a 40 años	12	28,6

	41 a 50 años	18	42,9
	51 a más años	6	14,3
	Total	42	100,0
Grado de instrucción	Bachiller	19	45,2
	Profesional	11	26,2
	Maestría	6	14,3
	Doctorado	6	14,3
	Total	42	100,0
Condición laboral	Contratado	28	66,7
	Indeterminado	14	33,3
	Total	42	100,0
Lugar de procedencia	Costa	6	14,3
	Sierra	9	21,4
	Selva	27	64,3
	Total	42	100,0
Área de trabajo	Administración	4	9,5
	Recepción	12	28,6
	Limpieza	13	31,0
	Otros	13	31,0
	Total	42	100,0

Fuente. Spss. V.25

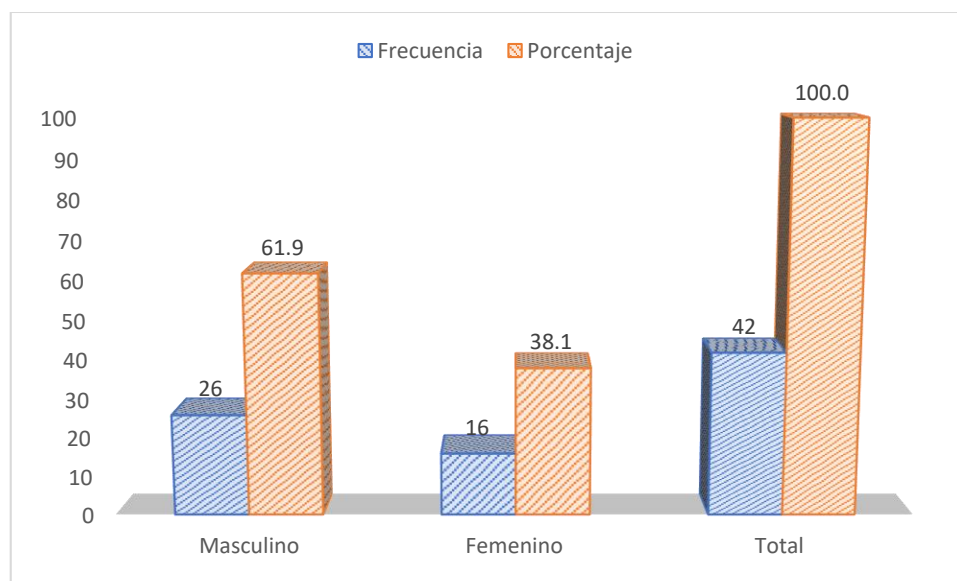


Figura 1. Genero

Interpretación:

Conforme a la figura 1, con respecto al género del total de los encuestados el 38.1% son del género femenino y el 61.9% son del género masculino.

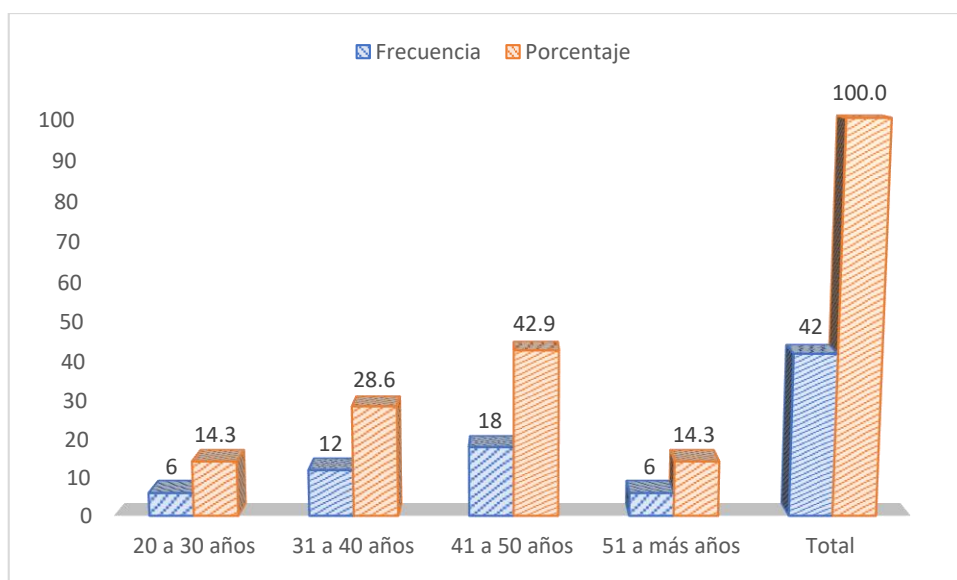


Figura 2. Edad

Interpretación:

Conforme a la figura 2, con respecto a la edad del total de los encuestados el 14.3% son del rango de 20 a 30 años, el 14.3% de 51 a más años, el 28.6% del rango de 31 a 40 años y 42.9% del rango de 41 a 50 años.

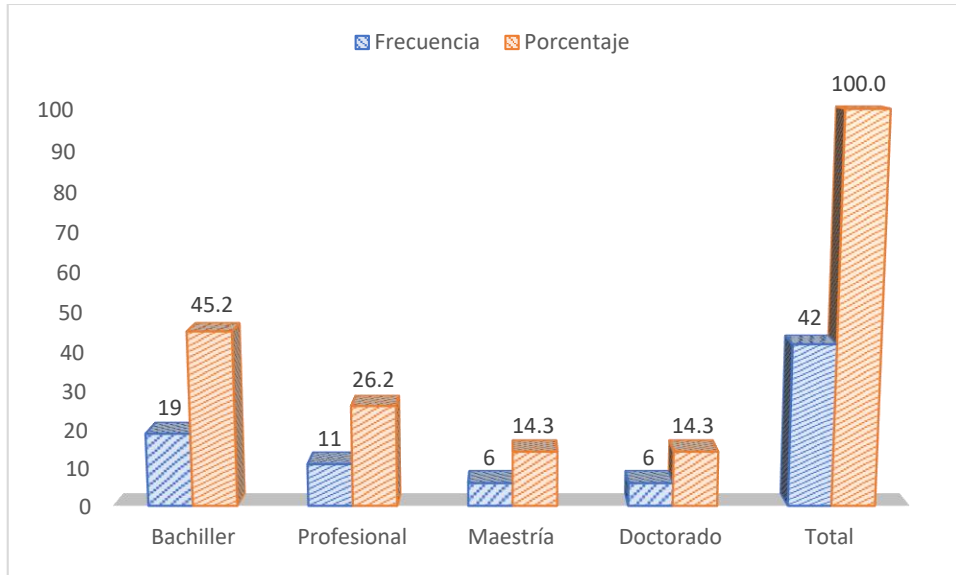


Figura 3. *Grado de instrucción*

Interpretación:

Conforme a la figura 3, con respecto al grado de instrucción del total de los encuestados el 14.3% son del grado de doctorado, el 14.3% de maestría, el 26.2% del grado profesional y el 45.2% del grado de bachiller.

