



**ESTILO DE LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
BANCO DE LA NACION DE CHACHAPOYAS, 2018**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTOR**

**Bach. Iris Terrones Ayay**

**Lima – Perú**

**2018**

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos. Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradecer a Dios, a mis padres y hermanos por haber forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de los logros se los debo a ustedes en los que incluyo este, me formaron con reglas y ciertas libertades, pero a final de cuentas, me motivaron con constancias para alcanzar mis anhelos.

Gracias padres y hermanos

## RESUMEN

La presente investigación referida al estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018; la cual partió con el fin de determinar la relación entre las variables citadas.

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, correlacional, Para la recolección de datos se confecciono dos cuestionario estructurados los cuales, se aplicó a una población conformada por 70 trabajadores, estos instrumentos pasaron por un proceso de validez mediante juicio de expertos así como un proceso de fiabilidad a través del estadístico de Alpha de Cronbach se pudo determinar que ambos instrumentos tienen buen confiabilidad; finalmente para la contrastación de las hipótesis se empleó el estadístico no paramétrico de correlación de Rho de spermaan

Los resultados obtenidos muestran que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.715\*\* lo que se interpreta al 95% , la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

**PALABRAS CLAVE:** Estilo de liderazgo, satisfacción laboral, trabajadores

## ABSTRACT

The present investigation referred to the style of leadership and job satisfaction in the bank of the nation of Chachapoyas, 2018; which started in order to determine the relationship between the variables cited.

The research design was non-experimental, cross-sectional, correlational. For the data collection, two structured questionnaires were prepared, which were applied to a population made up of 70 workers. These instruments went through a process of validity through expert judgment. as a reliability process through the Cronbach's Alpha statistic it was possible to determine that both instruments have good reliability; finally, for the testing of the hypotheses, the nonparametric statistical correlation of Rho of spermaan was used

The results obtained show that there is a significant relationship between leadership style and job satisfaction in the bank of the nation of Chachapoyas, 2018; a Rho correlation coefficient of Spearman = 0.715 \*\* was obtained, which is interpreted at 95%, the correlation is significant at the 0.05 bilateral level, with a  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ), rejecting the null hypothesis.

KEY WORDS: Leadership style, job satisfaction, workers

# INDICE

<u>Dedicatoria</u> .....	2
<u>Agradecimiento</u> .....	3
<b><u>RESUMEN</u></b> .....	4
<b><u>INDICE</u></b> .....	6
<b><u>CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u></b> ;	<b>Error!</b>
<b>definido.</b>	<b>Marcador no</b>
<u>1.1 Planteamiento del Problema</u> .....	10
<u>1.2 Formulación del Problema</u> .....	9
<u>1.3 Objetivos de la Investigación</u> .....	12
<u>1.3.1 Objetivos generales</u> .....	12
<u>1.3.2 Objetivos específicos</u> .....	12
<u>1.4 Justificación del estudio</u> .....	13
<u>1.5 Limitaciones de la investigación</u> .....	13
<b><u>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</u></b> .....	15
<u>2.1 Antecedentes del estudio</u> .....	15
<u>2.2 BASES TEORICA</u> .....	21
<u>2.2.1 ESTILO DE LIDERAZGO</u> .....	21
<u>2.2.2 SATISFACCIÓN LABORAL</u> .....	38
<u>2.3 Definición de términos</u> .....	54
<u>2.4 Hipótesis</u> .....	56
<u>2.4.1 Hipótesis general.</u> .....	56
<u>2.4.2 Hipótesis específica.</u> .....	56
<u>2.5 Variables</u> .....	57
<u>2.5.1 Definición conceptual de la variable</u> .....	57

<u>2.5.2 Opercionalozación de la variable</u> .....	58
<b><u>CAPITULO III: METODOLOGÍA</u></b> .....	60
<u>3.1 Tipo y nivel de investigación</u> .....	60
<u>3.2 Descripción del ámbito de la investigación</u> .....	62
<u>3.3. Población y muestra</u> .....	63
<u>3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</u> .....	64
<u>3.5 Valides y confiabilidad del instrumento</u> .....	66
<u>3.6 Técnicas de recolección de datos</u> .....	67
<b><u>CAPITULO IV: RESULTADOS</u></b> .....	68
<u>4.1 Descripción de resultados</u> .....	68
<u>4.2 Prueba de hipótesis</u> .....	77
<b><u>CAPITULO V: DISCUSION</u></b> .....	83
<b><u>CONCLUSIONES</u></b> .....	87
<b><u>RECOMENDACIONES</u></b> .....	89
<b><u>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</u></b> .....	91
<u>Anexos</u> .....	94

## Índice de tablas

		<b>Página</b>
Tabla 1	Matriz de operacionalización de variable estilo de liderazgo	58
Tabla 2	Matriz de operacionalización de variable satisfacción laboral	59
Tabla 3	Confiabilidad de los instrumentos	67
Tabla 4	Niveles y rangos de la variable estilo de liderazgo	68
Tabla 5	Frecuencia y porcentajes de la variable estilo de liderazgo	68
Tabla 6	Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilo autoritario coercitivo	69
Tabla 7	Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilo autoritario benevolente	70
Tabla 8	Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilo consultivo	71
Tabla 9	Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilo participativo	72
Tabla 10	Niveles y rangos de la variable satisfacción laboral	73
Tabla 11	Frecuencia y porcentajes de la variable satisfacción laboral	74
Tabla 12	Frecuencia y porcentajes de la dimensión intrínseca	75
Tabla 13	Frecuencia y porcentajes de la dimensión extrínseca	76
Tabla 14	Correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral	77
Tabla 15	Correlación entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral	78
Tabla 16	Correlación entre el estilo autoritario benevolente y satisfacción laboral	79
Tabla 17	Correlación entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral	80
Tabla 18	Correlación entre el estilo participativo y la satisfacción laboral	81

## **CAPÍTULO I:**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

##### **1.1.1. Descripción de la realidad problemática**

Hoy en día, la sociedad ha experimentado muchos cambios en lo social, político y económico. Las organizaciones no son ajenas a dichos cambios, estas han presentado profundas transformaciones para ir a la velocidad que exigen dichos cambios. En ese sentido, se requiere el cambio de estructuras jerárquicas rígidas por estructuras flexibles. Las organizaciones plantean nuevos retos para quienes asuman su conducción.

El estilo de liderazgo aplicado por el directivo sobre los trabajadores para orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos debe tener como ingrediente la posibilidad de producir satisfacción laboral. El líder además debe tomar acciones para que el recurso humano a su cargo desarrolle elementos de satisfacción laboral a la vez generar, un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

La importancia del liderazgo en la gestión de las organizaciones se pone de manifiesto, por que las personas son el recurso principal dentro de las empresas, éste es un recurso cada vez más escaso, inevitablemente se necesita de las personas para realizar diferentes actividades y así contribuir al

logro de los objetivos dentro de la organización. Entonces podemos decir que no es suficiente con tener buenos equipos, se necesita, además, que estén bien dirigidos.

Si consideramos la satisfacción laboral, como el compromiso que el trabajador manifiesta hacia su centro laboral, podemos decir que la satisfacción laboral, está determinada mediante el compromiso del mismo ante su institución, y para que este se dé, la persona debe sentirse valorado, recompensado por su labor, escuchado y su opinión tomada en cuenta, debe de sentirse cómodo en el ambiente donde se desenvuelve, etc. un docente bajo estas condiciones, es un docente productivo y eficiente, dispuesto a desarrollar sus funciones de la mejor manera, ahorrando recursos a la institución, y logrando alcanzar los mayores objetivos, un trabajador que se compromete con su institución ; que busca innovar y proyectarse buscando el desarrollo de su institución.

La insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede ser ocasionada por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas. En cualquier caso, las empresas deben luchar contra ese fenómeno con el fin de aumentar el rendimiento y la concentración de sus equipos, logrando que no se convierta en un problema para la productividad.

La globalización nos presenta ahora una empresa con cambios en la cual debe estar pendiente de la satisfacción laboral de sus trabajadores de tal manera

que realicen a productividad que requiere la organización Ventura (2012) manifiesta que la percepción del trabajador sobre la satisfacción de su trabajo es de suma importancia ya que ello guarda relación con la productividad y la calidad de su desempeño.

Esto permite recordar la esencia de la administración del Recurso Humano en una organización, la cual comprende no solo la búsqueda y contratación del personal sino que también deberá propiciar el bienestar de cada uno de los integrantes de esa organización, desarrollando mejores actitudes, destrezas y habilidades que permitan aportar a la empresa un mejoramiento continuo(Daza, 2007)

Hoy en día las organizaciones trabajan por alcanzar estándares de calidad que los acrediten como competitivos, lo cual los ha llevado a invertir en el capital humano con el objetivo de crear un clima laboral más favorable y generar en sus empleados un nivel de satisfacción que les permita mantenerlos en dicha organización.

El banco de la nación es una institución que busca brindar un servicio de calidad por lo cual es necesario conocer que tan satisfechos están sus trabajadores y que ello permitirá brindar un buen servicio, así mismo se observa que muchas veces el directivo, el administrador de cada sucursal mantiene un trato alejado con su personal lo que muchas veces lo mantiene al margen de las situaciones

que como institución debía ser resuelta, todo ello motivo a plantearme la siguiente investigación.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. General**

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018?

### **1.2.2. Específicos**

¿Qué relación existe entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018?

¿Qué relación existe entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018?

¿Qué relación existe entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018?

¿Qué relación existe entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivos generales**

Determinar la relación que existe el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

Determinar la relación que existe entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

Determinar la relación que existe entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

Determinar la relación que existe entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

### **1.4 Justificación del estudio**

La presente investigación parte con el objetivo de determinar la relación entre las variables estilo de liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral del personal para lo cual se ha realizado un estudio teórico de las variables lo cual servir para futuras investigaciones.

Desde el punto de vista metodológico la presente investigación hace uso del método científico ya que parte de un problema, al cual se plantea una hipótesis la cual para ser comprobada es necesario recolectar datos que serán analizados para poder arribar a conclusiones las cuales permitirán hacer las recomendaciones precisas a la empresa para poder generar cambios .

Desde el punto de vista práctico la presente investigación amplía el fundamento teórico pero así mismo los resultados permitirán que la dirección de la organización logre realizar cambios pertinentes que le sirvan para mejorar la calidad del servicio brindado y sobre todo que la empresa logre tener una rentabilidad para sostenerse con el paso del tiempo.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Dentro de trabajo planteado en cuanto a la presente investigación se presenta como limitación el no contar con una bibliografía entorno a las variables por lo cual se recurrirá a fuentes de internet que permitirán ampliar el contenido teórico, así mismo otro aspecto que es considerado una limitación en la presente investigación es el factor tiempo ya que como investigador es necesario dedicar el tiempo adecuado para poder concluirla y finalmente está el espíritu de colaboración que puedan dar las personas que son parte de la investigación.

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del estudio**

Manrique (2015) en su investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral, tuvo como objetivo general; determinar la influencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las enfermeras de los servicios de hospitalización del Centro Médico Naval –Cirujano Mayor Santiago Távarall.

El diseño metodológico fue de una investigación aplicada de tipo descriptivo analítico, correlacional, de corte transversal, prospectivo. La muestra considerada para el estudio de investigación estuvo conformada por 85 enfermeras, teniendo en cuenta los criterios de inclusión ya parametrados en el estudio. Para la investigación se utilizó como técnica la encuesta estructurada y como instrumento un cuestionario con escala de Likert modificada para clima organizacional y escala de respuesta dicotómica para satisfacción laboral.

Los resultados en el presente estudio fueron estadísticos descriptivos obtenidos en las enfermeras de los servicios de hospitalización del centro médico naval, 2015; en donde en la variable clima organizacional se observa

que el 55.29% tienen un nivel alto y resultados estadísticos descriptivos en la variable satisfacción laboral el 44.71% tienen un nivel alto. Las conclusiones fueron que existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Fuentes (2012) desarrolló una tesis llamada “Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad (Estudio de caso Organismo Judicial - Guatemala)”, el diseño de esta investigación es de carácter descriptivo; la muestra está comprendida por 76 trabajadores pertenecientes a la delegación de recursos humanos del Organismo Judicial. El objetivo planteado para esta investigación es: establecer la relación de influencia que existe entre la satisfacción laboral y la productividad del recurso humano. Las conclusiones obtenidas nos indican que la estabilidad laboral, las relaciones entre los trabajadores, la satisfacción sentida al cumplir la funciones de su trabajo, las condiciones generales y los años de servicio dentro de la Delegación de Recursos Humanos son factores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos, pero aparte del alto nivel de satisfacción laboral, se considera la importancia de una buena comunicación asertiva, así mismo el buen clima laboral con las diferentes departamentos que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

Orellana (2011) realiza una investigación “Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala”; el diseño aborda un estudio de caso de carácter cualitativo. El tamaño de la muestra son 380 trabajadores de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Teniendo como objetivo identificar los más resaltantes estilos

gerenciales que se evidencien en dicha universidad. Las conclusiones de la investigación, nos permiten observar una realidad: la Universidad de San Carlos de Guatemala, establece su gerencia basada en un marco legal determinada en su ley orgánica; lo cual permite a sus docentes desarrollar sus actividades de investigación y extensión formalmente. Está gerencia esa determinada por una estructura rígida, la cual no permite la plasticidad y amoldamiento de características modernas o de innovación; así mismo la gerencia es fuertemente cuestionada por su escaso liderazgo.

Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011) en su tesis titulada: "*Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena*". Tuvo como objetivo Identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de una organización pública chilena.; tipo de investigación es cuantitativo y diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 96 trabajadores de una organización pública de la región del Maule, del total de participantes 54 eran hombre y 42 mujeres. Los autores arribaron a la siguiente conclusiones: La correlación entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa, presentando una relación positiva y una asociación de un 41.3% ( $r = 0.413$ ;  $p < 0.05$ ). Asimismo, el clima organizacional correlacionó significativa y positivamente con el desempeño general ( $r = 0.539$ ;  $p < 0.05$ ).

Alfaro, Giron, Saenz, (2012), Realizaron la investigación Titulado Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades, Esta tesis trata de la importancia que tiene la municipalidades distritales y gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país es importante asegurar el logro de sus objetivos para ello se debe contar con personal idóneo, motivado y satisfecho y para ello se plantea estudiar tres municipalidades distritales de Lima y Callao, el estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales condición laboral, género y tiempo de servicios en cada una de las municipalidades y su nivel de satisfacción medio se contó con tres muestras de 82, 126 y 161 trabajadores, la investigación fue de tipo descriptivo y correlacionan con enfoque cuantitativo se trabajó con “escala de opiniones SL-SPC su principal resultado fue que no hay diferencia significativa en el nivel de satisfacción laboral medio de cada una de las tres municipalidades y existe diferencia significativa por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversas factores.

Se llegó a la Conclusiones: Los niveles de satisfacción laboral medio reportado por los trabajadores de las tres municipalidades analizados se pueden considerar promedio, lo que indicaría que hay posibilidades. No existe diferencia significativa en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas. Los trabajadores de las municipalidades reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor reconocimiento personal y/o social. En cuanto a la

importancia de los factores, al comparar los resultados de las tres municipalidades se encontró que el factor significación de la tarea fue el más importante, esto indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición hacia el trabajo y sus retribuciones intrínsecas. Se determinó que cada una de las municipalidades el nivel de satisfacción laboral variable según sus niveles de empleados, funcionarios.

Se realizó las Recomendaciones: Si bien el nivel de satisfacción laboral medio es el mismo para las tres municipalidades, una de ellas tiene un mayor puntaje y mejores resultados, lo que sugiere que a pesar de la estructura rígida del régimen municipal es posible lograr climas laborales diferenciados. Para mejorar el nivel de satisfacción en el factor reconocimiento personal y/o social se sugiere desarrollar dinámica con el fin de sensibilizar a los trabajadores acerca de la forma positiva de relación y desarrollar estrategias diferenciados para cada grupo de trabajadores. Se debe diseñar estrategias orientados a mejorar los niveles de satisfacción laboral en los factores significativos de las tareas condiciones de trabajo y reconocimiento personal y/o social, dado que según los trabajadores, son más importante en comparación a los beneficios económicos con los que están conforme.

Alva (2014) desarrolló una investigación sobre la satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria en Trujillo, para dicho trabajo se utilizó un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 80 trabajadores de la empresa. Como objetivos de consideró

establecer la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores. Entre los resultados más relevantes se considera se considera que existe un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral que es regular.

Olivares (2015) en su tesis referida al estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre Puma de Piedra S.A.C, Andahuaylas, 2015; tuvo como objetivo determinar en qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. Su importancia radica en identificar y comprender qué estilos de liderazgo influyen en la satisfacción del personal que trabaja en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. el enfoque que se utilizó para la investigación fue cuantitativo, el tipo de investigación fue una investigación sustantiva descriptiva, el diseño de investigación fue un diseño no experimental transeccional descriptivo - correlacional.

La población fue un total de 34 personas y el tipo de muestra, es una muestra no probalísticas intencionada, y por la accesibilidad a la muestra se trabajó con el total de personas que laboran en la empresa, que son un total de 34 personas; para la recolección de la información, se elaboró y se aplicó un cuestionario , el cuestionario estaba conformado por 3 partes: la primera parte contenía 7 preguntas sobre datos generales, la segunda parte mide la variable estilo de liderazgo compuesta por un total de 20 preguntas en la escala de Likert y la

tercera parte mide la satisfacción laboral compuesta por un total de 22 preguntas en la escala de Likert, cuya confiabilidad de la consistencia interna del instrumento alcanzó un valor de 0,771 y 0,782 respectivamente para cada variable, según el coeficiente del Alfa de Crombach, la cual es aceptable

El autor señalo que se obtuvo que el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. en la ciudad de Andahuaylas, en el año 2015. Ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor a 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,594 el cual significa, que existe una correlación positiva media, aceptando así la hipótesis general del trabajo de investigación; en cuanto a las hipótesis específicas se determinó que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral, se determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, se determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción laboral, se determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo participativo y la variable satisfacción labora

## **2.2 BASES TEORICAS**

### **2.2.1. Estilo de liderazgo**

Franklin y Krieger (2011) afirman “El liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación” (p.294). Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión. De vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. (p.262)

Las definiciones antes mencionadas por los diferentes autores, la gran mayoría coincide en que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir en otras y que cuenta con la habilidad para hacer que sus objetivos y metas sean compartidos por estos mismos; entonces es allí donde radica la importancia de ejercer el liderazgo en toda organización, porque solo con trabajo en equipo y con una visión en común, se logra la ventaja competitiva deseada por toda organización

El estilo de liderazgo se refiere a la forma particular que tiene un líder de dirigir una organización. Munch (2002,228) nos dice que el estilo de liderazgo hace referencia a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al líder o gerente de una organización.

La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

De la misma forma Lussier (2002, 67), afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Valencia (2008), tomando la teoría de Likert, planteo que los estilos gerenciales son los modelos o diseños con los cuales se dirige o encabeza una organización, estos deben estar basados en características y funciones que cumple la dirección frente a dicha organización. Clasifico los diversos modelos existentes en cuatro estilos administrativos, teniendo en cuenta las características y estilos de la dirección presente en una organización: Estas cuatro son: Autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos estilos fueron planteados en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert (1961). Posteriormente fueron cambiados en: *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración* (1968), respectivamente, a sistema 1, sistema 2 sistema 3 y sistema 4.

## **Teorías sobre liderazgo**

Álvarez (2014) menciona las siguientes:

**La teoría situacional de Hersey y Blanchard**, es la teoría situacional, que sostiene que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinados, consideran que la relación entre el administrador y los subordinados pasa por cuatro fases:

En la primera fase el líder enseña a los trabajadores las actividades y procedimientos que van a realizar, después por más que la persona va conociendo y haciendo más rápido la labor que realiza el líder ayudara a que se esfuercen cada vez más, en la tercer fase los trabajadores experimentan confianza de los lideres por lo cual buscan mayores responsabilidades y en la última fase los trabajadores se tornan independientes en su trabajo.

**La teoría de camino – meta de Evans y House**: la cual se basa en el modelo de expectativa en la cual sostiene que el trabajador centra sus expectativas en base a las recompensas yeso es un índice de satisfacción.

**La teoría de las características**: basadas en las características de la personalidad, características sociales, físicas o intelectuales que hacen la diferencia entre el líder y los trabajadores; las características típicas del líder son la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad.

**La teoría de comportamiento:** en ella se propone cual es el comportamiento de los líderes en su trato con los trabajadores, si se conociera los comportamientos específicos que identifiquen a los líderes entonces se podría formar a muchas personas como líderes.

**La teoría del intercambio Líder – Miembro:** esta teoría sostiene que con el pasar del tiempo los líderes van teniendo un trato diferente con los subordinados generando de esta manera una mejor satisfacción en los trabajadores.

### **La Malla Gerencial de Blake y Mouton**

En su modelo bidimensional, establecen que existen características Universales en las organizaciones:

Existencia de un objetivo o meta, pues toda empresa se orienta a la consecución de sus objetivos, están formados por personas, que procuran la consecución de los objetivos, todas tienen una jerarquía definida que diferencia a los mandos y directivos del resto de los empleados.

A partir de estas premisas, definen las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz: El interés por las personas y el interés por la producción (resultados).

### **La aproximación humanista de Mc Gregor**

Mc Gregor (1960, citado por Paloma 2013) da muestras de ser el representante más claro de la aproximación humanista, pues hace un gran esfuerzo por

demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría, se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección , un estilo autoritario que denomina teoría X y un estilo más igualitario que denomina Teoría Y.

La Teoría X: Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad.

Como consecuencia de esta forma de pensar, el directivo X, considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberían ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto, para conseguir buenos resultados deberá usar medidas duras.

El directivo se considera responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, organizar y controlar a los miembros de su grupo y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

La teoría Y: En contra del enfoque anterior, Mc Gregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

Directivo Y: Considera que las personas tienen la capacidad de auto dirigirse y auto controlarse en aras de conseguir los objetivos a los que se ha comprometido. De esta manera, la motivación, el potencial para el desarrollo y la asunción de responsabilidades para alcanzar los objetivos organizacionales no solo dependerán de los mandos y directivos sino también de los colaboradores. Como consecuencia, las personas se comprometen e implican con los objetivos y la organización, buscan y aceptan nuevas responsabilidades, mejoran su imaginación, creatividad, ingenio en la solución de problemas y desarrollan su potencial intelectual.

Para que todo esto sea posible, es necesario que la dirección disponga de las condiciones organizacionales y de los métodos y herramientas que permitan satisfacer las necesidades y objetivos individuales, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales.

El punto clave de la teoría Y, por tanto, será el concepto de integración. Las funciones del directivo según la teoría Y, Serán las siguientes: Permitir a los subordinados se auto dirijan, Facilitar una atmosfera que permita desarrollarse personalmente a los miembros del grupo, al tiempo que trabajan en la consecución de los Objetivos empresariales.

### **El modelo de Contingencia de la efectividad del liderazgo**

Fiedler (1965, citado por Paloma, 2013) propuso, por primera vez, las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Su teoría parte del supuesto de que

el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación.

Para Fiedler (1965, citado por Paloma, p.174.) “La dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica por tanto, no solo liderazgo, sino también responsabilidad sobre resultados”

De acuerdo a las evaluaciones realizadas con el cuestionario desarrollado, Fiedler determinó la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo de las situaciones, las dimensiones son:

Relación entre el líder y los miembros. Este factor tiene que ver con el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones.

Estructura de la tarea. Cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada) resulta más difícil ejercer el liderazgo, que cuando, esta explícitamente definida y detallada (estructura).

Poder del puesto. Este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder. En este

modelo se establecen ocho posibles combinaciones en función de los valores en cada una de las dimensiones.

### **Modelo de liderazgo Participativo de Vroom –Yetton**

Vroom y Yetton (1973, citado por Paloma, 2013) proponen un modelo normativo de liderazgo pues indican que es lo que se debe hacer a la hora de tomar decisiones. Establece tres estilos básicos que se convierten en cinco estilos por las variaciones, las características de cada estilo son:

Estilo AI. El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo. Usando la información disponible.

Estilo AII. El líder ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema.

Estilo CI. El líder consulta individualmente con sus subordinados, y solicita sus ideas y sugerencias pero no todos los reúnen para el estudio del problema. Estilo

CII El líder consulta el problema en grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias.

Estilo GII. El líder consulta el problema con sus subordinados en grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución.

### **Estilos de liderazgo según la perspectiva de Sergiovani**

Thomas Sergiovanni (citado en Flores, 2014) es un escritor reconocido internacionalmente por sus aportes al liderazgo educativo. Sus ideas y teorías han contribuido a remodelar la comprensión de cómo las escuelas pueden operar con éxito y cómo los líderes pueden llegar a ser más eficaces.

Sergiovanni postula que las definiciones que se han elaborado relacionadas con el liderazgo se centralizan en el aspecto de las relaciones interpersonales o en la forma en la cual el líder puede combinar su estilo de acuerdo con las necesidades de sus subordinados.

Los estudios de este autor le permiten establecer una tipología de liderazgo en función de los aspectos predominantes en los directores. Aspectos que él denomina fuerzas las cuales influyen en la vida de los centros y que se constituyen en una energía capaz de conducir al cambio. Los estilos de liderazgo según Sergiovanni son:

Liderazgo Técnico.- El director está orientado a la planificación, organización administrativa, coordinación y la distribución del tiempo para las actividades curriculares de forma que se asegure una eficacia óptima.

Liderazgo Humano.- El director se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación.

Enfatiza en el acompañamiento, estímulo y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los miembros del centro. Asimismo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para promover la participación en la toma de decisiones.

Liderazgo Educativo.- Las acciones del Director están orientadas a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. En este estilo de liderazgo se pone de manifiesto la influencia mediante el poder experto lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del profesorado y, por ende, su colaboración para adelantar programas orientados al desarrollo curricular. Otras de las actividades que caracterizan este estilo de liderazgo son: el diagnóstico de problemas, la orientación a profesores, la promoción de la supervisión y la evaluación.

