

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**LIDERAZGO Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA DE DESARROLLO  
SOCIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2019**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. FARY ALEXANDRA POLO MORALES**

**ASESOR:**

**MBA. VICTOR SAMUEL MARQUEZ TIRADO**

Para optar el título profesional de:

**INGENIERO COMERCIAL**

Tacna - Perú

2020

## INDICE

<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	iv
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	vi
<b>INTRODUCCION</b> .....	vii
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
1.1. Descripción del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.1. Problema principal .....	2
1.2.2. Problemas secundarios.....	2
1.3. Justificación de la investigación.....	2
1.4. Objetivos .....	3
1.4.1. Objetivo General.....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	5
2.1. Antecedentes .....	5
2.1.1. Internacionales .....	5
2.1.2. Nacionales.....	7
2.1.3. Regionales.....	8
2.2. Bases Teóricas Científicas.....	9
2.2.1. Bases Teóricas sobre Liderazgo.....	9
2.3. Definición de conceptos básicos .....	35
<b>III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b> .....	39
3.1. Hipótesis.....	39
3.1.1. Hipótesis general.....	39
3.1.2. Hipótesis específicas.....	39
3.2. Variables e indicadores .....	39
3.2.1. Variable Independiente .....	39
3.2.2. Variable Dependiente.....	40
3.2.3. Operacionalización de la variable.....	40
3.3. Tipo de Investigación .....	42
3.4. Diseño de la Investigación .....	42
3.5. Nivel de Investigación.....	42
3.6. Ámbito de la Investigación.....	42

3.7. Población y Muestra .....	42
3.7.1. Población.....	42
3.7.2. Muestra .....	43
3.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	43
3.8.1. Técnicas .....	43
3.8.2. Instrumentos de Recolección de Datos .....	44
3.9. Validación y confiabilidad del instrumento .....	44
3.10. Procesamiento y análisis de datos .....	44
IV. RESULTADOS .....	46
4.1. Descripción del trabajo de campo .....	46
4.2. Diseño de la presentación de los resultados .....	46
4.3. Presentación de los resultados .....	46
4.3.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	46
4.3.2. Prueba de normalidad .....	48
4.3.3. Resultados de la variable liderazgo.....	51
4.3.4. Resultado de la variable satisfacción laboral .....	63
4.4. Verificación y comprobación de las hipótesis.....	78
4.4.1. Comprobación de la hipótesis específicas 1. ....	78
4.4.2. Comprobación de la hipótesis específicas 2. ....	81
4.4.3. Comprobación de la hipótesis específicas 3. ....	84
4.4.4. Comprobación de la hipótesis específicas 4. ....	86
4.4.5. Comprobación de la hipótesis general .....	89
4.5. Discusión de resultados .....	92
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES .....	96
APENDICE .....	102

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Influencia en el liderazgo .....	15
Tabla 2: Escala de medición de Liderazgo .....	41
Tabla 3: Escala de medición de Satisfacción Laboral.....	41
Tabla 4: Personal de la Gerencia de Desarrollo Social Tacna .....	43
Tabla 5: Estadístico de fiabilidad de liderazgo .....	47
Tabla 6: Estadístico de fiabilidad de las dimensiones de liderazgo .....	47
Tabla 7: Estadístico de fiabilidad de satisfacción laboral .....	48
Tabla 8: Estadístico de fiabilidad de las dimensiones Satisfacción laboral .....	48
Tabla 9: Prueba de normalidad de liderazgo y sus dimensiones.....	49
Tabla 10: Prueba de normalidad de satisfacción laboral y sus dimensiones.....	50
Tabla 11: Resultado del indicador, le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante en su trabajo.....	51
Tabla 12: Resultado del indicador, el entusiasmo del gerente transmite confianza en lo que hace y dice a sus empleados .....	52
Tabla 13: Resultado del indicador, la imagen del gerente genera admiración, respecto e inspira confianza porque estimula el desarrollo personal – grupal .....	52
Tabla 14: Distribución de frecuencia, según la dimensión Carisma o influencia idealizada.....	53
Tabla 15: El gerente aumenta la motivación de los demás hacia el éxito en los proyectos planteados .....	54
Tabla 16: Los subgerentes dan oportunidades a los empleados a crecer en el ámbito laboral por sus metas cumplidas .....	55
Tabla 17: Los jefes de las áreas de la Gerencia de Desarrollo Social promueven los valores humanos entre el personal de diferentes áreas.....	55
Tabla 18: Distribución de frecuencia, según la dimensión Motivación inspiradora..	56
Tabla 19: El gerente estimula la creatividad e innovación en el equipo de trabajo ...	58
Tabla 20: Su líder proporciona nuevos enfoques ante situaciones que para los miembros del equipo de trabajo son problemáticas y complejas.....	58
Tabla 21: El gerente evalúa críticamente la lluvia de ideas y comentarios asertivos por parte del equipo de trabajo para ver si son apropiados y satisfactorios .....	59
Tabla 22: Distribución de la frecuencia, según la dimensión estimulación intelectual .....	60
Tabla 23: Los subgerentes diagnostican sus necesidades y capacidades de trabajo ..	61
Tabla 24: Distribución de frecuencia, según el nivel de liderazgo de los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.....	62
Tabla 25: En la institución donde labora incentivan su realización profesional.....	64
Tabla 26: Sus compañeros de trabajo se sientan realizados con las funciones de la Gerencia de Desarrollo Social.....	64
Tabla 27: Considera que su trabajo es reconocido por los sub gerentes y el gerente	65

Tabla 28: El reconocimiento a su desempeño profesional es necesario para su autorrealización .....	66
Tabla 29: Usted es responsable con su trabajo.....	67
Tabla 30: Sus compañeros de trabajo son responsables con sus labores mandados por los jefes inmediatos .....	67
Tabla 31: El reconocimiento a su desempeño profesional es necesario para su autorrealización .....	68
Tabla 32: Distribución de frecuencia según la dimensión satisfacción Intrínseca.....	69
Tabla 33: Sus funciones realizadas y su crecimiento profesional aportan a la institución .....	70
Tabla 34: La institución fomenta y promueve su crecimiento profesional .....	71
Tabla 35: En la Gerencia de Desarrollo Social existe un buen clima laboral .....	72
Tabla 36: Se debe implementar capacitaciones y evaluaciones de desempeño .....	72
Tabla 37: La institución debe implementar una escala remunerativa .....	73
Tabla 38: La institución debe tener una política de beneficios .....	74
Tabla 39: La institución le brinda beneficios de acuerdo a su puesto actual .....	74
Tabla 40: Usted que mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo .....	75
Tabla 41: Distribución de frecuencia, según la dimensión satisfacción extrínseca ...	76
Tabla 42: Distribución de frecuencia, según el nivel de satisfacción laboral .....	77
Tabla 43: Tabla de Chi_cuadrado x2 de la hipótesis específica 1 .....	79
Tabla 44: Tabla de contingencia carisma o influencia idealizada * liderazgo.....	80
Tabla 45: Tabla de Chi_cuadrado x2 de la hipótesis específica 2 .....	82
Tabla 46: Tabla de contingencia motivación inspiradora * liderazgo .....	83
Tabla 47: Tabla de Chi_cuadrado x2 de la hipótesis específica 3 .....	84
Tabla 48: Tabla de contingencia Estimulación intelectual * liderazgo.....	85
Tabla 49: Tabla Chi_cuadrado x2 de la hipótesis específica 4 .....	87
Tabla 50: Tabla de contingencia de consideración individualizada * liderazgo.....	88
Tabla 51: Correlación o asociación de las variables de Liderazgo * Satisfacción laboral de los empleados administrativos de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.....	90

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Personalidad y naturaleza del líder .....	10
Figura 2: Dimensiones de Liderazgo Transformacional .....	13
Figura 3: Teoría de Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	19
Figura 4: Teoría bifactorial de Herzberg.....	21
Figura 5: la dimensión Carisma o influencia idealizada .....	53
Figura 6: Distribución de frecuencia, según la dimensión Motivación inspiradora ..	57
Figura 7: Distribución de frecuencia, según la dimensión Estimulación intelectual .	60
Figura 8: Nivel de liderazgo de los empleados administrativos .....	62
Figura 9: La dimensión satisfacción intrínseca .....	69
Figura 10: La dimensión satisfacción extrínseca .....	76
Figura 11: Distribución de frecuencia, según el nivel de satisfacción laboral.....	77
Figura 12: Contingencia Carisma o influencia idealizada * Liderazgo .....	81
Figura 13: Contingencia Motivación inspiradora * Liderazgo .....	83
Figura 14: Contingencia Estimulación intelectual * Liderazgo .....	86
Figura 15: Contingencia consideración individualizada * Liderazgo.....	89
Figura 16: Gráfico de dispersión entre Liderazgo y Satisfacción laboral de los empleados administrativos de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019 .....	91

## INTRODUCCION

El Liderazgo manifiesta la capacidad para influir y apoyar a otros, de tal forma que trabajen con entusiasmo y puedan alcanzar los objetivos determinados; en definitiva se trata de actuar en el comportamiento de las personas. Al formar al liderazgo como la capacidad de influir en el cumplimiento de metas u objetivos por parte de un grupo, es claro que el líder tiene relación sobre los niveles de satisfacción laboral de sus empleados y consecuentemente en el clima laboral. A partir de estas inferencias es relevante determinar el grado de relación que podría existir entre el Liderazgo y satisfacción laboral del personal administrativo en la gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.

El tipo de investigación fue cuantitativa básica o pura de nivel causal explicativa, de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 30 trabajadores quienes conformaron una muestra censal. La técnica empleada fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios que fueron debidamente validados mediante juicios de expertos y determinado su confiabilidad mediante el estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Por otra parte la satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva al puesto, que resulta de evaluar si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo Locke (1976). Los niveles de satisfacción laboral experimentados en una organización se reflejan en la productividad y en la calidad de vida de los trabajadores. Autores como Ross y Zander (1957), hallaron que aquellos trabajadores insatisfechos tienden a dejar más su trabajo que los trabajadores satisfechos.

La información de la presente investigación está organizada en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presentan el planteamiento y formulación del problema con sus

objetivos teniendo en cuenta el liderazgo y satisfacción de los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Tacna. En el segundo capítulo se analiza el concepto, los modelos y teorías de liderazgo y satisfacción laboral, siguiendo la visión de varios autores. En el tercer capítulo se analiza las dimensiones e indicadores y la medición del liderazgo y satisfacción laboral en el lugar de trabajo. En el último capítulo se hace una descripción del método de investigación empleado, y los instrumentos estadísticos utilizados tanto para el estudio de campo como para el análisis de los datos obtenidos por los resultados estadísticos según la encuesta realizada a los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Tacna. Finalmente se plantean una serie de conclusiones y recomendaciones.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema**

En la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, tiene un liderazgo de tipo principal, ósea, un líder que acrecienta un comportamiento normativo y evaluador, el cual ofrece una guía definida sobre cómo llevar a cabo las tareas y desempeño. El cual demuestra que un líder que ejerce un grado de supervisión cercana se asociaba efectivamente con la conducta del supervisado, es decir, existe una mayor motivación por realizar actividades y desempeñarse propiciamente, dando como resultado el interés del comportamiento de las personas. Es evidente que el líder tiene autoridad sobre las perspectivas de satisfacción laboral de sus trabajadores. A partir de esto es notable establecer el nivel de relación que podría existir entre las capacidades de liderazgo y la satisfacción del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.

Se relaciona que el Líder presenta un liderazgo que no responde totalmente a las necesidades de la institución, en lo que influye en la baja producción y se refleje en el efecto o la actitud de la persona respecto a su trabajo.

Los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social, exhiben una inferioridad sentido de compatibilidad y la falta de compromiso interiormente y externamente de la institución.

La Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna distingue que la relación no es muy frecuente en el trabajo por parte de los

colaboradores que producen desidia y se relacionan con problemas de comunicación.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema principal

¿De qué manera tiene relación el liderazgo en la Satisfacción Laboral del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?

### 1.2.2. Problemas secundarios

- ¿Cómo el carisma o la influencia idealizada se relaciona con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?
- ¿Cómo la motivación inspiradora se relaciona con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?
- ¿Cómo la estimulación intelectual se relaciona con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?
- ¿Cómo la consideración individualizada se relaciona con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?

## 1.3. Justificación de la investigación

En objeción a la necesidad de aportar en la Gerencia de Desarrollo Social, para así resultar en una institución ejemplar y en su deber de legitimar la

gestión pública. El estudio se justifica desde el punto de vista teórico, de la autoridad administrativa y calidad instructiva, en los campos de acción del desempeño del personal, porque desarrolla y sistematiza información importante sobre la relación que se encuentra entre el liderazgo y el desempeño administrativo. Desde el tema práctico la presente investigación se evidencia porque se concluye que sirve para reconsiderar, desarrollar e incrementar aspectos relacionados al liderazgo, para lograr mejorar el desempeño administrativo en la institución. Desde el tema metodológico la presente investigación demuestra que sus procedimientos, resultados y conclusiones sirven de conexo para posteriores investigaciones que aborden temáticas similares.

La organización sistemática de los procedimientos no debe ser más que un método para asociar a los empleados y su empeño, para que logren sus metas y objetivos; lo cual implica como misión de disponer apoyo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna para ordenar y normalizar los procedimientos administrativos.

#### 1.4. Objetivos

##### 1.4.1. Objetivo General

Determinar si tiene relación el liderazgo con la satisfacción laboral del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar cómo se relaciona el carisma o influencia idealizada con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.
- Determinar cómo se relaciona la motivación inspiradora con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.
- Determinar cómo se relaciona la estimulación intelectual con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.
- Determinar cómo se relaciona la consideración individualizada con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

El liderazgo constituye un órgano fundamental para construir la premisa de gestión y para alcanzar el éxito. En la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna se encuentra desarrollándose para elevar la calidad y efectividad de sus procesos de formación e impacto social, es por eso el objetivo de la presente investigación es considerar la relación del liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo.

En la presente investigación, se ha averiguado tesis similares al planteado. En los antecedentes se citan algunas investigaciones vinculadas al tema del liderazgo en las entidades públicas, ocupación del personal administrativo, y su impacto en la satisfacción laboral para alcanzar una óptima gestión.

#### 2.1.1. Internacionales

- En la investigación de Rosero (2013), titulado: “el clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua”, presentada en la Universidad Central del Ecuador para optar el grado de Psicóloga Industrial, tuvo como objetivo de diagnosticar si el clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua – Quito. La investigación es de tipo cuantitativa como cualitativa y el instrumento manejado fue un cuestionario que mida el clima organizacional y la satisfacción laboral con los factores que inciden en ellos. Por eso se induce que la población investigada

es del 100% correspondiente a 84 personas de Coordinación General Administrativa Financiera y la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría Nacional del Agua bajo Régimen LOSEP.

- En la investigación de Belizán (2015) cuyo título es: “Clima organizacional y Satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado”, presentada en la Universidad Abierta Interamericana para obtener el grado de Licenciatura de Psicología, tiene como objetivo de determinar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los docente evaluados. Se tomó una muestra no probabilística accidental simple de cien docentes de las escuelas públicas y privadas ubicadas en la Zona Oeste del Gran Buenos Aires. Se administró el Inventario Psicológico de Clima Organizacional que calcula comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral- versión para Profesores. Esta investigación es de tipo correlacional, transversal y cuantitativo, el instrumento manejado fue la encuesta con una escala de Likert, este instrumento mide el nivel de actitudes dentro de las instituciones, capacidades, y la habilidad del liderazgo.
- Hernández-Pólito (2013), menciona en el artículo XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática con la investigación “Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas”, que realizó una investigación descriptiva y transversal cuyo estudio

está conformado por los colaboradores de cinco organizaciones públicas y privadas, con la intención de probar la hipótesis de que no hay diferencia en la motivación, satisfacción y desempeño laboral entre dicha organizaciones. El instrumento manejado fue un cuestionario de veinticinco preguntas cerradas para identificar la motivación y satisfacción laboral, con seis indicadores: compensación, seguridad en el empleo, oportunidades de desarrollo, características del trabajo asignado, relaciones en el centro de trabajo y el trato recibido. La investigación tiene un análisis exploratorio y análisis confirmatorio de datos mediante estadística no paramétricas.