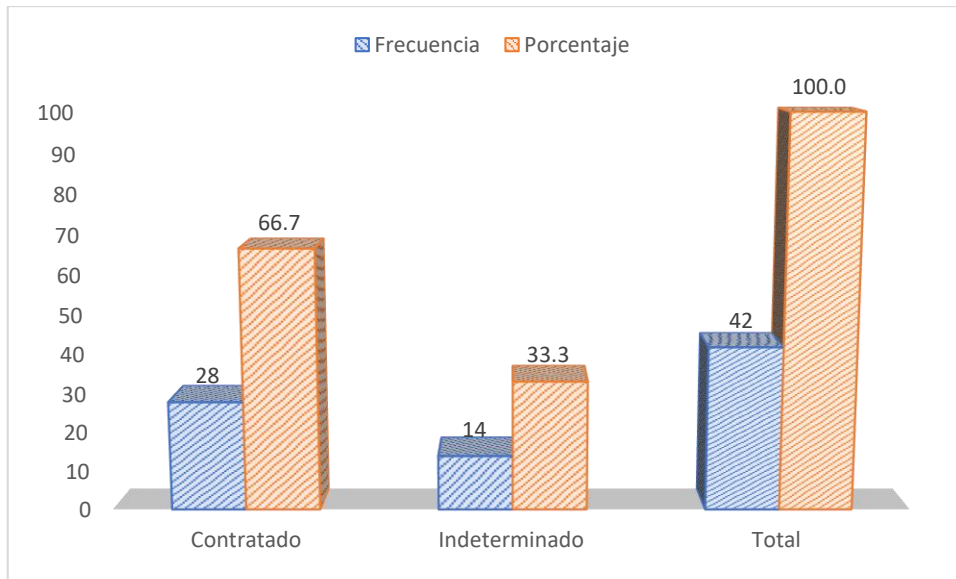


Figura 4. Condición laboral

Interpretación:

Conforme a la figura 4, con respecto a la condición laboral del total de los encuestados el 33.3% son indeterminado y el 66.7% de condición laboral contratado.

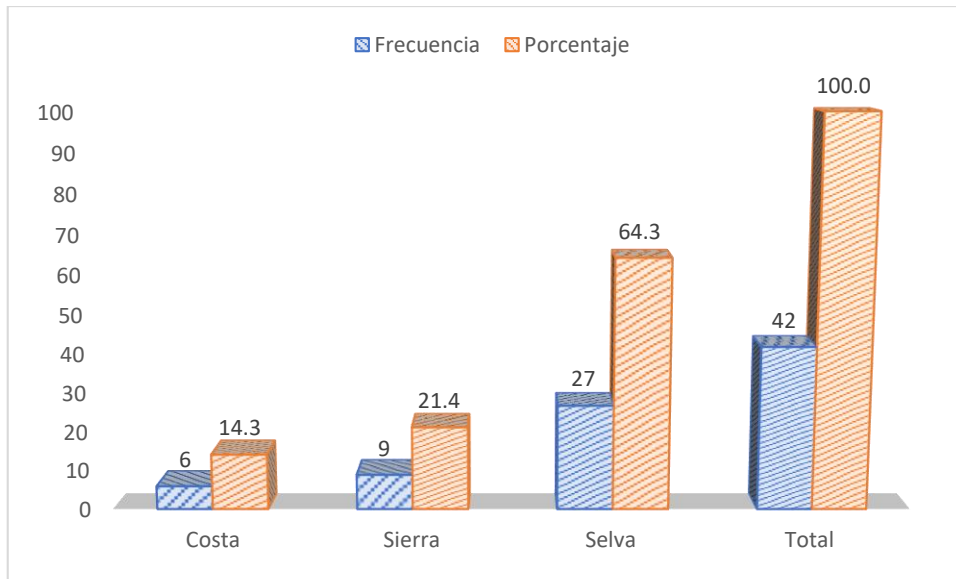


Figura 5. *Lugar de procedencia*

Interpretación:

Conforme a la figura 5, con respecto al lugar de procedencia del total de los encuestados el 14.3% son de la costa, el 21.4% de la sierra y el 64.3% son de la selva.

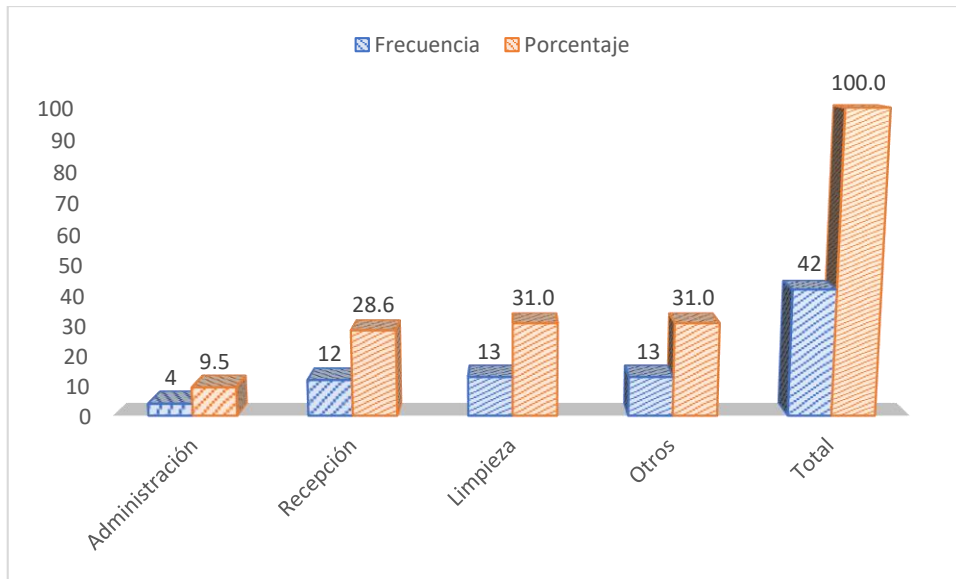


Figura 6. Área de trabajo

Interpretación:

Conforme a la figura 6, con respecto al área de trabajo del total de los encuestados el 14.3% son de la costa, el 21.4% de la sierra y el 64.3% son de la selva.

Tabla 2.

Análisis de fiabilidad de Alfa de Crombach de la variable Liderazgo gerencial y la variable Satisfacción laboral.

	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems
Liderazgo gerencial (0.991) (30 ítem)	Desafiar el proceso	0.952	6
	Inspirar una visión compartida	0.963	6
	Habilitar a otros para actuar	0.951	6
	Servir de modelo	0.951	6
	Brindar aliento	0.950	6
	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems
Satisfacción laboral (0,932) (18 ítem)	Reto del trabajo	0.897	8
	Remuneraciones justas	0.788	2
	Condiciones de trabajo	0.778	6
	Relación trabajo – empleado	0.969	2

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 2 se muestran los datos respecto al análisis de la confiabilidad de los instrumentos utilizados para la recopilación de datos, el cual fue determinado mediante el Alpha de crombach, por lo tanto, para la variable liderazgo gerencial, se obtuvo un valor igual a 0.991 mientras que para la variable satisfacción laboral, se obtuvo un valor de 0.932; por lo tanto, dado a que los valores sobrepasan el

0.7 como lo estipula el autor, los instrumentos poseen un alto nivel de confiabilidad, de manera que están aptos para ser aplicados. Según (Hernández et al; 2014, p.295) sostienen que, un instrumento para ser catalogado como confiable, el coeficiente de confiabilidad deberá ser mayor a 0.70.