Liderazgo Simbólico.- El director asume el papel de jefe y enfatiza en la selección de metas y comportamiento. Determina lo que es importante, además hace presencia visible en el centro mediante visita a las aulas, el contacto permanente con los alumnos. En este tipo de liderazgo los intereses educativos están por encima de la gestión administrativa. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de condición futura que requiere del compromiso de todos para su realización.

Liderazgo Cultural.- El director que ejerce este tipo de liderazgo se caracteriza por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Las actividades asociadas con más frecuencias a este líder son:

- Articular una misión de centro

- Socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela
- Mantener mitos, tradiciones y creencias
- Explicar cómo funciona el centro.
- Desarrollar y manifestar un sistema de símbolos.
- Recompensar a quienes reflejan esa cultura.

### **Estilos de liderazgo según la perspectiva de Bernard Bass**

El Psicólogo Bernard Bass (2000) operacionalizó los conceptos trabajados inicialmente por McGregor Burns a través de investigaciones que inicialmente las trabajó en ámbitos militares, salud, empresarial y luego en los educativos.

Liderazgo Transformacional.- Es un liderazgo positivo. El rol del líder transformacional es el de inspirar al equipo y los individuos mediante la realización de tareas significativas y de suma importancia para la organización.

El líder transformacional debe saber enfrentar los problemas de manera creativa y a través de la motivación inspiracional. Por lo tanto, el líder debe tener una idea de las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para comprender cómo dichas características pueden afectar el funcionamiento de un equipo y reconocer que cada contribución de los miembros puede estar influenciada por las características del líder, el estilo de liderazgo, así como también por las características de la tarea.

Asimismo busca “crear en los miembros una conciencia de organización que permite valorar los resultados y trascender las necesidades individuales”

Liderazgo Transaccional.- El supuesto líder, ejecuta una “transacción” con su personal. Una transacción es un proceso en el que cada parte busca su propio beneficio. El liderazgo transaccional describe una interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. Se pueden distinguir 2 tipos de liderazgo transaccional:

“Dirección por excepción”. El líder busca, pasiva o activamente, sólo resolver los problemas que encuentra o los que su personal le presenta. En este caso el líder actúa sólo cuando existe la necesidad, se trata de un líder o jefe preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que por las personas con quienes trabaja. Es decir interviene corrigiendo ante la omisión de un deber cuando no se ha alcanzado los niveles deseados.

“Gerencia por recompensas condicionadas”. El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de “recompensas”; condicionadas a cumplir las metas del personal y la consiguiente mayor productividad del líder.

### **Estilos de liderazgo desde la perspectiva de Collao**

Collao (1997,118) propone tres estilos de influencia del líder en sus subordinados. Así tenemos:

Liderazgo Autocrático.- El líder da la orden sin consultar previamente, solo espera que las órdenes se cumplan. Es dogmático y firme. Tiene habilidad para dar órdenes y se basa en ello para dirigir a los demás. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Liderazgo Democrático.- Democrático o participativo, consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. El líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los seguidores se expresen libremente.

Liderazgo Liberal o Permisivo.- En este tipo de liderazgo el líder hace poco uso de su poder. Concede a los seguidores un alto grado de independencia y libertad en su forma de trabajo, lo que lo lleva a depender mucho de sus subordinados para fijar las actividades y tareas.

### **Dimensiones de los estilos gerenciales.**

Valencia (2008), tomando la teoría de Likert, nos plantea las siguientes dimensiones:

### Sistema 1: Autoritario- coercitivo.

Este estilo tiene la característica de no confiar en sus trabajadores y muy rara vez los hace participes en algún aspecto de la toma de decisiones. Todas las decisiones y el rumbo general de la empresa se desarrollan en la gerencia y en base a las decisiones determinadas se ordenan las acciones que el personal debe desarrollar. Los empleados se ven en la obligación de trabajar bajo indicaciones estrictas que muchas veces van acompañadas de amenazas, miedos, castigos y en ocasiones recompensas por el desarrollo óptimo de sus funciones. Estas empresas manejan una cadena de mando vertical en orden descendente, que limita los intercambios de información entre la administración y el personal de planta. Cada línea de mando está estrictamente determinada y no puede ser saltada, en cada estructura hay un responsable que exige resultados al grupo que tiene a su mando y este a su vez entrega resultados a su jefe superior.

### **Sistema 2: Autoritario-Benevolente.**

La gerencia brinda una confianza benevolente a sus trabajadores, como la del amo con sus servidores. La toma de decisiones y el enrutamiento de la empresa se desarrollan en la gerencia, y en los niveles inferiores se toman decisiones de menor grado, en situaciones básicas del entorno y nivel donde se desarrollen. El modo de trabajo está determinado mediante castigos y recompensas potenciales para motivar a los trabajadores. Cualquier falta cometida por el personal es tratada con condescendencia, pero aplicable a la sanción correspondiente.

### **Sistema 3: Consultivo.**

La gerencia tiene confianza en su personal, pero no del todo. Las políticas y las decisiones trascendentes se mantienen arriba, pero se delega a los trabajadores la toma de decisiones particulares en niveles inferiores. Se desarrolla una comunicación fluida en ambos sentidos de la línea de mando o jerarquía. Para motivar a los trabajadores, se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación que permita que el trabajador se sienta comprometido e identificado con la empresa. Existe una confianza entre los niveles jerárquicos permitiendo un intercambio moderado de diálogo. Se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimientos de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

### **Sistema 4: Participativo.**

La gerencia tiene una absoluta confianza en sus trabajadores. Las decisiones se toman está repartida en toda la organización y, con todo bien integrado; las decisiones trascendentes y en enrutamiento de la empresa se determina en conjunto, tomando la opinión de los trabajadores y la gerencia. Existe una comunicación fluida no solo de manera vertical, sino también horizontal entre los compañeros. Los trabajadores están comprometidos y motivados por la participación en los procesos, y se brindan premios económicos que motivan a los trabajadores buscando su mejor desempeño, en la búsqueda y el establecimiento de metas, la mejora de los métodos y la valoración de los progresos rumbo a las metas. Los intercambios entre la administración y los

empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. Existe una responsabilidad compartida y comprometida en el proceso de control, donde la gerencia e incluso las unidades inferiores participan por completo

### **El liderazgo y el desarrollo de la organización**

Es importante la existencia de un líder en cada organización, Fernández y Álvarez (citado por Alvares, 2014) menciona cuatro situaciones claves en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones:

Primero el líder debe facilitar el cambio e innovación para que la organización se mantenga en un mundo tan competitivo y de cambios tan acelerados con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Motivar a los trabajadores de la organización comprometiéndoles en el trabajo que realizan que muchas veces les costara dedicación y sacrificio. El líder debe armonizar el trabajo en equipo los cuales deben estar orientados a lograr la misión de la organización.

Por último el líder debe brindar la energía necesaria para que el equipo trabaje arduamente y lograr la meta trazada y asimilada como equipo.

Álvarez (2014), sostiene que la importancia del liderazgo radica en que:

Facilita el cambio y la innovación, rasgos que día a día toman más importancia en este mundo globalizado y competitivo. El liderazgo es importante porque es la guía a objetivos claros, para lo cual cada persona debe estar motivada y convencida de que lo que debe alcanzar es lo mejor para ella y para el grupo, y de igual forma para los que reciben el servicio. (p.47).

### **2.2.2. Satisfacción laboral**

Satisfacción.- En mercados tan competitivos como los actuales satisfacer plenamente a los clientes no es cuestión menor. Por ellos es menester planificación las actividades tanto para deleitar a los consumidores, como para recabar las mediciones y enfocar las debidas correcciones

Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005), definen la satisfacción laboral como el nivel de sentimientos positivos o negativos que una persona experimenta hacia su trabajo. En esta definición podemos determinar dos elementos: la determinación de la satisfacción como un sentimiento, puede expresarse en un sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y ello determinar que este sentimiento puede poseer diversos niveles o grados de intensidad en uno u otro sentido.

Robbins (1996) nos plantea que la satisfacción laboral, puede entenderse como la actitud general de una persona hacia su trabajo. Si consideramos que es una

actitud de las personas, podemos referir que una persona con un nivel alto de satisfacción hacia su trabajo, podrá tener actitudes positivas hacia el mismo; así mismo si una persona desarrolla actitudes negativas hacia su trabajo, entonces podrá tener actitudes negativas hacia él.

Locke (1976), nos manifiesta que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y genera placer que resulta de la visión subjetiva del trabajador basado en sus experiencias laborales propias. En el sentido positivo se trata, pues, de un sentimiento de bienestar o felicidad que desarrolla un trabajador hacia su trabajo. Dicho sentimiento puede ser general o específico en un aspecto y contempla diversos aspectos referidos al trabajo. En tal sentido, una persona puede estar satisfecha con la remuneración brindadas, pero no en la relación con sus compañeros.

Loitegui (1990) nos plantea que la satisfacción laboral es un conjunto variable y complejo que está determinado tanto por aspectos individuales del propio trabajador y características del trabajo que realiza. Así mismo el concepto de satisfacción laboral, puede determinarse como un conjunto de pequeñas satisfacciones específicas que en conjunto pueden determinar una satisfacción laboral. Este planteamiento de satisfacción implica una sumatoria y análisis que permitan analizar esas pequeñas satisfacciones, teniendo en cuenta que un determinado aspecto puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

### **Dimensiones de la satisfacción laboral.**

Gutiérrez (2015), tomando la teoría de Herzberg planteada en su obra “La Teoría de los dos factores”, nos planteó la existencia de dos clases o aspectos laborales determinados como factores extrínsecos e intrínsecos, o factores de higiene y motivación, respectivamente; los primeros hacen referencia a las condiciones propias del trabajo y todo lo que ello abarca, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. la segunda, factores motivacionales, hace referencia a la necesidad de superación de un trabajador y la de realizar un trabajo que se valora

Considerando las dimensiones planteadas por Valencia (2008) tenemos: (a) factores higiénicos y (b) factores de motivacionales.

### **Factores higiénicos o factores extrínsecos.**

Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas por la empresa, las personas están fuera de su control. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que ejercen los superiores, las condiciones físicas y ambientales, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc.

Tradicionalmente se creía que el trabajo era desagradable, y por ello se apelaba solo a los factores higiénicos o incentivos externos (premios, incentivos

salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas, etc.) para que las personas trabajaran más. Las investigaciones de Herzberg, nos indican que cuando los factores de higiene son óptimos no logran elevar la satisfacción, solo la mantienen; pero que si se descuidan pueden llevar al empleado a la insatisfacción.

### **Factores motivacionales o factores intrínsecos.**

Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo. Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realice en su trabajo.

Tradicionalmente las tareas y los cargos fueron diseñados para atender los principios de eficiencia y economía; suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Así, la persona pierde significado en su trabajo; provocando desmotivación, desinterés o apatía.

### **Importancia de la Satisfacción Laboral en las empresas.**

La satisfacción en el trabajo es en estos tiempos un aspecto importante y relevante, abordada por la psicología laboral. Este aspecto toma importancia, pues se encuentra asociado al desempeño laboral del trabajador, determinando que un trabajador con un buen nivel de satisfacción laboral se desempeña mejor

y produce más, así mismo un trabajador insatisfecho con su trabajo o con un bajo nivel de satisfacción desarrolla un pobre desempeño, de manera escasa y por tanto su producción también es escasa. En tal sentido, el estudio de la satisfacción laboral es importante o de interés para desarrollo empresarial e institucional.

Weinert (1987) nos menciona, que el interés de estos tiempos sobre la satisfacción laboral, está íntimamente relacionado con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, teorías que han variado a lo largo del tiempo. Weinert nos propone las siguientes razones: (a) la relación directa que existe entre el nivel de satisfacción laboral de un trabajador y su desempeño puesto de manifiesto en su productividad, (b) la posible relación de las pérdidas horarias o de horas efectivas asociadas a un bajo nivel de satisfacción laboral, (c) la posible relación del clima laboral y la satisfacción laboral y (d) la importancia asociada a la calidad de vida en el centro laboral y como ésta repercute en la calidad de vida. Así mismo la satisfacción en el trabajo está asociada a la satisfacción en la vida cotidiana.

Weinert (1987) nos relata sobre la importancia de la satisfacción laboral, mencionando que las reacciones y sentimientos de cada trabajador frente al desarrollo de sus funciones laborales son consideradas como actitudes. Dichas actitudes pueden ser positivas o negativas, dependiendo del nivel de satisfacción laboral que este trabajador posea (la satisfacción en el trabajo como reacciones,

sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo).

Esta relación entre satisfacción laboral y las actitudes son determinadas como semejantes, teniendo en cuenta que las actitudes ante el trabajo están determinadas mediante la motivación que este posea, mientras que la satisfacción laboral está determinada mediante sentimientos afectivos frente al trabajo y las consecuencias posibles que derivan de él.

Importante tomar en cuenta que las funciones que cada trabajador desarrolla, no solo abarcan las funciones de propias a desarrollar de manera operativa, sino también, conviene entender que es necesaria la interacción con jefes, supervisores y compañero de trabajo; el cumplimiento de reglas establecidas por la misma empresa, el aceptar condiciones laborales, así como mantener la política propia de la empresa y cosas similares.