#### 2.1.2. Nacionales

- En la investigación de Varas (2016) titulado: “Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia 2016”, surgido en la Universidad Cesar Vallejo para optar el grado de académico de Magister en Gestion Publica, como objetivo determinar la relación entre liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del departamento de medicina física y rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia.

La investigación tiene un enfoque hipotético deductivo, el instrumento manejador fue la encuesta, aplicándose posteriormente a la muestra a través de los cuestionarios para

medir la variable Liderazgo y Satisfacción Laboral de los profesionales asistenciales, con escala de medición tipo Likert.

- En la investigación de Charaja y Mamani (2013), cuyo título es: Satisfacción Laboral y Motivación de los Trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Puno – Perú, 2013 presentada en la Universidad Nacional del Altiplano Puno - Perú para optar el grado de académico Licenciado en Ciencias de la Comunicación, tiene como objetivo conocer y describir la actitud que tienen los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno sobre la satisfacción laboral y motivación tanto en los aspectos intrínsecos como extrínsecos. La investigación es descriptiva, con una población de veintiséis trabajadores que fueron sometidos a la aplicación de un cuestionario.

Entre los resultados obtenidos destacan que los trabajadores de la Dircetur Puno, tienen una actitud regular, es decir, indican estar ni satisfechos, ni insatisfechos, destacando los indicadores: reconocimiento, seguridad, supervisión y relaciones interpersonales.

### 2.1.3. Regionales

- En la investigación de Huallpa (2013), cuyo título es: “Liderazgo Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres Y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012”, presentada en la

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna para optar el grado académico de Maestro en Ciencias con mención en Gerencia y Administración de la Educación, tiene como conclusión que el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional de la institución educativa que dirigen, es decir que las características del líder no gustan desarrollar estas características: inspirar confianza hacia su equipo de trabajo, toma de decisiones, socialización, comunicación eficaz y dirección horizontal-vertical.

## 2.2. Bases Teóricas Científicas

### 2.2.1. Bases Teóricas sobre Liderazgo

#### 2.2.1.1. Definición

Según Cardona y Buelvas (2010), menciona que:

El liderazgo es la fase de influir sobre los trabajadores haciendo que ejerzan de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas. Es decir que el líder actúa sobre sus empleados con determinación para alcanzar sus objetivos.

Para French y Bell (1996):

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, donde los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo

proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Según Knootz y Weinhrich (2007) define el liderazgo: “es una influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”.



**Figura 1.** Personalidad y naturaleza del líder

Obtenido de Jenny Andrea Espinosa Arenas Tecnóloga en Administración del Talento Humano.

### 2.2.1.2. Modelo teórico de liderazgo

#### Teoría X

Según Gregor (1960), menciona que:

Las personas les gustan ser dirigidas, evitando responsabilidades y toma de decisiones erróneas, haciendo que el personal sólo se motiven por la recompensa o beneficios económicos y el no causar conflictos. Además que los empleados dependen de la gerencias la instituciones, solos no pueden desarrollarse.

#### Teoría Y

En cambio la Teoría Y, consideran que sus empleados encuentre su satisfacción y que se desempeñen con responsabilidad por lograr los objetivos de la institución.

Como explica Gregor (1960) “cuando las necesidades primarias están satisfechas, aparecen nuevas necesidades que se convierten en fuerzas motivadoras”.

Por eso esta teoría nos indica que el personal logra la satisfacción del trabajo, diversión y descanso, así mismo ejercen su independencia y autocontrol buscando objetivos que valoran. Los gerentes de las instituciones observan que sus subordinados son personas con más ideales, revolucionarias, aceptando y buscando responsabilidades.

### Modelo teórico situacional de Hersey y Blanchard

Se enfoca en el grado en la competencia de los trabajadores y de cooperar con ideas o estrategias hacia el líder. (Rada, 2015)

Por lo tanto, según Hersey y Blanchard, “los empleados desempeñan una mejor tarea cuando reciben lineamientos apropiados, adquieren experiencia en el puesto y obtienen las recompensas por su comportamiento cooperativo” (Davis y Newstrom, 2003)

Por lo tanto el líder podrá optar en escoger estilos de liderazgo ya que es variable según el nivel de madurez del equipo, porque el personal administrativo en esta teoría no se acomodan a los cambios del líder, sino que por el contrario es el líder quien se acomoda a la dinámica de su personal.

El liderazgo situacional consiste en la escala de madurez del equipo de trabajo, con la finalidad de que el líder pueda modificar su estilo de acuerdo a la posición de su equipo de trabajo, su desempeño laboral para las soluciones de dichos problemas dando por finalizar con la toma de decisiones.

### Teoría Transformacional de Bass y Burns

El líder transformacional logra cambiar el origen motivacional del seguidor desde una motivación regular

hasta llevarla al compromiso, según Burns (1978). (Bass y Avolio, 2004)

Los líderes transformacionales aumentan los resultados de los individuos, a su vez anhelan e impulsan el crecimiento del equipo de trabajo y organizaciones. Además estimulan al personal administrativo a tener un alto conocimiento de temas importantes para el equipo y la institución, logrando el crecimiento y desarrollo personal de la entidad.



**Figura 2:** Dimensiones de Liderazgo Transformacional

Fuente: lifeder.com

El Liderazgo transformacional, según Chiavenato (2009) “se basa en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores, emplean tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización, y el mejor desempeño”.

Los líderes transformacionales son carismáticos y experimentados en motivar a sus trabajadores. El personal administrativo confía y respeta a los líderes, aumentando gradualmente la confianza en ellos alcanzando una motivación y un buen desarrollo a la institución.

#### 2.2.1.3. Importancia del estilo de liderazgo

- Tener la inteligencia de conducir, orientar y liderar.
- Una institución puede preparar, proyectar y organizar el procedimiento de un equipo de trabajo y no resistir a la falta de un líder apto.
- Es esencial para la conservación de cualquier empresa o institución.
- Por lo opuesto, muchas instituciones con un proyecto o pésimas técnicas de organización y control deficiente, han resistido debido a la presencia de un liderazgo enérgico.
- Conjuntar habilidades de los miembros del equipo de trabajo.

El liderazgo estipula las necesidades y las perspectivas del equipo de trabajo, realizando las funciones requeridas. Entonces, el liderazgo se vincula principalmente a las exigencias de las tareas que se ha de realizar.

**Tabla 1***Influencia en el liderazgo*

<b>INFLUENCIA DEL LIDERAZGO</b>	<b>LIDERAZGO</b>
Proceso en el cambio de actitudes	Excesivo control de autoconcepcion
Estrategias	Control
Resultados de la conducta	Acatar ordenes
Implicaciones morales	Sin integro

Nota : Arrendondo Trapero (2009)

## 2.2.1.4. La administración y Liderazgo

La administración se complementa muy bien con las personas que planifican cómo van a alcanzar sus metas, y estas personas poseen un modelo de liderazgo que les permite desempeñarse adecuadamente por sus múltiples habilidades tales como saber delegar.

Según Barco (2010) nos informa que:

Sin embargo, en nuestro país existe dos sectores, el más lastimoso son los empleados públicos ya que han perdido confianza en sus líderes y resulta inaccesible desempeñar un liderazgo efectivo por el mal manejo del sistema administrativo que impide la innovación y por la influencia política.

En cambio en el sector privado dan oportunidad a la innovación al cambio sin prejuicios con una mayor categoría de liderazgo en sus directivos y tiene un nivel de capacidades más desarrolladas.

#### 2.2.1.5. Dimensiones

Para Bass y Avolio (2004) El liderazgo transformacional, consta de cuatro dimensiones.

##### 2.2.1.5.1. Carisma o Influencia Idealizada

Es la categoría en que el líder resalta la confianza, la importancia y el propósito del compromiso, y están conscientes de sus decisiones y se relacionan con sus trabajadores a un nivel emocional. Además se comprometen fielmente con la institución y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando equipo de trabajo.

##### 2.2.1.5.2. Motivación inspiradora

Es el nivel en que el líder es capaz de especificar una visión atractiva del futuro, y a enseñar a competir a sus trabajadores a superarse, además se pronuncian con entusiasmo y optimismo, impulsando a los trabajadores a tomar acciones productivas en las situaciones que enfrenta. Esta táctica busca satisfacer necesidades e intenta alcanzar objetivos de la institución donde labora.

#### 2.2.1.5.3. Consideración Individual

Se basa en que el líder toma en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones. El líder sostiene buena comunicación con su equipo de trabajo y se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y les mentaliza en nuevos retos y oportunidades, haciendo que se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la institución.

#### 2.2.1.5.4. Estimulación Intelectual

Determinado por el desafío, toma de riesgos, lluvia de ideas y estimulando la creatividad en sus trabajadores. Además es capaz de fomentar a sus trabajadores a cambiar su manera de pensar sobre de los valores y las actitudes, impulsando la estimulación intelectual entre ellos para promover la creatividad en dar soluciones a los problemas.

### 2.2.2. Bases teóricas sobre Satisfacción laboral

#### 2.2.2.1. Definición

El término define cuando el trabajador experimenta el logro de su desempeño del equilibrio entre una necesidad

y un objetivo que las producen, es decir, satisfacción es una motivación que busca el cumplimiento de objetivos.

Entonces según Newstrom (2007) nos indica que: “la satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo”.

Según Silva (2004) dice que la satisfacción es: “una actitud generalizada con relación al trabajo atendiendo tres componentes: cognitiva (pensamiento o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), afectiva (sentimientos o emociones positivas o negativas) y comportamental (predisposiciones de conductas de intención con relación al objeto)”.

Para Locke (1976) la satisfacción laboral abarca: “un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del empleado. O sea se trata de bienestar, placer que experimenta el trabajador en relación con su trabajo”.

Bravo, Peiró, y Rodríguez (1996) definen que la satisfacción laboral se refiere a: “una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo”.

En síntesis la satisfacción laboral es un estado donde implica en gran medida el éxito o fracaso de una institución, dando importancia al valor del esfuerzo y desempeño generado por cada empleado.

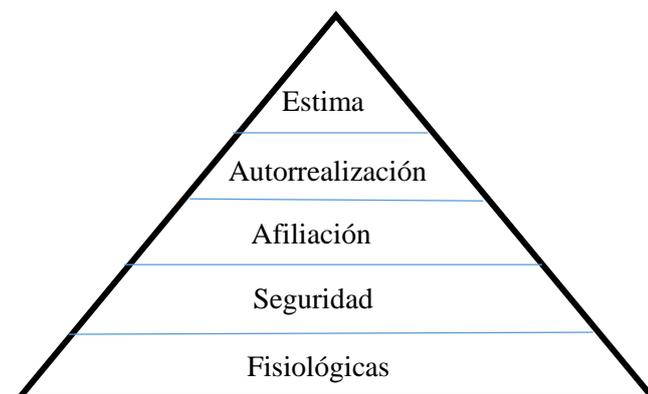
#### 2.2.2.2. Modelo teórico de Satisfacción Laboral

“Esta teoría es basada a los objetivos, necesidades, aspectos que condicionan la satisfacción laboral” (Chiang Vega, 2010).

Entre las que destacan:

##### a) Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow

- Fisiológicas: comprenden el hambre, sed, sexo y otras necesidades.
- Seguridad: implica la seguridad emocional y protección.
- Afiliación: Se refiere a la aceptación de la sociedad y la amistad y pertenecer a un grupo.
- Estima: una persona autónoma, con estatus y reconocimiento, y el respeto a uno mismo.
- Autorrealización: Se incorpora el crecimiento personal, laboral, profesional y sentirse complacido con uno mismo.



**Figura 3:** Teoría de Jerarquía de las necesidades de Maslow

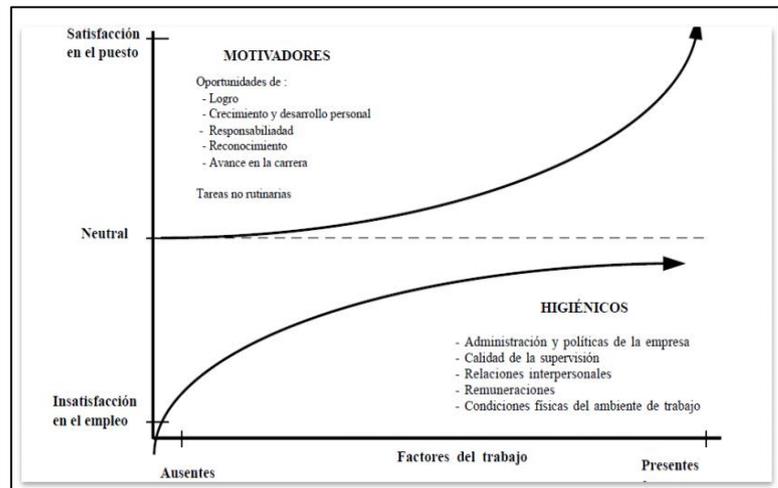
Fuente: Hellriegel y Slocum (2009)

## b) Teoría bifactorial de Herzberg

Todas las personas que trabajan en instituciones tienen necesidades motivadoras y necesidades higiénicas. También llamadas satisfactores e insatisfactores, saciables o insaciables o también factores intrínsecos y extrínsecos. Esta teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Entonces, si una persona trabaja en condiciones de higiene inadecuadas como el clima laboral inadecuado en su entidad, tendrá noción que existe insatisfacción laboral, pero si estas condiciones mejoran, se garantiza la satisfacción de los trabajadores.

Mausner, y BSniderman (1959), formularon esta teoría sobre la satisfacción laboral:

Donde por un lado establecieron y aislaron los componentes responsables de la satisfacción e insatisfacción de los empleados. Por otro lado, intentaban analizar el suceso o consecuencias que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían un vínculo con el rendimiento laboral.



**Figura 4:** Teoría bifactorial de Herzberg

Fuente: Manso (2002)

La teoría de Herzberg dejó dos nuevas aportaciones a las empresas, Manso (2002) nos detalla que:

La primera gira entorno a sus hallazgos respecto a la satisfacción y la insatisfacción laboral, ya que debido a esto se descubrió que mejorar las relaciones humanas, aumentar el salario y mejorar las condiciones de trabajo eran estrategias laborales incorrectas, ya que dichos elementos no generan motivación, sino que solo previenen la insatisfacción. La segunda aportación fue la conceptualización de que el aumento de salarios por sí mismo no sirve para motivar, ya que en medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad motivadora e incita a los empleados a tener expectativas altas en los

aumentos salariales. Por otro lado, los gerentes para motivar a sus empleados, se deben preocupar más en las condiciones en que se los roles de trabajo que en los incentivos económicos que disponen.

Para medir la satisfacción laboral, el bienestar, el comportamiento organizacional y la motivación se basa en teorías, modelo y aspectos. Así, un individuo puede estar satisfecho en cuanto a la remuneración que percibe, a su relación con los demás trabajadores, a la responsabilidad, al desempeño laboral y al clima laboral.

Como conclusión la falta de satisfacción puede perjudicar la productividad de la institución y producir un desperfecto en la calidad del entorno laboral ya que puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. Por eso la satisfacción laboral está vinculada al clima organizacional de la institución y al desempeño laboral.