Tabla 3.

Análisis descriptivo de la variable Liderazgo gerencial de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

		Frecuencia	Porcentaje
LIDERAZGO GERENCIAL	Nunca	4	9,5
	Casi Nunca	15	35,7
	Algunas veces	15	35,7
	Casi siempre	6	14,3
	Siempre	2	4,8
	Total	42	100,0
Desafiar el proceso	Nunca	4	9,5
	Casi Nunca	15	35,7
	Algunas veces	10	23,8
	Casi siempre	11	26,2
	Siempre	2	4,8
	Total	42	100,0
Inspirar una visión compartida	Nunca	4	9,5
	Casi Nunca	10	23,8
	Algunas veces	16	38,1
	Casi siempre	10	23,8
	Siempre	2	4,8
	Total	42	100,0
Habilitar a otros para actuar	Nunca	4	9,5
	Casi Nunca	10	23,8
	Algunas veces	15	35,7
	Casi siempre	11	26,2
	Siempre	2	4,8
	Total	42	100,0

Servir de modelo	Nunca	4	9,5
	Casi Nunca	15	35,7
	Algunas veces	11	26,2
	Casi siempre	10	23,8
	Siempre	2	4,8
	Total	42	100,0
Brindar aliento	Casi Nunca	19	45,2
	Algunas veces	10	23,8
	Casi siempre	9	21,4
	Siempre	4	9,5
	Total	42	100,0

Fuente. Spss. V.25

Interpretación:

Respecto a la variable; liderazgo gerencial, los colaboradores expresan lo siguiente, el 4.8% mencionan que el hotel siempre desarrolla un buen liderazgo gerencial, siendo este un valor mínimo, dando a entender que se necesita gestionar nuevas herramientas para mejorar el liderazgo dentro de la empresa y el 35.7% manifestaron que casi nunca. En cuanto a la dimensión de desafiar el proceso el 4.8% indicaron que los colaboradores siempre están en constantes cambios y así aportar mejores resultados a la empresa y el 35.7% indicaron que casi nunca desafían a los procesos. Con respecto a la dimensión de inspirar una visión compartida el 4.8% mencionan que los líderes siempre inspiran al resto de los colaboradores y el 38.1% indicaron que solo algunas veces. Con relación a la dimensión de habilitar a otros para actuar, el 4.8% indicaron que siempre los líderes conforman un equipo para seguir y dar fin a los objetivos establecidos y el 35.7% indicaron que solo se da algunas veces. En cuanto a la dimensión de servir de modelo el 4.8% indicaron que siempre los líderes son el ejemplo para que los demás colaboradores cumplan sus funciones y el 35.7% indicaron que casi nunca. Respecto a la dimensión de brindar aliento el 9.5% indicó que siempre los líderes están tras sus colaboradores, motivándoles y supervisando sus avances y el 23.8% indicaron los líderes solo alientan a sus colaboradores algunas veces.

Tabla 4.

Análisis descriptivo de la variable satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

		Frecuencia	Porcentaje
SATISFACCIÓN LABORAL	Nunca	2	4,8
	Casi Nunca	14	33,3
	Algunas veces	18	42,9
	Casi siempre	8	19,0
	Total	42	100,0
Reto del trabajo	Nunca	2	4,8
	Casi Nunca	14	33,3
	Algunas veces	13	31,0
	Casi siempre	13	31,0
	Total	42	100,0
Remuneraciones justas	Nunca	2	4,8
	Casi Nunca	12	28,6
	Algunas veces	11	26,2
	Casi siempre	14	33,3
	Siempre	3	7,1
	Total	42	100,0
Condiciones de trabajo	Nunca	2	4,8
	Casi Nunca	12	28,6
	Algunas veces	19	45,2
	Casi siempre	9	21,4
	Total	42	100,0
Relación trabajo -empleado	Nunca	4	9,5
	Casi Nunca	8	19,0
	Algunas veces	15	35,7
	Casi siempre	13	31,0
	Siempre	2	4,8
	Total	42	100,0

Fuente. Spss. V.25

Interpretación:

Respecto a la variable; satisfacción laboral, los colaboradores expresan lo siguiente, el 4.8% indicaron que la empresa nunca genera buenos incentivos a su colaborador, ocasionando que no exista satisfacción laboral, y el 42.9% indicaron que solo algunas veces existe satisfacción laboral por parte de los colaboradores. En cuanto a la dimensión de reto del trabajo, se observa un porcentaje mínimo de un 4.8% indicando que los colaboradores nunca desarrollan las habilidades y capacidades necesarias para dar inicio a sus actividades y el 33.3% indicando que casi nunca. Con relación a la dimensión de remuneraciones justas, el 4.8% indicaron que las remuneraciones no son las más convenientes pero se observa un porcentaje máximo de un 28.6% indicando que casi nunca la empresa da buenas remuneraciones a sus colaboradores. En cuanto a la dimensión de condiciones de trabajo, se evidencia un valor mínimo de un 4.8% indicando que el entorno laboral nunca es favorable y el 45.2% indicando que solo algunas veces el ambiente laboral es conveniente. Con respecto a la dimensión de relación trabajo – empleado el 4.8% mencionaron que siempre existe buena relación entre los trabajadores con los jefes y también con la organización y el 35.7% afirmaron que algunas veces se da buena relación entre los integrantes de la organización.

Tabla 5.*Prueba de normalidad Shapiro-Wilk de una muestra*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO GERENCIAL	,903	42	,002
Desafiar el proceso	,900	42	,001
Inspirar una visión compartida	,914	42	,004
Habilitar a otros para actuar	,913	42	,004
Servir de modelo	,904	42	,002
Brindar aliento	,808	42	,000
SATISFACCIÓN LABORAL	,864	42	,000
Reto del trabajo	,850	42	,000
Remuneraciones justas	,901	42	,002
Condiciones de trabajo	,863	42	,000
Relación trabajo empelado	,904	42	,002

Fuente: Elaborado por el SPSS 25**Interpretación:**

De acuerdo a la prueba de normalidad con respecto a Shapiro-Wilk se utilizó para la muestra de 42 colaboradores, la cual indica que la distribución de la prueba no es normal, por lo consiguiente se procedió a utilizar el estadístico Rho de Spearman para la correlación de las variables.

Prueba de hipótesis**Hipótesis general**

Hi: Existe relación significativa entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

Ho: No existe relación significativa entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

Regla de decisión

- Si el p valor es $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula (H_0).

- Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H1).

Tabla 6.

Análisis de correlación entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

Satisfacción laboral			
Liderazgo gerencial	Rho de Spearman	p- valor	N
	0,787	0,000	42

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 6, se observa la relación entre el liderazgo gerencial con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,787 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, el liderazgo gerencial se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. De esta manera, se determina que si la empresa hotelera Cumbaza, logra influenciar de forma positiva en los equipos de trabajo, generando una comunicación asertiva, los colaboradores se sentirán satisfechos con las funciones que desarrollan en la empresa y con ello logran los objetivos establecidos por la empresa hotelera.

Tabla 7.