Debemos entender que, si bien algunos factores pueden influir en el nivel de satisfacción laboral, no necesariamente esta debe determinar ser relacionada directamente, pues son diversos los factores, por tanto, es necesario que para determinar el nivel de satisfacción laboral debemos considerar cada uno de estos factores.

### **Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo**

Luthans (2008) afirma que existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral, las influencias y principales se resumen en las siguientes:

- a) El trabajo mismo: El contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral, cuando se vuelve un trabajo desafiante e interesante.
  
- b) El pago: Se reconoce que los sueldos son un factor significativo, aunque cognitivamente complejo, y multidimensional de la satisfacción laboral. El dinero no solo ayuda a las personas a satisfacer sus necesidades básicas sino también es para satisfacer necesidades de nivel superior. Con frecuencia los empleados consideran que el pago es un reflejo de cómo la administración ve su contribución a la organización.
  
- c) Oportunidades de promoción: Las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Esto se debe a que las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales
  
- d) Supervisión: La supervisión es otra fuente moderada e importante de la satisfacción laboral. No obstante, se puede decir, por ahora existen dos dimensiones de estilo de supervisión que influyen en la satisfacción laboral. Una se centra en los empleados y se mide según el grado con el que un supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por el empleado. Se manifiesta comúnmente en acciones en vigilar el desempeño del empleado.

Proporcionarle consejos y ayuda y comunicarse con él a nivel personal y oficial. La otra dimensión es la participación o influencia, representada por los administradores que permiten a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. En mayoría de los casos, este método genera una mayor satisfacción.

- e) Grupo de trabajo: - La naturaleza del grupo de trabajo o equipo tiene un efecto en la satisfacción laboral. Los colegas o miembros de equipos, amistosos y cooperadores, son una fuente moderada de satisfacción para empleados individuales. El grupo de trabajo, especialmente un equipo “unido”, sirve como una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales.
  
- f) Condiciones de trabajo: - Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ejemplo ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitará llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ejemplo ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas.

Landy (como se citó en Arbaiza, 2010) propone la siguiente lista de factores laborales y sus efectos sobre la satisfacción de los empleados:

Factores laborales	Efectos
a) El trabajo en sí <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica retos</li> <li>• Implica exigencias físicas</li> <li>• Implica interés personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo es desafiante y el empleado lo realiza con éxito, es satisfactorio.</li> <li>• El trabajo es agobiante e insatisfactorio.</li> <li>• El trabajo interesante es satisfactorio.</li> </ul>
b) La estructura de gratificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las gratificaciones son equitativas, es satisfactorio.</li> </ul>
c) Las condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físicas.</li> <li>• Logro de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las condiciones de trabajo son iguales a las necesidades físicas es satisfactorio.</li> <li>• Si las condiciones de trabajo promueven el logro de objetivos, es satisfactorio.</li> </ul>
d) La propia persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la persona mantiene alta su autoestima, es satisfactorio.</li> </ul>
e) Otras personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los supervisores, colegas y subordinados, ven las cosas igual que uno mismo, es satisfactorio.</li> </ul>
f) Organización y administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la organización posee políticas que ayudan a los empleados a obtener gratificaciones, es satisfactorio.</li> </ul>
g) Prestaciones adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las prestaciones no tienen mayor influencia en la satisfacción de los empleados.</li> </ul>

**Fuente:** Arbaiza, L. (2010). Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos. (1ª ed.) .Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A. (p.183)

### Modelos que explican la satisfacción laboral

**Teoría del ajuste en el trabajo:** Señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador al respecto

Medina (2000) sostiene que:

El ajuste en el trabajo se produce de un modo continuo y dinámico y el grado de ajuste entre las personas y su ambiente laboral está en función de dos tipos de correspondencia; por una parte, el grado en que las personas poseen y proporcionan habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada lo que conduce a resultados satisfactorios desde el punto de vista laboral, por otra, el grado en que el contexto laboral satisface las necesidades y valores de los individuos lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal (p.198).

Si la persona conoce sobre el trabajo o función que tienen que realizar y cuentan con las habilidades necesarias entonces sentirán mayor agrado o satisfacción al realizarlas lo cual beneficiara a la organización.

Para Álvarez (2007) se centran en la interacción entre el individuo y el ambiente El grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función a dos tipos de correspondencia. En primer lugar, el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que se podría denominar el “resultado satisfactorio” desde el punto de vista laboral. En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple con las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal (p.61).

**Teoría de la discrepancia:** Se basa en el estado placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr los valores laborales, la

insatisfacción que es traducida como un estado emocional no placentero. Medina (2000) plantea que:

La satisfacción laboral está en función de la medida en que los valores laborales importantes para la persona pueden ser obtenidos mediante el trabajo, de la congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades de la persona (p.198).

La satisfacción que experimenta el trabajador está en función a como sus valores que se plantea como persona pueden ser obtenidos mediante el trabajo y lograr de esta manera su realización como persona.

**Teoría de la satisfacción por facetas:** En ella la satisfacción laboral resulta de la discrepancia que hay entre lo que el trabajador piensa que debe recibir y lo que recibe realmente

Lawler (citado por Álvarez, 2007) considera que la relación que se establece entre la satisfacción laboral y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad percibida respecto a las recompensas.

Medina (2000) sostiene que “se basa en el análisis de las relaciones entre satisfacción y rendimiento, para quienes la relación entre satisfacción y

rendimiento esta mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad percibida respecto a las recompensas” (p.198).

**Teoría de los eventos situacionales:** Aquí la satisfacción laboral está determinada por características o eventos situacionales que vienen hacer los aspectos laborales que los trabajadores evalúan antes de aceptar el puesto de trabajo.

Quarstein, Mc Afee y Glassman (citado por Álvarez, 2007), sostiene que las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto; son importantes y le son comunicadas antes de ocupar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la compañía y la supervisión

Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que él trabajador ocupa el puesto,

Medina (2000) mantiene que: “La satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales ante la situación en que la que se encuentra la persona en su organización y está determina por dos factores: las características situacionales y los eventos situacionales” (p. 199).

### **Determinantes de la satisfacción laboral**

Las organizaciones hoy buscan gestionar el talento humano de las personas con las que trabajan para lograr ser considerada como una organización de calidad.

Mayo (citado en Palma, 2006) quien investigo como uno de los factores el descanso y la luz para que los trabajadores pudieran realizar un trabajo optimo, logrando identificar una asociaciacion entre estos dos factores. Velásquez (citado en Palma, 2006) en un estudio realizado a empleados bancarios que pertenecen a diferentes puestos de trabajo. Afirma que la satisfacción laboral está en función no sólo de lo que gana por su situación laboral, sino también de donde él está situado respecto a su nivel de aspiraciones; afirma también que cuando el ambiente ofrece pocas posibilidades para la satisfacción de las necesidades, este tipo de personas serán las menos felices.

Robbins (citado en Atalaya, 1999) afirman que los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. El salario no es un factor decisivo, el tener compañeros que brinden amistad y respaldo también son determinantes en la satisfacción laboral.

### **Teoría de Modelo de Jerarquía de Necesidades:**

Maslow (1943) señaló: “Que las personas tienen un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía. Este modelo indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización”. (p48)

Son los autores Hellriegel y Slocum, quienes afirman lo siguiente sobre dichas necesidades:

**Necesidades fisiológicas:** Denominadas básicas y que corresponden al agua, aire y vivienda son necesidades fisiológicas y constituyen el nivel más bajo de la pirámide.

**Necesidades de seguridad:** Las necesidades de protección, estabilidad y tranquilidad, amenazas o enfermedad son necesidades de seguridad. Al igual que las fisiológicas, la de seguridades insatisfechas hace que las personas se preocupen por satisfacerlas.

**Necesidad de afiliación:** Las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia son necesidades de afiliación. Una vez que se satisfacen la necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las de afiliación.

**Necesidades de estima:** Los sentimientos de logros personal y valor propio y de reconocimiento y respeto de los demás cumplen con las necesidades de estima. Las personas con necesidades de estima quieren que otros los acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces.

**Necesidades de autorrealización:** La satisfacción personal resulta de cumplir con las necesidades de autorrealización.” (p 119-121)

### **Teoría del Modelo Determinante de la Satisfacción Laboral**

Propuesto por Lawler (1973) (citado por Chiavenato 2007) indica la relación que existe entre expectativas – recompensa desde distintas facetas y ámbitos del trabajo. Representa una relación de lo que se espera y lo que resulta la satisfacción o la insatisfacción laboral, donde indica que dependerán de los estímulos que se reciben por la jornada laboral y la que él considera que merece, quiere decir que si la recompensa alcanza las expectativas del trabajador o es adecuada para él entonces se alcanza el grado de satisfacción. Cuando se refiere a recompensa no solo se refiere a moneda salarial sino también reconocimientos, ascensos. Las evidencias son claras que cuando un trabajador se encuentra insatisfecho empieza a faltar a trabajo y su producción no es la óptima. Los colaboradores satisfechos disfrutan y viven de mejor salud y laboran de manera productiva.

### **Teoría del Grupo de Referencia Social**

Esta teoría menciona que la satisfacción de trabajador gira en torno a su grupo de pertenencia y sus características, siendo este grupo uno formado con normas, las cuales permiten al trabajador desarrollar una idea propia del mundo en el que vive, logrando así que esta idea se expanda a la realidad (Cavalcante, 2004).

### **Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral**

Arbaiza (2010) afirma que cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha

se genera una serie de consecuencias. A nivel organizacional: existen algunos aspectos relacionados con la insatisfacción laboral, tales como:

- El ausentismo.- Algunas investigaciones como la de la Wanous et al. (1997) plantean que existe una relación directa entre la insatisfacción laboral y el ausentismos pero que ésta relación es débil. Esto constituye un gran problema a nivel económico para las organizaciones. Cabe mencionar que el ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción, sino que existen otros factores relacionados, como por ejemplo problemas de transporte, enfermedades u otras actividades. (p.187)

- Abandono.- Crampton y Wagner (1994) afirman, que el abandono es uno de los factores que más se relacionan con la insatisfacción laboral. Este abandono, puede darse por parte del empleado, si este se encuentra insatisfecho y decide renunciar, o si es que la empresa decide despedirlo. En ambos casos, el tener que remplazar a un empleado resulta costoso para la organización, debido a los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento. Griffieth et al. (2000) sostienen que la relación entre el abandono y la insatisfacción es más fuerte que la relación entre esta última y el ausentismo. (p.187)

- Las protestas.- “Los empleados insatisfechos pueden presentar constantes quejas a la administración y realizar protestas ya sean individuales o grupales, las cuales presentarían pérdidas para la organización” (p.187).

- Comportamientos inadecuados.- Mangione y Quinn (1975) alegan que la insatisfacción laboral puede ocasionar ciertos comportamientos en los empleados, tales como el consumo de sustancias, robos en el centro de trabajo, socialización indebida, sabotaje e impuntualidad. En otros casos, el empleado puede simplemente perder tiempo, como navegar por internet y hacer llamadas telefónicas innecesarias. (p.187)

La actitud que tiene el trabajador frente a la satisfacción e insatisfacción señalo Robbins y Judge (2009) afirman: Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida, voz, lealtad, negligencia; es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La estructura de estas cuatro respuestas, que definen una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y la activa /pasiva.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Actitud.-** Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de los individuos con los demás.

**Administración.-** Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigen y controlar el uso de los

recursos de la organización y los esfuerzos de los grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

**Cliente:** Es la persona o empresa receptora de un bien o servicio a cambio de dinero u otro artículo valor, para satisfacer sus necesidades.

**Efectividad:** Involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y recursos.

**Eficacia:** se define como “hacer las cosas correctas”, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Eficiencia

**Empatía:** Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

**Equipo.-** Pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables.

**Estilo de liderazgo.-** Define el estilo de liderazgo como una serie de comportamientos, relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente.

**Insatisfacción:** Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

**Satisfacción laboral:** es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general.**

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

### **2.4.2 Hipótesis específica.**

Existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

Existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

Existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

Existe relación significativa entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

### **Estadístico para la validación de hipótesis**

De acuerdo a las hipótesis planteadas y al tamaño de la muestra, el estadístico apropiado es Rho de Spearman, que va a permitir determinar los eventos que conducen a rechazar o no rechazar las hipótesis en base al nivel de significación elegido.

### **2.5 Variables**

**Variable 1** : Estilo de liderazgo

**Variable 2**: Satisfacción laboral

#### **2.5.1. Definición conceptual de las variables**

Likert (1968), planteó que los estilos gerenciales son los modelos o diseños con los cuales se dirige o encabeza una organización, estos deben estar basados en características y funciones que cumple la dirección frente a dicha organización.