### 2.2.2.3. Dimensiones

#### 2.2.2.3.1. Satisfacción Intrínsecos - Motivación

La satisfacción surge del interior de un empleado como variables endógenas y que él posee bajo su control. Su relación se encuentra relacionada con crecimiento, desarrollo, reconocimiento,

responsabilidad de los roles laborales, es entonces que se describe como la potencia necesaria para llevar a las personas a consignar sus habilidades y competencias en la institución con el objetivo de alcanzar los resultados.

#### 2.2.2.3.1.1 Indicadores

##### - Realización

Es el valor del desempeño del trabajador con sus aptitudes, habilidades y capacidades para desarrollar los deberes u obligaciones durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión, por lo tanto, en el desempeño del trabajo es fundamental y necesaria la intervención como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo.

##### - Reconocimiento

Se refiere al reconocimiento por un trabajo bien hecho que tiene un

individuo dentro de la institución y a la vez que éste se motive.

También es la percepción que tienen los miembros de la institución que puede ser satisfecho a través del entusiasmo verbal con respecto a los reconocimientos monetarios por la sugestión productiva, el reconocimiento público, a través de condecoraciones o las publicaciones periódicas, en las que se elogia la acción de los trabajadores por su contribución a la institución.

#### - Responsabilidad

Es el afecto de los miembros de la institución acerca de su autogestión en la toma de decisiones, es por eso que se establece en el ámbito laboral, donde la responsabilidad te da la confianza de hacer un buen trabajo

y a su vez es motivación del empleador.

Además la responsabilidad representa en el ámbito interno de gestión de las instituciones, el desarrollo de un buen clima laboral, que fomente la productividad y a la vez que satisfaga las necesidades de autorrealización de los trabajadores contribuyendo al desarrollo sostenible.

- Crecimiento y desarrollo personal

Para los autores Gomez, Balkin y Cardy (2001)

Es un empeño que consiste en mostrar a los individuos las habilidades que la institución necesitara en el futuro; donde radica su trabajo actual, y sus capacidades que tendrán que centrarse en las necesidades a largo plazo.

Para aquellos trabajadores que aparte de las necesidades económicas, valoran el crecimiento personal, es indispensable establecer su proyecto de carrera, los retos nuevos, integración de conocimientos innovadores y necesariamente posibilidades de crecimiento dentro de la institución.

Un claro ejemplo serían los ascensos que dan la congruencia para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementar el estatus social del trabajador.

Además los empleados satisfechos contribuyen positivamente a la institución, ayudando a los demás y a superar las expectativas normales de su puesto.

#### 2.2.2.3.2. Satisfacción Extrínsecos– Factores higiénicos

Su vínculo directo es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los trabajadores. Al ser estas variables externas administradas por la institución el trabajador carece de un control sobre ellas, quedando sujetas a decisiones que se encuentran fuera de su campo de acción. La aparición de estos factores permite que los trabajadores no se sientan insatisfechos en su institución pero no implica que produzcan la motivación necesaria para el logro de los objetivos.

##### 2.2.2.3.2.1. Indicadores

###### - Condiciones de trabajo

Robbins (2005), indica que “las condiciones laborales influyen bastante en la satisfacción del trabajador, pues buscan realizar sus actividades en un lugar con oportunidades, en un lugar donde sienta libertad para expresar sus ideas, pensamientos y conocimientos”.

Las condiciones de trabajo perjudican a los empleados, porque pueden asociarse en bloques como: la salud laboral, higiene y seguridad en el trabajo, incorporando el estrés y el bienestar psicológico. Las condiciones de trabajo incorporan también aspectos de condiciones de empleo como los turnos, salario y contrato, además condiciones de cargas físicas y mentales de trabajo, condiciones de clima laboral y ambientales como el ruido, iluminación del puesto de trabajo, temperatura.

#### - Remuneraciones

En los trabajos administrativos modernos, la compensación o remuneración motivan al personal e instauran una relación entre los costos laborales y la productividad, dando realce a obtener mejores resultados en la

institución, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, provocando un daño en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño laboral, incrementar el nivel de quejas y dirigir a los empleados a buscar otro trabajo.

Werther y Davis (2003), señala que:

Las compensaciones o remuneraciones como los sueldos, salarios, prestaciones, incentivos y beneficios son la recompensa que los trabajadores reciben a por su desempeño laboral. Además la administración de compensaciones es vital ya que respaldar la satisfacción de los empleados, para que la

organización obtenga una fuerza de trabajo productiva.

Por otro lado si no existieran las remuneraciones, es posible que los empleados descuiden su labor en la institución haciendo que sea necesario reclutar personal urgente. Por eso debe haber estabilidad entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, ya que estos forman una organización productiva.

Si las recompensas son integrales y razonables, entonces se desarrolla una mayor satisfacción, porque los trabajadores sienten que reciben recompensas en relación a su desempeño.

#### - Beneficios

Es un principio higiénico porque es una necesidad económica

para la institución y para el trabajador, porque si toda organización se satisface están más motivados, mas involucrados, responsables y son más productivos, conduciendo considerables beneficios para el trabajador y para la institución. Como síntesis las instituciones deben crear condiciones para el desarrollo profesional y laboral, también creando nuevas oportunidades en el largo plazo teniendo un ambiente grato donde los trabajadores se sientan cómodos, valorados y satisfechos.

Además que las instituciones fomenten y se basen en nuevas ideas y la responsabilidad de puesto del trabajador, así mismo de las recompensas y reconocimientos no monetarios por los logros y la productividad del trabajador.

Concluyendo que a mayor satisfacción con el cargo obtenido del trabajador, mayor productividad, haciendo que los beneficios sean en su totalidad de la institución. Y en el lado negativo si las instituciones en sus diferentes áreas carecen de los beneficios principales como el seguro de salud y cuentas de ahorro para la jubilación, muchos trabajadores optaran por renunciar, sentirse desmotivados haciendo que no haya productividad en las instituciones, dando como resultado una inestabilidad constante en sus trabajos.

#### - Relación interpersonal

De la teoría Bifactorial de Herzberg Sledge, Miles y Coppage (2008), indica que “las relaciones interpersonales con los gerentes y empleados administrativos son factores que puede influenciar en

percibir insatisfacción laboral pero tendría escaso impacto en generar satisfacción laboral en el total del personal administrativo.

Colquitt, Scott y LePine (2007), nos indica que la confianza interpersonal es un componente fundamental, favoreciendo las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo:

Basados en el modelo de la confianza correspondería a la evaluación de las representaciones personales en quien se va a confiar. Sin embargo, investigaciones recientes resaltan tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad.

Entonces las buenas relaciones interpersonales son fundamentales porque los trabajadores siempre estarán en un ambiente laboral, por eso habrá vínculos frecuentes con los miembros de la institución, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta, pero resaltamos la confianza y credibilidad, a través de manifestaciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía entre los trabajadores. Es indispensable una comunicación efectiva en la que sea sobresaliente la capacidad, la percepción, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, para que influya en la convivencia, el crecimiento del personal administrativo, la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.

### 2.3. Definición de conceptos básicos

- a) Representación intrínseca del trabajo, Según Locke E. (1984), Los empleados en la organización valoran el trabajo acerca de los intereses personales, haciendo que realicen actividades atrayentes utilizando sus habilidades y capacidades, sintiendo que su trabajo es importante y disfrutando de ello.
- b) Clima organizacional, Según Chiavenato (2009), es la condición de característica ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye vigorosamente en su comportamiento.
- c) Compensaciones, Según Dessler (1996), recompensa que los empleados reciben a cambio de su empeño y que aportan a la satisfacción de la institución, a obtener y conservar una fuerza de trabajo productiva.
- d) Competitividad, Según Oster (2001), es la capacidad que tiene para producir bienes con modelos de carácter específicos, utilizando eficientemente sus recursos, en semejanza con organizaciones semejantes durante un cierto periodo de tiempo.
- e) Comportamiento organizacional, Según Robbins S. P. (1999), Es cuando se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras, tienen en su conducta dentro de las instituciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para incrementar la eficacia de tales organizaciones.
- f) Compromiso organizacional, Según Chiavenato (1992), Es la comprensión y compartimiento de los objetivos de la institución por todos sus trabajadores. Aquí no hay lugar para el desequilibrio del trabajador, sino para el compromiso..

- g) Comunicación, Según Freire (1987), Es donde el conocimiento no se transmite de uno a otro, sino de manera compuesta. Es así que los oyentes llegan a conocer significados propios, por lo que deben comprender y crear una estructura de intercambio y retroalimentación que actúe de forma recíproca.
- h) Condiciones de trabajo, Según Robbins S. P.(2009), Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo para el bienestar personal y para favorecer un buen trabajo. En general los empleados valoran un entorno físico que no sea arriesgado y que sea grato.
- i) Desempeño laboral, Según Chiavenato (2000), Es la conducta del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste crea la estrategia individual para lograr los resultados propuestos.
- j) Eficiencia, Según Fernández-Ríos y Sanchez (1997), Es la manifestación que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un individuo económico para obtener el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos.
- k) Experiencias afectivas y creencias laborales, Según Chiang y Nuñez (2010), están asociadas con la satisfacción laboral. Los resultados de las investigaciones indican que las opiniones de satisfacción laboral global están en función de experiencias afectivas y creencias laborables, haciendo que de alguna manera integran estos dos elementos para llegar a una valoración.
- l) Gestión, según Cuevas (2011), Es estructurar y administrar las instituciones para conseguir su desarrollo económico en función a sus metas y al adecuado beneficio de sus recursos. Y para lograrlo se basa en

- los elementos del planeamiento estratégico, donde las aspiraciones y aspectos del entorno y de nivel interno perjudican los resultados y establecer tácticas de dirección a seguir para cumplir las metas propuestas.
- m) Liderazgo, Según Maxwell (2002), Representa la facultad de mejorar al personal de un área, a través de la orientación de un líder, en conclusión el líder tiene esa capacidad de influencia a sus trabajadores mejorando sus aptitudes y capacidades.
- n) Motivación, Según Sherman y Chruden (1999), Es la disposición o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implicando y derivando necesidades que existen en el trabajador u objetivos que se encuentran fuera de él.
- o) Organización, para Ponce (2004) Es el sistema donde existe vínculos con las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de obtener su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos determinados.
- p) Personalidad, Según Vroom V. (1964), indica que los trabajadores satisfechos, aplazan sustancialmente, en cuanto a las características de personalidad.
- q) Productividad, Según Arana (2004), Es el crecimiento que el empleado tiene en el proyecto y en la realización del trabajo realizado dentro de la institución, lo cual forma parte de la motivación ya que la importancia de esta reside en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las instituciones y al trabajador.

- r) Puesto de trabajo o situacionales, Según Chiang y Nuñez (2010), se refiere a aquellos aspectos y entornos que están relacionadas objetivamente al puesto de trabajo.
- s) Sistemas de recompensa y salario, Según Robbins y Judge (2009), Los empleados desean políticas y salarios justos, sin indeterminación y conforme a sus expectativas. Entonces la satisfacción laboral es justa cuando el salario se basa en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del trabajador y los estándares de salario de la institución.

### III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo tiene relación sobre la satisfacción laboral del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- El carisma o la influencia idealizada se relaciona significativamente de manera positiva en el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.
- La motivación inspiradora se relaciona significativamente de manera positiva en el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.
- La estimulación intelectual se relaciona significativamente de manera positiva en el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.
- La consideración individualizada se relaciona significativamente de manera positiva en el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

#### 3.2. Variables e indicadores

##### 3.2.1. Variable Independiente

Liderazgo

### 3.2.1.1. Dimensiones

- Carisma o influencia idealizada
- Motivación inspiradora
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada

### 3.2.2. Variable Dependiente

#### Satisfacción Laboral

##### 3.2.2.1. Dimensiones

- Satisfacción intrínseca

Indicadores: Realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento profesional.

- Satisfacción extrínseca

Indicadores: condición de trabajo, remuneración, beneficios, relación interpersonal.

### 3.2.3. Operacionalización de la variable

#### a) Liderazgo

<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Items</b>	<b>Escala de Medición</b>
El liderazgo es el fase de influir sobre los trabajadores haciendo que ejerzan de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas. Es decir que el líder actúa sobre sus empleados con determinación para alcanzar sus objetivos.	Carisma o influencia idealizada	P1, P2, P3	De intervalo
	Motivación inspiradora	P4, P5, P6	
	Estimulación intelectual	P7, P8, P9	
	Consideración individualizada	P10	

## 3.2.3.1. Escala de valoración de la variable independiente

**Tabla 2***Escala de medición de Liderazgo*

Niveles
Optimo Liderazgo
Regular Liderazgo
Deficiente Liderazgo

## b) Satisfacción Laboral

Definición	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de Medición
El termino define cuando el trabajador experimenta el logro de su desempeño del equilibrio entre una necesidad y un objetivo que las producen, es decir, la satisfacción laboral es un estado donde implica en gran medida el éxito o fracaso de una organización, por eso es importante que se valor del esfuerzo y desempeño generado por cada empleado.	Satisfacción Intrínseca	Realización	P01, P02	De intervalo
		Reconocimiento	P03, P04	
		Responsabilidad	P05, P06	
	Satisfacción Extrínseca	Crecimiento Profesional	P07, P08	
		Condiciones de trabajo	P09, P10	
		Remuneraciones	P11	
		Beneficios	P12, P13,	
			Relación Interpersonal	

## 3.2.3.2. Escala de valoración de la variable dependiente

**Tabla 3***Escala de medición de Satisfacción Laboral*

Niveles
Alta Satisfacción Laboral
Regular Satisfacción Laboral
Baja Satisfacción Laboral

### 3.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se aplicara es cuantitativa básica o pura, ya que se describe la problemática presentada en la Gerencia de Desarrollo Social; por la relacion significativa del liderazgo con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.

### 3.4. Diseño de la Investigación

Para la presente investigación el diseño es No Experimental, Transversal, porque no se cambiará los datos de las variables a voluntad del investigador y Transversal porque se ejecuta una sola medición por cada variable del análisis.

### 3.5. Nivel de Investigación

El nivel de la investigación fue causal explicativa ya que la línea de investigación tiene relacion del liderazgo con la satisfacción laboral y el análisis estadístico fue de regresión.

### 3.6. Ámbito de la Investigación

Los instrumentos de investigación fueron aplicados al personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.

### 3.7. Población y Muestra

#### 3.7.1. Población

La población para Levin y Rubin (1996) lo “consideran como un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales pretendemos obtener conclusiones”, en la Gerencia de

Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna., ubicada en la Ciudad de Tacna, conformado por la totalidad de 30 trabajadores del sector administrativo que labora en dicha gerencia.

### 3.7.2. Muestra

Para la presente investigación se tomara en consideración la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, ubicada en la Ciudad de Tacna, con un censo de 30 personas.

**Tabla 4**

*Personal de la Gerencia de Desarrollo Social Tacna*

<b>PERSONAS</b>	<b>N°.</b>
Personal Administrativo	06
Promotor Social Administrativo	06
Secretaria	04
Practicante	04
Personal Administrativo de la Aldea infantil y la Oficina de Atención a las personas	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

## 3.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### 3.8.1. Técnicas

En el procedimiento de investigación se requiere del uso de distintas técnicas para adquirir todos los datos que se requiera para el desarrollo y análisis de la investigación.

La observación directa: Se aplicó esta técnica porque el investigador pudo demostrar y visualizar de cerca la problemática que transpone en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional

de Tacna. Pero la técnica que resaltara para la investigación con precisión y que se utilizara en el presente estudio es la encuesta.