Análisis de correlación entre desafiar el proceso con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

Satisfacción laboral			
Desafiar el proceso	Rho de Spearman	p- valor	N
	0,698	0,000	42

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 7, se observa la relación entre desafiar el proceso con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0, 698 (correlación positiva moderada) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, desafiar el proceso se relaciona con un (nivel moderado) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. De esta manera se establece que si los colaboradores se sienten capaces de desarrollar las actividades con distintos rumbos, distintos a las funciones que realizan en la empresa, pero poseen la capacidad para hacer frente a los riesgos y la empresa hotelera los brinda las herramientas necesarias, se sentirán satisfechos tanto con la empresa como consigo mismo, beneficiado a la empresa hotelera.

Tabla 8.

Análisis de correlación entre inspirar una visión compartida con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

Satisfacción laboral			
Inspirar una visión compartida	Rho de Spearman	p- valor	N
	0, 716	0,000	42

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 8, se observa la relación entre inspirar una visión compartida con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,716 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, inspirar una visión compartida se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. De esta manera se establece que si el líder cuenta con las capacidades necesarias, y lleva a los colaboradores hacia el éxito, inspirando confianza y lealtad, generará en el colaborador satisfacción laboral, dichos resultados se debe a la relación que existe entre ambas variables.

Tabla 9.

Análisis de correlación entre habilitar a otros para actuar con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

Satisfacción laboral			
Habilitar a otros	Rho de Spearman	p- valor	N
para actuar	0,713	0,000	42

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 9, se observa la relación entre habilitar a otros para actuar con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,713 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, el habilitar a otros para actuar se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. En función a ello, mientras mejores son las estrategias que líder aplique en el cumplimiento de los objetivos, haciendo que el colaborador conozca los objetivos, muchos de ellos se sentirán satisfechos con lo que hagan dentro de la empresa.

Tabla 10.

Análisis de correlación entre servir de modelo con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

	Satisfacción laboral		
	Rho de Spearman	p- valor	N
Servir de modelo	0, 763	0,000	42

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 10, se observa la relación entre servir de modelo con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0, 763 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, el servir de modelo se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. En relación a dichos resultados, se determina que si la empresa cuenta con un buen líder, con un buen comportamiento, siendo el ejemplo a seguir y genera un grado de compromiso alto, muchos de los colaboradores se sentirán satisfechos y comprometidos con las funciones que desarrollen.

Tabla 11.

Análisis de correlación entre brindar aliento con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

	Satisfacción laboral		
	Rho de Spearman	p- valor	N
Brindar aliento	0, 736	0,000	42

Fuente: Elaborado por el SPSS 25

Interpretación:

En la Tabla 11, se observa la relación entre brindar aliento con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,736 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, entonces, el brindar aliento se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. De esta manera se establece que si el buen líder alienta a los colaboradores hacia el logro de los objetivos, mediante el desarrollo de las actividades, acciones y recompensas significativas, otorgarán confianza a sus subordinados para comunicarse de manera efectiva sin barreras que se lo impidan.

V. DISCUSIÓN

En este capítulo se discuten los resultados obtenidos con los antecedentes, teniendo así que, el liderazgo gerencial se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,787 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). De esta manera, se determina que si la empresa hotelera Cumbaza, logra influenciar de forma positiva en los equipos de trabajo, generando una comunicación asertiva, los colaboradores se sentirán satisfechos con las funciones que desarrollan en la empresa y con ello lograrán los objetivos establecidos por la empresa hotelera, Ochoa, E. (2018), quien menciona que, por medio de la correlación de Spearman se comprobó que existe relación de tipo significativa entre ambas variables propuestas en el estudio, pues el coeficiente obtuvo un valor de 0.542, quien en su resultado manifiesta que el líder mantiene una postura abierta y efectiva, por lo que es difícil establecer lazos duraderos y mejorar la comunicación en la empresa. Además, Loli, C., Macedo, B., Panduro, K. & Pérez (2019), quien menciona que, mediante el análisis estadístico de Rho de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.654 y un p valor de 0.000, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna, quien en su resultado manifiesta que a mejor liderazgo mejor son los resultados finales de los colaboradores; además, se encontró que, el nivel de satisfacción por parte de los líderes gerenciales es en un 65%, no se desarrollan adecuadamente las funciones, que fueron evidenciados según las evaluaciones realizadas.

VI. CONCLUSIONES

6.1. El liderazgo gerencial se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,787 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). De esta manera, se determina que si la empresa hotelera Cumbaza, logra influenciar de forma positiva en los equipos de trabajo, generando una comunicación asertiva, los colaboradores se sentirán satisfechos con las funciones que desarrollan en la empresa y con ello lograrán los objetivos establecidos por la empresa hotelera.

6.2. El desafiar el proceso se relaciona con un (nivel moderado) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,698 (correlación positiva moderada) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). De esta manera se establece que, si los colaboradores se sienten capaces de desarrollar las actividades con distintos rumbos, distintos a las funciones que realizan en la empresa, pero poseen la capacidad para hacer frente a los riesgos y la empresa hotelera los brinda las herramientas necesarias, se sentirán satisfechos tanto con la empresa como consigo mismo, beneficiado a la empresa hotelera.

6.3. El inspirar una visión compartida se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,716 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). De esta manera se establece que, si el líder cuenta con las capacidades necesarias, y lleva a los colaboradores hacia el éxito, inspirando confianza y lealtad, generará en el colaborador satisfacción laboral, dichos resultados se debe a la relación que existe entre ambas variables.

6.4. El habilitar a otros para actuar se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto

2021, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,713 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). En función a ello, mientras mejores son las estrategias que líder aplique en el cumplimiento de los objetivos, haciendo que el colaborador conozca los objetivos, muchos de ellos se sentirán satisfechos con lo que hagan dentro de la empresa.

6.5. El servir de modelo se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,763 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). En relación a dichos resultados, se determina que, si la empresa cuenta con un buen líder, con un buen comportamiento, siendo el ejemplo a seguir y genera un grado de compromiso alto, muchos de los colaboradores se sentirán satisfechos y comprometidos con las funciones que desarrollen.

6.6. El brindar aliento se relaciona con un (nivel alto) con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021, ya que el análisis estadístico Rho de Spearman fue de 0,736 (correlación positiva alta) y un p valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$). De esta manera se establece que si el buen líder alienta a los colaboradores hacia el logro de los objetivos, mediante el desarrollo de las actividades, acciones y recompensas significativas, otorgarán confianza a sus subordinados para comunicarse de manera efectiva sin barreras que se lo impidan.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Mejorar el liderazgo gerencial dentro de la organización mediante capacitaciones al personal directivo para incrementar las posibilidades de dirigir las actividades y procesos internos bajo un enfoque de eficiencia para el logro de los objetivos planificados.
- 7.2.** Potenciar las habilidades de los colaboradores y jefes de la empresa para innovar en el desarrollo de los procesos y actividades enfocados a la obtención de mejores resultados para lograr los objetivos empresariales planteados.
- 7.3.** Mejorar las estrategias para inspirar el desarrollo de una visión compartida en el personal, para posibilitar la colaboración y trabajo en equipo, esto debido a que 38.1% de encuestados mencionaron que solo algunas veces se inspira esta dimensión.
- 7.4.** Mejorar la imagen de los líderes en la empresa, con la finalidad de que proyectar ejemplo positivo para inspirar el desarrollo de las actividades en los colaboradores bajo un enfoque de eficiencia, teniendo en cuenta que el 35.7% afirma que casi nunca existe una buena imagen en los líderes.
- 7.5.** Mejorar las estrategias internas para transmitir un mensaje de aliento a los colaboradores para el logro de los objetivos planificados, incrementando de la competitividad, considerando que el 45.2% afirmó que casi nunca se brinda aliento a los colaboradores.
- 7.6.** Potenciar los diferentes elementos que ayudan a mejorar la satisfacción de los colaboradores al realizar sus actividades encomendadas, mediante actividades de reconocimiento, asensos, entre otros; esto debido a que el 42.9% de los encuestados afirmaron que solo a veces se encuentran satisfechos.

