



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES CALCAREAS S.A.C.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciados en Administración

Autores:

Br. Rodríguez Castro, Carmen Karin Verónica
Br. Núñez Guzmán, Roberto Enrique

Asesor:

Ing. Luigi Cabos Villa

Trujillo – Perú
2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (los) Bachilleres: **Rodríguez Castro, Carmen Karin Verónica y Núñez Guzmán, Roberto Enrique**, denominada:

“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES CALCAREAS S.A.C.”

Ing. Luigi Cabos Villa
ASESOR

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas
JURADO
PRESIDENTE

Dra. Dora Luz Zegarra Escalante
JURADO

Mg. Ronald Guevara Pérez
JURADO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación Profesional.

A mi ex esposo e hijos, y a la memoria de mi querida y recordada madre por ser los pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional para concluir con éxito este trabajo de investigación, para alcanzar nuevas metas, tanto profesional como personales.

(Carmen Karin Verónica Rodríguez Castro)

DEDICATORIA

A mis amigos, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional.

(Núñez Guzmán, Roberto Enrique)

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profundo agradecimiento a mis profesores quienes me acompañaron durante los primeros pasos de esta linda carrera, a mi asesor de tesis Ing. Luigi Cabos Villa, quien me acompañó del principio hasta el final para hacer posible la realización de este estudio.

A todas las personas que de alguna manera han contribuido a la realización de esta tesis.

(Carmen Karin Verónica Rodríguez Castro)

AGRADECIMIENTO

A mi esposa y mis hijas que me animaron en todo momento para seguir adelante.

(Núñez Guzmán, Roberto Enrique)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Limitaciones	16
1.5. Objetivos	16
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	16
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes	17
2.2. Bases teóricas.....	19
2.2.1. <i>Definición del líder</i>	19
2.2.2. <i>Características del líder</i>	19
2.2.3. <i>Satisfacción laboral</i>	23
2.2.4. <i>Factores que influyen en la satisfacción laboral</i>	23
2.2.5. <i>Modelos teóricos que explican la satisfacción laboral</i>	23
2.2.6. <i>La productividad</i>	25
2.2.7. <i>Medición de la productividad</i>	25
2.2.8. <i>Dimensiones de la satisfacción laboral</i>	26
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	31
3.1. Operacionalización de variables	31
3.2. Diseño de investigación	33
3.3. Unidad de estudio	33
3.4. Población muestral.....	33
3.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	33
3.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	34

CAPÍTULO 4.	RESULTADOS.....	37
CAPÍTULO 5.	DISCUSIÓN.....	59
CONCLUSIONES		63
RECOMENDACIONES.....		64
REFERENCIAS.....		66
ANEXOS.....		69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Correlación entre variables.....	57
Tabla 2: Correlación entre la variable estilos de liderazgo y la dimensión factores de mantenimiento o extrínsecos.....	57
Tabla 3: Correlación entre la variable estilos de liderazgo y la dimensión factores motivacionales o intrínsecos.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Decisiones importantes son gerenciales	37
Figura 2: Comunicación de órdenes.....	37
Figura 3: Prohibición de comunicación temas	38
Figura 4: Se evita dar recompensas por el logro de objetivos.....	38
Figura 5: Permisi3n de toma de decisiones rutinarias.....	39
Figura 6: Pedido de opini3n por parte del jefe.....	39
Figura 7: Permisi3n de comunicaci3n de otros asuntos no laborales.....	40
Figura 8: Otorgamiento de incentivos por el logro de objetivos.....	40
Figura 9: Toma de medidas disciplinarias ante errores.....	41
Figura 10: Permisi3n de toma de decisiones supervisadas	41
Figura 11: Posibilidad de comunicaci3n con su jefe y otros jefes.....	42
Figura 12: Su jefe fomenta comunicaci3n de temas ajenos al trabajo	42
Figura 13: Otorgamiento de recompensas econ3micas y simb3licas al buen desempe3o	43
Figura 14: Libertad de toma de decisiones y consideraci3n de opini3n como valiosa	43
Figura 15: Comunicaci3n fluida y orientativa con su jefe	44
Figura 16: Fomento de comunicaci3n entre compa3eros de trabajo.....	44
Figura 17: Reuniones de reconocimiento por parte de la empresa al buen desempe3o.....	45
Figura 18: Sanciones disciplinarias por necesidad y con sanci3n elegida por el equipo.....	45
Figura 19: Mobiliarios, espacio de trabajo y equipos adecuados	46
Figura 20: Otorgamiento de todos los recursos para desarrollar su trabajo.....	46
Figura 21: Atenci3n r3pida de quejas y reclamos por parte de su jefe	47
Figura 22: Su jefe cuenta con conocimientos y habilidades de resoluci3n de problemas	47
Figura 23: Jefe que consulta y toma en cuenta su opini3n	48
Figura 24: Ayuda mutua de sus compa3eros.....	48
Figura 25: Conformidad con el sueldo percibido	49
Figura 26: Sueldo otorgado a tiempo	49
Figura 27: Sueldo percibido cubre sus necesidades b3sicas.....	50
Figura 28: Sensaci3n de estabilidad laboral y econ3mica en la empresa	50
Figura 29: Empresa brinda cursos para mejora de habilidades	51
Figura 30: Normas establecidas por la empresa permiten comodidad.....	51
Figura 31: Reconocimiento por el buen trabajo realizado	52
Figura 32: Importancia de las responsabilidades asignadas.....	52
Figura 33: Libertad en la realizaci3n de sus funciones.....	53
Figura 34: Oportunidad de tomar decisiones importantes en su trabajo	53
Figura 35: Oportunidades de ascenso en la empresa.....	54
Figura 36: Trabajo realizado y puesta en pr3ctica de conocimientos y habilidades	54
Figura 37: Sensaci3n de 3xito al culminar su tarea.....	55
Figura 38: Consideraci3n de las tareas realizadas como interesantes	55
Figura 39: Jornadas laborales agradables y de poco esfuerzo	56
Figura 40: Horario laboral permite realizaci3n de otras actividades	56

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo 2017. El diseño de investigación fue no experimental, transversal, correlacional. La población muestral, estuvo conformada por los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC compuesto por un total de 18 trabajadores. Se concluyó que de los estilos de liderazgo que posee la empresa, el estilo de liderazgo que predomina es el liderazgo autoritario benevolente, el mismo que se caracteriza por tener, decisiones parcialmente centralizadas, comunicación ascendente esporádica, organización informal esporádica, recompensas salariales frecuentes y medidas disciplinarias esporádicas, según se pudo apreciar analizando sus indicadores y se determinó la incidencia de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo 2017, utilizando correlación de Pearson, $R = 0.98$ con nivel de significancia de $p = 5.47E-12$, la cual es menor al 5% de significancia estándar, con lo cual se demuestra y valida nuestra hipótesis de investigación, al demostrar que la variable estilos de liderazgo influye en la variable satisfacción laboral, en un grado de correlación positiva muy alta. Finalmente se recomienda monitorear periódicamente a la empresa utilizando el cuestionario aquí propuesto para estar atento a las situaciones que pudieran presentarse y procurar que el estilo de liderazgo predominante, de liderazgo autoritario benevolente, mejore algunas de sus características.

Palabras claves: estilos de liderazgo, satisfacción, laboral, correlación positiva.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the incidence of the leadership styles and labor satisfaction of the workers of the company Inversiones Calcáreas SAC of the city of Trujillo 2017. The research design was non-experimental, transversal, correlational, the sample population was formed by workers of the company Inversiones Calcáreas SAC composed of a total of 18 workers. It was concluded that the leadership styles that the company possesses the predominant leadership style is the benevolent authoritarian leadership, the same one that is characterized by having, partially centralized decisions, sporadic upward communication, sporadic informal organization, frequent salary rewards and sporadic disciplinary measures , as could be seen analyzing their indicators and was determined the incidence of leadership styles and labor satisfaction of workers of the company Inversiones Calcáreas SAC of the city of Trujillo 2017, using Pearson correlation, $R = 0.98$ with level of significance of $p = 5.47E-12$, which is less than 5% of standard significance, which demonstrates and validates our research hypothesis, demonstrating that variable styles of leadership influences the labor satisfaction variable, to a degree of very high positive correlation. Finally, it is recommended to periodically monitor the company using the questionnaire proposed here to be attentive to the situations that may arise and to ensure that the predominant leadership style of benevolent authoritarian leadership improves some of its characteristics.

Keywords: leadership styles, satisfaction, work, positive correlation.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, es cada vez más frecuente observar cambios con respecto al significado del trabajo, la naturaleza del trabajo y en la naturaleza de los propios trabajadores; ello ha provocado diversos problemas para los líderes de las organizaciones, estos problemas son importantes desde el punto de vista económico y social. Por lo expresado, se requiere que se adopte conductas directivas de trabajo diversas, que ayuden a establecer nuevas relaciones internas. Para ello, es necesario que se adopte una forma distinta de percibir el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, se necesita de una transformación cultural, que modifique conductas individuales que tiendan al cumplimiento de los requerimientos que la institución exige. Se puede considerar que las actitudes, competencias y conocimientos de las personas que trabajan en la organización, influyen de forma directa en sus resultados, reputación y por ende en su éxito. Por ello, la efectividad o ineffectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes, por lo que es importante conocer los estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción de los trabajadores con el que se relacionan.

Rincón (2003, p.33) afirma que el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se orienta para conseguir una meta en común. Se hace necesario que los directores de las organizaciones o aquellas que tengan personas a su cargo sean al mismo tiempo líderes. Que ejerzan al mismo tiempo poder institucional y poder personal. Asimismo, el liderazgo no es la función exclusiva del gerente, debe combinarla con otras como planificar, controlar y tomar decisiones.

Quizás sea ésta la más antigua y extendida interpretación acerca del liderazgo, en ella se considera líder a aquel sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permite lograr una posición de dominio en cualquier situación. Su éxito puede deberse, en buena medida, al hecho que se expresa en la popular idea de que algunas personas “nacen líderes” y poseen características peculiares que inducen a otro a querer seguirles, según señala Kaufmann (1999). El liderazgo en la administración es la técnica social que se basa en lograr los objetivos a través de los logros de los seres humanos, por eso, el administrador con sus conocimientos, prácticas y logros pretende ser un buen líder en su entorno organizacional o en su área laboral.

El liderazgo corporativo es aquel que se basa principalmente en la organización, la conformidad sobre este grupo de personas que labora en equipo alcanzará mayor estabilidad y sobre todo facilitará cualquier obstáculo que se presente.

La empresa Inversiones Calcáreas S.A.C. fue creada en el año 2012, e inició sus actividades económicas el 09 de noviembre 2012, esta empresa está dedicada al rubro de la extracción y comercialización del producto de carbonato de calcio, producto destinado para el uso exclusivo en la Industria avícola y ganadera como fuente natural de calcio (Ca CO₃), se encuentra ubicada en el distrito de Simbal a 30 km. aproximadamente de la ciudad de Trujillo. Está formalizada de acuerdo a ley inscrita en los registros públicos N°0000474891 – 2010, registro nacional de la pequeña empresa. El gerente general de Inversiones Calcáreas S.A.C. no labora en el campamento; sino en la ciudad de Trujillo dónde la empresa tiene su oficina administrativa, allí el gerente realiza labores de comercialización del producto, gestiones administrativas ante la Sunat, gestiones financieras en bancos, control del transporte de carga del producto vendido, además se encarga de gestionar licencias y autorizaciones para la cantera y monitorear el estudio de impacto ambiental, dado que es una exigencia por parte de las instituciones públicas encargadas de controlar la contaminación del medio ambiente.