### 3.8.2. Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos será el cuestionario, que será creado con preguntas cerradas basándose en las teorías recolectadas para la investigación, para medir la posición de los trabajadores administrativos sobre las variables de liderazgo y satisfacción laboral en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.

Guía de entrevista: Es un instrumento aplicado para registrar las respuestas dadas por el personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.

### 3.9. Validación y confiabilidad del instrumento

El procedimiento se realizó por el criterio de evaluación de tres jueces de la especialidad del tema de estudio y la confiabilidad se obtuvo por medio del estadístico Alpha de Cronbach.

### 3.10. Procesamiento y análisis de datos

Después de aplicada la entrevista y analizada la validez, se procederá a la tabulación de los datos cualitativos y cuantitativos los cuales se presentaran gráficamente en términos de porcentaje a fin de facilitar la interpretación.

El plan para el procesamiento y análisis de la información:

- Revisión previa de los cuestionarios.
- Ensayo de presentación.

- Aplicación de encuestas al personal de la Gerencia de Desarrollo Social de la Institución.
- Tabulación de las preguntas que muestre mayor información para el liderazgo y satisfacción laboral
- Estudio estadístico para el análisis correspondiente.
- Comprobación de la hipótesis.

Entonces el procesamiento de análisis de datos para la investigación se desarrollara por medio del software estadístico IBM SPSS Statistics y las hipótesis se constataran a través de modelos de regresión lineal.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Descripción del trabajo de campo

La investigación determina en primero la muestra mediante una fórmula estadística para poblaciones finitas. La muestra fue tomada mediante visitas al Gobierno Regional en el área de la Gerencia de Desarrollo Social.

### 4.2. Diseño de la presentación de los resultados

El desarrollo de los resultados de la investigación se realizó en el siguiente esquema:

- Explicación de la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.
- Demostración de la normalidad de los datos, indicadores y variables para determinar el tipo de estadística a utilizar en el análisis.
- Resultados de la variable liderazgo
- Resultados de la variable satisfacción laboral
- Prueba de hipótesis
- Análisis de la discusión de resultados.

### 4.3. Presentación de los resultados

#### 4.3.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

Se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach mediante el programa estadístico SPSS vr. 24, el cual permitió evaluar la variable 1 – Liderazgo, retorno Alfa de Cronbach= 0,782; considerando como satisfactorio, como se estima en la tabla 5.

**Tabla 5***Estadístico de fiabilidad de liderazgo*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,782	0,780	10

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

También se analizó la confiabilidad de las dimensiones de liderazgo, que devolvió los valores estadísticos 0,634; 0,626; 0,769; 0,628, para cada uno de ellos considerándose satisfactorio, como se distingue en la tabla 6.

**Tabla 6***Estadístico de fiabilidad de las dimensiones de liderazgo*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Carisma o influencia idealizada	0,634	3
Motivación intelectual	0,626	3
Estimulación inspiradora	0,769	3
Consideración individualizada	0,628	1

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

Y con respecto a la variable 2. Satisfacción laboral devolvió Alfa de Cronbach= 0,754; considerado como satisfactorio, como se distingue en la tabla 7.

**Tabla 7***Estadístico de fiabilidad de satisfacción laboral*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,754	0,753	14

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

También se analizó la confiabilidad de las dimensiones de Satisfacción laboral, que devolvió los valores estadísticos 0,635; 0,671; 0,575; 0,543; 0,686; 0,623; 0,346; 0,559, para cada uno de ellos considerándose satisfactorio como se distingue en la tabla 8.

**Tabla 8***Estadístico de fiabilidad de las dimensiones Satisfacción laboral*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Realización	0,635	2
Reconocimiento	0,671	2
Responsabilidad	0,575	2
Crecimiento profesional	0,543	2
Condiciones de trabajo	0,686	2
Remuneraciones	0,623	1
Beneficios	0,346	2
Relación interpersonal	0,559	1

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

#### 4.3.2. Prueba de normalidad

##### 4.3.2.1. Prueba de normalidad de la variable Liderazgo

El valor  $p < 0,05$  en el caso de liderazgo accede rechazar la hipótesis nula según la tabla 9.

$H_0$  = Los datos siguen una distribución normal

$H_1$  = Los datos no siguen una distribución normal

**Tabla 9***Prueba de normalidad de liderazgo y sus dimensiones*

		<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>				
		V1:	D1:	D2:	D3:	D4:
		Liderazgo	Carisma	Motivación	Estimulación	Consideración
N		30	30	30	30	30
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	40,667	12,37	12,333	12,067	3,900
	Desviación típica	2,9634	1,159	1,2130	1,2847	0,4026
Diferencias más extremas	Absoluta	0,178	0,257	0,175	0,279	0,465
	Positiva	0,126	0,257	0,175	0,221	0,369
	Negativa	-0,178	-0,176	-0,158	-0,279	-0,465
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,973	1,410	0,958	1,530	2,546
Sig. asintót. (bilateral)		0,002	0,003	0,001	0,001	0,000

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

Para las dimensiones Carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada; el valor  $p < 0,05$  accede que también se rechace la hipótesis nula, y por conclusión la variable Liderazgo y sus dimensiones no siguen una distribución normal.

Entonces como no sigue una distribución normal, para determinar la asociación del liderazgo y sus dimensiones, se dispone de una herramienta estadística frecuentemente utilizada que es el chi-cuadrado. La diferencia entre los resultados observados y esperados se resume en el valor que adopta el estadístico el chi-cuadrado, al que tiene asociado un valor-p, por debajo del cual se acepta o rechaza la hipótesis de independencia de las variables.

#### 4.3.2.2. Prueba de normalidad de la variable Satisfacción laboral

El valor  $p < 0,05$  en el caso de liderazgo accede rechazar la hipótesis nula según la tabla 10.

$H_0$  = Los datos siguen una distribución normal

$H_1$  = Los datos no siguen una distribución normal

**Tabla 10**

*Prueba de normalidad de satisfacción laboral y sus dimensiones*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra				
		V2: Satisfacción Laboral	D1: Satisfacción Intrínseca	D2: Satisfacción Extrínseca
N		30	30	30
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	56,100	19,433	36,667
	Desviación típica	3,1332	1,4547	2,0398
	Diferencias más extremas			
	Absoluta	0,154	0,218	0,172
	Positiva	0,072	0,115	0,102
	Negativa	-0,154	-0,218	-0,172
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,843	1,195	0,942
Sig. asintót. (bilateral)		0,003	0,001	0,004

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

Para las dimensiones satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca, el valor  $p < 0,05$  accede que también se rechace la hipótesis nula y por conclusión la variable satisfacción laboral y sus dimensiones no siguen una distribución normal.

Entonces como no sigue una distribución normal, para determinar la asociación de la satisfacción laboral y sus dimensiones, se dispone de una herramienta estadística frecuentemente utilizada que es el chi-cuadrado.

La diferencia entre los resultados observados y esperados se resume en el valor que adopta el estadístico el chi-cuadrado, al que tiene asociado un valor-p, por debajo del cual se acepta o rechaza la hipótesis de independencia de las variables.

#### 4.3.3. Resultados de la variable liderazgo

El liderazgo está conformado por el carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

**Dimensión:** *Carisma o influencia idealizada*, se ha determinado 3 indicadores, tal como se muestra en las tablas 11, 12 y 13.

**Tabla 11**

*Resultado del indicador, le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante en su trabajo*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	3	10,0	10,0
Parcialmente cierto	17	56,7	66,7
Totalmente cierto	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

#### **Interpretación**

En la tabla 11 se aprecia los resultados obtenidos; al respecto el 10,0% indican estar indeciso, seguido de 56,7% señalan estar parcialmente cierto; mientras que el 33,3% consideran que estar totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional

de Tacna, respondieron que parcialmente es cierto, que le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante en su trabajo.

**Tabla 12**

*Resultado del indicador, el entusiasmo del gerente transmite confianza en lo que hace y dice a sus empleados*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	1	3,3	3,3
Parcialmente cierto	23	76,7	80,0
Totalmente cierto	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### **Interpretación**

En la tabla 12 se aprecia los resultados obtenidos; al respecto el 3,3% indican estar indeciso, seguido de 76,7% señalan estar parcialmente cierto; mientras que el 20,0% consideran que estar totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, manifiestan que parcialmente es cierto, que el entusiasmo del gerente transmite confianza en lo que hace y dice a sus empleados de la institución.

**Tabla 13**

*Resultado del indicador, la imagen del gerente genera admiración, respecto e inspira confianza porque estimula el desarrollo personal – grupal*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	3	10,0	10,0
Parcialmente cierto	25	83,3	93,3
Totalmente cierto	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

## Interpretación

En la tabla 13 se aprecia los resultados obtenidos; al respecto el 10,0% indican estar indeciso, seguido de 83,3% señalan estar parcialmente cierto; mientras que el 6,7% consideran que estar totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, respondieron que parcialmente es cierto, que la imagen del gerente genera admiración, respecto e inspira confianza porque estimula el desarrollo personal – grupal.

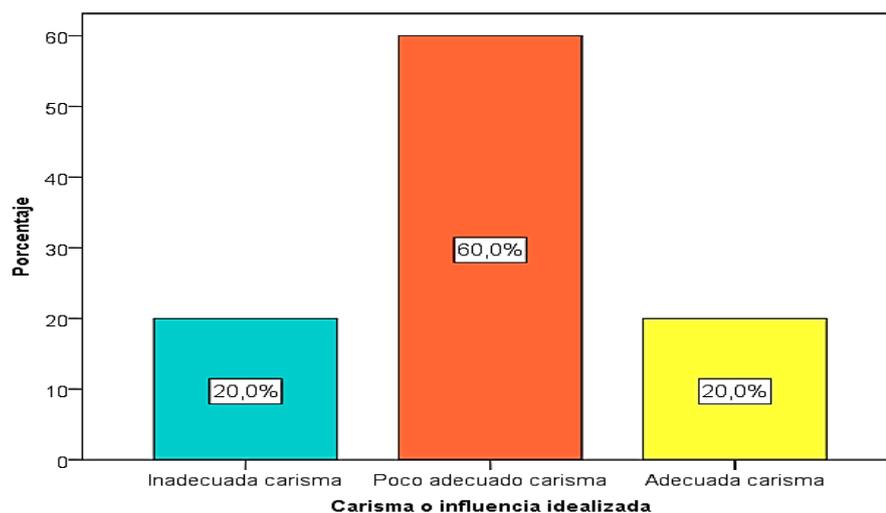
**Tabla 14**

*Distribución de frecuencia, según la dimensión Carisma o influencia idealizada*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada carisma	6	20,0	20,0
Poco adecuado carisma	18	60,0	80,0
Adecuada carisma	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24



**Figura 5:** La dimensión Carisma o influencia idealizada

Fuente: Tabla 14

### Interpretación

Se observa que en la tabla 14 y su figura, el 20,0% de empleados presenta una inadecuada carisma o influencia idealizada; mientras que el 60,0% evidencian que existe poco adecuado carisma o influencia idealizada; sin embargo el 20,0% de los empleados presentan un adecuado carisma.

**Dimensión:** *Motivación inspiradora*, se ha determinado 3 indicadores, tal como se observa en las tablas 15, 16 y 17.

**Tabla 15**

*El gerente aumenta la motivación de los demás hacia el éxito en los proyectos planteados*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	5	16,7	16,7
Parcialmente cierto	17	56,7	73,3
Totalmente cierto	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 15 se aprecia los resultados obtenidos; al respecto el 16,7% indican estar indeciso, seguido de 56,7% señalan estar parcialmente cierto; mientras que el 26,7% consideran estar totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, respondieron que parcialmente es cierto, que el gerente aumenta la motivación de los demás hacia el éxito en los proyectos planteados en la institución.

**Tabla 16**

*Los subgerentes dan oportunidades a los empleados a crecer en el ámbito laboral por sus metas cumplidas*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente cierto	21	70,0	70,0
Totalmente cierto	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: IBM SPSS 24

### **Interpretación**

En la tabla 16 se aprecia los resultados obtenidos; al respecto el 70,0% señalan estar parcialmente cierto; mientras que el 30,0% consideran estar totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, respondieron que parcialmente es cierto, que los subgerentes dan oportunidades a los empleados a crecer en el ámbito laboral por sus metas cumplidas de forma regular.

**Tabla 17**

*Los jefes de las áreas de la Gerencia de Desarrollo Social promueven los valores humanos entre el personal de diferentes áreas*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	4	13,3	13,3
Parcialmente cierto	24	80,0	93,3
Totalmente cierto	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 17 se aprecia los resultados obtenidos; al respecto el 13,3% señalan estar indeciso; seguido el 80,0% indican parcialmente cierto; mientras que el 6,7% consideran estar totalmente cierto.

Entonces por conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, manifestaron que parcialmente es cierto, que los jefes de las áreas de la Gerencia de Desarrollo Social, promueven los valores humanos entre el personal de diferentes áreas.

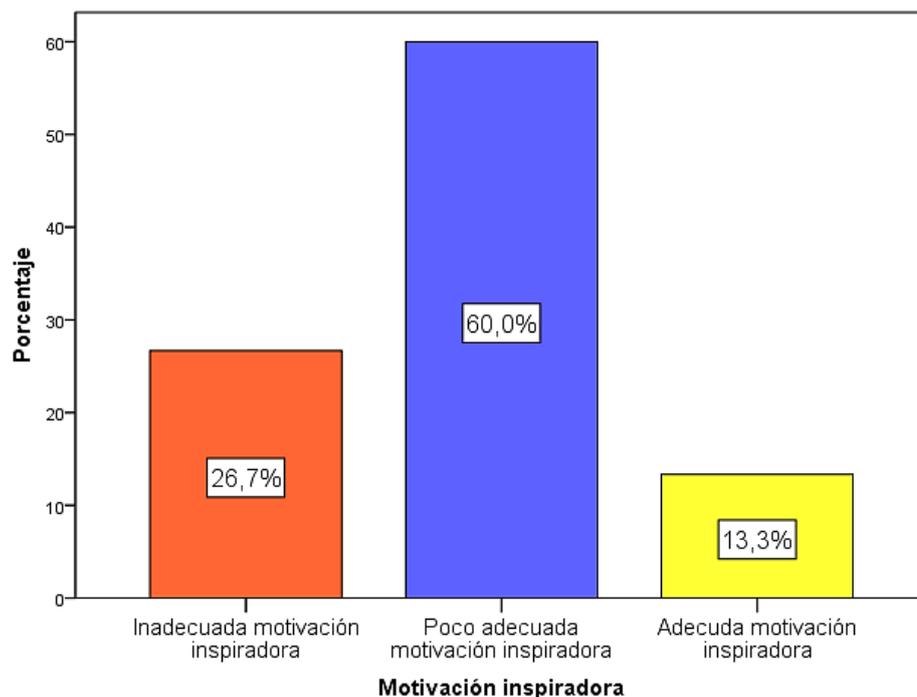
**Tabla 18**

*Distribución de frecuencia, según la dimensión Motivación inspiradora*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada motivación inspiradora	8	26,7	26,7
Poco adecuada motivación inspiradora	18	60,0	86,7
Adecuada motivación inspiradora	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24



**Figura 6:** Distribución de frecuencia, según la dimensión Motivación inspiradora

Fuente: Tabla 18.

### **Interpretación**

En la tabla 18, se analiza, que el 26,7% evidencian que existe inadecuada motivación inspiradora; seguido de 60,0% demuestran que existe poco adecuada motivación inspiradora; mientras que el 13,3% se evidencian que existe una adecuada motivación intelectual. Por tanto, se concluye que los empleados administrativos presentan en su mayoría poca adecuada motivación inspiradora para realizar sus actividades.