Robbins (1996) define la satisfacción laboral:

Como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el

mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. (p. 111)

## 2.5.2. Definición Operacional

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variable estilo de liderazgo

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala valorativa</b>
Autoritario coercitivo	Comunicación descendente Grado de confianza	1,2,3	<i>Nunca</i> (1) <i>Casi nunca</i> (2) <i>A veces</i> (3) <i>Casi siempre</i> (4) <i>Siempre</i> (5)
Autoritario benevolente	Decisiones descentralizadas Comunicación vertical	4,5,6	
Consultivo	<i>Decisiones consultadas</i> <i>Confianza y recompensa</i>	7,8,9	
Participativo	<i>Decisiones delegadas</i> <i>Trabajo en equipo</i>	10,11,12	

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de variable satisfacción laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valor</b>
intrínsecos	Logro, reconocimiento  Responsabilidad	1,2,3,4	Total desacuerdo  (1)  En desacuerdo  (2)
Extrínsecos	Políticas empresariales  Condiciones de trabajo	5,6,7,8	Indeciso  (3)  De acuerdo  (4)  Total acuerdo  (5)

## **CAPÍTULO III:**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

La investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional debido que en un primer momento se describirá y caracterizará la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente se ha medirá el grado de relación de las variables satisfacción laboral y desempeño docente.

Según su finalidad es básica, ya que “tiene como finalidad el mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de otra investigación” (Sierra, 2007, p. 32).

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80).

Los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p.81).

Enfoque cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2010, p. 4).

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: correlacional-transversal ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio.

Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

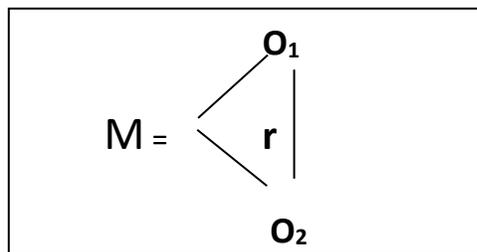


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

- M : 250 trabajadores
- $O_1$  : Observación sobre la variable estilo de liderazgo
- r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.
- $O_2$  : Observación sobre la variable satisfacción laboral

## **3.2. Descripción del ámbito de la investigación**

### **3.2.1. Delimitación espacial**

La investigación se llevará a cabo en el banco de la nación de la ciudad de Chachapoyas

### **3.2.2. Delimitación temporal**

Esta investigación tomará como referencia el periodo 2018

### **3.2.3. Delimitación teórica**

La presente investigación tendrá como base los conceptos de estilo de liderazgo tomado de Likert (1968), planteó que los estilos gerenciales son los modelos o diseños con los cuales se dirige o encabeza una organización, estos deben estar basados en características y funciones que cumple la dirección frente a dicha organización.

En cuanto a la variable satisfacción laboral Robbins (1996) la define como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.  
(p. 111)

### 3.3. Población y muestra

#### Población

Según Hernández, *et. al* (2010), afirma que ello está referido a al conjunto de personas que tienen similares características que están dentro del contexto objeto de estudio.). En este caso la población estuvo conformada por los 250 trabajadores del banco de la nación

#### 3.3.2. Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra representa una parte representativa de la población, en la investigación se trabajó con una muestra probabilística donde cada participante tuvo la opción de formar parte de ella y teniendo en cuenta que la población es finita se recurrió a la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$Z^2=1,96^2$$

$$N = \text{población} = 250$$

$$p= 0,5$$

$$q= 0,5$$

$$\varepsilon= 0,05$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 250 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.10)^2 \cdot (250 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$n= 70$

El tamaño de la muestra quedo determinada en 70 trabajadores

### **3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos**

Según Eyssautier (2006) define la técnica como: el conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin. Además, la técnica como la estructura del proceso de la investigación científica propone una serie de normas o etapas dentro de la investigación científica (diseño de investigación), un aporte instrumental y medios para la recolección, concentración y conservación de datos y proporciona a la ciencia el instrumental experimental (p. 42).

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta para ambas variables, tanto para estilos gerenciales como para satisfacción laboral, que según Bernal (2010), es una técnica de recolección de información. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (p. 194).

El instrumento utilizado para la presente investigación es el cuestionario, que será dirigido a los trabajadores de la empresa que son parte de la muestra

Los cuestionarios se entregarán de forma directa, en algunos casos se enviarán por correo electrónico, para que lo puedan llenar y entregar para el análisis de los resultados.

### **Instrumento para medir el estilo de liderazgo**

#### **Ficha técnica:**

Nombre : Cuestionario sobre estilo de liderazgo

Autor : Rensis Likert

Adaptado por : Iris terrones

Lugar : Lima 2018

Objetivo : Determinar los niveles de la variable

Administración : Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 15 a 20 minutos aproximadamente.

#### **Contenido**

Está constituido por las siguientes dimensiones: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo, participativo

### **Instrumento para medir la satisfacción laboral**

#### **Ficha técnica:**

Nombre : Cuestionario sobre satisfacción laboral

Autor : Ciro Campos

Adaptado por : Iris terrones

Lugar : Lima, 2018

Objetivo : Determinar el nivel de satisfacción laboral

Administración : Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 15 a 20 minutos aproximadamente.

### **Contenido**

Está constituido por las siguientes dimensiones: extrínsecos, intrínsecos

## **3.5 Validez y confiabilidad de los Instrumentos de medición**

### **3.5.1. Validez del instrumento**

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) la validez de un instrumento de medición consiste en el grado en que un instrumento mide realmente a la variable en estudio que pretende medir, es decir los jueces expertos seleccionados revisan la pertinencia, la relevancia y la claridad de los ítems de acuerdo a los indicadores y dimensiones

El instrumento que se aplicará en la presente investigación es un cuestionario sobre estilo de liderazgo y satisfacción laboral, validado y aprobado por 3 docentes.

### **3.5.2. Confiabilidad del instrumento**

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando re-copila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de

un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach ya que ambos instrumentos han sido medidos en escala ordinal.

Tabla 3

*Confiabilidad de los instrumentos*

VARIABLES	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estilos de liderazgo	.840	12
Satisfacción laboral	.712	8

### 3.6. Plan de recolección de datos

El objetivo es recolectar los datos en torno a las variables para ser analizados, ello se dará a través de dos cuestionarios, las respuestas obtenidas serán codificadas para su análisis. A continuación se menciona algunos pasos a seguir

Primero una vez corregido el instrumento se aplicara

La siguiente etapa se procede a la aplicación del instrumento en el campo.

Se realiza la revisión de la información recogida.

Finalmente, se realizará la contrastación de la hipótesis a través del estadístico de correlación de Sperman.

## CAPÍTULO IV:

### RESULTADOS

Después de recoger los datos, se procedió a colocarlos en una base de datos los cuales fueron procesados obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla 4

Niveles y rangos de la variable estilo de liderazgo

	Alto	Medio	Bajo
Total	[45 – 60]	[29 -44]	[12 – 28]
Autoritario coercitivo	[12 - 15]	[8 - 11]	[3 - 7]
Autoritario benevolente	[12 - 15]	[8 - 11]	[3 - 7]
Consultivo	[12 - 15]	[8 - 11]	[3 - 7]
Participativo	[12 - 15]	[8 - 11]	[3 - 7]

#### 4.1 Descripción de resultados

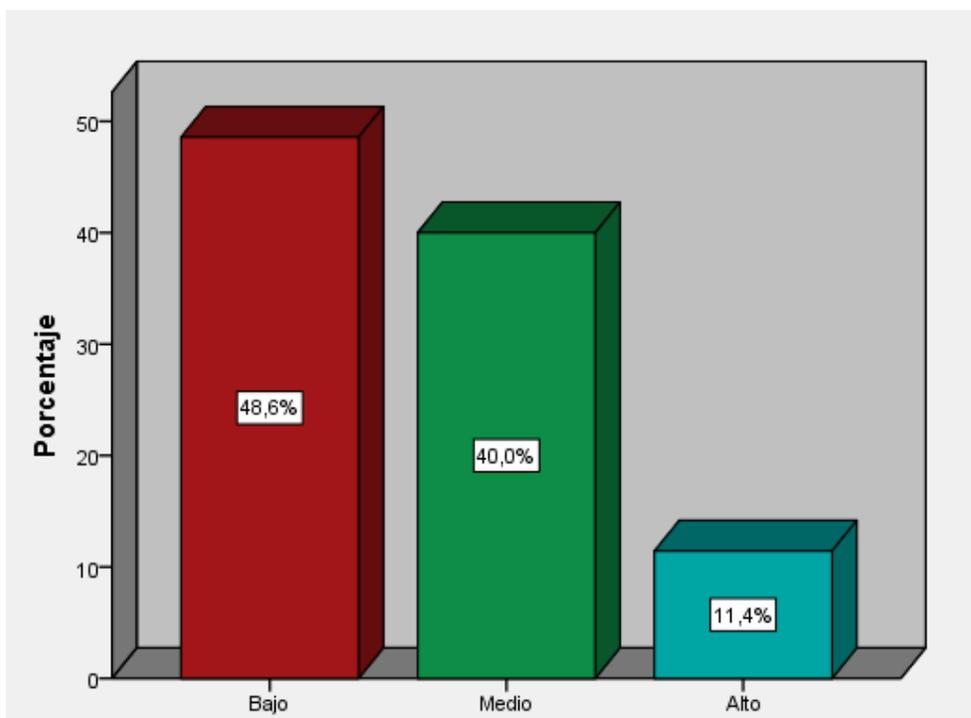
Variable: Estilo de liderazgo

Tabla 5

*Frecuencia y porcentajes de la variable estilo de liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	34	48,6
	Medio	28	40,0
	Alto	8	11,4
	Total	70	100,0

Fuente: Base de datos de las encuestas



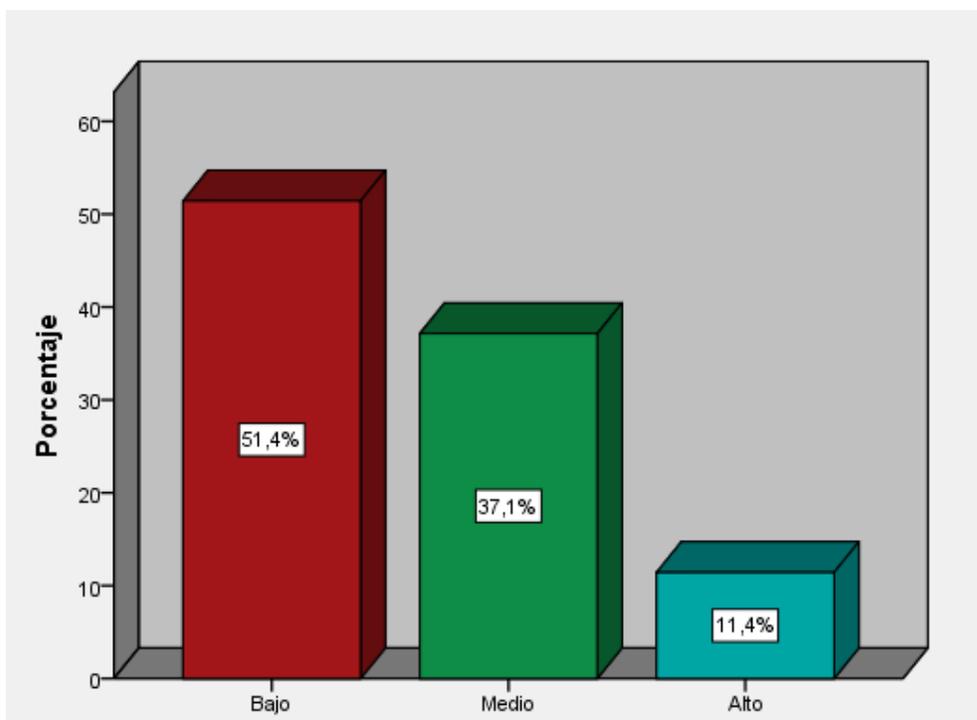
En la tabla y grafico respectivo se aprecia que en cuanto a la variable estilo de liderazgo se observa que el 48,6% (34) lo consideran en un nivel bajo, el 40% (28) lo consideran en un nivel medio y el 11,4% (8) lo considera en un nivel alto según las encuestas realizadas a los trabajadores del banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 6**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilo autoritario coercitivo***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	36	51,4
	Medio	26	37,1
	Alto	8	11,4
	Total	70	100,0