De acuerdo a lo descrito, se puede inferir que el gerente general no dispone de tiempo para estar de forma permanente en la planta de procesamiento de mineral (cantera) y la persona encargada de administrar la producción que es el capataz del área de producción, éste no cuenta con la preparación, el nivel académico ni con el liderazgo requerido para realizar los trabajos de control y supervisión que se le encomienda. Adicionalmente a ello, el capataz mantiene lazos de parentesco y familiar con algunos trabajadores de la mina, quienes aprovechándose de esta situación cumplen a medias las tareas que se les asigna.

Se menciona algunas de las causas de la falta de liderazgo en el área de producción de la empresa Inversiones Calcáreas SAC:

- a. El capataz del área de producción no asume efectivamente su responsabilidad como líder y se une a sus subordinados (operarios) afectando, de esta manera, la productividad.
- b. El gerente no dispone de tiempo para conducir al personal del área de producción de la empresa Inversiones Calcáreas SAC.
- c. Los operarios del área de producción de la empresa Inversiones Calcáreas SAC, algunas veces, debido a sus compromisos retornan al trabajo cansados por lo que su rendimiento o productividad es baja.

- d. Los incentivos de cualquier tipo siempre resultan insuficientes para los operarios del área de producción de la empresa Inversiones Calcáreas SAC mostrando descontento en su trabajo por lo que renuncian y retornan a sus tierras de cultivos.
- e. No se programan capacitaciones en el área de producción de la empresa Inversiones Calcáreas SAC.
- f. Los operarios no comunican en forma adecuada sus requerimientos de disconformidad al área de producción, debido a la escasa comunicación que existe entre los operarios, el capataz y el gerente.
- g. Los operarios no valoran la importancia del cumplimiento de las metas de producción.

De esta manera la búsqueda y el anhelo de esta investigación es analizar la relación existente entre los Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones Calcáreas S.A.C.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se relaciona los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo, 2017?

1.3. Justificación

La presente investigación, mediante la aplicación de la teoría y conceptos de los estilos de liderazgo, permitirá medir la incidencia de ésta en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas S.A.C de la ciudad de Trujillo.

Teóricamente el presente trabajo permite desarrollar el marco teórico de los estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores, lo cual implica realizar un análisis de las razones por las cuales los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas S.A.C se encuentran insatisfechos o no en su centro de labores y si ello se debe a los estilos de liderazgo que les muestran. Este análisis radica en la aplicación de técnicas y herramientas del análisis administrativo, especialmente del campo de liderazgo que contribuya a reducir o eliminar las falencias de apoyo en el trabajo por parte de algunos colaboradores de la empresa. Se analizó sus sub-dimensiones de esta variable: satisfacción laboral, trabajo en equipo y cohesión y formación y desarrollo para los trabajadores. Con ello, se mejorará los niveles de producción y productividad con el cual se generará una mayor rentabilidad del negocio.

A nivel aplicativo o práctico se realiza este trabajo con la finalidad de lograr incrementar la productividad de los trabajadores del área mencionada.

Académicamente, el presente trabajo tiene fundamento en la demostración académica de las competencias, capacidades, habilidades y destrezas adquiridas resultado del proceso de enseñanza – aprendizaje recibido en los cursos inherentes a la malla curricular de la carrera de Administración en Working Adult de la Universidad Privada del Norte de la ciudad de Trujillo.

Asimismo, será importante porque servirá como antecedente para posteriores investigaciones relacionadas al tema, contribuyendo de esta forma con los futuros profesionales.

1.4. Limitaciones

Se presentaron las siguientes limitaciones en el proceso de investigación: debido a la actividad agitada de la empresa, el tiempo proporcionado por la empresa era limitado, además de que los empleados mostraron poca disposición en colaborar para la realización del presente trabajo de investigación. Sin embargo, la investigación se culminó con éxito.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- 1.- Caracterizar los estilos de liderazgo que posee la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017.
- 2.- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017.
- 3.- Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Peñarreta (2014) en su investigación tiene como objetivo determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. La literatura expuesta, nos permite analizar la diversidad de teorías y conceptos sobre las organizaciones, liderazgo, actitudes, motivación y satisfacción laboral. La población objeto está constituida por 134 empleados. Para identificar el estilo de liderazgo se utiliza el test del Grid Gerencial, dirigido a 14 directores y jefes de todos los departamentos del GAD Municipal de Loja. Los resultados encontrados evidencian que los estilos de liderazgo predominantes son el “club social, empobrecido y el equilibrado”; por lo tanto, las respuestas de satisfacción se relacionan con los tres estilos. En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes. Por tal motivo, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones dirigidas al GAD Municipal de Loja, con la finalidad de sensibilizar la formación de administradores y líderes, ya que así se puede mejorar el desempeño laboral.

Salazar (2014) cuyo estudio de investigación fue desarrollado en una institución bancaria de la ciudad de Guatemala, la que tiene como giro de negocio la promoción de tarjetas de crédito. En la modalidad de investigación cuantitativa el objetivo general del estudio fue especificar el nivel de relación entre el estilo de liderazgo autocrático, democrático y liberal de los supervisores, con la satisfacción o insatisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de crédito. La investigación se llevó a cabo con una muestra no probabilística de promotores (N=85) con la aplicación del test de liderazgo de Lewin (1995) y el cuestionario de satisfacción S20/30 de Melia y Peiró (1989). Los datos obtenidos fueron procesados con programas estadísticos específicos presentados en cuadros y gráficas estadísticas. Posteriormente se integró un informe final con los resultados obtenidos en el estudio, luego se emitieron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Colino (2015) realizada en la ciudad de León, cuyo objetivo fue abordar todo lo referente sobre conducta de liderazgo y la satisfacción laboral dentro de los miembros de una organización, orientado a mejorar el rendimiento, en este trabajo se desarrolló una investigación experimental con muestra conformada por 51 colaboradores de una empresa de servicios (entre personal propio y subcontratado). Las conclusiones de esta investigación nos indican que hay una mayor tendencia a manifestar conductas de liderazgo en hombres

que en mujeres, así como la tendencia femenina al liderazgo orientado a las relaciones frente a la inclinación de los hombres a orientarse a la tarea. No aparecen diferencias en la satisfacción laboral. En cuanto a la variable edad, aparece mayor satisfacción a medida que aumenta la edad de los trabajadores. Así mismo, encontramos menor satisfacción en el personal subcontratado.

Gárate (2016) en la ciudad de Andahuaylas, su objetivo fue determinar en qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015, en este trabajo se desarrolló una investigación experimental transaccional descriptivo correlacional con muestra conformada por 34 personas del personal que labora en la Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas , Apurímac, 2015 (entre las áreas directiva, gerencia de administración y ventas y gerencia de operaciones). Las conclusiones de esta investigación nos indica que, el estilo de liderazgo (V1) se relacionan directamente con la satisfacción laboral (V2), en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015; sin embargo, en cuanto a las dimensiones del estilo de liderazgo, se aprecia que la dimensiones: estilo de liderazgo autoritario benevolente, consultivo y participativo se relacionan directamente con la variable satisfacción laboral, mientras que la dimensión liderazgo autoritario coercitivo no se relaciona directamente con la variable satisfacción laboral.

Mino (2016) en su investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo y docente de la facultad de ciencias contables financieras y administrativas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Para lo que se aplicó a una muestra de 30, entre docentes administrativos y directivos de la Facultad, cuya población fue de 91, una encuesta que consta de tres partes entre datos generales, evaluación de los estilos de liderazgo y evaluación de la satisfacción laboral del personal de la Facultad. Se obtuvo los siguientes resultados: que los estilos de liderazgo predominante son el transaccional y transformacional; la satisfacción laboral global del personal docente y administrativo es alta, sin dejar de tener en consideración que dentro de los factores extrínsecos los ítems referentes al horario de trabajo y remuneración han mostrado una satisfacción baja y que existe una correlación alta entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal docente y administrativo de la facultad de ciencias contables, financieras y administrativas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Definición de Líder

Según Goleman et al. (2002) el líder es y siempre ha sido, en todo momento y lugar la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea.

Asimismo, según Chamorro (2005) los líderes emplean este conjunto de competencias o habilidades para conocer, comprender, y usar la información emocional sobre sí mismo y los otros con el fin de guiar un rendimiento eficaz o superior.

2.2.2. Características del Líder

Según Colino (2015) para ser un buen líder según James O'Tolle, antiguo vicepresidente del Aspen Institute y ex-director del “Leadership Institute”, centro perteneciente a la universidad de Southern California, es necesario presentar las siguientes características de personalidad:

- Integridad: Nunca pierda de vista sus objetivos o comprometa sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática.
- Confianza: Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta ser líder como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
- Saber actuar: Escucha a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
- Respeto por los seguidores: Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial, pero cree pasionalmente en lo que dice y hace. (p.12)

2.2.2.1. Estilos de Liderazgo

a) Teorías del comportamiento

Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que en el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales de cada persona.

b) Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas la situación, los objetivos, etc. Son un avance en comparación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las mayores aportaciones de este enfoque provienen de los trabajos de Fiedler, House, Hersey y Blanchard. (Chiavenato, 2009, p.353).

c) Nuevos enfoques del liderazgo

A pesar del grado relativo de aceptación de las teorías del liderazgo de intercambio, contingencia y de trayectoria meta y la gran cantidad de investigaciones que se han realizado (por lo menos en relación con otras áreas del comportamiento organizacional) pocos discreparían hoy en que el liderazgo todavía necesita mucha investigación y creación de teorías. Por ejemplo, un análisis exhaustivo de las teorías tradicionales concluyó que muchas de las pruebas que se condujeron para identificar los efectos moderados se consideraron inadecuadas y que la mayoría de los resultados reportados en este campo no se han duplicado.

Existe la necesidad de ir más allá de los modelos tradicionales con teorías, métodos de investigación y aplicaciones alternativos para el estudio del liderazgo. (Luthans, 2008, p.423).

Según (Piqueras, 2014), son situacionales, es decir que depende de cada situación y momento lo ideal es que el líder aliga uno u otro.

LIDER AUTOCRATICO

De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona.

Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas.

La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás. (Piqueras, 2014)

Por ello los líderes autocráticos:

- Determinan todas las normas del grupo.
- Las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para luego finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo.
- Asigna las tareas a realizar y los compañeros de trabajo.
- Es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

LIDER DEMOCRÁTICO

El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo". Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política. Por ello los líderes democráticos:

- Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
- Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes.
- Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.
- Es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las actividades del grupo, sin hacer demasiado. (Piqueras, 2014)

LÍDER PATERNALISTA

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber". "Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios", medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas. El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para

cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución.

Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas". (Piqueras, 2014)

LÍDER PARTICIPATIVO

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien, tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo. El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen. Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio. (Piqueras, 2014)

LÍDER AUTORITARIO

El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos. La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior. Estas imágenes de jefe subordinado no sólo son anticuadas, sino que son propias, lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las personas. (Piqueras, 2014).

2.2.3. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en un concepto popular en distintos campos de investigación. La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona. Para Palma (2005) citado por Alfaro et al. (2012) la satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. También llamada satisfacción del trabajo, se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Se debe tener presente que la labor de una persona es mucho más que las actividades normales, como ordenar documentos o esperar clientes. Cada trabajo requiere interacción entre los directivos y los demás empleados para fomentar un buen ambiente laboral y alcanzar los objetivos deseados.

2.2.4. Factores que influyen en la Satisfacción Laboral

Robbins (1998) considera que son 4 los factores que determinan la satisfacción laboral:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.