**Dimensión:** *Estimulación intelectual*, se ha determinado 3 indicadores, tal como se muestra en las tablas 19, 20 y 21.

**Tabla 19***El gerente estimula la creatividad e innovación en el equipo de trabajo*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	2	6,7	6,7
Parcialmente cierto	22	73,3	80,0
Totalmente cierto	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

**Interpretación**

En la tabla 19 se aprecia los resultados obtenidos; al respecto el 6,7% señalan estar indeciso; seguido el 73,3% indican parcialmente cierto; mientras que el 20,0% consideran estar totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, declararon que parcialmente es cierto, que el gerente estimula la creatividad e innovación en el equipo de trabajo.

**Tabla 20***Su líder proporciona nuevos enfoques ante situaciones que para los miembros del equipo de trabajo son problemáticas y complejas*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	5	16,7	16,7
Parcialmente cierto	20	66,7	83,3
Totalmente cierto	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 20 se observa los resultados obtenidos; al respecto el 16,7% señalan estar indeciso; seguido de un 66,7% indican parcialmente cierto; mientras que el 16,7% consideran estar totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, expresaron que parcialmente es cierto, que el líder si proporciona nuevos enfoques ante situaciones que para los miembros del equipo de trabajo son problemáticas y complejas.

**Tabla 21**

*El gerente evalúa críticamente la lluvia de ideas y comentarios asertivos por parte del equipo de trabajo para ver si son apropiados y satisfactorios*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	4	13,3	13,3
Parcialmente cierto	24	80,0	93,3
Totalmente cierto	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 21 se percibe los resultados obtenidos; al respecto el 13,3% señalan estar indeciso; seguido de un 80,0% indican parcialmente cierto; mientras que el 6,7% consideran estar totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno

Regional de Tacna, expresaron que parcialmente es cierto, que el gerente si evalúa críticamente la lluvia de ideas y comentarios asertivos por parte del equipo de trabajo para ver si son apropiados y satisfactorios.

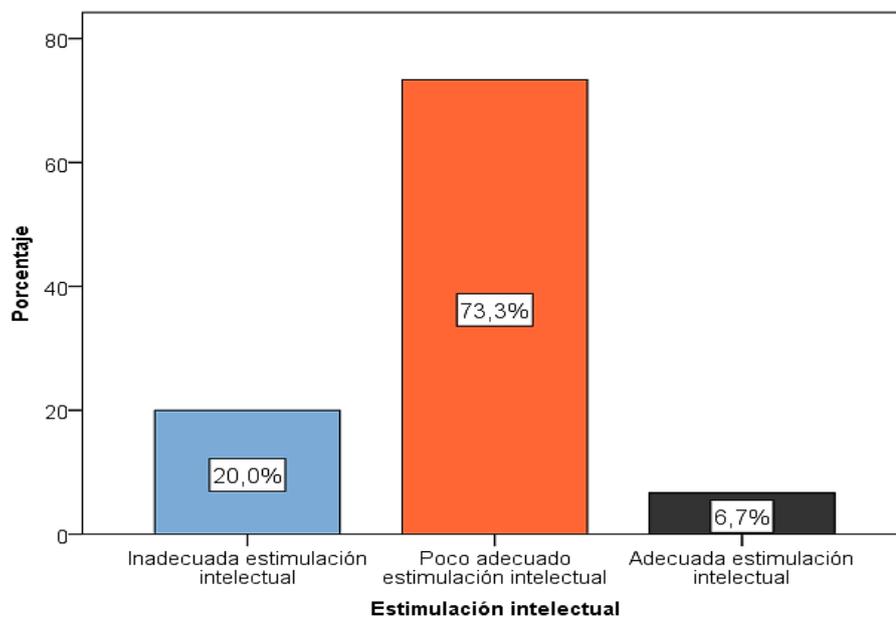
**Tabla 22**

*Distribución de la frecuencia, según la dimensión estimulación intelectual*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada estimulación intelectual.	6	20,0	20,0
Poco adecuada estimulación intelectual.	22	73,3	93,3
Adecuada estimulación intelectual.	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24



**Figura 7:** Distribución de frecuencia, según la dimensión Estimulación intelectual

Fuente: Tabla 22

### Interpretación

En la tabla 22, manifiesta que los resultados, donde el 20,0% se evidencia que existe una inadecuada estimulación intelectual; seguido de un 73,3% demuestran que hay poco adecuado estimulación intelectual; mientras que solo el 6,7% evidencian que existe una adecuada estimulación intelectual. Por tanto, se concluye que los empleados administrativos presentan en su mayoría tienen poco adecuado estimulación intelectual para realizar sus trabajos.

**Dimensión:** *Consideración individualizada*, se ha determinado 1 indicador, tal como se observa en la tabla 23.

**Tabla 23**

*Los subgerentes diagnostican sus necesidades y capacidades de trabajo*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	4	13,3	13,3
Parcialmente cierto	25	83,3	96,7
Totalmente cierto	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 23 se muestra los resultados obtenidos; al respecto el 13,3% señalan estar indeciso; seguido de un 83,3% indican parcialmente cierto; mientras que el 3,3% consideran estar totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del

Gobierno Regional de Tacna, expresaron que parcialmente es cierto, que los subgerentes diagnostican sus necesidades y capacidades de trabajo.

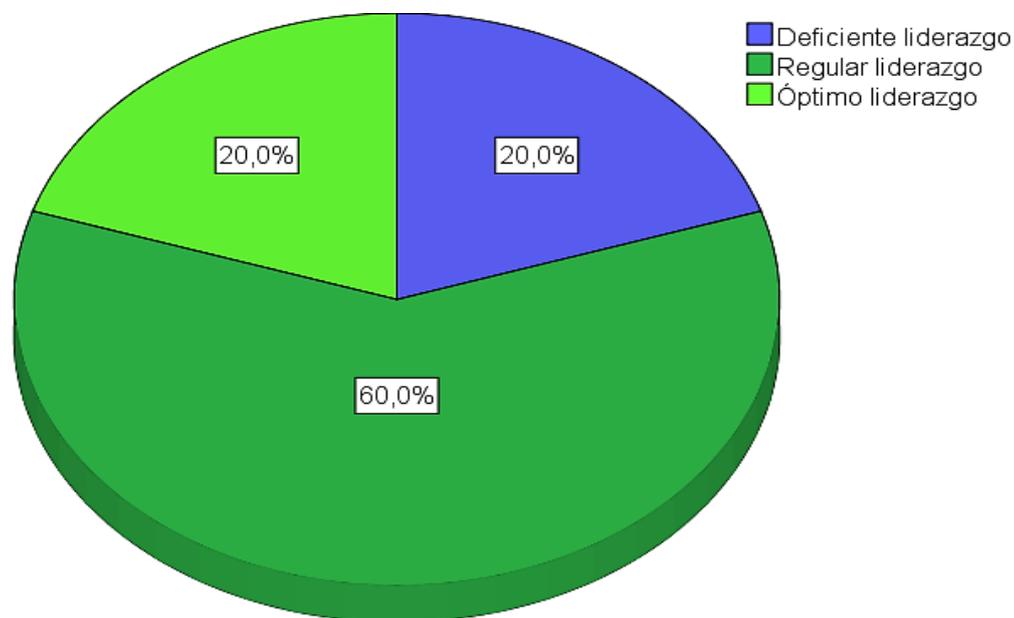
**Tabla 24**

*Distribución de frecuencia, según el nivel de liderazgo de los empleados administrativos de las oficinas de Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente liderazgo	6	20,0	20,0
Regular liderazgo	18	60,0	80,0
Óptimo liderazgo	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24



**Figura 8:** Nivel de liderazgo de los empleados administrativos

Fuente: Tabla 24

### **Interpretación**

En la tabla 24 y figura respectiva, se observa los resultados, donde el 20,0% de los empleados administrativos tienen deficiente nivel de liderazgo; seguido de un 60,0% de los empleados muestran que tienen regular nivel de liderazgo, mientras que el 20,0% de los empleados evidencia que tienen óptimo nivel de liderazgo en la institución.

Por tanto, se llega a concluir que la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, se evidencia que existe regular nivel de liderazgo en la institución.

#### 4.3.4. Resultado de la variable satisfacción laboral

En relación a la variable satisfacción laboral, está conformado por las siguientes dimensiones tales como: Satisfacción Intrínseca y Satisfacción Extrínseca.

Respecto a la **dimensión *satisfacción intrínseca***, se ha determinado por 4 indicadores que son la realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento profesional.

*Indicador:* Realización

**Tabla 25***En la institución donde labora incentivan su realización profesional*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	2	6,7	6,7
Parcialmente cierto	22	73,3	80,0
Totalmente cierto	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: IBM SPSS 24

**Interpretación**

En la tabla 25 se origina la cantidad de encuestados que consideran que el 6,7% señalan que son indecisos; seguido de un 73,3% consideran que es parcialmente cierto; mientras que el 20,0% indican que es totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, indican estar parcialmente cierto, lo que significa que en la institución donde labora incentivan regularmente, su realización profesional.

**Tabla 26***Sus compañeros de trabajo se sientan realizados con las funciones de la Gerencia de Desarrollo Social*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	9	30,0	30,0
Parcialmente cierto	21	70,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 26, se observa la cantidad de encuestados, donde consideran que el 30,0% señalan que son indecisos; seguido de un 70,0% consideran que es parcialmente cierto. Entonces por los resultados obtenidos se da la conclusión que la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, indican estar parcialmente cierto, lo que significa que sus compañeros de trabajo se sienten parcialmente realizados con las funciones de la Gerencia de Desarrollo Social.

*Indicador: Reconocimiento*

**Tabla 27**

*Considera que su trabajo es reconocido por los sub gerentes y el gerente*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	4	13,3	13,3
Parcialmente cierto	25	83,3	96,7
Totalmente cierto	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 27, se observa la cantidad de encuestados, donde consideran que el 13,3% señalan que son indecisos; seguido de un 83,3% consideran que es parcialmente cierto; sin embargo el 3,3% dicen que es totalmente cierto. Entonces por conclusión la mayoría de

los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, indican estar parcialmente cierto, lo que significa que su trabajo es reconocido parcialmente por los sub gerentes y el gerente de la institución.

**Tabla 28**

*El reconocimiento a su desempeño profesional es necesario para su autorrealización*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	6	20,0	20,0
Parcialmente cierto	24	80,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### **Interpretación**

En la tabla 28, se muestra la cantidad de encuestados, donde consideran que el 20,0% señalan que son indecisos; seguido de un 80,0% consideran que es parcialmente cierto.

Entonces como conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, indican estar parcialmente cierto, lo que significa que el reconocimiento a su desempeño profesional es parcialmente necesario para su autorrealización.

*Indicador: Responsabilidad***Tabla 29***Usted es responsable con su trabajo*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	5	16,7	16,7
Parcialmente cierto	23	76,7	93,3
Totalmente cierto	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

**Interpretación**

En la tabla 29, se muestra que el 16,7% de los trabajadores administrativos indican estar indeciso; seguido de un 76,7% señalan estar parcialmente cierto; mientras que el 6,7% afirman que estar totalmente cierto. En su mayoría respondieron que parcialmente es cierto si son responsables con su trabajo.

**Tabla 30***Sus compañeros de trabajo son responsables con sus labores mandados por los jefes inmediatos*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	1	3,3	3,3
Parcialmente cierto	25	83,3	86,7
Totalmente cierto	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 30, se observa la cantidad de encuestados, donde consideran que el 3,3% señalan que son indecisos; seguido de un 83,3% consideran que es parcialmente cierto; mientras que el 13,3% indican que es totalmente cierto. Entonces como conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, indican estar parcialmente cierto, lo que significa que sus compañeros de trabajo son responsables con sus labores mandados por los jefes inmediatos.

*Indicador: Crecimiento profesional*

**Tabla 31**

*El reconocimiento a su desempeño profesional es necesario para su autorrealización*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	6	20,0	20,0
Parcialmente cierto	24	80,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 31, se conoce la cantidad de encuestados, donde consideran que el 20,0% señalan que son indecisos, mientras que el 80,0% consideran que es parcialmente cierto. Entonces como conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las

oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, indican estar parcialmente cierto, lo que significa que el reconocimiento a su desempeño profesional es necesario para su autorrealización.

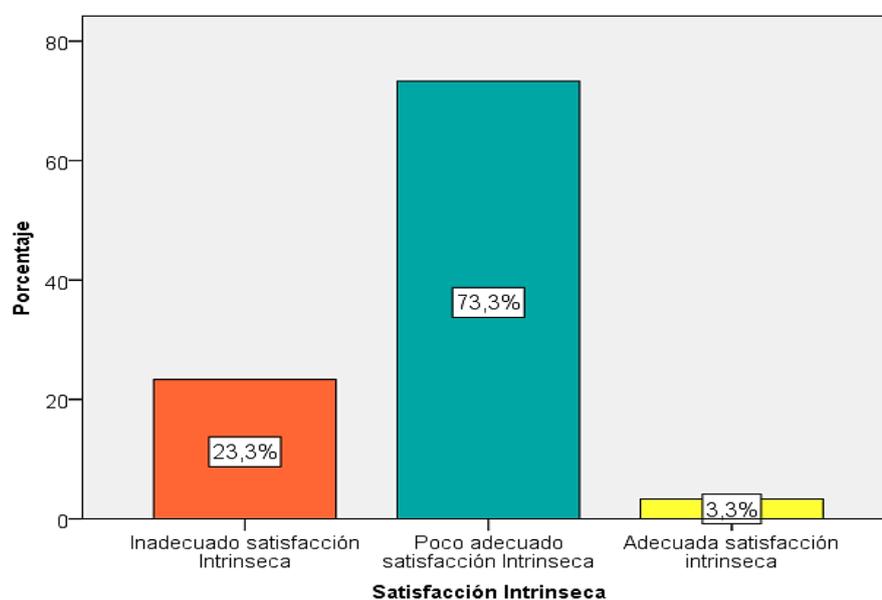
**Tabla 32**

*Distribución de frecuencia según la dimensión satisfacción Intrínseca*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada satisfacción Intrínseca	7	23,3	23,3
Poco adecuado satisfacción Intrínseca	22	73,3	96,7
Adecuada satisfacción intrínseca	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24



**Figura 9:** La dimensión satisfacción intrínseca

Fuente: Tabla 32

### Interpretación

En la tabla 32 y su figura respectiva, se observa que el 23,3% muestran que existe una inadecuada satisfacción intrínseca en los empleados; seguido de un 73,3% evidencian que existe poco adecuado satisfacción intrínseca; sin embargo solo el 3,3% afirman que existe una adecuada satisfacción intrínseca. Por lo tanto, se concluye que en su mayoría de los empleados existe poco adecuado satisfacción intrínseca para el desempeño de sus labores administrativos.

Respecto a la dimensión *satisfacción extrínseca*, se ha determinado por 4 indicadores que son las condiciones de trabajo, remuneraciones, beneficios, relación interpersonal.

*Indicador:* condiciones de trabajo

**Tabla 33**

*Sus funciones realizadas y su crecimiento profesional aportan a la institución*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	2	6,7	6,7
Parcialmente cierto	24	80,0	86,7
Totalmente cierto	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 33, se manifiesta la cantidad de encuestados, donde consideran que el 6,7% señalan que son indecisos, mientras que el

80,0% consideran que es parcialmente cierto; sin embargo el 13,3% indican que es totalmente cierto. Entonces como conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, indican estar parcialmente cierto, lo que significa que sus funciones realizadas y su crecimiento profesional aportan parcialmente a la institución.