**Fuente:** Base de datos de las encuestas



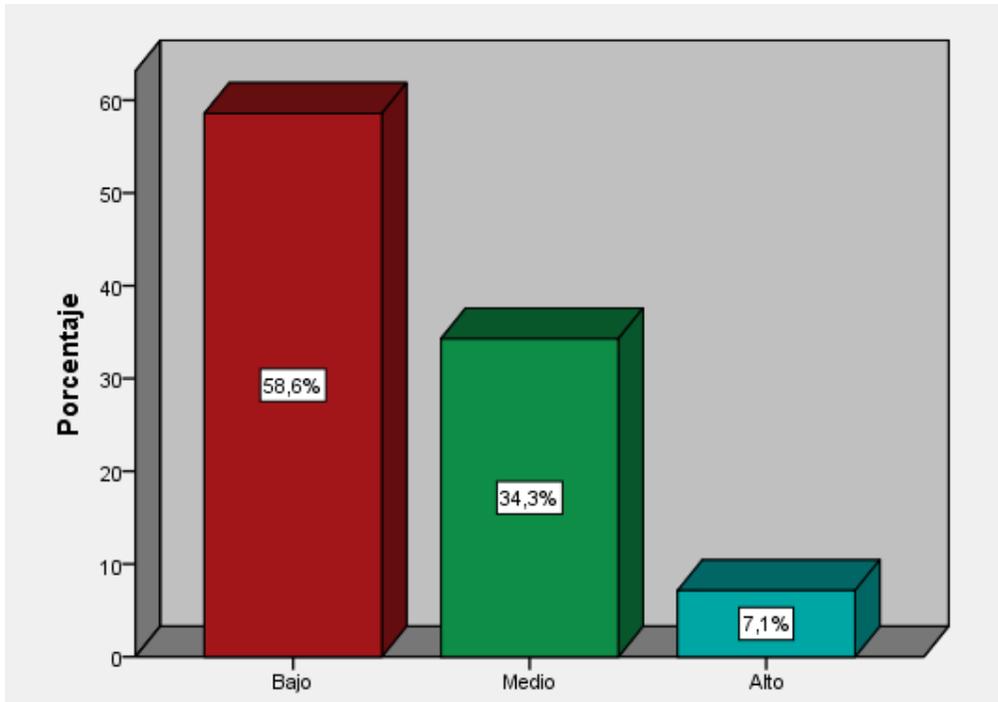
En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto al estilo autoritario coercitivo se observa que el 51,4% (36) lo consideran en un nivel bajo, el 37,1% (26) lo consideran en un nivel medio y el 11,4% (8) lo considera en un nivel alto según las encuestas realizadas a los trabajadores del banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 7**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilo autoritario benevolente***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	41	58,6
	Medio	24	34,3
	Alto	5	7,1
	Total	70	100,0

**Fuente:** Base de datos de las encuestas



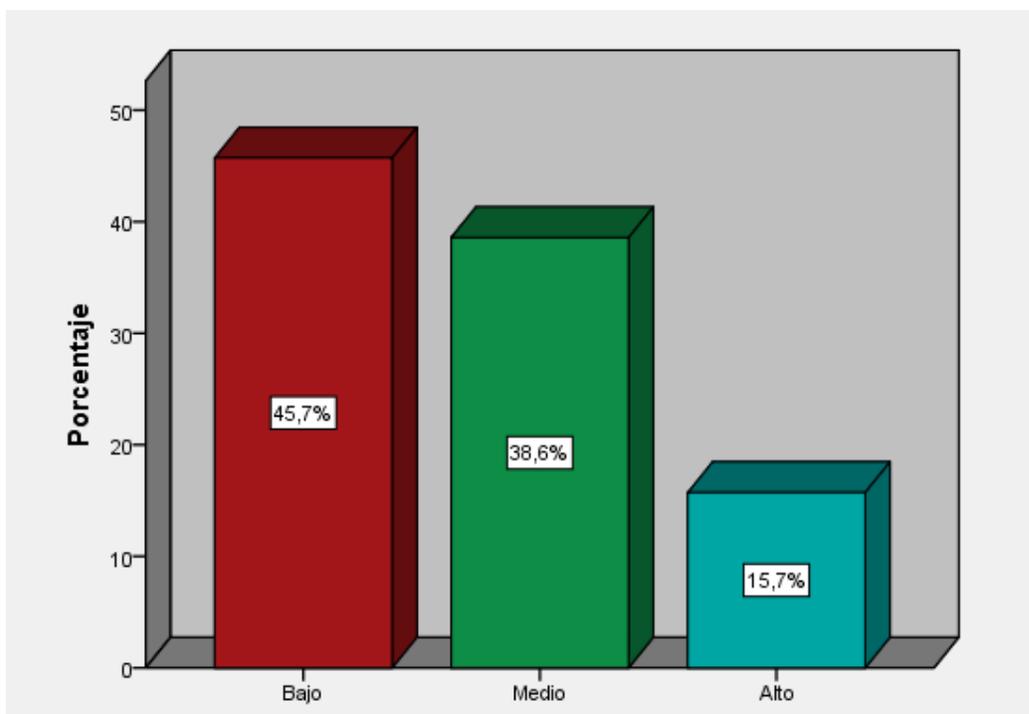
En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto al estilo autoritario benevolente se observa que el 58,6% (41) lo consideran en un nivel bajo, el 34,3% (24) lo consideran en un nivel medio y el 7,1% (5) lo considera en un nivel alto según las encuestas realizadas a los trabajadores del banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 8**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilo consultivo***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	32	45,7
	Medio	27	38,6
	Alto	11	15,7
	Total	70	100,0

**Fuente:** Base de datos de la encuesta



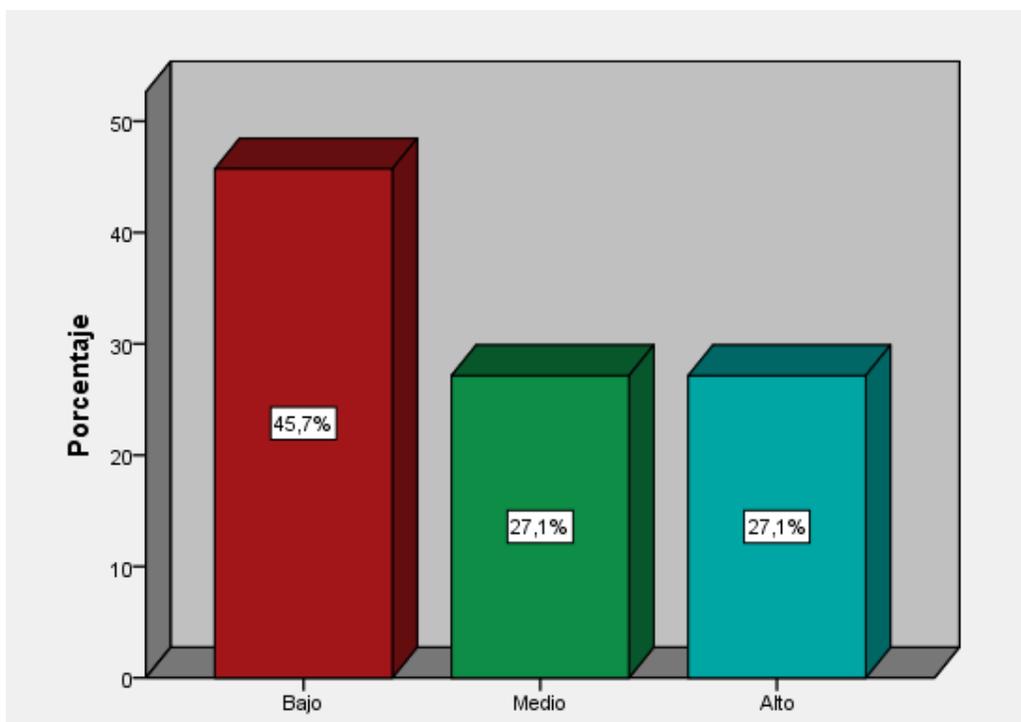
En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto al estilo consultivo se observa que el 45,7% (32) lo consideran en un nivel bajo, el 38,6% (27) lo consideran en un nivel medio y el 15,7% (11) lo considera en un nivel alto según las encuestas realizadas a los trabajadores del banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 9**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión estilo participativo***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	32	45,7
	Medio	19	27,1
	Alto	19	27,1
	Total	70	100,0

**Fuente:** Base de datos de las encuestas



En la tabla y grafico respectivo se aprecia que en cuanto al estilo participativo se observa que el 45,7% (32) lo consideran en un nivel bajo, el 27,1% (19) lo consideran en un nivel medio y el 27,1% (19) lo considera en un nivel alto según las encuestas realizadas a los trabajadores del banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Variable: *satisfacción laboral***

Tabla 10

Niveles y rangos de la variable satisfacción laboral

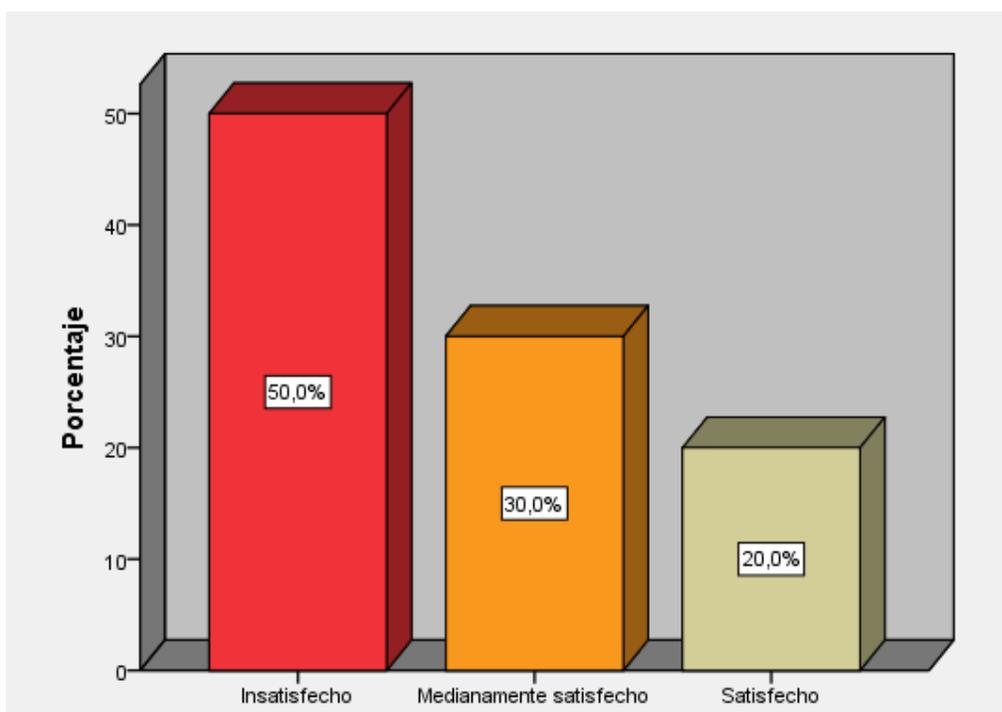
	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho
Total	[29 - 40]	[19 - 28]	[8 - 18]
Intrínseco	[15 - 20]	[10 - 14]	[4 - 9]
Extrínseco	[15 - 20]	[10 - 14]	[4 - 9]

**Tabla 11**

***Frecuencia y porcentajes de la variable satisfacción laboral***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	35	50,0
	Medianamente satisfecho	21	30,0
	Satisfecho	14	20,0
	Total	70	100,0

**Fuente:** Base de datos de las encuestas



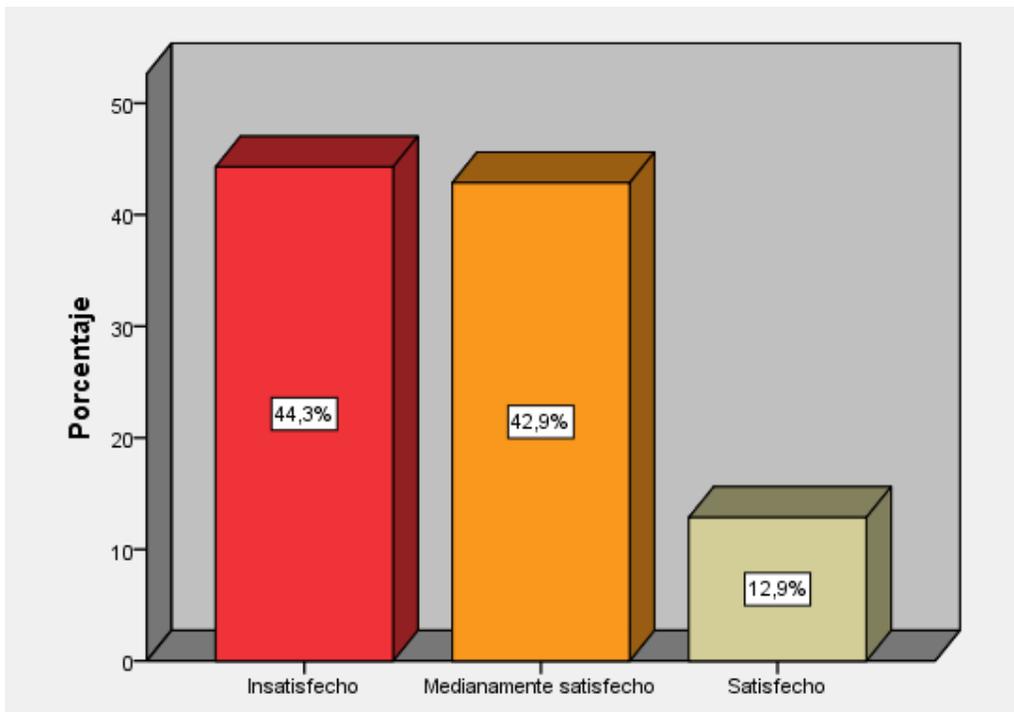
En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto a la variable satisfacción laboral se observa que el 50% (35) está insatisfecho, el 30% (21) se ubica en un nivel medianamente satisfecho y el 20% (14) está en un nivel satisfecho según las encuestas realizadas a los trabajadores del banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 12**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión intrínseca***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	31	44,3
	Medianamente satisfecho	30	42,9
	Satisfecho	9	12,9
	Total	70	100,0