2.2.5. Modelos teóricos que explican la Satisfacción Laboral

TEORÍA DE HIGIENE-MOTIVACIONAL

Según Herzberg (1968) esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral. Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de

la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).

TEORÍA DEL AJUSTE EN EL TRABAJO

Para Dawes (1984) esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador. De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio.

TEORÍA DE LA DISCREPANCIA

Para Locke (1968) esta teoría señala que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales.

TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN POR FACETAS

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto. (Lawler, 1973)

TEORÍA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES

Quarstein, McAfee y Glassman (1992) en esta teoría sostienen que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los

trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Según Quintero (2007), Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto - realización).

2.2.6. La productividad

Según Robbins y Coulter (2000) define la productividad como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Gaither y Frazier (2000) definieron la productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados.

2.2.7. Medición de la productividad

Gaither y Frazier (2000) propusieron la siguiente medida:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

2.2.8. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

A través de los años, se han identificado cinco dimensiones laborales que representan las características más importantes de un empleo.

Luthans (2008) menciona las siguientes dimensiones de la satisfacción:

- El trabajo mismo.
- El grado en que el empleo proporciona al individuo, tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje, y la oportunidad de aceptar responsabilidades.
- El pago. - El monto de la remuneración financiera que recibe y el grado en la que ésta se considera equitativa respecto a la de los demás empleados de la organización.
- Supervisión. - Las habilidades del supervisor para proporcionar asistencia técnica y apoyo al comportamiento.
- Los colegas. - El grado en que el grupo de trabajo, son técnicamente competentes y socialmente solidarios.

Estas cinco dimensiones se formularon hace muchos años y se han usado ampliamente para medir la satisfacción laboral con el paso del tiempo y un metaanálisis reciente confirmó su validez. (p.142)

Luthans (2008) menciona:

Herzberg, condujo hace muchos años un estudio de motivación muy difundido sobre 200 contadores e ingenieros empleados por empresas de Pittsburg, Pennsylvania y sus alrededores. Usó el método de incidentes críticos para obtener datos para análisis. Básicamente, se plantearon dos preguntas a los profesionales que participaron en el estudio: 1) ¿Cuándo se sintió particularmente bien en su empleo?, ¿qué lo animó? y 2) ¿Cuándo se sintió sumamente mal en su empleo?, ¿qué lo desanimó?.

Las respuestas obtenidas de este método de incidentes críticos fueron interesantes y bastante consistentes. Los sentimientos agradables reportados se relacionan por lo general con experiencias laborales y el contenido laboral. Por otro lado, los sentimientos desagradables reportados se relacionaban

usualmente con los aspectos circundantes o periféricos del empleo, es decir, el contexto laboral.

Herzberg concluyó que los factores que producen satisfacción se relacionan con el contenido laboral y los que causan insatisfacción se asocian con el contexto laboral. Denominó motivadores a los que producen satisfacción y factores de higiene a los que causan insatisfacción. (p. 171)

En la década de los sesenta, Frederick Herzberg publicó su teoría bifactorial. Este investigador combinó las necesidades de orden inferior en una clasificación que llamó higiene o mantenimiento y las necesidades de orden superior en una clasificación que llamó factores de motivación. La teoría bifactorial propone que la gente está motivada por factores de motivación, más que por factores de mantenimiento. (Lussier y Achua, 2008, p.77)

a) Factores de mantenimiento o extrínsecos

Estos también se denominan factores de motivación extrínsecas pues la motivación proviene de fuentes externas a la persona y al trabajo mismo. Entre los factores de motivación extrínsecos están en el salario, la seguridad en el empleo, la categoría en el puesto, las condiciones laborales, las prestaciones y las relaciones interpersonales. Estos factores se relacionan con la satisfacción de las necesidades de orden inferior. (Lussier y Achua, 2008, p.78)

Franklin y Krieger (2011) afirman:

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Constituyen el contexto del cargo e incluyen:

- Condiciones de trabajo y entorno laboral.
- Políticas de la empresa y de la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Estatus.
- Seguridad. (p.108)

Chiavenato (2009) menciona:

Los factores higiénicos, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el

salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas.

Son el contexto de trabajo. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido.
- Prestaciones sociales.
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones con el gerente.
- Relaciones con los colegas y camaradería.
- Políticas de la organización. (p.245)

Arbaiza (2010) menciona:

Los factores de higiene están relacionados con factores externos a la persona y con sus necesidades primarias. En otras palabras, son aquellas condiciones laborales que rodean a las personas, es decir, el ambiente de trabajo, las políticas de la empresa, el salario, las prestaciones sociales y reglamento interno. Cuando estos factores son buenos, evitan la insatisfacción y cuando son deficientes, la provocan. (p.156)

Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

Los factores higiénicos influyen en la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto al trabajo y se relacionan con el contexto en el cual lo desempeñan. Los factores higiénicos con factores extrínsecos, o factores externos al trabajo. Y tenemos los siguientes:

- Reglas y políticas de la empresa.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Relaciones con los usuarios.
- Relaciones con los supervisores.
- Sueldo.
- Seguridad.
- Condiciones de trabajo. (p.139)

b) Factores de motivación intrínsecos

A los motivadores se les denomina factores de motivación intrínsecos, pues la motivación proviene del interior de la persona merced al trabajo mismo. Los factores de motivación intrínsecos incluyen los logros, el reconocimiento, el reto y el progreso. Estos factores se relacionan con la satisfacción de necesidades de alto nivel. El placer de realizar algo que nos agrada y hacerlo bien pueden ser un premio en sí mismo. Las organizaciones reconocieron la importancia de la motivación intrínseca y están creando puestos más interesantes y que planteen desafíos, al mismo tiempo que buscan el equilibrio entre la motivación intrínseca y la extrínseca. (Lussier y Achua, 2008, p.78)

Franklin y Krieger (2011) afirman:

Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denomina “factores de satisfacción”. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Reconocimiento.
- Trabajo gratificante.
- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical).
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación. (p.108)

Chiavenato (2009) menciona:

Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total para el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño. (p.245)

Arbaiza (2010) menciona:

Los factores de motivación, son aquellas condiciones que ocurren dentro de la persona y están relacionados con las necesidades secundarias. Es decir, guardan relación con el perfil del puesto y produce una satisfacción duradera. La libertad para hacer un trabajo, autoevaluación de desempeño, el logro, el reconocimiento y el progreso. Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción y cuando son precarios, acaban con ella (p.156)

Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

Algunos factores motivadores son el trabajo mismo, el reconocimiento, el avance y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto al puesto mismo. Estos sentimientos positivos a su vez, se asocian con las experiencias de la persona respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal, en el marco del trabajo. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, que se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona. Se tienen los siguientes:

- Logros.
- Avance.
- Autonomía.
- Retos.
- Retroalimentación.
- Responsabilidad. (p.39)

En conclusión, Herzberg argumenta que ofrecer factores de mantenimiento impide que los empleados se sientan insatisfechos, pero no son motivo de satisfacción o motivación en sí mismos. En otras palabras, los factores de mantenimiento no satisfarán o motivarán a los empleados, solo impedirán que se sienta insatisfechos. Por ejemplo, Herzberg considera que, si los empleados están insatisfechos con su sueldo y obtienen un aumento, dejan de estar insatisfechos, pero pronto se acostumbran al nuevo estándar de vida y una vez se sienten insatisfechos. Los empleados necesitarán otro aumento para no volver a estar insatisfechos. El círculo vicioso sigue y sigue. Por lo tanto, Herzberg sostiene que uno debe centrarse en los factores de motivación: el trabajo mismo. (Lussier y Achua, 2008, p.79)

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilo de Liderazgo	Lussier y Achua (2008) afirman. El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. (p.65)	Liderazgo autoritario coercitivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones centralizadas. - Comunicación descendente. - Evita la organización informal. - Recompensas salariales son escasas. - Medidas disciplinarias.
		Liderazgo autoritario benevolente.	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones parcialmente centralizadas. - Comunicación ascendente esporádica. - Organización informal esporádica. - Recompensas salariales frecuentes. - Medidas disciplinarias esporádicas.
		Liderazgo consultivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones parcialmente centralizadas. - Comunicación ascendente, descendente y lateral. - Organización informal. - Recompensas salariales y simbólicas. - Medidas disciplinarias poco frecuentes.
		Liderazgo participativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones descentralizadas. - Comunicación ascendente, descendente y lateral. - Organización informal (forman equipos de trabajo). - Recompensas salariales, simbólicas y sociales. - Medidas disciplinarias poco frecuentes.
Satisfacción Laboral	Locke (Citado por Luthans, 2008), define a la satisfacción laboral como una condición que incluye reacciones o actitudes cognoscitivas,	Factores de mantenimiento o extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones físicas de trabajo. - Relaciones con el supervisor. - Relaciones con los compañeros de trabajo. - Salario. - Seguridad en el empleo. - Oportunidades de crecimiento. - Reglamentos internos.

	afectivas, evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. (p.141)	Factores motivacionales o intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento. - Responsabilidad. - Autonomía. - Ascensos. - Habilidades personales. - Logro. - Trabajo mismo.
--	--	---------------------------------------	---

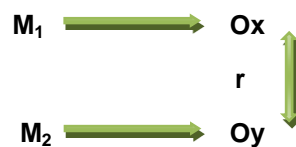
Fuente: Elaboración propia

3.2. Diseño de investigación

No experimental, transversal, correlacional: No se manipulan las variables, se observarán en su contexto original para realizar un análisis documental, no existe experimentación por el equipo investigador.

Además, es de corte transversal porque se realizará en un año específico, el 2017.

El tipo de diseño:



M1= Muestra Estilo de Liderazgo

M2 = Muestra Satisfacción Laboral

Ox= Observación de Estilo de Liderazgo

Oy= Observación de Satisfacción Laboral

r = Posible relación

3.3. Unidad de estudio

Estilos de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas S.A.C.

3.4. Población Muestral

Para Hernandez, Fernández y Baptista (2010) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174)

La población muestral en este caso, estará conformada por los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC compuesto por un total de 18 trabajadores.

3.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Técnicas:

La recopilación será mediante una encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC, y así obtener la información que conlleve al cumplimiento de los objetivos establecidos en el caso de estudio.

La encuesta, dirigida a todos los trabajadores del área de producción de la empresa Inversiones Calcáreas SAC, con el fin de conocer la situación actual, aplicándoles también este cuestionario, se va a determinar qué estilos de liderazgo influye en los trabajadores.

Instrumento:

Cuestionario de preguntas agrupadas en categorías.

Dentro de la actual investigación y con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se aplicó el cuestionario-encuesta, el cual contiene preguntas de tipo cerradas y de varias alternativas y un test mediante datos obtenidos de un análisis bibliográfico.

Validación del Instrumento:

La validación de los instrumentos a utilizar para la recolección de los datos tanto para la encuesta a los trabajadores del área de producción de la empresa Inversiones Calcáreas SAC, fue elaborado por los investigadores, basándose en los instrumentos, usando la técnica de la encuesta específicamente del área de producción, y su objetivo es obtener información para diagnosticar el nivel de estilo de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en la empresa Inversiones Calcáreas SAC. El cuestionario se aplica a todos los trabajadores.

3.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

El método a emplear es el analítico.

Método analítico

Consiste en el estudio analítico o descomposición del objeto de estudio en sus elementos y partes integrantes con el fin de descubrir los elementos esenciales que lo conforman. Así en virtud de este método procederemos a realizar un estudio minucioso acerca del estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral.

Finalmente se realiza un análisis estadístico, con ayuda del software estadístico SPSS versión 22 para determinar la fiabilidad del cuestionario, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.97 superior al 0.60, por lo que se puede demostrar la confiabilidad de este instrumento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.973	.975	42

Como se puede apreciar la confiabilidad es de 0.97 lo cual muestra que el cuestionario de investigación planteado tiene una confiabilidad muy alta.