**Tabla 34**

*La institución fomenta y promueve su crecimiento profesional*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	3	10,0	10,0
Parcialmente cierto	21	70,0	80,0
Totalmente cierto	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### **Interpretación**

En la tabla 34, se analiza la cantidad de encuestados, donde consideran que el 10,0% señalan que son indecisos, mientras que el 70,0% consideran que es parcialmente cierto; sin embargo el 20,0% indican que es totalmente cierto. Entonces la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, dicen estar parcialmente cierto, lo que significa que la institución fomenta y promueve parcialmente su crecimiento profesional.

**Tabla 35***En la Gerencia de Desarrollo Social existe un buen clima laboral*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	3	10,0	10,0
Parcialmente cierto	16	53,3	63,3
Totalmente cierto	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

**Interpretación**

En la tabla 35, se observa la cantidad de encuestados, donde consideran que el 10,0% señalan que son indecisos, mientras que el 53,3% consideran que es parcialmente cierto; sin embargo el 36,7% indican que es totalmente cierto. Entonces la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, dicen estar parcialmente cierto, lo que significa que en la existe parcialmente un buen clima laboral.

*Indicador: remuneraciones***Tabla 36***Se debe implementar capacitaciones y evaluaciones de desempeño*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	3	10,0	10,0
Parcialmente cierto	26	86,7	96,7
Totalmente cierto	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### **Interpretación**

En la tabla 36, se muestra resultados, donde el 10,0% señalan que son indecisos, mientras que el 86,7% consideran que es parcialmente cierto; sin embargo el 3,3% indican que es totalmente cierto. Entonces como conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, expresan estar parcialmente cierto, lo que significa que si se debe implementar capacitaciones y evaluaciones de desempeño en la institución.

*Indicador: Beneficios*

**Tabla 37**

*La institución debe implementar una escala remunerativa*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	12	40,0	40,0
Parcialmente cierto	18	60,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### **Interpretación**

En la tabla 37, se muestra resultados, donde el 40,0% señalan que son indecisos, mientras que el 60,0% consideran que es parcialmente cierto. Entonces la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, expresan estar parcialmente cierto, lo que significa que la

institución debe implementar una escala remunerativa de forma parcial.

**Tabla 38**

*La institución debe tener una política de beneficios*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente cierto	29	96,7	96,7
Totalmente cierto	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: IBM SPSS 24

### **Interpretación**

En la tabla 38, se percibe los resultados, donde el 96,7% señalan estar parcialmente cierto, mientras que el 3,3% consideran que es totalmente cierto. Se concluye que la mayoría del personal administrativo de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, dicen estar parcialmente cierto, lo que significa que la institución debe tener una política de beneficios.

*Indicador:* Relación interpersonal

**Tabla 39**

*La institución le brinda beneficios de acuerdo a su puesto actual*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente cierto	21	70,0	70,0
Totalmente cierto	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

En la tabla 39, se observa resultados, donde el 70,0% señalan estar parcialmente cierto, mientras que el 30,0% consideran que es totalmente cierto. Entonces como conclusión la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, dicen estar parcialmente cierto, lo que significa que la institución parcialmente le brinda beneficios de acuerdo a su puesto actual al personal de la institución.

**Tabla 40**

*Usted que mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente cierto	22	73,3	73,3
Totalmente cierto	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

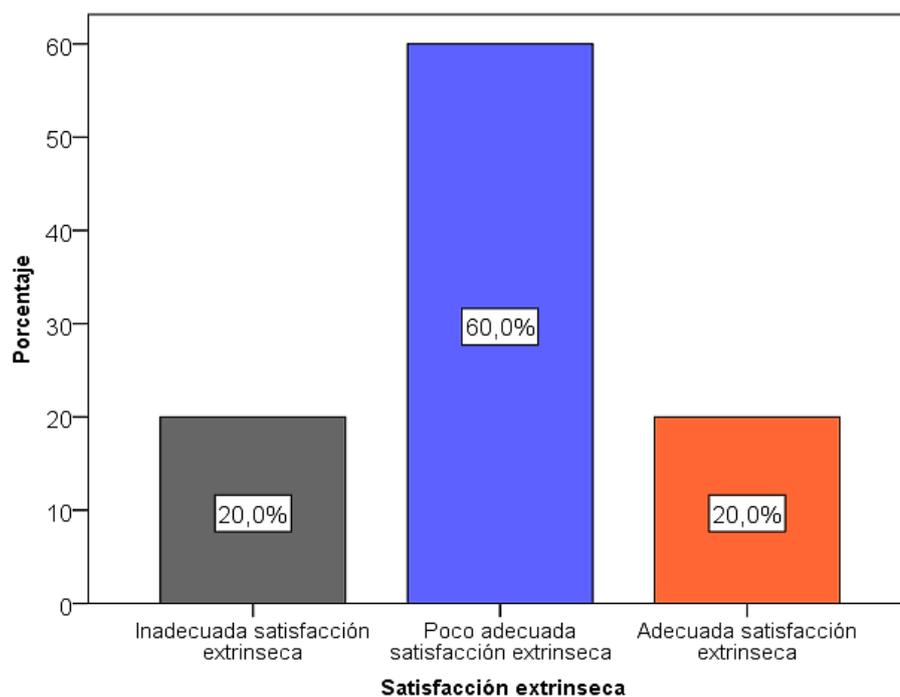
En la tabla 40, se distingue los resultados, donde el 73,3% señalan estar parcialmente cierto, mientras que el 26,7% consideran que es totalmente cierto. Entonces se concluye que la mayoría de los empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, dicen estar parcialmente cierto, lo que significa que mantiene relaciones interpersonales parcialmente, con sus compañeros de trabajo.

**Tabla 41***Distribución de frecuencia, según la dimensión satisfacción extrínseca*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada satisfacción extrínseca.	6	20,0	20,0
Poco adecuada satisfacción extrínseca.	18	60,0	80,0
Adecuada satisfacción extrínseca	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

**Figura 10:** La dimensión satisfacción extrínseca

Fuente: Tabla 41

**Interpretación**

En la tabla 41, se aprecia resultados, donde el 20,0% de los trabajadores demuestran que existe una inadecuada satisfacción

extrínseca; seguido de un 60,0% evidencian que existe poco adecuado satisfacción extrínseca; sin embargo el 20,0% de los empleados muestran que existe una adecuada satisfacción extrínseca. Por tanto se concluye que los empleados en su mayoría presentan poco adecuado satisfacción extrínseca para realizar sus actividades administrativas.

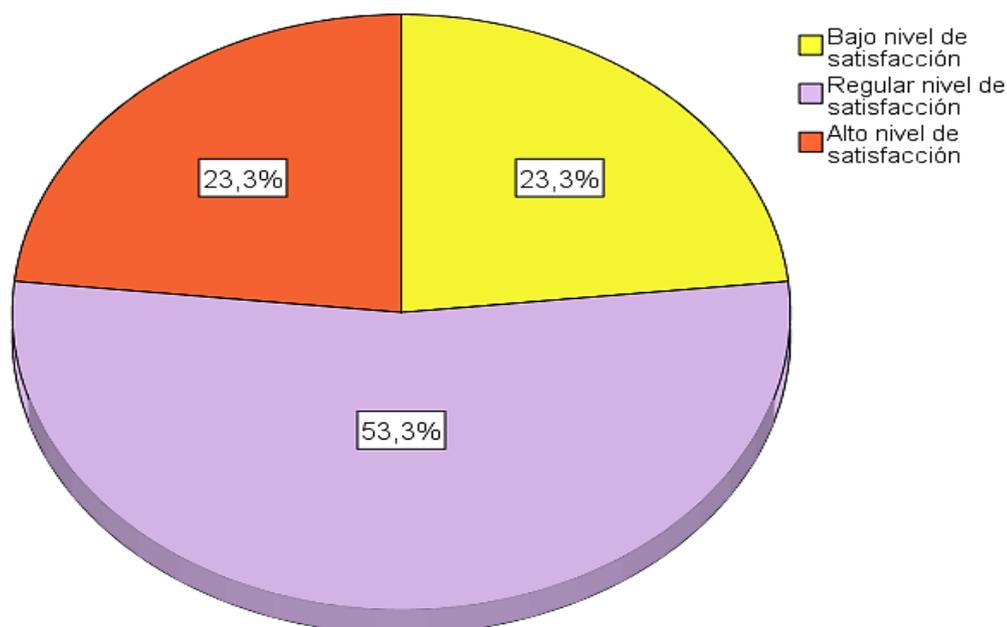
**Tabla 42**

*Distribución de frecuencia, según el nivel de satisfacción laboral*

Nivel de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo nivel de satisfacción	7	23,3	23,3
Regular nivel de satisfacción	16	53,3	76,7
Alto nivel de satisfacción	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24



**Figura 11:** Distribución de frecuencia, según el nivel de satisfacción laboral

Fuente: Tabla 42

### **Interpretación**

En la tabla 42 y su respectiva figura, se observa resultados, donde el 23,3% de empleados evidencian que existe bajo nivel de satisfacción laboral; seguida de un 23,3% de los empleados demuestran que tienen alto nivel de satisfacción laboral; sin embargo el 53,3% de los empleados se evidencian que existe regular nivel de satisfacción laboral. Por tanto, se concluye en su mayoría de los empleados administrativos que laboran en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, tienen regular nivel de satisfacción laboral.

#### 4.4. Verificación y comprobación de las hipótesis

##### 4.4.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICAS 1.

El carisma o influencia idealizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

##### a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H<sub>0</sub>: El carisma o influencia idealizada no se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

### Hipótesis alterna

H<sub>1</sub>: El carisma o influencia idealizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

b) Nivel de significancia: 0,05

En síntesis el valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H<sub>0</sub>. Y se acepta la H<sub>1</sub>.

c) Elección de la prueba estadística: *Chi-cuadrado  $\chi^2$*

**Tabla 43**

*Tabla de Chi\_cuadrado  $\chi^2$  de la hipótesis específica 1*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,259 <sup>a</sup>	4	0,000
Razón de verosimilitudes	36,820	4	0,000
Asociación lineal por lineal	20,139	1	0,000
N de casos válidos	30		

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

d) Regla de decisión:

Rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es mayor a 0,05.

### Interpretación

Como resultado el p-valor es menor a 0,05 y con chi-cuadrado de = 39,259; entonces se rechaza la hipótesis nula y por conclusión el

carisma o influencia idealizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

**Tabla 44**

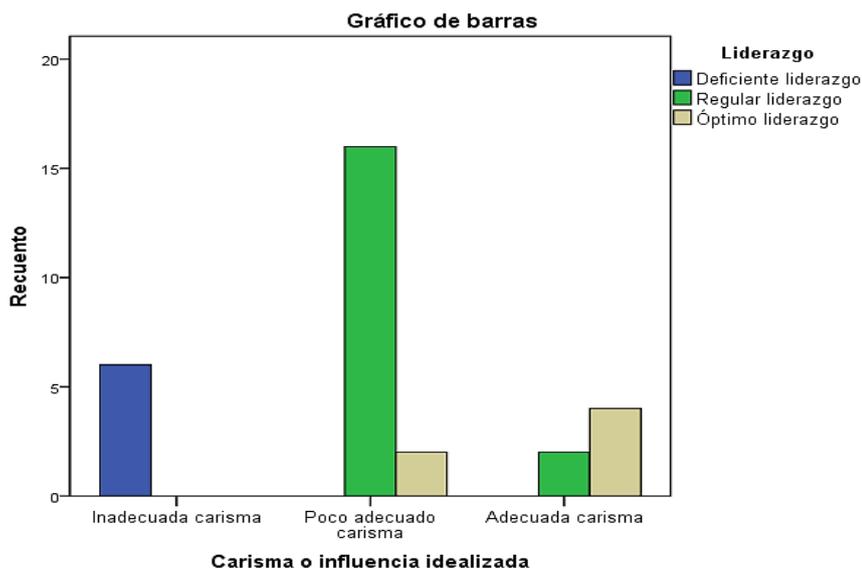
*Tabla de contingencia carisma o influencia idealizada \* liderazgo*

Carisma o influencia idealizada			Liderazgo			Total
			Deficiente liderazgo	Regular liderazgo	Óptimo liderazgo	
Carisma o influencia idealizada	Inadecuada	n°	6	0	0	6
	carisma	% del total	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	Poco adecuado	n°	0	16	2	18
	carisma	% del total	0,0%	53,3%	6,7%	60,0%
	Adecuada carisma	n°	0	2	4	6
		% del total	0,0%	6,7%	13,3%	20,0%
Total		n°	6	18	6	30
		% del total	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

Es decir, en el siguiente cuadro se observa una tendencia que ilustra que el carisma o influencia idealizada es poco adecuada y con un regular liderazgo. Pero si la carisma o influencia idealizada es adecuada, es posible que el liderazgo sea también sea óptimo.



**Figura 12:** Contingencia Carisma o influencia idealizada \* Liderazgo

Fuente: Tabla 44

#### 4.4.2. Comprobación de la hipótesis específicas 2.

La motivación inspiradora se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

##### a) Planteamiento de la hipótesis estadística

###### Hipótesis nula

$H_0$ : La motivación inspiradora no se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

###### Hipótesis alterna

$H_1$ : La motivación inspiradora se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

b) Nivel de significancia: 0,05

En síntesis el valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza  $H_0$ . Y se acepta la  $H_1$ .

c) Elección de la prueba estadística: *Chi\_cuadrado  $x^2$*

**Tabla 45**

*Tabla de Chi\_cuadrado  $x^2$  de la hipótesis específica 2*

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	14,676 <sup>a</sup>	4	0,005
Razón de verosimilitudes	13,499	4	0,004
Asociación lineal por lineal	7,587	1	0,004
N de casos válidos	30		

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

d) Regla de decisión:

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05.

### **Interpretación**

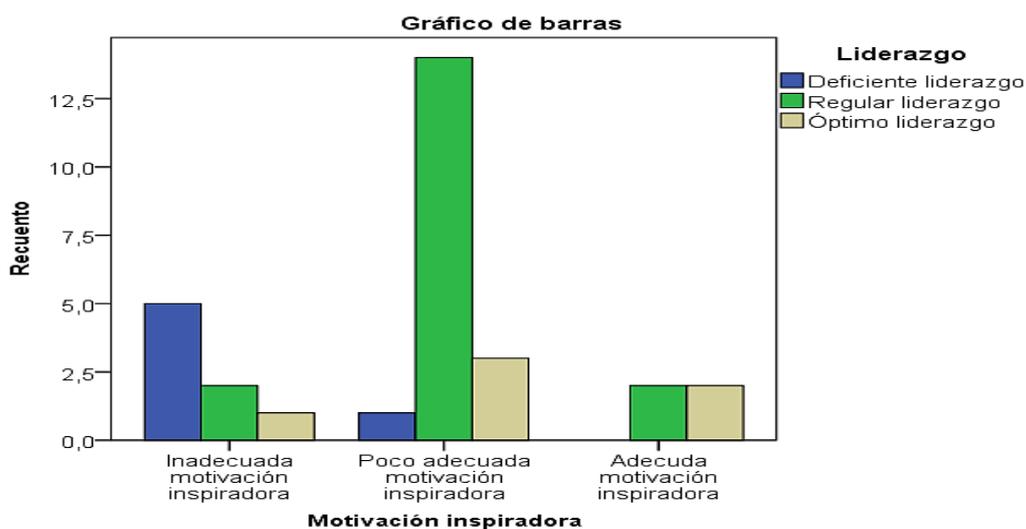
Como resultado el p-valor es menor a 0,05 y con chi-cuadrado de = 14,676; entonces se rechaza la hipótesis nula y por conclusión la motivación inspiradora se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

**Tabla 46***Tabla de contingencia motivación inspiradora \* liderazgo*

Motivación inspiradora		Liderazgo			Total
		Deficiente liderazgo	Regular liderazgo	Óptimo liderazgo	
Inadecuada motivación inspiradora	n°	5	2	1	8
	% del total	16,7%	6,7%	3,3%	26,7%
Poco adecuada motivación inspiradora	n°	1	14	3	18
	% del total	3,3%	46,7%	10,0%	60,0%
Adecuada motivación inspiradora	n°	0	2	2	4
	% del total	0,0%	6,7%	6,7%	13,3%
Total	n°	6	18	6	30
	% del total	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: IBM SPSS 24

En este cuadro se observa una tendencia que ilustra, que la motivación inspiradora es poco adecuada, con un regular liderazgo. Pero si la motivación inspiradora es adecuada, es posible que el liderazgo sea también sea óptimo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.