- 7.7.** Capacitar al personal de manera periódica, con la finalidad de actualizar sus conocimientos y potenciar sus habilidades y competencias para poder afrontar los retos laborales que se pueden presentar en su día a día.
- 7.8.** Mantener las remuneraciones a los colaboradores de manera justa y realizar los ajustes necesarios de acuerdo a las normativas aplicadas laborales y el rendimiento de cada colaborador.
- 7.9.** Mejorar las condiciones donde se llevan a cabo las actividades laborales, de modo que estas puedan garantizar la integridad física de los colaboradores como elemento importante para mejorar su desempeño y satisfacción.
- 7.10.** Mejorar las relaciones entre los colaboradores y los jefes de área, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral para incrementar los niveles de desempeño, esto debido a que el 35.7% afirmó que solo algunas veces se desarrolla buenas relaciones.
- 7.11.** Mejorar el desarrollo del liderazgo gerencial eficiente en la empresa debido a que esta tiene una influencia positiva y significativa sobre la generación de satisfacción en los colaboradores como efecto de la dependencia para mejorar su desempeño.

REFERENCIAS

- Aguirre, G., Serrano, B. & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 9. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Alatriza, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 10. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/19157/16073>
- Álvarez, L., López, L. & Silva, N. (2019). Satisfacción laboral en una organización human care de la Bahía de Guayaquil. *Podium*, 35, 10. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/322/216>
- Arana, L. & Coronado, J. (2017). Liderazgo Directivo Y Desempeño Docente En Una Institución Educativa Parroquial Del Distrito De San Isidro. *Revista EDUCA UMCH*, 24. <https://revistas.umch.edu.pe/EducaUMCH/article/view/33/29>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6°). Editorial Episteme. https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION
- Ayuso, D. & Herrera, I. (2017). *El liderazgo en los entornos sanitarios: Formas de gestión*. Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490520796.pdf>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 29. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398/740>
- Calderón, E. (2016). *Nivel de satisfacción laboral que poseen los trabajadores del área administrativa de la municipalidad de Huehuetenango*. [Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Calderon-Eunice.pdf>
- Calero, E. (2019). *Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño*

laboral de los funcionarios de la dirección provincial del instituto ecuatoriano de seguridad social de Chimborazo [Pontificia Universidad Católica del Ecuador].

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2788/1/76955.pdf>

Campos, G., Nolberto, V. & Coras, D. (2019). Satisfacción laboral en profesionales de enfermería de un instituto especializado de Perú. *Revista Enfermería Herediana*, 11(1), 7.

<https://revistas.upch.edu.pe/index.php/RENH/article/view/3520>

Capa, L., Miguel, R. & Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 12. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-285.pdf>

Cercado, K. & Gonzales, K. (2017). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto* [Universidad Peruana Unión]. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/736/Kelita_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chocano, M. & Pacheco, C. (2020). Satisfacción Laboral Y Variables Sociodemográficas En Los Trabajadores De Una Empresa Ferroviaria En La Ciudad De Arequipa. *Revista de Psicología*, 10(2), 19. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/1241/604>

Collantes, J. & Arévalo, J. (2017). Motivación y satisfacción laboral del enfermero en un hospital de Lima - Perú. *Ciencia y Arte de Enfermería*, 2(2), 6. <http://www.cienciaenfermeria.org/index.php/rcae/article/view/45/56>

Concytec. (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica* - Reglamento Renacyt. 12. https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf

Díaz, C., Roncallo, L., López, M. & González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva

- realidad organizacional. *Revista de Economía y Administración*, 15(1), 18.
<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47/41>
- Díaz, F., González, R. & Medellín, V. (2015). Cualidades de un líder para la gestión de proyectos. *Ventana Informática*, 33, 15.
<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/ventanainformatica/article/download/1403/1479>
- Díaz, J., Medina, J. & De la Garza, M. (2017). El liderazgo en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pymes turísticas del sur de Tamaulipas. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 19.
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/595/797>
- Escandon, D. & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32, 9. <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-influencia-estilos-liderazgo-el-desempeno-S0123592316300183>
- Fernández, M. (2017). Liderazgo global ¿Una nueva teoría? *Pizarron Latinoamericano*, 8, 14.
<http://openjournal.unimet.edu.ve/index.php/RevistaPizarron/article/view/357/331>
- Flores, E., García, M., Yapuchura, A. & Yapuchura, C. (2018). Liderazgo y su influencia sobre el nivel de resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Perú. *Fides et Ratio*, 16, 15.
http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a04.pdf
- García, Y., Martínez, M., Rivera, M. & Gutiérrez, G. (2016). Satisfacción laboral del Personal de enfermería en dos Instituciones De Salud Públicas: Caso Hidalgo, México. *Ciencia Administrativa*, 17.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/04CA201601.pdf>
- García, R. (2018). *Liderazgo empresarial y el buen desempeño de los colaboradores en la Clínica Corporación Medica San Martín SAC Tarapoto 2017* [Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26990/García_FRM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Gil, I. & Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 11. https://www.researchgate.net/publication/286840310_Incidencia_Del_Liderazgo_En_Los_Factores_Criticos_Del_Exito_Como_Estrategia_Competitiva_Empresarial/link/5f773a9d458515b7cf612eb1/download
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Tercer Milenio. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Guerrero, M. (2017). Los estilos de liderazgo en empresarias ecuatorianas y su influencia en el desempeño de sus colaboradores. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 11. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920574.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huamán, N. (2016). Factores institucionales y satisfacción laboral del profesional de enfermería del Hospital María Auxiliadora, Lima. *Revista Científica de Ciencias de La Salud*, 9(2), 7. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rc_salud/article/view/230/230
- Izquierdo, R., Novillo, L. & Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9, 6. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus13317.pdf>
- Jiménez, A. & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 13. http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Kouzes, B. & Posner, J. (2008). *El desafío del liderazgo* (1st ed.). Gránica. <https://es.scribd.com/document/401888209/El-Desafio-Del-Liderazgo-pdf>
- Loli, C., Macedo, B., Panduro, K. & Pérez, A. (2019). *Liderazgo gerencial y el*

- desempeño laboral de los conductores de la empresa de Transportes Sisa Tours SAC, Tarapoto – 2019* [Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35775/B_Loli_NCM-Macedo_VB-Panduro_SKE-Pérez_GA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Marín, E. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 13.
https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/507/1199
- Melgar, E. (2018). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016* [Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14828/Melgar_EEC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. OXFOD.
<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Noboa, J., Barrera, G. & Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, 6(1), 24.
<http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/184/151>
- Ochoa, E. (2018). *Liderazgo Gerencial y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores Administrativos del Gobierno Regional de Apurímac, Abancay, 2018* [Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37506/ochoa_ce.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Patrón, R., Pérez, C. & Llanes, C. (2018). Estudio comparativo de satisfacción laboral para la mejora de una empresa procesadora de miel ubicada en México. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 5(10), 11.
<https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/167/329>