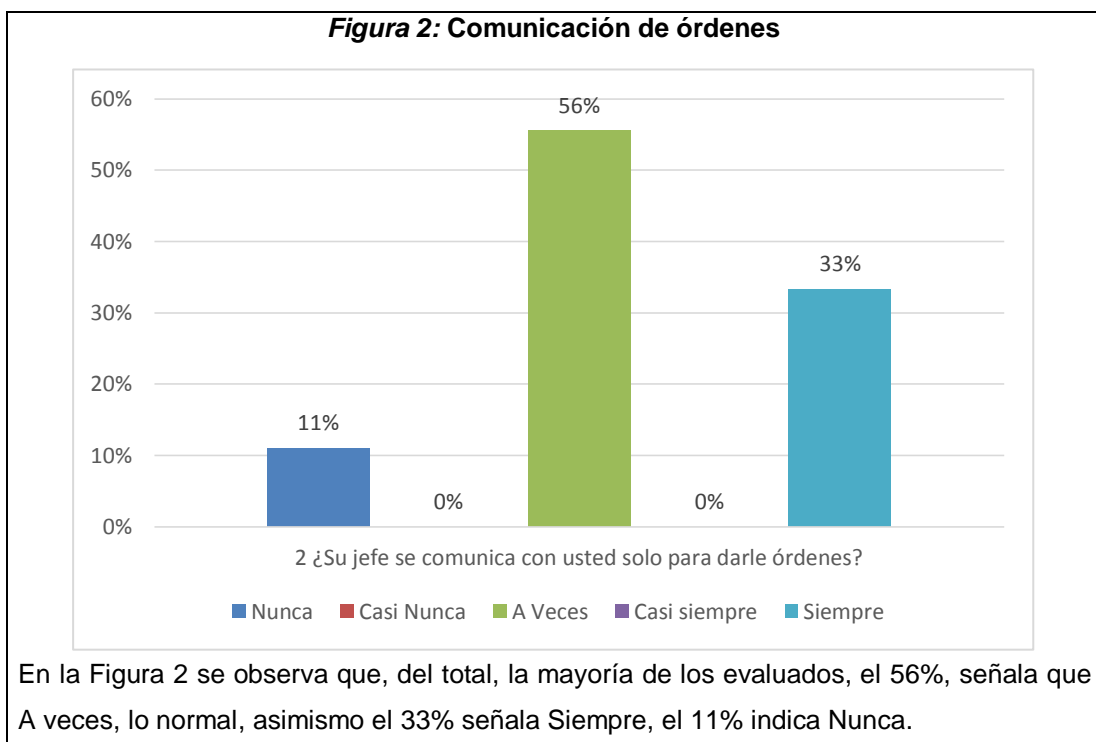
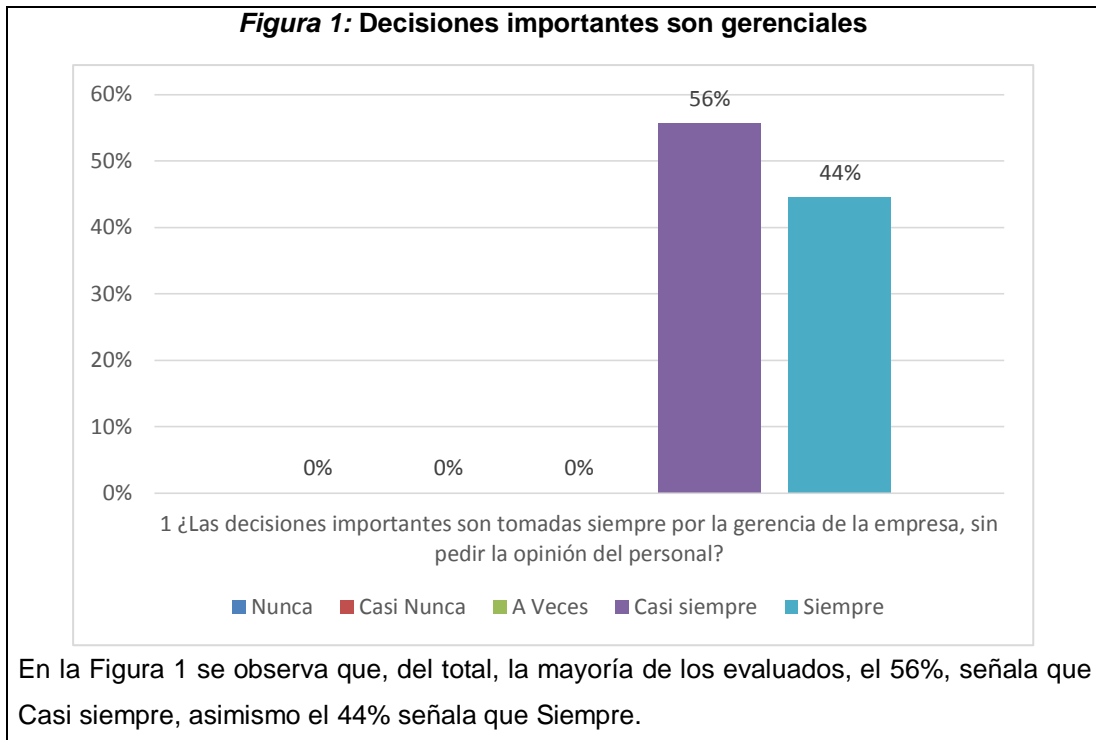
Además, se procede con ayuda de la hoja de cálculo Microsoft Excel 2016 a validar o descartar cada pregunta del mismo utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson, el cual demostrará la validez de todos los ítems propuestos siempre que cumplan el criterio de validación de pregunta (Todos los $R \geq 0.21$) Por lo que se pudo comprobar que 40 de las 42 los ítems o preguntas fueron bien planteados y respondidos.

Pregunta	Pearson
P.1	0.76
P.2	0.26
P.3	0.24
P.4	0.24
P.5	-0.36
P.6	0.28
P.7	0.71
P.8	0.83
P.9	0.97
P.10	0.68
P.11	0.86
P.12	0.88
P.13	0.37
P.14	0.90
P.15	0.17
P.16	0.25

P.17	0.91
P.18	0.83
P.19	0.42
P.20	0.22
P.21	0.58
P.22	0.97
P.23	0.83
P.24	0.93
P.25	0.83
P.26	0.96
P.27	0.96
P.28	0.93
P.29	0.97
P.30	0.90
P.31	0.81
P.32	0.68
P.33	0.97
P.34	0.55
P.35	0.94
P.36	0.97
P.37	0.91
P.38	0.97
P.39	0.96
P.40	0.97
P.41	0.77
P.42	0.78

Aquí se puede apreciar que se descartan 2 preguntas (la 5 y la 15).

CAPÍTULO 4. RESULTADOS



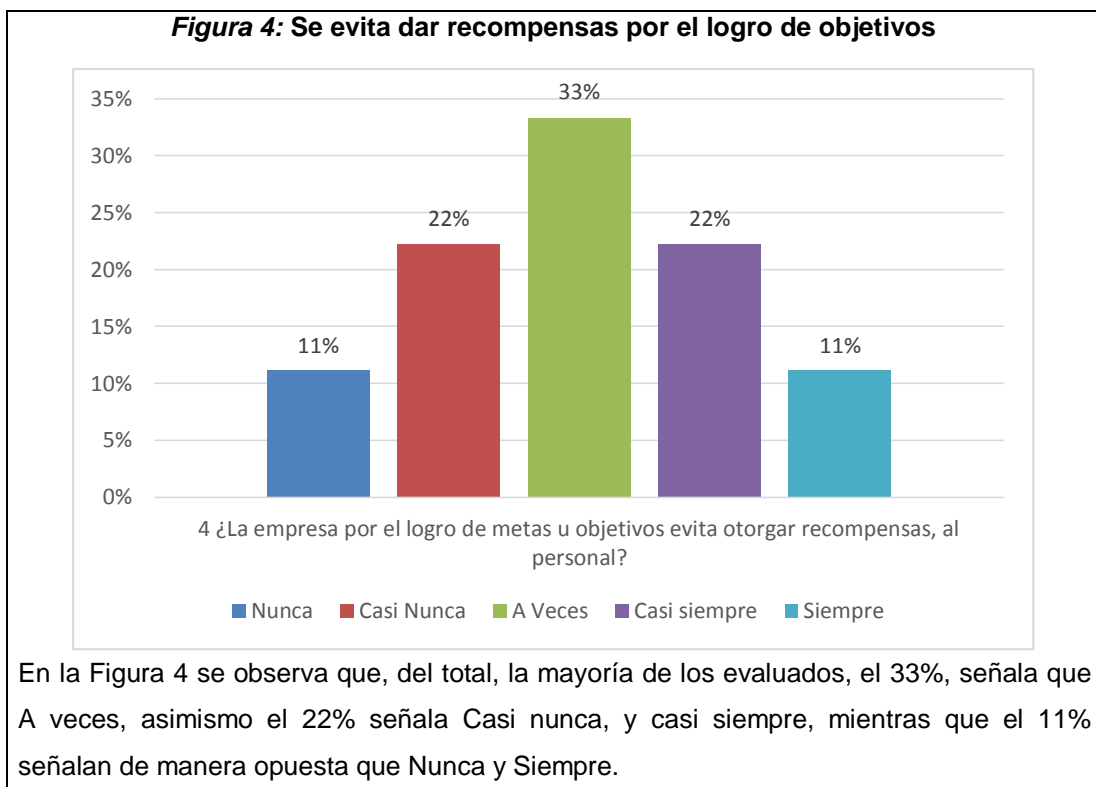
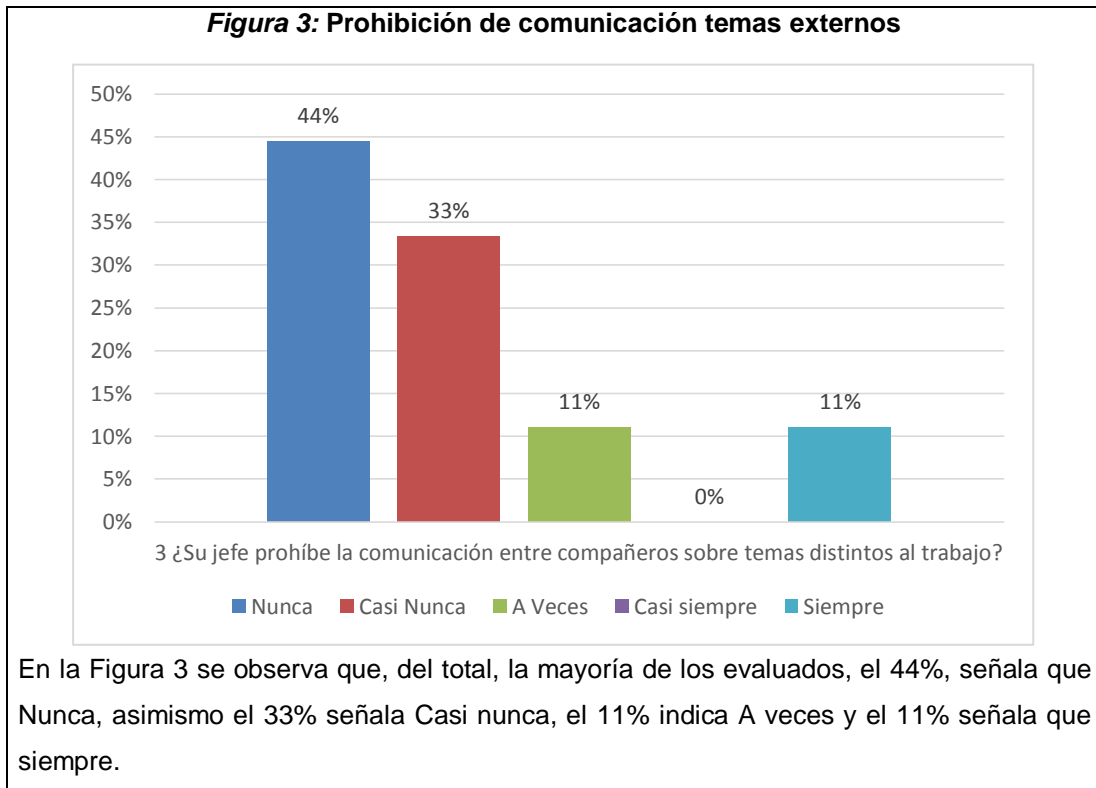
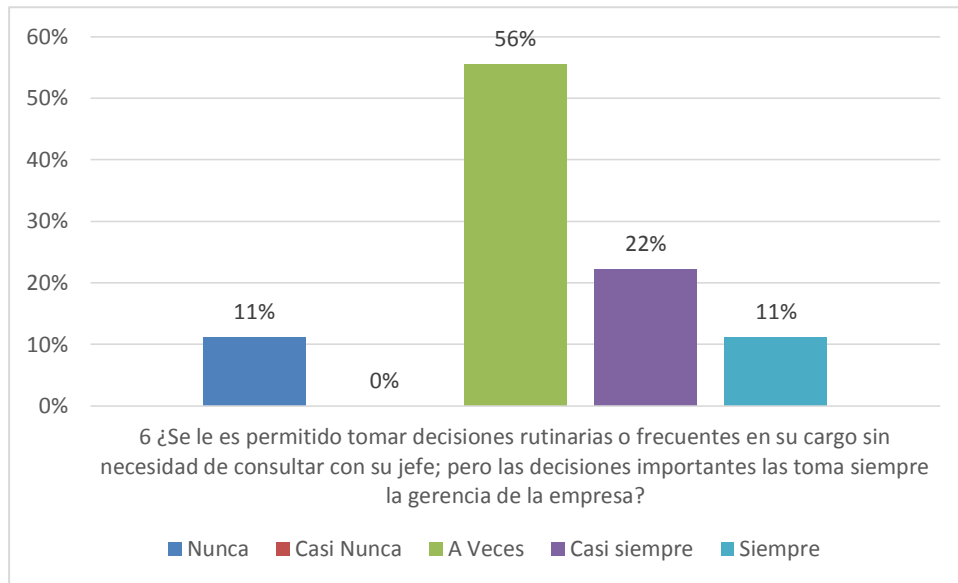
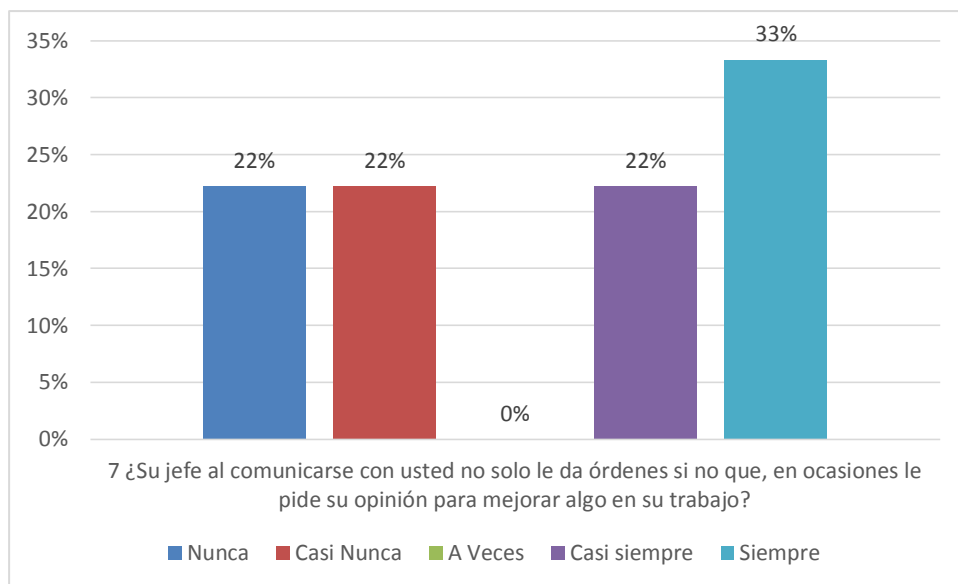