**Fuente:** Base de datos de las encuestas



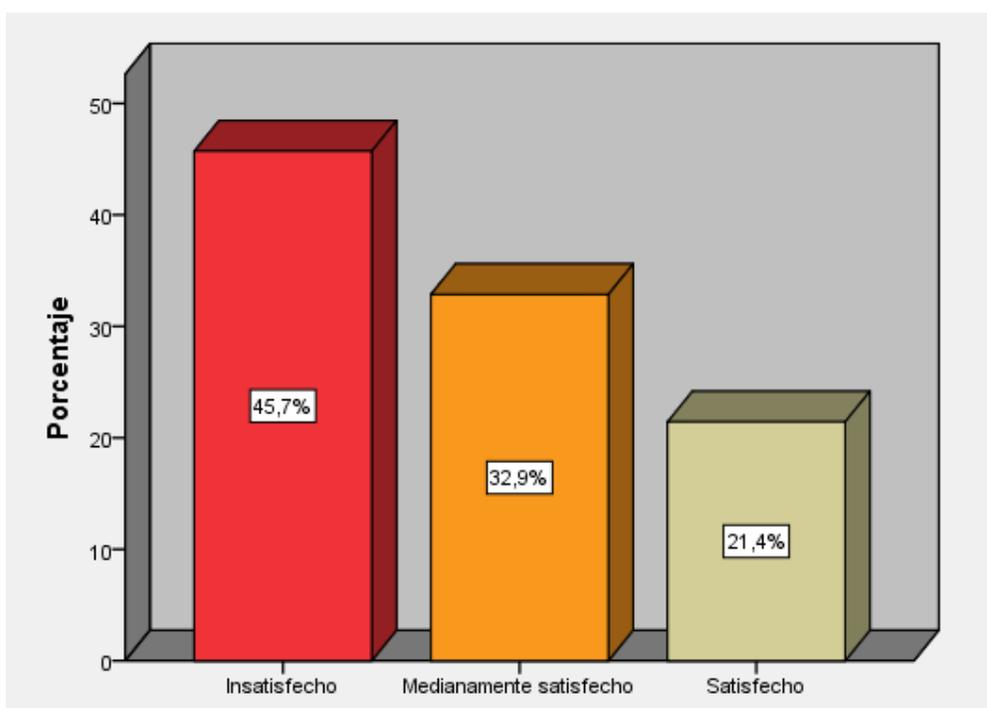
En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto a la dimensión intrínseca se observa que el 44,3% (31) está insatisfecho, el 42,9% (30) se ubica en un nivel medianamente satisfecho y el 12,9% (9) está en un nivel satisfecho según las encuestas realizadas a los trabajadores del banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 13**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión extrínseca***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	32	45,7
	Medianamente satisfecho	23	32,9
	Satisfecho	15	21,4
	Total	70	100,0

**Fuente:** Base de datos de las encuestas



En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que en cuanto a la dimensión extrínseca se observa que el 45,7% (32) está insatisfecho, el 32,9% (23) se ubica en un nivel medianamente satisfecho y el 21,4% (15) está en un nivel satisfecho según las encuestas realizadas a los trabajadores del banco de la nación de Chachapoyas, 2018

## 4.2 Prueba de hipótesis

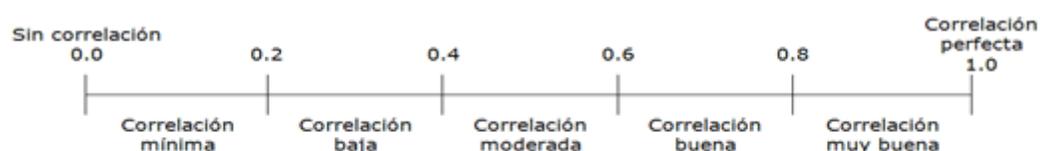
Para realizar el procesamiento de contrastación de la hipótesis se utilizó el estadístico Rho de Spearman

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 \cong 5\%$  de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

Se utilizara la siguiente comparación para establecer el nivel de correlación:



### Hipótesis general.

**Ho:** No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Ha:** Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 14.**

### ***Correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral***

		Estilo de liderazgo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	70
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,715**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	70

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los datos de la tabla muestran un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,715\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es buena significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Hipótesis específicas.**

**Hipótesis específica 1.**

**Ho:** No existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Ha:** Existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 15**

***Correlación entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral***

			Autoritario coercitivo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Autoritario coercitivo	Coeficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70
** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

Los datos de la tabla muestran un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,742\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es buena significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

### Hipótesis específicas.

#### Hipótesis específica 2.

**Ho:** No existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Ha:** Existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 16**

### Correlación entre el estilo autoritario benevolente y satisfacción laboral

			Autoritario benevolente	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Autoritario benevolente	Coeficiente de correlación	1,000	,579**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,579**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70
**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

Los datos de la tabla muestran un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,579\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

### Hipótesis específicas.

#### Hipótesis específica 3.

**Ho:** No existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Ha:** Existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 17**

#### Correlación entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral

			Consultivo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Consultivo	Coeficiente de correlación	1,000	,662**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,662**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70
** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

Los datos de la tabla muestran un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,662\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

### Hipótesis específicas.

#### Hipótesis específica 4.

**Ho:** No existe relación significativa entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Ha:** Existe relación significativa entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

**Tabla 18**

#### Correlación entre el estilo participativo y la satisfacción laboral

			Estilo participativo	Satisfacción
Rho de Spearman	Estilo participativo	Coeficiente de correlación	1,000	,607**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Satisfacción	Coeficiente de correlación	,607**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70
**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

Los datos de la tabla muestran un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,607\*\* lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada significativa al nivel 0,05 bilateral, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018

## **CAPITULO V: DISCUSION**

Los datos mostrados en las tablas anteriores permiten afirmar que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, con un  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ), investigaciones anteriores relacionadas con el estudio se mencionó a la realizada por Manrique (2015) sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el cual evidencio que existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; resultado similar obtuvo la investigación realizada por Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011) en su tesis titulada: "*Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena*", el cual señalo la relación que existe entre el clima organizacional con el desempeño general.

Estudios como el realizado muestran que el liderazgo que ejerce la persona quien conduce la empresa está en relación con la satisfacción que experimenta el trabajador, como el realizado por Olivares (2015) en su tesis referida al estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre Puma de Piedra S.A.C, Andahuaylas, 2015, el autor señalo que se obtuvo que el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. en la ciudad de Andahuaylas, en el año 2015

La investigación realizad por Orellana (2011) sobre Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional; en la cual señalo que la gerencia es fuertemente cuestionada por su escaso liderazgo ello influye en la satisfacción que puede experimentar el trabajador al sentirse que no es guiado adecuadamente en

su labor generando insatisfacción en él, ello es corroborado por el estudio realizado por Alfaro, Giron, Saenz, (2012), Titulado Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales, encontró que el factor significación de la tarea fue el más importante, esto indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición hacia el trabajo y sus retribuciones intrínsecas

En cuanto a la hipótesis específica primera se pudo evidenciar que existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, la correlación es significativa al nivel 0,05, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), Valencia (2008), señaló que el estilo autoritario coercitivo tiene la característica de no confiar en sus trabajadores y muy rara vez los hace participes en algún aspecto de la toma de decisiones; en el estudio realizado por Olivares (2015) referida al estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre Puma de Piedra S.A.C, Andahuaylas, 2015 determinó que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral

En cuanto a la hipótesis específica segunda se pudo evidenciar que existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, la correlación es significativa al nivel 0,05, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ); Valencia (2008), manifiesta que en este estilo la gerencia brinda una confianza benevolente a sus trabajadores, la toma de decisiones y el enrutamiento de la empresa se desarrollan en la gerencia, y en los niveles inferiores se toman decisiones de menor grado, en situaciones básicas del

entorno y nivel donde se desarrollen; Olivares (2015) en su tesis referida al estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre Puma de Piedra S.A.C, Andahuaylas, 2015 determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral,

En cuanto a la hipótesis específica tercera se pudo evidenciar que existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, la correlación es significativa al nivel 0,05, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), Valencia (2008), preciso que la gerencia tiene confianza en su personal, pero no del todo. Las políticas y las decisiones trascendentes se mantienen arriba, pero se delega a los trabajadores la toma de decisiones particulares en niveles inferiores, Olivares (2015) en su tesis determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción laboral,

Fuentes (2012) desarrolló una tesis llamada "Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad en la cual señalo que los factores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos, pero aparte del alto nivel de satisfacción laboral, se considera la importancia de una buena comunicación asertiva, así mismo el buen clima laboral con las diferentes departamentos que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

En cuanto a la hipótesis específica cuarta se pudo evidenciar que existe relación significativa el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, la correlación es significativa al nivel 0,05, con un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), Valencia (2008), señalo que en este estilo la gerencia tiene una absoluta confianza en sus trabajadores. Las decisiones se toman está repartida en toda la organización y, con todo bien integrado; las decisiones trascendentes y en enrutamiento de la empresa se determina en conjunto, tomando la opinión de los trabajadores y la gerencia; Olivares (2015) en su tesis eterminó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo participativo y la variable satisfacción labora

## CONCLUSIONES

**Primera:** Los datos fueron analizados permitiendo concluir que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, asimismo se obtuvo como coeficiente de correlación Rho de Spearman = ,715\*\* lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05, con un  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ).

**Segunda:** En cuanto al objetivo específico primero los datos determinaron que existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, asimismo se obtuvo como coeficiente de correlación Rho de Spearman = ,742\*\* lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05, con un  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ),

**Tercera:** En cuanto al objetivo específico segundo los datos determinaron que existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, asimismo se obtuvo como coeficiente de correlación Rho de Spearman = ,579\*\* lo que se interpreta al 95% , la correlación es significativa al nivel 0,05, con un  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ),

**Cuarta:** En cuanto al objetivo específico tercero los datos determinaron que existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, asimismo se obtuvo como coeficiente de

correlación Rho de Spearman = ,662\*\* lo que se interpreta al 95% , la correlación es significativa al nivel 0,05, con un  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ),

**Quinta:** En cuanto al objetivo específico cuarto los datos determinaron que existe relación significativa entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018, asimismo se obtuvo como coeficiente de correlación Rho de Spearman = ,607\*\* lo que se interpreta al 95% , la correlación es significativa al nivel 0,05, con un  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ),

## RECOMENDACIONES

Los resultados permitieron sugerir al banco que se gestione cursos de capacitación y talleres sobre liderazgo, dirigido a los administradores de cada sucursal con el propósito de que estos líderes sean capaces de lograr los objetivos, que fomenten la motivación, generen un ambiente de trabajo basado en la confianza, la comunicación, el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Implementar políticas de capacitación, formación académica constante que permitan reforzar, innovar, incrementar nuevos conocimientos orientados a una mejor labor en las tareas encomendadas.

Si bien como empresa lo principal es satisfacer al cliente externo pero para lograr ello es necesario que los clientes internos es decir los trabajadores estén satisfechos que se sientan bien al realizar su trabajo, al realizarlo de manera adecuada no se generaría reclamos por el servicio recibido

Llevar a cabo, evaluaciones periódicas y formales sobre el nivel de satisfacción laboral, con la finalidad de generar mejora continua tomando como punto de partida el diagnóstico que esta investigación presenta

Se recomienda al banco, implementar el estilo de liderazgo participativo el cual ha demostrado ser efectivo y cuenta con características que ayudan a generar un ambiente de trabajo optimo ya que las decisiones son delegadas a niveles inferiores, la comunicación de la empresa fluye en todos los sentidos, se centra en el trabajo en equipo y se otorgan recompensas simbólicas y sociales. El éxito de este estilo se atribuye al grado de participación de todos los colaboradores y el apoyo del líder

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Atalaya M (1999) Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología* 3 (5) 6-46
- Alva, L (2014) *La satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria en Trujillo*
- Álvarez, D (2007) *Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana* (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Álvarez, E (2014) *Estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura* Universidad de Piura
- Alfaro, L(2012) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Universidad Católica
- Alfaro, Giron, Saenz. ((2012)). *Estrategia de empres Titulado Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Lima, Lima, Peru: Pontificia Universidad catolica del Peru.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A.
- Bass, B. (2000) *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. En: *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. pp. 331- 361.

- Cavalcante, S. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina* (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill
- Daza, P (2007) *Importancia de la satisfacción laboral del trabajador de las organizaciones*. Recuperado de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0042607.pdf>
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar
- Flores, E (2014) *El estilo de liderazgo de los Directores de los colegios Parroquiales de Piura* (Tesis de grado) Universidad de Piura
- Flanklin, E. Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. (1a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., Solum, J., (2009). *Comportamiento organizacional*. (12a ed.).México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Loitegui, J. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración foral de Navarra*. Madrid.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México DF: Thomson.

- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11a ed.). México: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Manrique, S (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral en las enfermeras de los servicios de hospitalización del centro médico naval* . (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo
- Maslow A. (1943). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Recuperado de: <http://www.psicologiacentifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México: DF: Trillas
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Robbins, S. Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena*. (Tesis de maestría)
- Olivares, R (2015) *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre Puma de Piedra S.A.C.Andahuaylas, 2015* (Tesis de grado) Universidad Nacional José María Arguedas.
- Orellana, M. (2011). *Estilos Gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional*. Costa Rica.
- Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización* . Barcelona: Herder

# Anexos

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>Problema General</b>	Objetivo General	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variables de la hipótesis general</b>	<b>Metodología de la investigación</b>
¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018?	Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018	Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018	Variable Estilo de liderazgo: Autor: Rensis Likert -Autoritario coercitivo  -Autoritario benevolente  -Consultivo  -Participativo	Tipo: correlacional y descriptivo  Nivel: Descriptivo  Diseño: No experimental  Técnicas: Cuestionario
<b>Problemas Específicos</b>	Objetivos Generales	<b>Hipótesis Específicas</b>		
¿Qué relación existe entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018?	Determinar la relación que existe entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018	Existe relación significativa entre el estilo autoritario coercitivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018	Variable dependiente: Satisfacción laboral: Autor: Ciro Campos  - Intrínseca  - Extrínseca	La población esta conformada por los 250 trabajadores
¿Qué relación existe entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el	Determinar la relación que existe entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción			

<p>banco de la nación de Chachapoyas, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018?</p>	<p>laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018</p>	<p>Existe relación significativa entre el estilo autoritario benevolente y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018</p> <p>Existe relación significativa entre el estilo consultivo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018</p> <p>Existe relación significativa entre el estilo participativo y la satisfacción laboral en el banco de la nación de Chachapoyas, 2018</p>		
--	---	---	--	--



## CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

### ESTILOS DE LIDERAZGO

**Instrucciones:**

Por favor, utilice sólo lapicero de color negro o azul. Así mismo, marcar aquella respuesta que usted considera correcta. No está permitido marcar más de una respuesta.

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

N°	ITEMS	nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	<b>Autoritario coercitivo</b>					
1.	¿Considera como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes?					
2.	En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
3.	Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.					
	<b>Autoritario benevolente</b>					
4.	Considera que sus opiniones resultan insuficientes para lograr una comunicación.					
5.	Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas					

6.	Como director, asume toda la responsabilidad de las cosas que suceden en la Institución.					
	<b>Consultivo</b>					
7.	En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir información.					
8.	Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
9.	Busca sugerencias para conservar las buenas relaciones humanas.					
	<b>Participativo</b>					
10.	Las actitudes positivas del personal las premia con reconocimiento público.					
11.	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución					
12.	Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.					



## CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

### SATISFACCIÓN LABORAL

**Instrucciones:**

Por favor, utilice sólo lapicero de color negro o azul. Así mismo, marcar aquella respuesta que usted considera correcta. No está permitido marcar más de una respuesta.

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Total desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>Intrínsecos</b>					
1	¿Cuándo se plantea una actividad me siento a gusto con las asignadas a mi puesto de trabajo?					
2	¿Considera que el trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades?					
3	¿Cree usted que los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida de otras personas?'					
4	¿Considera usted que su trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos??					
	<b>Extrínsecos</b>					
5	¿Estoy conforme con mi horario laboral??					
6	¿Con respecto a las normas y políticas de mi Institución estoy conforme?					
7	¿Considera usted adecuada la forma de relacionarme con mi directivo?					
8	¿Considero que estoy recibiendo los beneficios de acuerdo con ley??					



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Tamara Pando Ezcurra

Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre estilo de liderazgo y satisfacción laboral

Autor del Instrumento: Iris Terrones

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado			60		
OBJETIVIDAD	Esta observado en conductas observables			60		
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología			60		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica			60		
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			60		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de.....			60		
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de.....			60		
COHERENCIA	Entre los ítems , indicadores, variables, objetivos, problemas de investigación			65		
METODOLOGIA	Responde al diseño y propósito de la investigación			60		

**I. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE**

**II. PROMEDIO DE VALORACION**

Lima, 2018

60%



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**II. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Raúl Cabrejos

Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre estilo de liderazgo y satisfacción laboral

Autor del Instrumento: Iris Terrones

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
OBJETIVIDAD	Esta observado en conductas observables				0	
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				75	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				70	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				70	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de.....				70	
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de.....				70	
COHERENCIA	Entre los ítems , indicadores, variables, objetivos, problemas de investigación				70	
METODOLOGIA	Responde al diseño y propósito de la investigación				70	

**III. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE**

**IV. PROMEDIO DE VALORACION**

Lima, 2018

70%



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**III. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Berta Silva

Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre estilo de liderazgo y satisfacción laboral

Autor del Instrumento: Iris Terrones

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				70	
OBJETIVIDAD	Esta observado en conductas observables				80	
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				85	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				80	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				80	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de.....				80	
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de.....				85	
COHERENCIA	Entre los ítems , indicadores, variables, objetivos, problemas de investigación				80	
METODOLOGIA	Responde al diseño y propósito de la investigación				85	

**V. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE**

**VI. PROMEDIO DE VALORACION**

Lima, 2018

80%

### Base de datos de la variable satisfacción laboral

	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	2	3	3	1	9	2	1	1	1	5	14
2	2	3	1	3	9	4	3	2	3	12	21
3	3	1	2	2	8	1	2	3	2	8	16
4	3	4	3	2	12	3	3	1	4	11	23
5	4	4	4	1	13	4	3	3	4	14	27
6	1	1	1	2	5	1	2	1	2	6	11
7	1	2	1	3	7	3	3	1	3	10	17
8	1	2	3	1	7	1	2	1	2	6	13
9	2	2	3	2	9	1	2	4	2	9	18
10	2	1	3	1	7	3	1	3	1	8	15
11	4	3	3	3	13	3	3	4	3	13	26
12	4	2	1	2	9	4	2	1	2	9	18
13	4	4	2	3	13	2	4	1	3	10	23
14	3	1	1	2	7	2	2	1	5	10	17
15	3	1	2	1	7	2	1	1	4	8	15
16	5	2	1	2	10	1	1	2	1	5	15
17	3	1	1	4	9	3	1	3	4	11	20
18	2	2	2	3	9	2	2	3	2	9	18
19	3	5	3	3	14	3	2	5	4	14	28
20	4	4	3	4	15	4	3	2	4	13	28
21	3	1	3	1	8	1	2	1	3	7	15
22	2	1	1	3	7	1	3	1	3	8	15
23	5	1	1	4	11	1	3	1	2	7	18
24	3	1	3	2	9	1	3	2	3	9	18
25	2	2	2	4	10	3	1	2	4	10	20
26	3	3	4	4	14	4	3	2	3	12	26
27	5	5	5	5	20	5	4	3	4	16	36
28	2	3	3	5	13	3	3	5	3	14	27
29	3	4	1	2	10	1	2	2	2	7	17
30	1	2	2	3	8	1	2	3	2	8	16
31	5	5	3	4	17	5	4	5	3	17	34
32	5	5	5	5	20	5	5	4	2	16	36
33	5	1	1	1	8	3	1	2	3	9	17
34	1	2	3	3	9	1	2	4	2	9	18
35	3	2	3	2	10	2	2	1	2	7	17
36	3	4	3	3	13	3	3	3	4	13	26
37	4	5	3	5	17	4	1	5	5	15	32

38	1	2	2	1	6	2	2	3	2	9	15
39	3	2	3	1	9	1	2	3	2	8	17
40	2	2	3	3	10	2	2	3	1	8	18
41	3	3	3	4	13	4	5	3	5	17	30
42	3	3	3	3	12	4	3	3	2	12	24
43	3	3	3	3	12	3	2	5	5	15	27
44	1	2	2	2	7	2	2	2	2	8	15
45	3	3	4	4	14	4	5	3	5	17	31
46	1	3	3	2	9	1	2	1	1	5	14
47	4	1	2	1	8	4	2	2	1	9	17
48	1	4	1	4	10	1	3	3	1	8	18
49	3	3	2	1	9	4	1	3	1	9	18
50	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	30
51	3	5	3	3	14	5	5	3	5	18	32
52	3	2	2	2	9	2	2	2	2	8	17
53	4	3	3	2	12	3	4	2	3	12	24
54	5	4	4	3	16	3	4	3	3	13	29
55	5	5	3	4	17	4	3	4	4	15	32
56	5	2	1	1	9	2	2	1	2	7	16
57	3	1	2	1	7	2	3	1	2	8	15
58	4	4	2	3	13	3	4	3	3	13	26
59	3	3	3	4	13	4	3	4	4	15	28
60	3	2	2	2	9	2	1	2	2	7	16
61	2	2	3	2	9	1	2	2	3	8	17
62	4	4	2	4	14	3	4	4	3	14	28
63	3	4	4	3	14	4	4	3	4	15	29
64	2	2	2	1	7	2	2	2	4	10	17
65	2	2	3	4	11	4	3	4	4	15	26
66	5	3	3	5	16	3	3	5	3	14	30
67	5	5	2	4	16	3	5	4	3	15	31
68	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	25
69	1	5	1	5	12	4	5	5	4	18	30
70	3	4	4	3	14	3	3	3	3	12	26

### Base de datos de la variable estilo de liderazgo

	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	2	3	3	1	9	2	1	1	1	5	14
2	2	3	1	3	9	4	3	2	3	12	21
3	3	1	2	2	8	1	2	3	2	8	16
4	3	4	3	2	12	3	3	1	4	11	23
5	4	4	4	1	13	4	3	3	4	14	27
6	1	1	1	2	5	1	2	1	2	6	11
7	1	2	1	3	7	3	3	1	3	10	17
8	1	2	3	1	7	1	2	1	2	6	13
9	2	2	3	2	9	1	2	4	2	9	18
10	2	1	3	1	7	3	1	3	1	8	15
11	4	3	3	3	13	3	3	4	3	13	26
12	4	2	1	2	9	4	2	1	2	9	18
13	4	4	2	3	13	2	4	1	3	10	23
14	3	1	1	2	7	2	2	1	5	10	17
15	3	1	2	1	7	2	1	1	4	8	15
16	5	2	1	2	10	1	1	2	1	5	15
17	3	1	1	4	9	3	1	3	4	11	20
18	2	2	2	3	9	2	2	3	2	9	18
19	3	5	3	3	14	3	2	5	4	14	28
20	4	4	3	4	15	4	3	2	4	13	28
21	3	1	3	1	8	1	2	1	3	7	15
22	2	1	1	3	7	1	3	1	3	8	15
23	5	1	1	4	11	1	3	1	2	7	18
24	3	1	3	2	9	1	3	2	3	9	18
25	2	2	2	4	10	3	1	2	4	10	20
26	3	3	4	4	14	4	3	2	3	12	26
27	5	5	5	5	20	5	4	3	4	16	36
28	2	3	3	5	13	3	3	5	3	14	27
29	3	4	1	2	10	1	2	2	2	7	17
30	1	2	2	3	8	1	2	3	2	8	16
31	5	5	3	4	17	5	4	5	3	17	34
32	5	5	5	5	20	5	5	4	2	16	36
33	5	1	1	1	8	3	1	2	3	9	17
34	1	2	3	3	9	1	2	4	2	9	18
35	3	2	3	2	10	2	2	1	2	7	17
36	3	4	3	3	13	3	3	3	4	13	26
37	4	5	3	5	17	4	1	5	5	15	32
38	1	2	2	1	6	2	2	3	2	9	15
39	3	2	3	1	9	1	2	3	2	8	17

40	2	2	3	3	10	2	2	3	1	8	18
41	3	3	3	4	13	4	5	3	5	17	30
42	3	3	3	3	12	4	3	3	2	12	24
43	3	3	3	3	12	3	2	5	5	15	27
44	1	2	2	2	7	2	2	2	2	8	15
45	3	3	4	4	14	4	5	3	5	17	31
46	1	3	3	2	9	1	2	1	1	5	14
47	4	1	2	1	8	4	2	2	1	9	17
48	1	4	1	4	10	1	3	3	1	8	18
49	3	3	2	1	9	4	1	3	1	9	18
50	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	30
51	3	5	3	3	14	5	5	3	5	18	32
52	3	2	2	2	9	2	2	2	2	8	17
53	4	3	3	2	12	3	4	2	3	12	24
54	5	4	4	3	16	3	4	3	3	13	29
55	5	5	3	4	17	4	3	4	4	15	32
56	5	2	1	1	9	2	2	1	2	7	16
57	3	1	2	1	7	2	3	1	2	8	15
58	4	4	2	3	13	3	4	3	3	13	26
59	3	3	3	4	13	4	3	4	4	15	28
60	3	2	2	2	9	2	1	2	2	7	16
61	2	2	3	2	9	1	2	2	3	8	17
62	4	4	2	4	14	3	4	4	3	14	28
63	3	4	4	3	14	4	4	3	4	15	29
64	2	2	2	1	7	2	2	2	4	10	17
65	2	2	3	4	11	4	3	4	4	15	26
66	5	3	3	5	16	3	3	5	3	14	30
67	5	5	2	4	16	3	5	4	3	15	31
68	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	25
69	1	5	1	5	12	4	5	5	4	18	30
70	3	4	4	3	14	3	3	3	3	12	26