- Pérez, G., Scarsi, R. & Merino, A. (2017). Satisfacción laboral y productividad en docentes de la Facultad de Enfermería de la UNCP. Huancayo, 2016. *Prospectiva Universitaria*, 14(1), 10. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/prospectiva/article/view/682/921>
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C. & Torreblanca, E. (2019). Motivación , satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 15. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499013>
- Pujol, L. & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34, 16. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8th ed.). Pearson Educación. https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Rosales, H. (2018). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15072/Rosales_RHA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saavedra, J. & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 14. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/219>
- Salazar, L. & Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Universidad Pontificia Bolivariana*, 6(1), 21. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/rice/article/view/5232/4895>
- Santamaría, R. & Mejías, A. (2020). Liderazgo como factor crítico de éxito para la gestión de las pymes. Reflexiones para la discusión. *Revista Ingeniería Industrial*, 38, 16. https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/4767/4705
- Suárez, H. (2019). Programa de entrenamiento en liderazgo gerencial en

organizaciones empresariales. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(13), 13.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/77/103>

Tama, A. (2020). *Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los equipos de trabajo de la empresa TADESEC CIA. LTDA. En la ciudad de Guayaquil* [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15368/3/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-296.pdf>

Terrones, A. (2019). Compromiso organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa de transportes Móvil Tours S.A.C. – Agencia Chachapoyas, 2016. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(3), 6.
<http://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/626/778>

Vargas, T., Vizzuett, V., Amador, E., Becerra, L. & Villegas, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay*, 9, 26. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1444/1094>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo gerencial	Según Kouzes & Posner, (2008) es un proceso comprensible y universal, es una relación fundada en la confianza. Sin ella, la gente no acepta correr riesgos. Sin riesgos, no hay cambio. Sin cambio, las organizaciones y movimientos mueren. (p. 42)	El liderazgo gerencial es la manera de guiar a los demás con el fin de lograr un objetivo en común, poniendo como prioridad la negociación, el pensamiento estratégico y el manejo del conflicto, así como asumiendo la responsabilidad de las decisiones tomadas por todo el equipo.	Desafiar el proceso	Búsqueda de oportunidades desafiantes para cambiar, crecer, innovar y mejorar	Ordinal
				Experimentar corriendo riesgos y aprendiendo de los errores.	
			Inspirar una visión compartida	Visualizar un futuro gratificante y ennobecedor	
				Reunir a los colaboradores en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas.	
			Habilitar a otros para actuar	Fomentar la cooperación promoviendo metas cooperativas y generando confianza.	
				Fortalecer a los colaboradores delegándoles poder y ofreciéndoles apoyo necesario.	
			Servir de modelo	Dar el ejemplo mostrando conductas coherentes con los valores compartidos.	
				Conseguir pequeños triunfos que promuevan el progreso y generen compromiso.	

			Brindar aliento	Reconociendo las contribuciones individuales. Celebrando los logros del equipo de manera regular.	
Satisfacción laboral	Para Robbins & Coulter (2005) la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Aunque la satisfacción en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización. (p. 343)	La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.	Reto del trabajo	Identidad de la tarea Significación de la tarea Autonomía Retroalimentación del puesto mismo	Ordinal
			Remuneraciones justas	Satisfacción con los sueldos y salario	
			Condiciones de trabajo	Oportunidad y Desarrollo de la Organización Características del Trabajo	
				Supervisión	
			Relación trabajo – empleado	Compatibilidad entre la personalidad y el puesto	

Fuente: *Elaboración propia*

Anexo 2: Matriz de consistencia

Titulo	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo/Diseño de investigación	Conceptos
<p>“Liderazgo Gerencial y su relación con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021”</p>	<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?</p> <p>Problemas específicos: ¿De qué manera se relaciona desafiar el proceso con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021? ¿De qué manera se relaciona inspirar una visión compartida con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021? ¿De qué manera se relaciona habilitar a otros para actuar con la Satisfacción laboral de los</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021</p> <p>Objetivos específicos: Describir la relación entre desafiar el proceso con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Describir la relación entre inspirar una visión compartida con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Describir la relación entre habilitar a otros para actuar con la Satisfacción laboral</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre el Liderazgo Gerencial con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021</p> <p>Hipótesis específicas: Existe relación significativa entre desafiar el proceso con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021. Existe relación significativa entre inspirar una visión compartida con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.</p>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Alcance: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental de corte transversal.</p>	<p>Liderazgo gerencial Según Kouzes & Posner, (2008) es un proceso comprensible y universal, es una relación fundada en la confianza. Sin ella, la gente no acepta correr riesgos. Sin riesgos, no hay cambio. Sin cambio, las organizaciones y movimientos mueren. (p. 42)</p> <p>Satisfacción laboral Para Robbins & Coulter (2005) la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Aunque la satisfacción en el trabajo es una actitud más que</p>

	<p>colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?</p> <p>¿De qué manera se relaciona servir de modelo con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?</p> <p>¿De qué manera se relaciona brindar aliento con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021?</p>	<p>de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.</p> <p>Describir la relación entre servir de modelo con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.</p> <p>Describir la relación entre brindar aliento con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.</p>	<p>Existe relación significativa entre habilitar a otros para actuar con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre servir de modelo con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre brindar aliento con la Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.</p>		<p>un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización. (p. 343)</p>
--	---	--	--	--	---

Fuente: *Elaboración propia*

Ficha técnica

Instrumento para la variable Liderazgo Gerencial

Título: “Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016”

Link:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14828/Melgar_EEC.pdf?sequence=1

1. **Autor:** Melgar, E. (2018)- Creadora

2. **Dimensiones:**

- Desafiar el proceso
- Inspirar una visión compartida
- Habilitar a otros para actuar
- Servir de modelo
- Brindar aliento

3. **Escala de medición:** Ordinal

(1) Nunca

(2) Casi Nunca

(3) Algunas veces

(4) Casi siempre

(5) Siempre

4. **Numero de ítems:** 30

5. **Validez de contenido:** Se realizó mediante el juicio de tres expertos, a continuación, se muestra detalle:

N°	NOMBRE DEL EXPERTO	APRECIACIÓN
01	Dr. Esteban Medrano Reynoso	Aplicable
02	Dr. Luis Alberto Nuñez Lira	Aplicable
03	Mg. Segundo Sigifredo Pérez Saavedra	Aplicable

6. Fiabilidad (Alfa de Cronbach): Se realizó por medio de un proceso llamado Alpha de Cronbach, el cual obtuvo un valor de 0.958, demostrando alta confiabilidad.