Figura 5: Permisi3n de toma de decisiones rutinarias



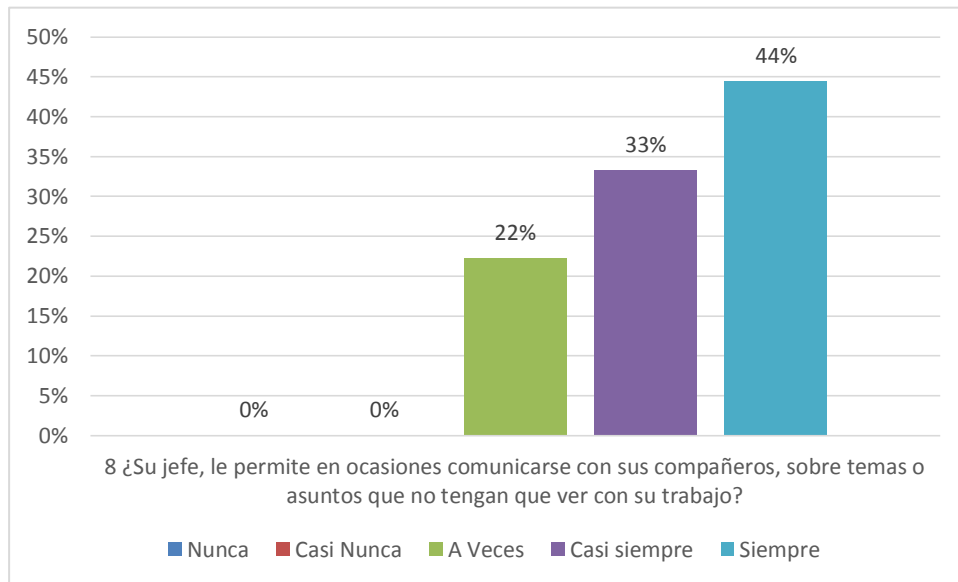
En la Figura 5 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 22% señala Casi siempre, el 11% indica Nunca y el 11% señala que Siempre.

Figura 6: Pedido de opini3n por parte del jefe



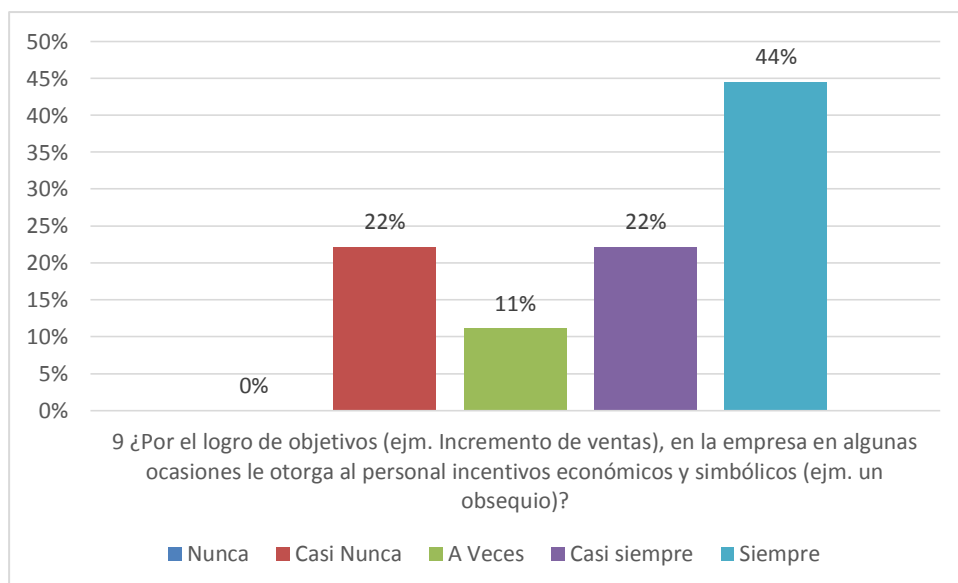
En la Figura 6 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 33%, señala que Siempre, asimismo el resto de opciones tienen un empate en 22% que señalan Nunca, Casi nunca, y Casi siempre.

Figura 7: Permisi3n de comunicaci3n de otros asuntos no laborales



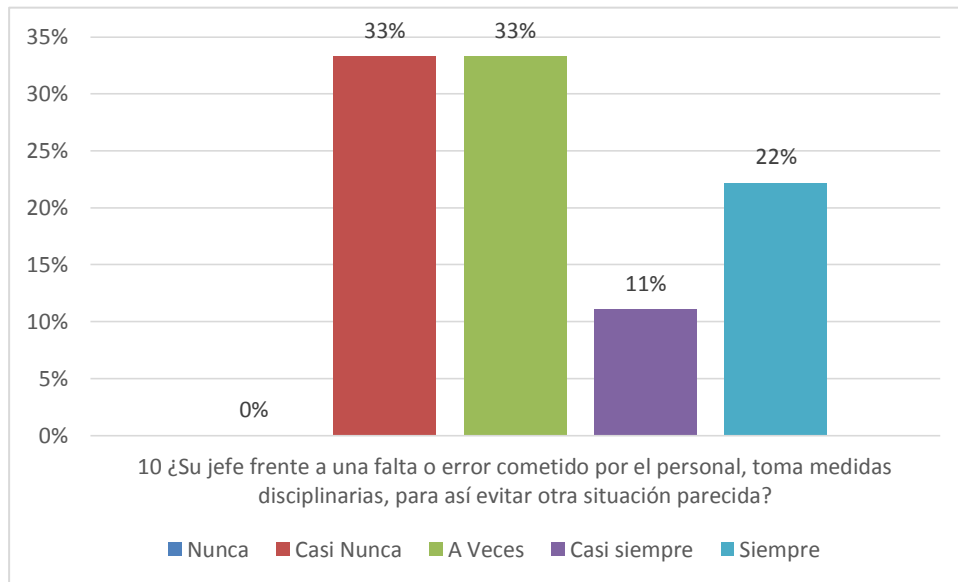
En la Figura 7 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 44%, señala que Siempre, asimismo el 33% señala Casi siempre, el 22% indica A veces.