**Figura 13:** Contingencia Motivación inspiradora \* Liderazgo

Fuente: Tabla 46

#### 4.4.3. Comprobación de la hipótesis específicas 3.

La estimulación intelectual se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

##### a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H<sub>0</sub>: La estimulación intelectual no se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

H<sub>1</sub>: La estimulación intelectual se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

##### b) Nivel de significancia: 0,05

En síntesis el valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H<sub>0</sub>. Y se acepta la H<sub>1</sub>.

##### c) Elección de la prueba estadística: *Chi\_cuadrado* $x^2$

**Tabla 47**

*Tabla de Chi\_cuadrado  $x^2$  de la hipótesis específica 3*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,869 <sup>a</sup>	4	0,000
Razón de verosimilitudes	23,023	4	0,000
Asociación lineal por lineal	15,859	1	0,000
N de casos válidos	30		

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

d) Regla de decisión:

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05.

### Interpretación

Como resultado el p-valor es menor a 0,05 y con un chi-cuadrado de  $= 26,869$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula y por conclusión la estimulación intelectual se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

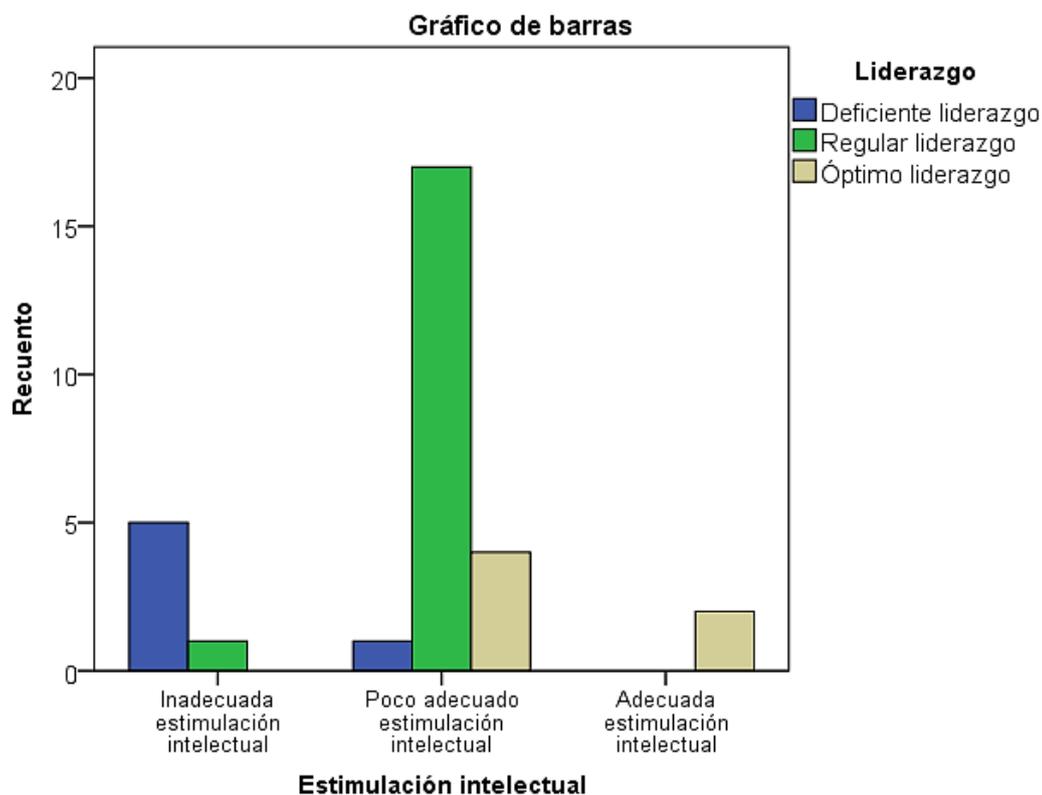
**Tabla 48**

*Tabla de contingencia Estimulación intelectual \* liderazgo*

Estimulación intelectual		Liderazgo			Total
		Deficiente liderazgo	Regular liderazgo	Óptimo liderazgo	
Inadecuada estimulación intelectual	n°	5	1	0	6
	% del total	16,7%	3,3%	0,0%	20,0%
Poco adecuado estimulación intelectual	n°	1	17	4	22
	% del total	3,3%	56,7%	13,3%	73,3%
Adecuada estimulación intelectual	n°	0	0	2	2
	% del total	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%
Total	n°	6	18	6	30
	% del total	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: IBM SPSS 24

En este cuadro se observa una tendencia que ilustra, que la estimulación intelectual es poco adecuada, con un regular liderazgo. Pero si la estimulación intelectual es adecuada, es posible que el liderazgo sea también sea óptimo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.



**Figura 14:** *Contingencia Estimulación intelectual \* Liderazgo*

Fuente: Tabla 48.

#### 4.4.4. Comprobación de la hipótesis específicas 4.

La consideración individualizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

##### a) Planteamiento de la hipótesis estadística

###### Hipótesis nula

$H_0$ : La consideración individualizada no se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

### Hipótesis alterna

H<sub>1</sub>: La consideración individualizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

### b) Nivel de significancia: 0,05

En síntesis el valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H<sub>0</sub>. Y se acepta la H<sub>1</sub>.

### c) Elección de la prueba estadística: *Chi\_cuadrado x<sup>2</sup>*

#### Tabla 49

*Tabla Chi\_cuadrado x<sup>2</sup> de la hipótesis específica 4*

Fuente: Encuesta realizada

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,138 <sup>a</sup>	2	0,026
Razón de verosimilitudes	3,362	2	0,086
Asociación lineal por lineal	2,500	1	0,014
N de casos válidos	30		

Elaboración: IBM SPSS 24

### d) Regla de decisión:

Rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es mayor a 0,05.

### Interpretación

Dado que el p-valor es mayor a 0,05 y con un *chi-cuadrado* de = 4,138; entonces se rechaza la hipótesis nula y por conclusión la consideración individualizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

**Tabla 50**

*Tabla de contingencia de consideración individualizada \* liderazgo*

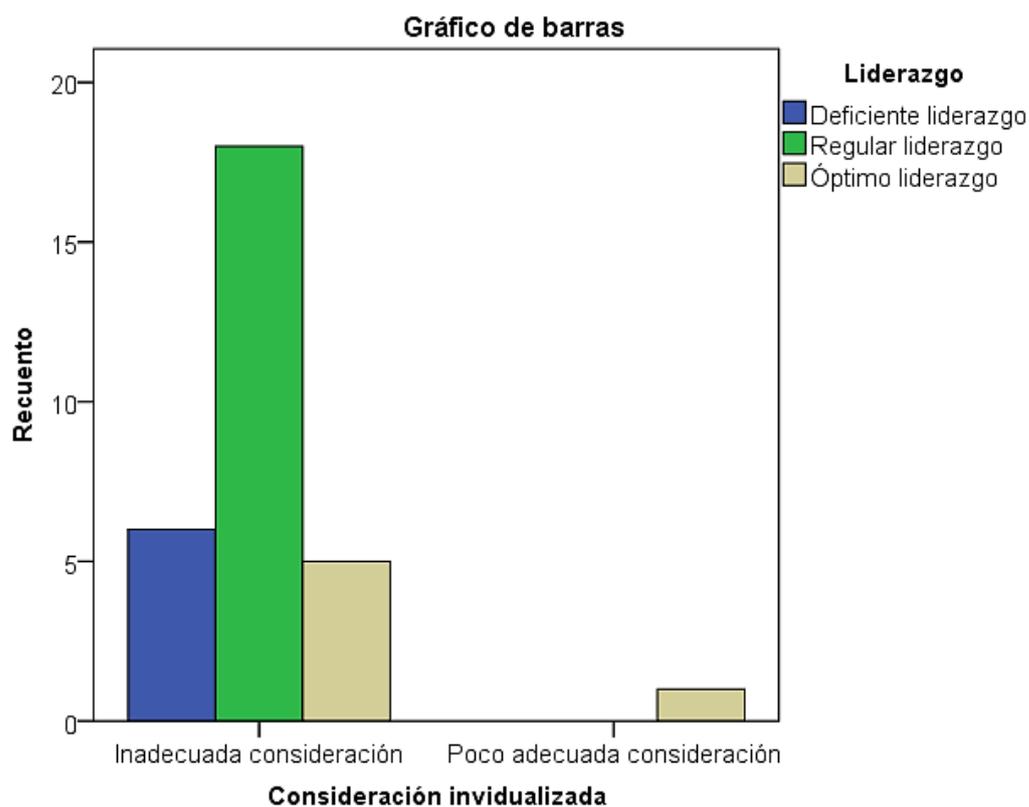
Consideración individualizada		Liderazgo			Total
		Deficiente liderazgo	Regular liderazgo	Óptimo liderazgo	
Inadecuada consideración	n°	6	18	5	29
	% del total	20,0%	60,0%	16,7%	96,7%
Poco adecuada consideración	n°	0	0	1	1
	% del total	0,0%	0,0%	3,3%	3,3%
Total	n°	6	18	6	30
	% del total	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: IBM SPSS 24

### Interpretación

Es decir, en el siguiente cuadro se observa una tendencia que ilustra, que la consideración individualizada es poco adecuada, con un regular liderazgo. Pero si la consideración individualizada es adecuada, es posible que el liderazgo sea también sea óptimo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.



**Figura 15:** Contingencia consideración individualizada \* Liderazgo

Fuente: Tabla 50

#### 4.4.5. Comprobación de la hipótesis general

El liderazgo tiene relación sobre la satisfacción laboral del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

##### a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H<sub>0</sub>: El liderazgo no tiene relación sobre la satisfacción laboral del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

Hipótesis alterna

H<sub>1</sub>: El liderazgo tiene relación sobre la satisfacción laboral del personal administrativo en el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.

b) Nivel de significancia: 0,05

En síntesis el valor de la probabilidad igual o menor que 0,05, se rechaza H<sub>0</sub>. Y se acepta la H<sub>1</sub>.

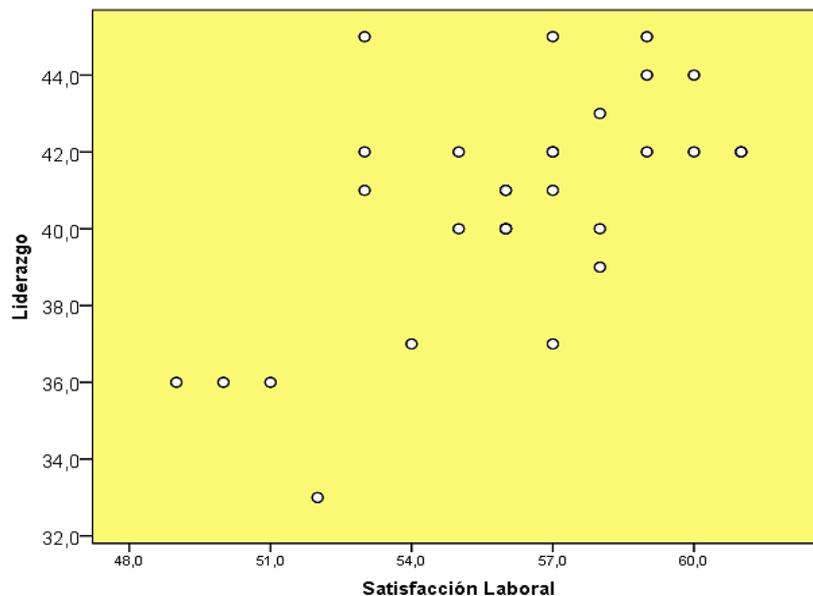
c) Elección de la prueba estadística: *Rho de Spearman* ( $r^2$ )

**Tabla 51**

*Correlación o asociación de las variables de Liderazgo \* Satisfacción laboral de los empleados administrativos de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019*

<i>Correlaciones</i>				
			Liderazgo	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	0,540**
		Sig. (bilateral)	.	0,002
		N	30	30
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	0,540**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	.
		N	30	30

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



**Figura 16:** Gráfico de dispersión entre Liderazgo y Satisfacción laboral de los empleados administrativos de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019

d) Regla de decisión:

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05.

### Interpretación

En la tabla 51, y su figura respectiva, se observa los resultados; dado que el p-valor o significancia bilateral es 0,002 y con un *Rho de Spearman* de = 0,540 puntos; además indican una correlación con grado fuerte y sentido positivo, lo que manifiesta que el liderazgo tiene relación de manera positiva con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional Tacna, 2019.

#### 4.5. Discusión de resultados

La presente investigación, sobre “*El liderazgo y satisfacción laboral del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo social del Gobierno Regional de Tacna, 2019*”. Se arribó a la siguiente conclusión; de que el liderazgo tiene relación de manera positiva sobre la satisfacción laboral del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna. Donde se obtuvo un nivel de significancia bilateral de = 0,002 puntos y con un *Rho de Spearman* de =0,540 puntos. Al respecto se refuerza los resultados con el aporte de Núñez, G. (2019), quien realizó un trabajo de investigación similitud a nuestro estudio, donde llega a determinar que la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en la oficina de administración del Mercado Municipal Minorista N° 1, lima – 2018; existe un vínculo significativo entre ambas variables. Debido a lo que se demuestra con el estadístico de Friedman, que toma como límite según los niveles de confianza y grado de libertad, donde la tabla de chi-cuadrado determina aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Con respecto a la hipótesis específica 1, se ha determinado que el carisma o influencia idealizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019. Dado que el p-valor fue menor a 0,05 puntos y un chi-cuadrado de =39,259 puntos. Sin embargo el aporte proporcionado por García, M. (2020), quien en su trabajo de investigación desarrolló en lograr determinar también que el liderazgo carismático, debe estar consciente a las situaciones de cambio, permitiendo el máximo desarrollo de su potencial para lograr

beneficios en la institución. En relación a la hipótesis específica 2, se ha determinado que la motivación inspiradora se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019; dado que el p-valor fue menor a 0,05 y un chi-cuadrado de =14,676 puntos, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Asimismo, la hipótesis específica 3, se halló un resultado donde la estimulación intelectual se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna; donde visualiza que el p-valor fue menor a 0,05 y un chi-cuadrado de = 26,869 puntos, lo que significa que existe relación y asociación significativa. sin embargo, en la hipótesis 4 se logró diagnosticar que se relaciona significativamente de manera positiva entre la consideración individualizada y el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna; debido a que el p-valor fue menor a 0,05 y un chi-cuadrado de = 4,138 puntos.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación, se concluye:

1. En cuanto a la hipótesis general, según los resultados de la investigación, se ha determinado que el liderazgo tiene relación moderada de manera positiva sobre la satisfacción laboral del personal administrativo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno de Tacna. Dado que obtuvo un nivel de significancia bilateral de  $=0,002$  puntos y un Rho de Spearman de  $0,540$  puntos. Debido a que en la mayoría de los empleados administrativos tienen regular nivel de liderazgo de un  $60,0\%$  (Figura 1); así como también se evidencia que los empleados en su mayoría presentan regular nivel de satisfacción laboral en un  $53,3\%$  (Figura 4) en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.
2. Se ha determinado que la dimensión carisma o influencia idealizada de los empleados administrativos, se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna. Dado que se obtuvo un p-valor menor a  $0,05$  y un chi-cuadrado de  $=39,259$  puntos. Asimismo se halló que la mayoría de los empleados administrativos, tienen un carisma o influencia idealizada poco adecuado para liderar y ser admirado ante los demás.
3. Con respecto a la dimensión la motivación inspiradora, se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna; dado que el p-valor fue menor a  $0,05$  y un chi-cuadrado de  $= 14,676$  puntos. Sin embargo también se

logró determinar que la mayoría de los empleados administrativos tienen poca adecuada motivación inspiradora para realizar sus actividades administrativas.