Ficha técnica

Instrumento para la variable Satisfacción laboral

Título: “Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017”

Link:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12891/lomas_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

1. **Autor:** Lomas, R. (2017) – Creador
2. **Dimensiones:**
 - Reto del trabajo
 - Remuneraciones justas
 - Condiciones de trabajo
 - Relación trabajo – empleado
3. **Escala de medición:** Ordinal
 - (1) Nunca
 - (2) Casi Nunca
 - (3) A veces
 - (4) Casi siempre
 - (5) Siempre
4. **Numero de ítems:** 18
5. **Validez de contenido:** (juicio de expertos)

N°	NOMBRE DEL EXPERTO	APRECIACIÓN
01	Dr. Rolando Reategui Lozano	Aplicable
02	Dr. Gustavo Ramírez García	Aplicable
03	Mg. Luis Alberto Pretell Paredes	Aplicable

6. **Fiabilidad (Alfa de Cronbach):** La fiabilidad fue determinada mediante el procedimiento llamado Alfa de Cronbach, en el cual obtuvo un valor de 0.842, lo cual demuestra una fuerte confiabilidad.

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de Liderazgo Gerencial y Satisfacción laboral en el Hotel Cumbaza, Tarapoto 2021.

Estimado (a) colaborador (a) reciba mi cordial saludo, en esta oportunidad acudo a usted con la finalidad de recopilar información, con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral, por lo que se solicita completar el presente cuestionario, ser lo más sincero y transparente posible. Recordarle que el cuestionario es anónima y guarda confidencialidad. Muchas gracias por su participación.

Información sociodemográfico:

1. GENERO			2. EDAD	
Masculino	(1)		20 -30	(1)
Femenino	(2)		31-40	(2)
			41- 50	(3)
			51 a más años	(4)
3. GRADO DE INSTRUCCION			4. CONDICION LABORAL	
Bachiller	(1)		Contratado	(1)
Profesional	(2)		Indeterminado	(2)
Maestría	(3)			
Doctorado	(4)			
5. LUGAR DE PROCEDENCIA			6. AREA DE TRABAJO	
Costa	(1)		Administración	(1)
Sierra	(2)		Recepción	(2)
Selva	(3)		Limpieza	(3)
			otros	(4)

Instrucciones:

Marque con una equis (X) en la alternativa que usted considere adecuada, considerando la siguiente escala de medición:

Escala de medición	
Códigos	Categorías
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Algunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

N°	LIDERAZGO GERENCIAL	Escala				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Desafiar el proceso		1	2	3	4	5
01	Los jefes de la empresa hotelera Cumbaza, se preocupan en innovar los procesos con la finalidad de mejorar los servicios que se brindan.					
02	Como colaborador, promueve mejoras continuas, permitiendo un mejor desarrollo de la empresa hotelera Cumbaza					
03	Como colaborador, busca nuevas e innovadoras formas de realizar su trabajo en la empresa hotelera Cumbaza					
04	Los jefes de la empresa hotelera Cumbaza, son arriesgados y dispuestos en asumir nuevos retos.					
05	Como colaborador, asumes los riesgos en tus labores, aun cuando exista la posibilidad de fallar.					
06	Como colaborador de la empresa hotelera Cumbaza, aprendes de tus errores y tratas de mejorar para dar buenos resultados					
Dimensión 2: Inspirar una visión compartida		1	2	3	4	5
07	Los jefes se preocupan en el futuro de la empresa hotelera Cumbaza					
08	En la empresa hotelera Cumbaza, se comparte una visión de futuro y lo asimila como suya					
09	Como colaborador, asume que su futuro en el Hotel Cumbaza será gratificante, productivo y ennobecedor.					
10	Como colaborador, considera que su participación es fundamental para determinar la visión del Hotel Cumbaza.					

11	Como colaborador, considera importante la práctica de valores entre compañeros de la empresa hotelera Cumbaza					
12	Como colaborador, se siente comprometido con la visión de futuro del Hotel Cumbaza					
Dimensión 3: Habilitar a otros para actuar		1	2	3	4	5
13	Los jefes, promueven entre compañeros el trabajo en equipo.					
14	Como colaborador de la empresa hotelera Cumbaza, tiene la libertad de opinar sobre la forma que va realizar su labor.					
15	Los jefes confían en sus colaboradores y escuchan sus diversos puntos de vista.					
16	Como colaborador, se siente importante cuando el jefe le concede algo de su poder					
17	Considera usted que los jefes respaldan tus decisiones, siempre y cuando sean coherentes					
18	Considera usted que los jefes te apoyan para que puedas adquirir nuevos conocimientos permitiendo mejorar tus labores y lograr un mejor desarrollo personal					
Dimensión 4: Servir de modelo		1	2	3	4	5
19	Considera usted como colaborador de la empresa hotelera Cumbaza, que los jefes, cuentan con buenos valores					
20	Considera usted que los jefes de la empresa hotelera Cumbaza, dedican tiempo y energía para verificar que cumplas con los valores y estándares acordados.					
21	Considera usted, como colaborador de la empresa hotelera Cumbaza, que su jefe es un ejemplo a seguir					
22	Como colaborador, considera que reconocen tus triunfos logrados en la empresa hotelera Cumbaza					
23	La imagen de la empresa hotelera Cumbaza, genera un gran compromiso hacia su persona					
24	Considera usted que el logro de los objetivos de la empresa hotelera Cumbaza, se debe al compromiso y responsabilidad que desarrolla en sus actividades					
Dimensión 5: Brindar aliento		1	2	3	4	5
25	La empresa hotelera Cumbaza, informa públicamente sus logros					
26	Cree usted que la empresa hotelera Cumbaza, reconoce sus logros por su nivel de desempeño					

27	Los jefes le brinda la motivación necesaria para continuar esforzándose en sus labores					
28	En la empresa hotelera Cumbaza donde labora se celebra el cumplimiento de las metas.					
29	Como colaborador de la empresa hotelera Cumbaza, se brinda reconocimiento a los miembros del equipo por sus logros					
30	La empresa hotelera Cumbaza, brinda incentivos anuales a sus trabajadores					

Escala de medición	
Códigos	Categorías
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Alunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

N°	SATISFACCIÓN LABORAL	Escala				
Dimensión 1: Reto del trabajo		1	2	3	4	5
Identidad de la tarea						
01	Como colaborador de la empresa hotelera Cumbaza, se siente identificado con las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo					
02	Como colaborador de la empresa hotelera Cumbaza, cumple a tiempo con las tareas encomendadas					
Significación de la tarea						
03	Cree usted que el trabajo que desempeña en la empresa hotelera Cumbaza, contribuye en el desarrollo de su vida cotidiana					
04	Las tareas que desempeño como colaborador en el Hotel Cumbaza, tienen significancia en mi vida y en la de mi familia					
Autonomía						
05	Como colaborador, considera que tiene autonomía plena para desarrollar sus actividades a su modo					
06	La empresa hotelera Cumbaza, le ofrece todas las facilidades y libertad para las ejecuciones sus actividades					
Retroalimentación del puesto mismo						
07	Como colaborador de la empresa hotelera Cumbaza, recibe retroalimentación constante por parte de sus jefes					
08	Considera usted, que la retroalimentación ayuda a dar solución a todos los inconvenientes presentados en la empresa hotelera Cumbaza					
Dimensión 2: Remuneraciones justas		1	2	3	4	5
Satisfacción con los sueldos y salario						
09	Como trabajador de la empresa hotelera Cumbaza,					