Figura 8: Otorgamiento de incentivos por el logro de objetivos



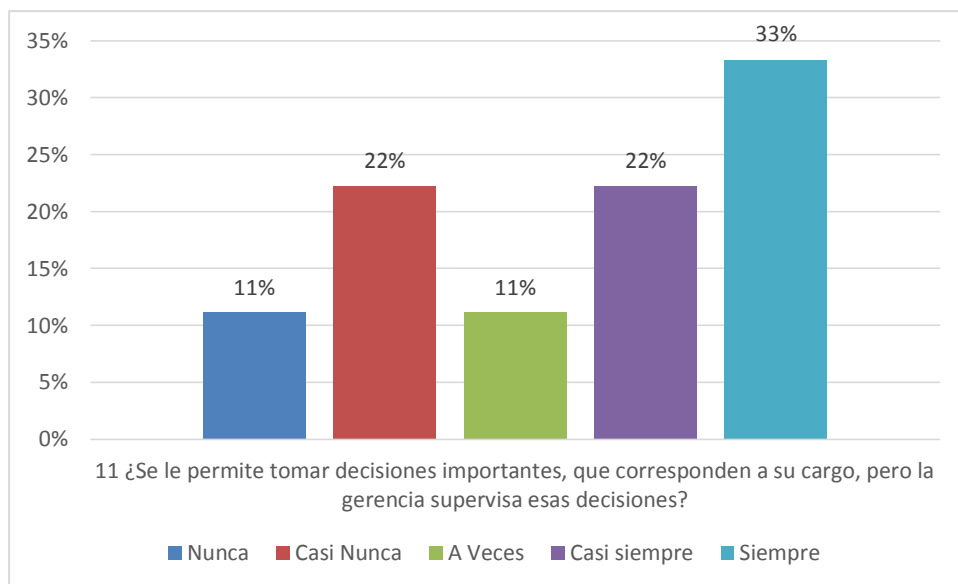
En la Figura 8 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 44%, señala que Siempre, asimismo el 22% señala Casi siempre, el 22% casi nunca, y el 11% indica que A veces.

Figura 9: Toma de medidas disciplinarias ante errores



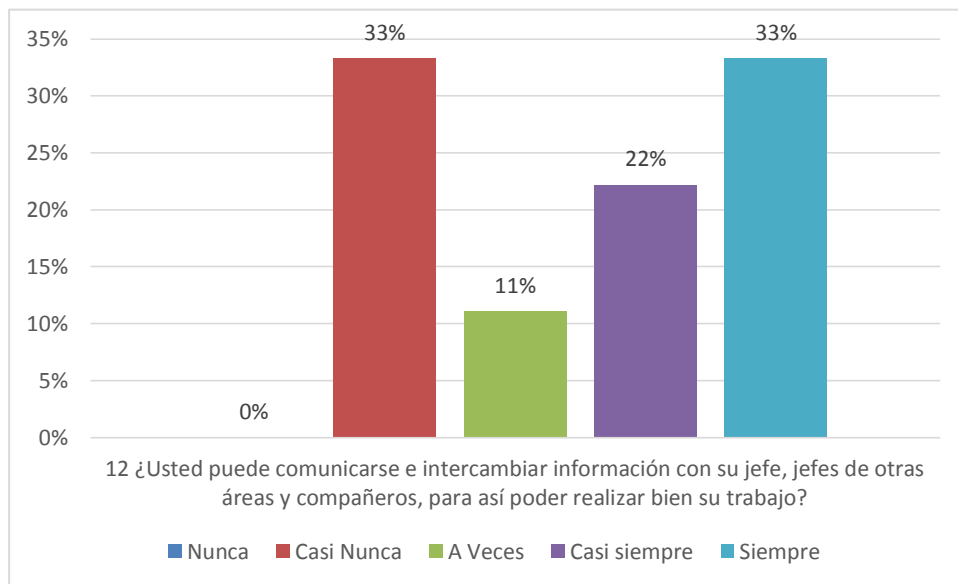
En la Figura 9 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 33%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 33% señala Casi nunca, el 22% indica Siempre y el 11% señala que Casi siempre.

Figura 10: Permisi3n de toma de decisiones supervisadas



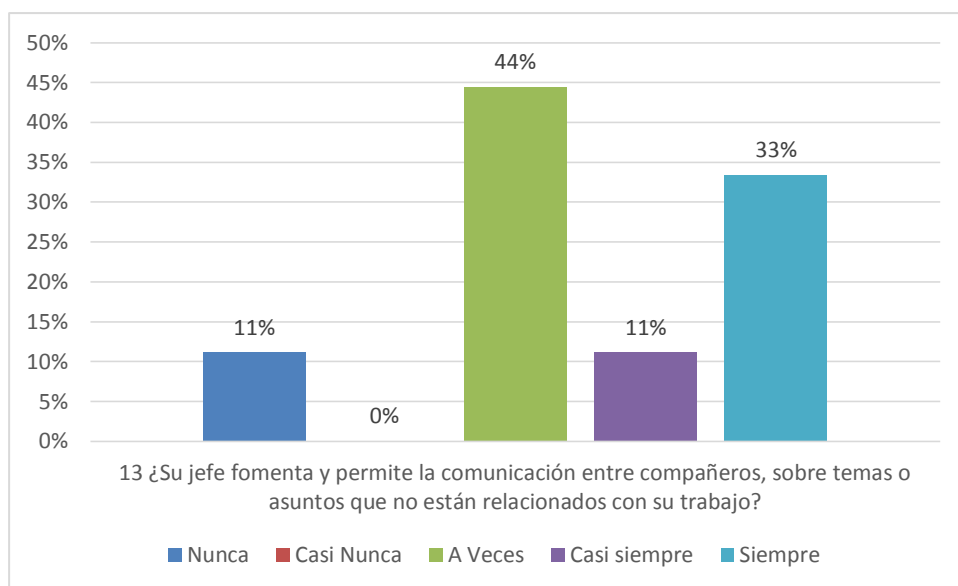
En la Figura 10 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 33%, señala que Siempre, el 22% Casi nunca y Casi siempre, mientras que un 11% señalan que a veces y nunca.

Figura 11: Posibilidad de comunicación con su jefe y otros jefes



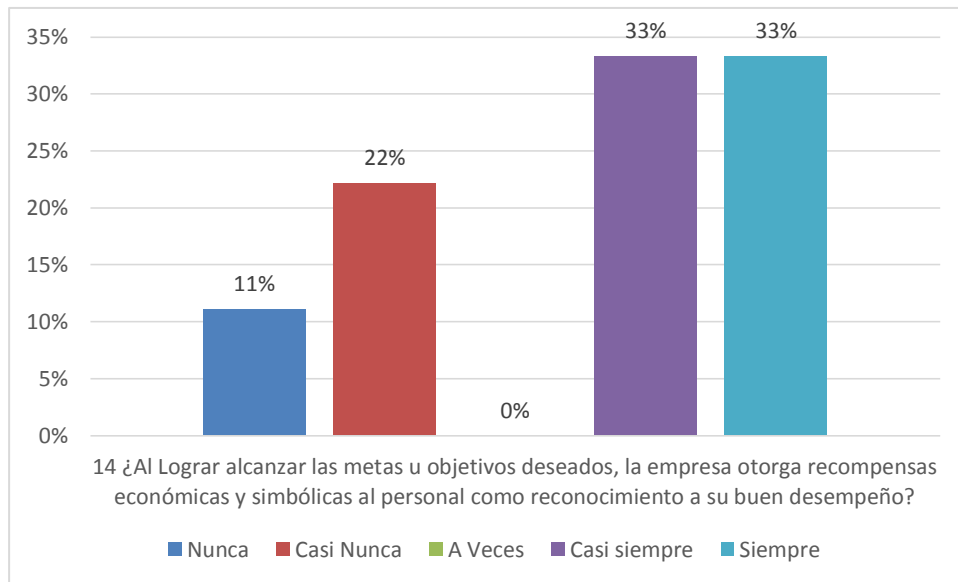
En la Figura 11 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 33%, señala que Siempre, asimismo el 33% indican que Casi nunca, un 22% señala Casi siempre, el 11% señala que A veces, lo normal.

Figura 12: Su jefe fomenta comunicación de temas ajenos al trabajo



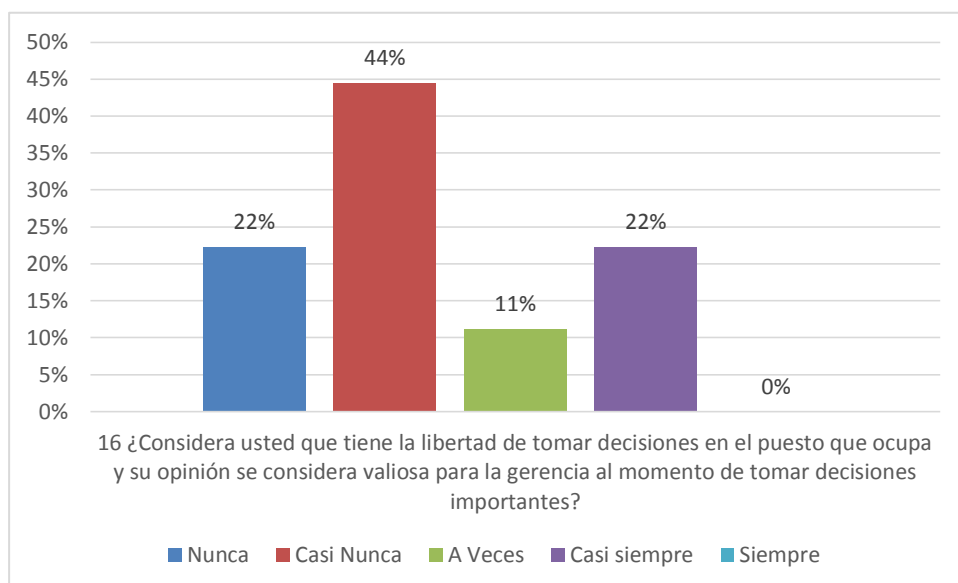
En la Figura 12 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 44%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 33% señala Siempre y el 11% indica Nunca y Casi siempre.

Figura 13: Otorgamiento de recompensas económicas y simbólicas al buen desempeño



En la Figura 13 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 33%, señala que Siempre y casi siempre, asimismo el 22% señala Casi nunca, y el 11% señala que Nunca.

Figura 14: Libertad de toma de decisiones y consideración de opinión como valiosa



En la Figura 14 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 44% indica que casi nunca, el 22% señala que Nunca y Casi siempre, el 11% indica que A veces.