4. Se ha determinado que la dimensión estimulación intelectual del empleado administrativo, se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna; dado que el p-valor fue menor a 0,05 puntos y un chi-cuadrado de =26,869 puntos. Sin embargo también se logró determinar que en su mayoría de los empleados presentan poca adecuada estimulación intelectual para efectuar un cambio de actitudes o valores en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna.
  
5. En relación a la dimensión consideración individualizada, se ha logrado hallar que el p-valor fue menor a 0,05 y un chi-cuadrado de =4,138 puntos; por lo que se ha determinado que la consideración individualizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019. Esto es debido a que los subgerentes en su mayoría solo parcialmente diagnostican sus necesidades y capacidades de trabajo de los empleados administrativos de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere dar un seguimiento al tema de liderazgo, en este caso a la teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns utilizada en la presente investigación, quienes demuestran que la relación de liderazgo hacia el estilo de administración es de motivar a sus trabajadores, haciendo que el personal administrativo de la Gerencia de desarrollo social del Gobierno Regional de Tacna, pueda optar en utilizar este método de liderazgo, y así aumentar gradualmente la confianza entre ellos alcanzando una motivación y un buen desarrollo a la institución a través de estrategias de desarrollo internas y externas.
2. En la siguiente variable la presente investigación se dirige en diagnosticar la satisfacción laboral del personal administrativo que están vinculados al bienestar, el comportamiento organizacional y la motivación, también se recomienda incorporar otras variables en este caso del propio trabajador como su grado de responsabilidad, su desempeño laboral, su personalidad, capacidad intelectual, experiencias afectivas, creencias laborales y nivel de formación.
3. La Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna debe estar pendiente de la satisfacción de su personal para que en conjunto formulen planes, proyectos y estrategias en cuanto a temas de desarrollo social para las personas vulnerables, así mismo temas en crecimiento personal, grupal para mejorar sistemáticamente el éxito de toda la institución.
4. Propiciar la presencia y el cambio de un buen líder que tenga éxito, base y motivación, valorando el esfuerzo y reconociendo los resultados de sus trabajadores, para que se perciba el desarrollo personal y grupal de los trabajadores elevando la eficiencia, compromiso laboral, satisfacción laboral del personal administrativo y darle una mayor estabilidad a la institución.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Rol del jefe: cómo ser un buen jefe*. Argentina: Granica.
- Arana, W. (2004). *Motivación y Productividad: Frustración en el trabajo*.
- Barco, C. A. (2010). *carlosalzabarco.wordpress.com*. Obtenido de *carlosalzabarco.wordpress.com*:  
<https://carlosalzabarco.wordpress.com/2010/.../liderazgo-en-la-administracion-publica>
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *La predicción de rendimiento de la unidad mediante*.
- Bayona, J., & Cruz, H. (2012). *El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo*.
- Belizán, N. (2015). *Clima organizacional y Satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado*. Buenos Aire.
- Billikp, G. (2003). *Administración laboral agrícola*. Modesto.
- Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (1996). *Satisfacción Laboral*. España.
- Cardona, D., & Buelvas, S. (2010). *Medir el clima Organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management*.
- Casares, A. (1994). *Liderazgo*. Mexico.
- Ceneval. (2006). *Guía para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo*. Mexico.
- CGAL, P. . (2015). *Plan Estratégico Institucional*. Distrito Corone Gregorio Albarracin Lanchipa.
- Charaja, Y., & Mamani, J. (2013). *SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO – PUNO – PERÚ, 2013*. Puno.
- Chiang Vega, M. M. (2010). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño*.
- Chiang, Margarita & Nuñez, Antonio. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas , p.29.

- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. California: SAGE Publications, Ed.
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima.
- D.S. (O43-2006-PCM). *Lineamientos ROF*.
- Dessler, G. (1996). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Prentice-Hall.
- Dominguez Chavez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Sicco S.A.
- Fainstein, H. H. (1997). *La gestión de equipos eficaces*. Buenos Aire.
- Fermini, L. A. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Argentina.
- Fermini, L. A. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Fernández-Ríos, M., & Sanchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid.
- FINCOWSKY, E. (2008). *MANUALES ADMINISTRATIVOS: GUÍA PARA SU ELABORACIÓN*. MÉXICO: FCA - UNAM.
- FINCOWSKY, F. (2001). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS DISEÑO Y ESTRUCTURA*. MÉXICO: FCA-UNAM.
- Freire, P. (1987). *Pedagogía del Oprimido*. Montevideo.
- French, W., & Bell, C. H. (1996). *Desarroll organizacional*. Mexico: Pearson.
- Gilmore, C., & Moraes, H. (2002). *Gerencia de la calidad en Salud*.
- GÓMEZ, C. (1997). *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS*. MÉXICO: Mc GRAW HILL.
- Gouws, A. (1995). *The relationship between motivation and job satisfaction of a*. Johannesburg.
- Gregor, D. M. (1960). *El Lado Humano de la Empresa*.

- Group, H. L. (2019). *Hunters Americas*. Obtenido de Hunters Americas: <http://www.hlghunters.com/blog/141-para-que-sirve-liderazgo>
- Gutiérrez, M. (2003). *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Panamá: Panamá: s/e.
- Hagan, J., & Kay, F. (2007). *Even Lawyers Get the Blues: Gender, Depression, and Job Satisfaction in Legal Practice*. Chicago.
- Hemingway, A., & Smith, S. (1999). *Organizational Climate and Occupational Estresores as Predictors of Withdrawal Behaviors and Injuries in Nurse*. Pro Quest European Business.
- HERNÁNDEZ, R. S. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill, p.341-345.
- Hernández-Pólito, A. (Octubre de 2013). Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones publicas y privadas. *XVIII Congreso Internacional de Contaduria Administracion e Informatica*, 1-12. Obtenido de Congreso Internacional de Contaduria Administracion e Informatica: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.23.pdf>
- Herrera, R. C. (2006). *Influencia Del Liderazgo De Los Directivos Y Jerárquicos En La Satisfacción Laboral De Los Docentes Y Administrativos De La Institución Educativa "Manuel A. Odria" Del Distrito De Ciudad Nueva, En El Año 2006*. Tacna.
- Herzberg, F., Mausner, B., & BSniderman. (1959). *The motivation to work*. New York.
- HUALLPA, M. Y. (2013). *LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Tacna.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & M.Gerhardt. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *The Journal of Applied Psychology*.
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian Higher. *Journal of Public Administration*, 34-52.
- Knootz, H., & Weinhrich, H. (2007). *Elementos de Administración*. Mexico.
- Koontz, & O'Donnel. (1993). *Curso de Administración Moderna*. Mexico.
- Koter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogota: Norma.
- Levin, R., & Rubin, D. (1996). *Estadísticas para administradores*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Ley. (27415). *Creacion del Distrito Coronel Gregorio Albarracin - 2001*. Tacna.

- Locke, E. (1984). *Job satisfaction. Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester.
- LOCKE, J. (1976). *The natural of job satisfaction, Handbook of Organizational and Industrial Psychology*. Chicago: Mc.Nally, Dunnette.
- Locke, J. (1976). *The Nature and causes of job satisfaction*. Madrid.
- Maxwell, J. (2002). *Liderazgo eficaz*.
- Navarro, S. M. (2012). *SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA*. Quetzaltenango.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*.
- Oster, S. M. (2001). *Analisis Moderno de La Competitividad*. Oxford University Press.
- PODSAKOFF, PM, TODOR, WD, GROVER, RA, & HUBER. (1984). *Situational Moderators Of Leader Reward And Punishment Behaviors: Organizational Behavior And Human Performance*. California: Vol. 34, , P. 21-63.
- Ponce, A. R. (2004). *Administracion moderna*. Mexico: Limusa.
- R.Kanungo, & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Canada: SAGE Pblications.
- Rada, C. G. (2015). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación, Ed.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones*. Mexico: Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional 10m ed*. Mexico.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico.
- Rosero, A. E. (2013). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal*. Quito.
- Sanchez, C. (3 de Mayo de 2018). *Canalceo*. Obtenido de Canalceo: <http://canalceo.com/4-caracteristicas-de-un-lider-ejecutivo/>
- Sherman, J., & Chruden, H. (1999). *Administracion de Personal*. Mexico: Continental.
- Sikula, A. (1989). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos Prácticos*. Mexico: Limusa.

- Silva, J. C. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias*. Brasilia.
- Trapero, F. G. (2009). La integridad en el liderazgo transaccional y transformacional, una aproximación ética al tema. *xv congreso internacional de contaduría, administración e informática*.
- Varas, M. C. (2016). *Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales*. Lima.
- VERNON & WYATT. (2001). *Psicología de la Organización*. Madrid: Universidad Nacional, p. 165-170.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons, p.160.
- Vroom, V. H. (1964). *Teoría de las expectativas*.
- Werther, B. W., & Keith, D. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Estados Unidos: McGraw Hill Inc.
- Werther, W., & Davis, K. (2003). *Administración de personal y Recursos Humanos*. 5ta. Mexico: McGraw Hill Interamericana de México S.A.
- Zerilli, A. (1973). *Valoración de personal*. Deusto: Bilbao.
- ZOHAR, D.& LURIA, G. (2004). *Climate as a Social Cognitive Construction of supervisor y Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns ”*. Estados Unidos: Journal p. 322-333.

# APENDICE

## APÉNDICE A

▪ Matriz de consistencia

LIDERAZGO Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2019					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES INDEPENDIENTE: LIDERAZGO		METODOLOGIA
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	Dimensiones		▪ <u>Tipo de Investigación:</u> Cuantitativa básica o pura ▪ <u>Diseño de Investigación</u> No experimental, transversal. ▪ <u>Niveles de Investigación:</u> Causal explicativa ▪ <u>Población:</u> 30 empleados administrativos de las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna. ▪ <u>Muestra</u> Censo ▪ <u>Técnica</u> Encuesta ▪ <u>Instrumento</u> Cuestionario
¿De qué manera tiene relación el liderazgo en la Satisfacción Laboral de personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?	Determinar si tiene relación el liderazgo con la satisfacción laboral del personal administrativo en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.	El liderazgo tiene relación sobre la satisfacción laboral del personal administrativo en el Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, Tacna 2019.	Carisma o influencia idealizada		
			Motivación inspiradora		
			Estimulación intelectual		
			Consideración individualizada		
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>	VARIABLES DEPENDIENTE: SATISFACCION LABORAL		
¿Cómo el carisma o influencia idealizada se relaciona con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?	Determinar cómo se relaciona el carisma o influencia idealizada con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.	El carisma o influencia idealizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.	Dimensiones	Indicadores	
			Satisfacción Intrínseca	Realización	
¿Cómo la motivación inspiradora se relaciona con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?	Determinar cómo se relaciona la motivación inspiradora con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.	La motivación inspiradora se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.		Satisfacción Extrínseca	Reconocimiento
			Responsabilidad		
¿Cómo la estimulación intelectual se relaciona con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?	Determinar cómo se relaciona la estimulación intelectual con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.	La estimulación intelectual se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.	Satisfacción Extrínseca	Crecimiento Profesional	
				Condición de Trabajo	
¿Cómo la consideración individualizada se relaciona con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019?	Determinar cómo se relaciona la consideración individualizada con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.	La consideración individualizada se relaciona significativamente de manera positiva con el liderazgo de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna, 2019.	Satisfacción Extrínseca	Remuneración	
				Beneficios	
				Relación Interpersonal	

## APÉNDICE B

- Instrumento de investigación



### UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



#### INSTRUCCIONES:

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la relación del liderazgo en la satisfacción laboral de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna; con la finalidad de como usted percibe su experiencia laboral en esta institución.

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

**Género:**

**Edad:**

#### Escala de valoración:

TOTALMENTE CIERTO	PARCIALMENTE CIERTO	INDECISO	ALGO CIERTO	NO ES CIERTO
5	4	3	2	1

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario. Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA.

N°	Items	1	2	3	4	5
1	¿Cree usted que le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante en su trabajo?					
2	¿Cree usted que el entusiasmo del gerente transmite confianza en lo que hace y dice a sus empleados?					
3	¿Cree usted que la imagen del gerente genera admiración, respeto e inspira confianza porque estimula el desarrollo personal-grupal?					
4	¿Cree usted que el gerente aumenta la motivación de los demás hacia el éxito en los proyectos planteados?					
5	¿Los subgerentes dan oportunidades a los empleados a crecer en el ámbito laboral por sus metas cumplidas en la institución?					

6	¿Los jefes de las áreas de la Gerencia de Desarrollo Social promueven los valores humanos entre el personal de diferentes áreas?					
7	¿Cree usted que el gerente estimula la creatividad e innovación en el equipo de trabajo?					
8	¿Cree usted que su líder proporciona nuevos enfoques ante situaciones que para los miembros del equipo de trabajo son problemáticas y complejas?					
9	¿Cree usted que el gerente evalúa críticamente la lluvia de ideas y comentarios asertivos por parte del equipo de trabajo para ver si son apropiados y satisfactorios?					
10	¿Cree usted que los subgerentes diagnostican sus necesidades y capacidades de trabajo?					



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



**INSTRUCCIONES:**

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la relación del liderazgo en la satisfacción laboral de la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Tacna; con la finalidad de como usted percibe su experiencia laboral en esta institución.

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

**Género:**

**Edad:**

**Escala de valoración:**

TOTALMENTE CIERTO	PARCIALMENTE CIERTO	INDECISO	ALGO CIERTO	NO ES CIERTO
5	4	3	2	1

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario. Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA.

N°	Items	1	2	3	4	5
01	¿Cree usted que en la institución donde labora incentivan su realización profesional?					
02	¿Cree usted que sus compañeros de trabajo se sientan realizados con las funciones de la Gerencia de Desarrollo Social?					
03	¿Considera que su trabajo es reconocido por los sub gerentes y el gerente?					
04	¿Cree usted que el reconocimiento a su desempeño profesional es necesario para su autorrealización?					
05	¿Cree usted que es responsable con su trabajo?					
06	¿Cree usted que sus compañeros de trabajo son responsables con sus labores mandados por los jefes inmediatos?					
07	¿Considera usted que sus funciones realizadas y su crecimiento profesional aporta a la institución?					

08	¿Cree usted que la institución fomenta y promueve su crecimiento profesional?					
09	¿Considera usted que en la Gerencia de Desarrollo exista un buen Clima Laboral?					
10	¿Considera usted que se debe implementar capacitaciones y evaluaciones de desempeño?					
11	¿Cree usted que la institución debe implementar una escala remunerativa?					
12	¿Cree usted que la institución debe tener una política de beneficios?					
13	¿Considera usted que la institución le brinda beneficios de acuerdo a su puesto actual?					
14	¿Cree usted que mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?					