	considera que el sueldo que recibe se ajusta a las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo					
10	Como trabajador de la empresa hotelera Cumbaza, considera que el sueldo que recibe cubre todo sus gastos, satisfaciendo sus necesidades					
Dimensión 3: Condiciones de trabajo		1	2	3	4	5
Oportunidad y Desarrollo de la Organización						
11	La empresa hotelera Cumbaza me ofrece capacitaciones u otras actividades para reforzar mis habilidades personales					
12	La empresa hotelera Cumbaza me ofrece oportunidades para formarme profesionalmente en función a las actividades que desempeño					
Características del Trabajo						
13	Como trabajador de la empresa hotelera Cumbaza, considera adecuado el ambiente de trabajo en la que labora					
14	La empresa hotelera Cumbaza, se preocupa por la salud y calidad de su vida personal					
Supervisión						
15	Como colaborador de la empresa hotelera Cumbaza, considera que la supervisión lo ayuda a desarrollar correctamente sus actividades					
16	La empresa hotelera Cumbaza, aplica supervisión constante de tal manera que se solucione de forma inmediata las falencias encontradas					
Dimensión 4: Relación trabajo – empleado		1	2	3	4	5
Compatibilidad entre la personalidad y el puesto						
17	Considera usted que el puesto de trabajo en la que labora, va de acorde a las capacidades y habilidades que posee					
18	La empresa hotelera Cumbaza, aplica métodos de comunicación adecuado para mantener informado a las áreas con las que cuenta					

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Mg. Cotrina Trigozo. Carlos

Institución donde labora : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO/ MINEDU

Especialidad : Ing. Agroindustrial / Lic. en Educación

Instrumento de evaluación : Gestión Administrativa

Autor (s) del instrumento (s): Jhojan Manuel Chirinos Saavedra / Marllori Karol Mozombite Torres

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Satisfacción Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Satisfacción Laboral.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Satisfacción Laboral.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

I. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**El instrumento es válido y aplicable en investigación.****PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

47

Tarapoto, 28 de septiembre del 2021


 Carlos Cotrina Trigozo
 Ing. Agroindustrial CIP. N° 76830
 Lic. Mg. en Educación CPPe. N° 0511279
 Sello personal y firma

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Mg. Cotrina Trigozo. Carlos

Institución donde labora : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO / MINEDU

Especialidad : Ing. Agroindustrial / Lic. en Educación

Instrumento de evaluación : Gestión Administrativa

Autor (s) del instrumento (s): Jhojan Manuel Chirinos Saavedra / Marllori Karol Mozombite Torres

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Liderazgo Gerencial en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo Gerencial.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo Gerencial.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL		47				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**El instrumento es válido y aplicable en investigación.****PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

47

Tarapoto, 28 de septiembre del 2021


 Carlos Cotrina Trigozo
 Ing. Agroindustrial CIP. N° 76030
 Lic. Mg. en Educación CPPa. N° 0511379
 Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Mg. Julio Alberto Escalante Torres
 Institución donde labora : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - TARAPOTO
 Especialidad : Licenciado en Relaciones Industriales
 Instrumento de evaluación : Gestión Administrativa
 Autor (s) del instrumento (s): Jhojan Manuel Chirinos Saavedra / Marllori Karol Mozombite Torres

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Liderazgo Gerencial en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo Gerencial.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo Gerencial.				x	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido y aplicable en investigación

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Tarapoto, 28 de Septiembre del 2021



Mg. Julio Alberto Escalante Torres

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Mg. Julio Alberto Escalante Torres

Institución donde labora : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - TARAPOTO

Especialidad : Licenciado en Relaciones Industriales

Instrumento de evaluación : Gestión Administrativa

Autor (s) del instrumento (s): Jhojan Manuel Chirinos Saavedra / Marllori Karol Mozombite Torres

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Satisfacción Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Satisfacción Laboral.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Satisfacción Laboral.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

I. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**El instrumento es válido y aplicable en investigación****PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

47

Tarapoto, 28 de septiembre del 2021

Mg. Julio Alberto Escalante Torres

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Roger Burgos Bardales.
 Institución donde labora : UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
 Especialidad : Lic. Administración
 Instrumento de evaluación : Gestión Administrativa
 Autor (s) del instrumento (s): Jhojan Manuel Chirinos Saavedra / Marllori Karol Mozombite Torres

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Satisfacción Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Satisfacción Laboral.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Satisfacción Laboral.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						46

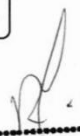
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

I. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Puede ejecutarse su instrumento

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.6

Tarapoto, 28 de Septiembre del 2021



Dr. Roger Burgos Bardales
CLAD: 0204

Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Roger Burgos Bardales.

Institución donde labora : UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

Especialidad : Lic. Administración

Instrumento de evaluación : Gestión Administrativa

Autor (s) del instrumento (s): Jhojan Manuel Chirinos Saavedra / Marllori Karol Mozombite Torres

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Liderazgo Gerencial en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo Gerencial.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo Gerencial.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						46

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

variable apto para ejecutar

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.6

Tarapoto, 28 de Septiembre del 2021

R.B.
Dr. Roger Burgos Bardales
 CLAD: 0204

Sello personal y firma

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Dra. Riley Del Aguila Flores.

Institución donde labora : UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL LAMAS

Especialidad : Contadora Publica Colegiada Certificada

Instrumento de evaluación : Gestión Administrativa

Autor (s) del instrumento (s): Jhojan Manuel Chirinos Saavedra / Marllori Karol Mozombite Torres

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Satisfacción Laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Satisfacción Laboral.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Satisfacción Laboral.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

I. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Variable apto para ejecutar

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

Tarapoto, 28 de Septiembre del 2021


 CACC. Riley Del Aguila Flores
 Dra. en Gestión Pública
 y Gobernabilidad

Sello personal y firma

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Dra. Riley Del Aguila Flores.

Institución donde labora : UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL LAMAS

Especialidad : Contadora Publica Colegiada Certificada

Instrumento de evaluación : Gestión Administrativa

Autor (s) del instrumento (s): Jhojan Manuel Chirinos Saavedra / Marllori Karol Mozombite Torres

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Liderazgo Gerencial en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo Gerencial.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo Gerencial.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Variable apto para ejecutor

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

Tarapoto, 28 de Septiembre del 2021



DRCC. Riley Del Aguila Flores
Dra. en Gestión Pública
y Gobernabilidad

Sello personal y firma



Tarapoto 28 de Mayo del 2021

OFICIO N° 026-2021-CHC-TPP

SEÑOR(A): Mg. Julio Alberto Escalante Torres
Coordinador de la Escuela Profesional de Administración – UCV TARAPOTO

TARAPOTO

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN.

Por medio de la presente, se acepta a JHOJAN MANUEL CHIRINOS SAAVEDRA, con DNI: 72213152 y a MARLLORI KAROL MOZOMBITE TORRES, con DNI: 48378948, estudiantes de Pre-Grado de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, de la carrera de ADMINISTRACIÓN, 9° Ciclo, para el Desarrollo y Proyecto de Tesis. Brindándoles las facilidades para el cumplimiento de sus objetivos de estudio.

Dando fe del presente documento, suscribe.

Atentamente.

042 525152 - 942693535
Jr. Jiménez Pimentel 609-610 – Tarapoto
reservas@hotelcumbaza.com.pe
<https://hotelcumbaza.com.pe>