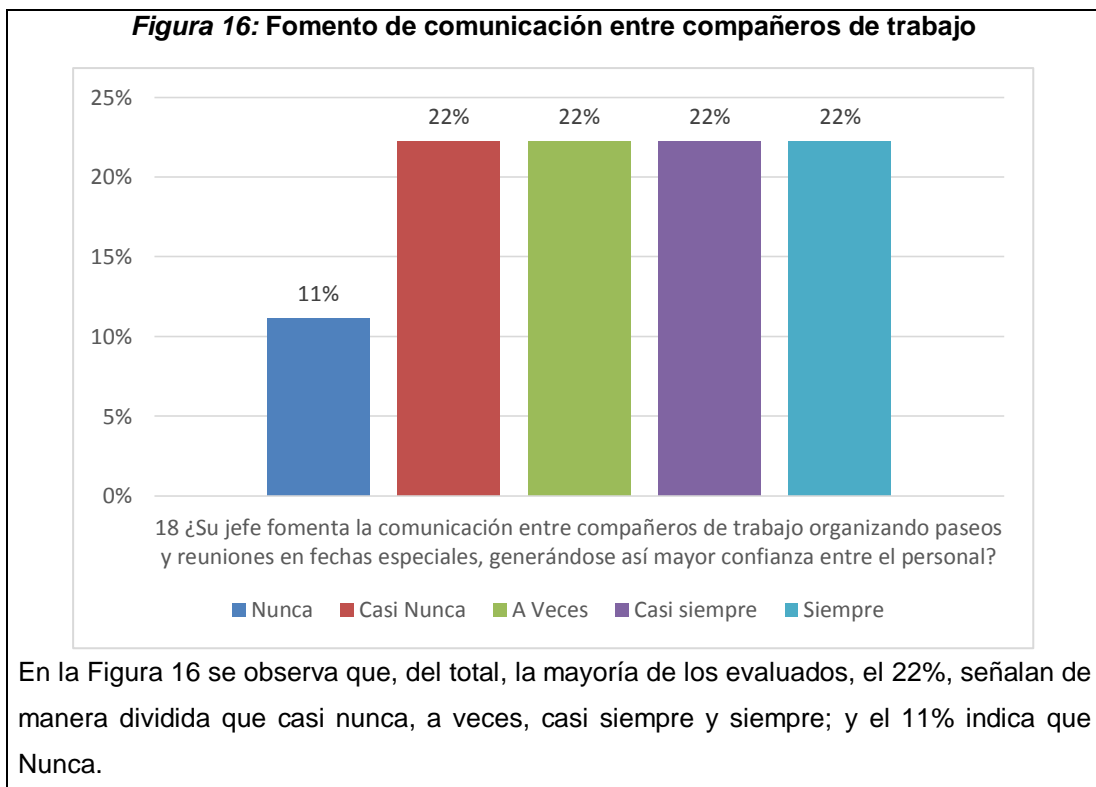
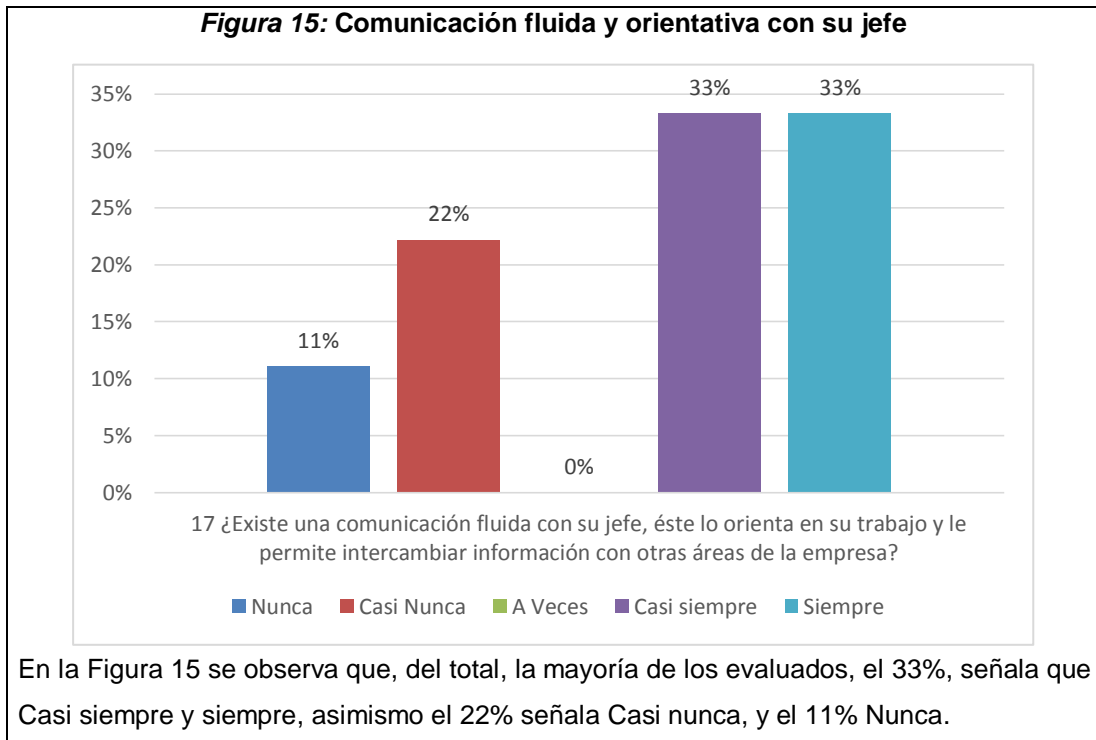
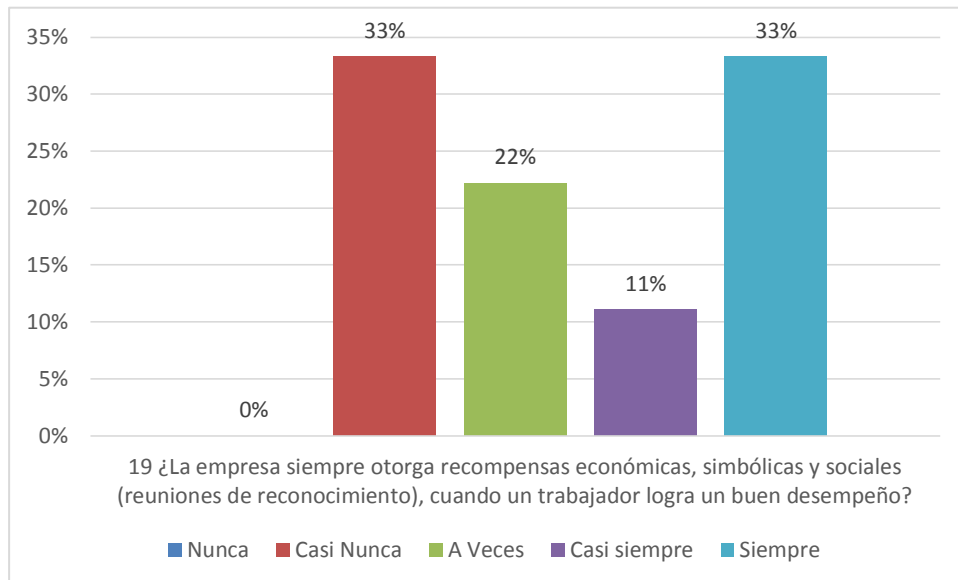
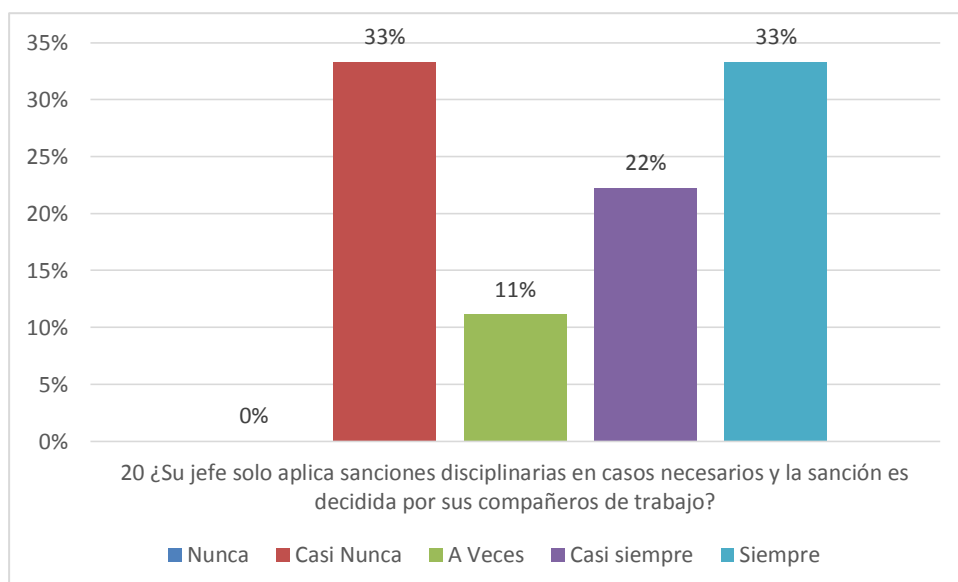


Figura 17: Reuniones de reconocimiento por parte de la empresa al buen desempeño



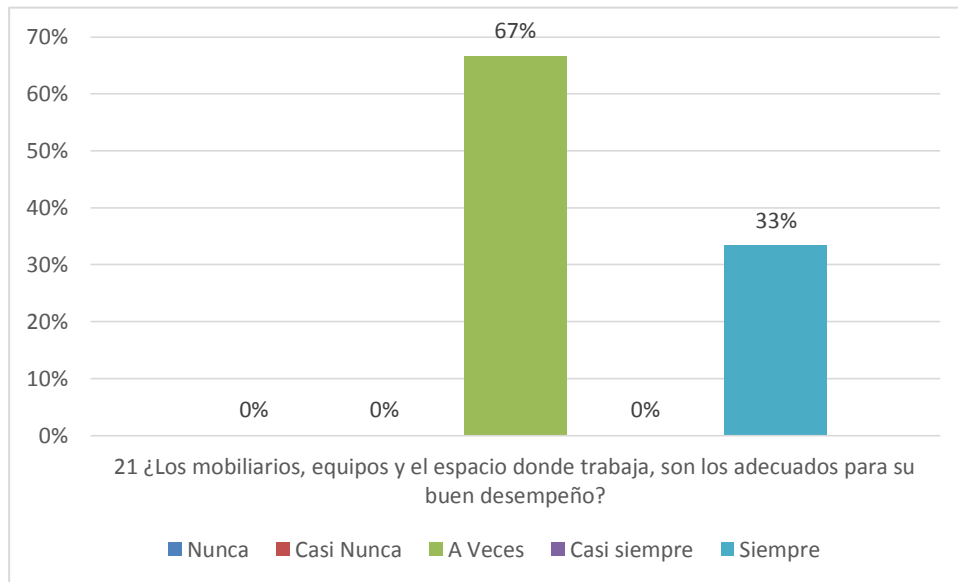
En la Figura 17 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 33%, señala que Siempre, lo mismo que un 33% señala que Casi nunca, asimismo el 22% señala que a veces, y el 11% indica Casi siempre.

Figura 18: Sanciones disciplinarias por necesidad y con sanción elegida por el equipo



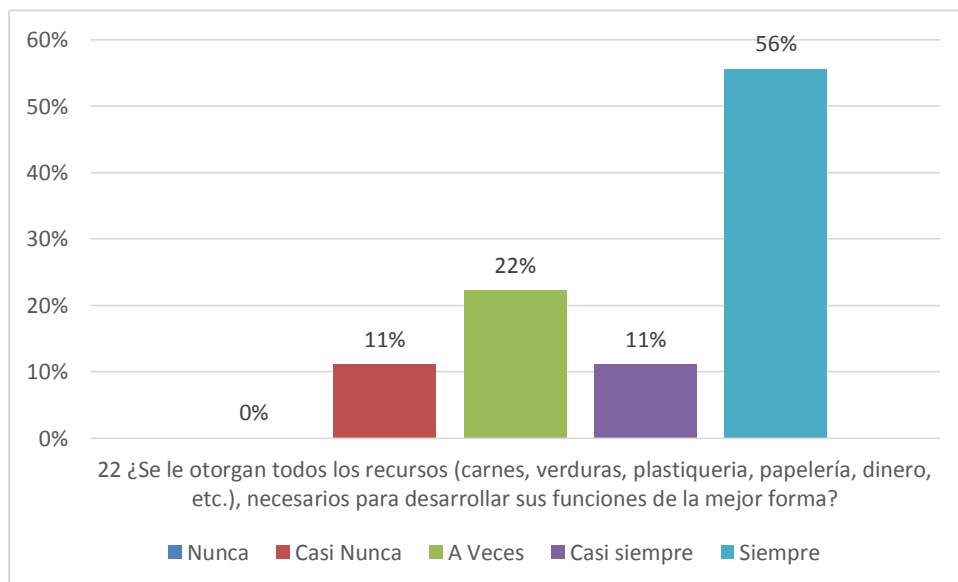
En la Figura 18 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 33%, señala que Casi nunca, asimismo el 33% señala Siempre, el 22% indica Casi siempre y el 11% señaló que A Veces.

Figura 19: Mobiliarios, espacio de trabajo y equipos adecuados



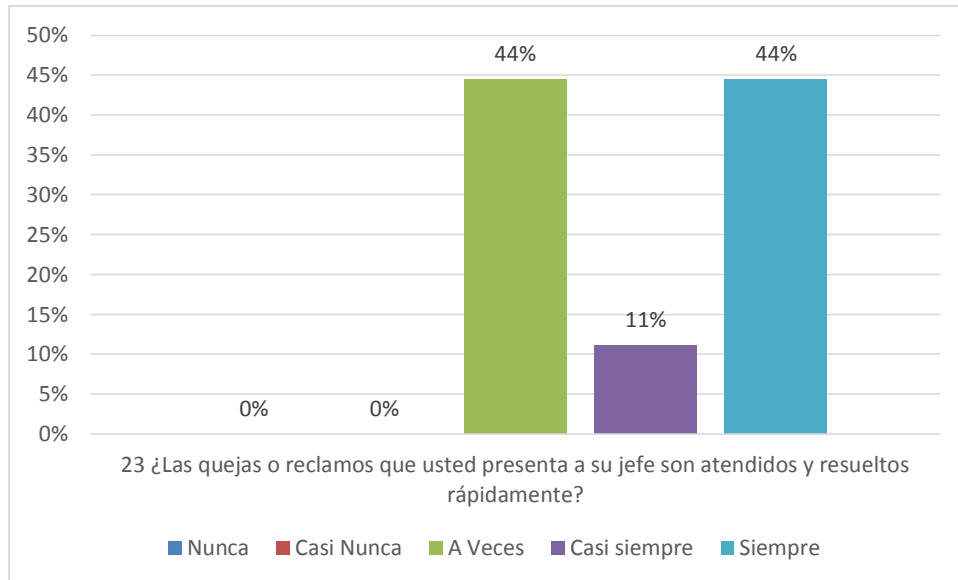
En la Figura 19 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 67%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 33% señaló que siempre.

Figura 20: Otorgamiento de todos los recursos para desarrollar su trabajo



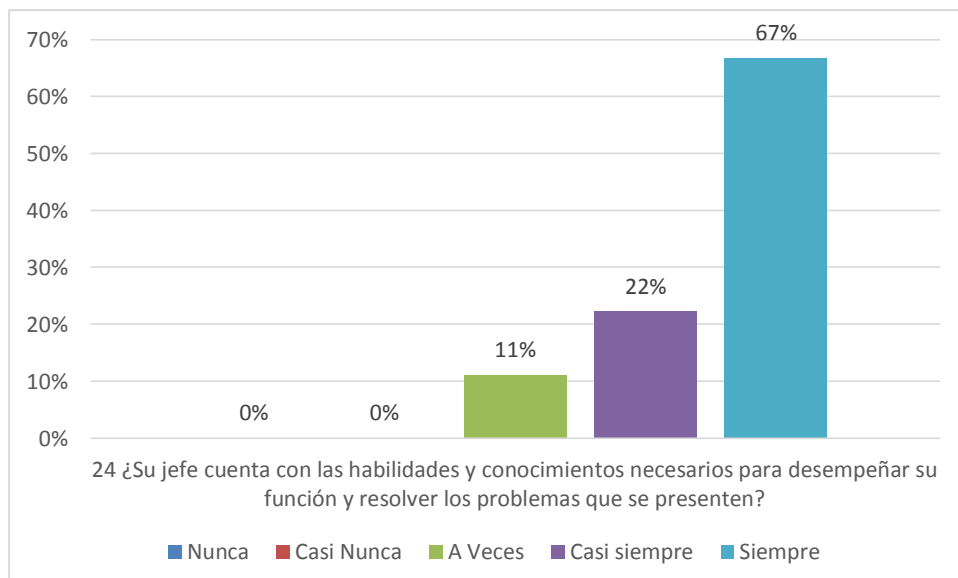
En la Figura 20 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre, asimismo el 22% señala que A veces, el 11% señala que Casi nunca y Casi siempre.

Figura 21: Atención rápida de quejas y reclamos por parte de su jefe



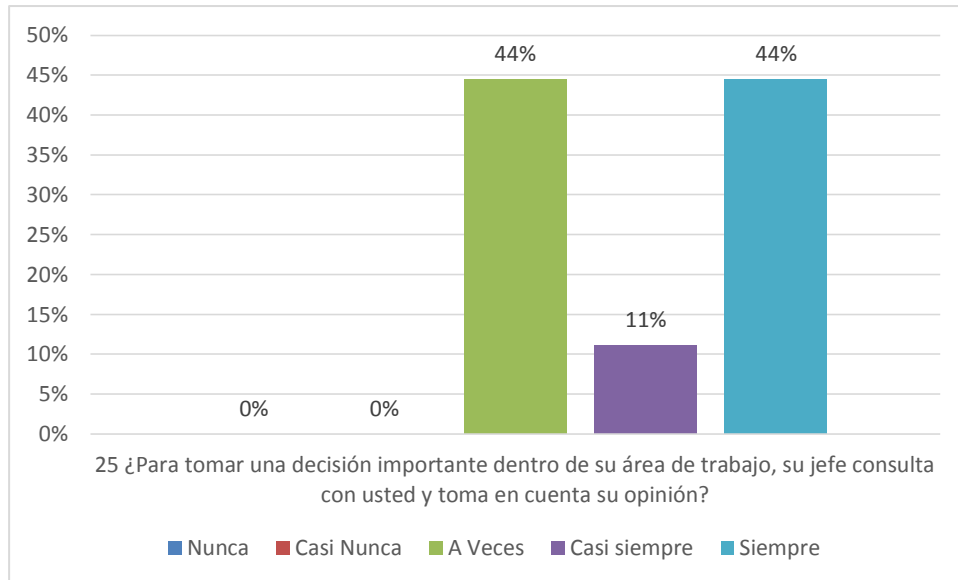
En la Figura 21 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 44%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 44% señala Siempre, y el 11% indica Casi siempre.

Figura 22: Su jefe cuenta con conocimientos y habilidades de resolución de problemas



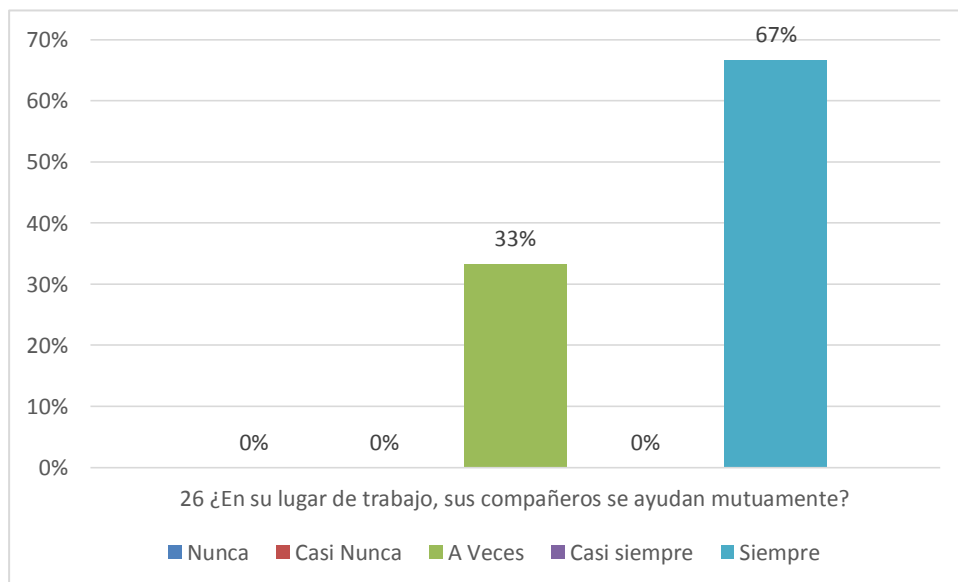
En la Figura 22 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 67%, señala que Siempre, el 22% indican Casi siempre y el 11% señaló que A veces, lo normal.

Figura 23: Jefe que consulta y toma en cuenta su opinión



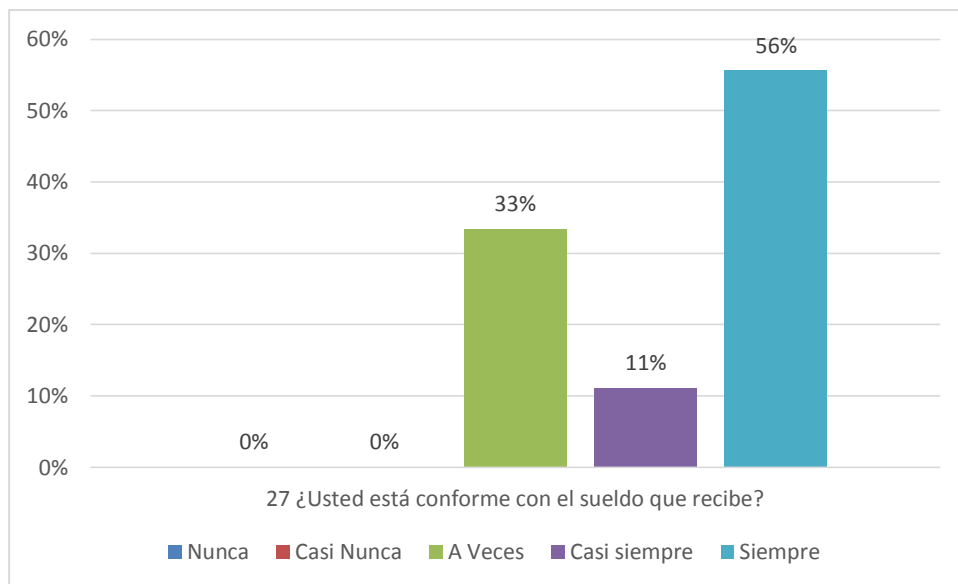
En la Figura 23 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 44%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 44% señala Siempre, el 11% indica Casi siempre.

Figura 24: Ayuda mutua de sus compañeros



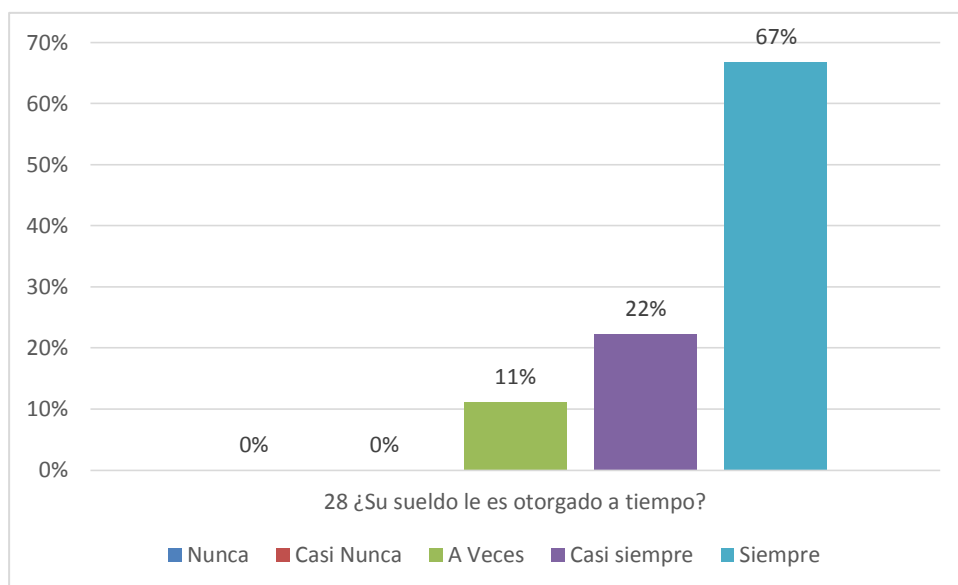
En la Figura 24 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 67%, señala que Siempre y el 33% señaló que A veces, lo normal.

Figura 25: Conformidad con el sueldo percibido



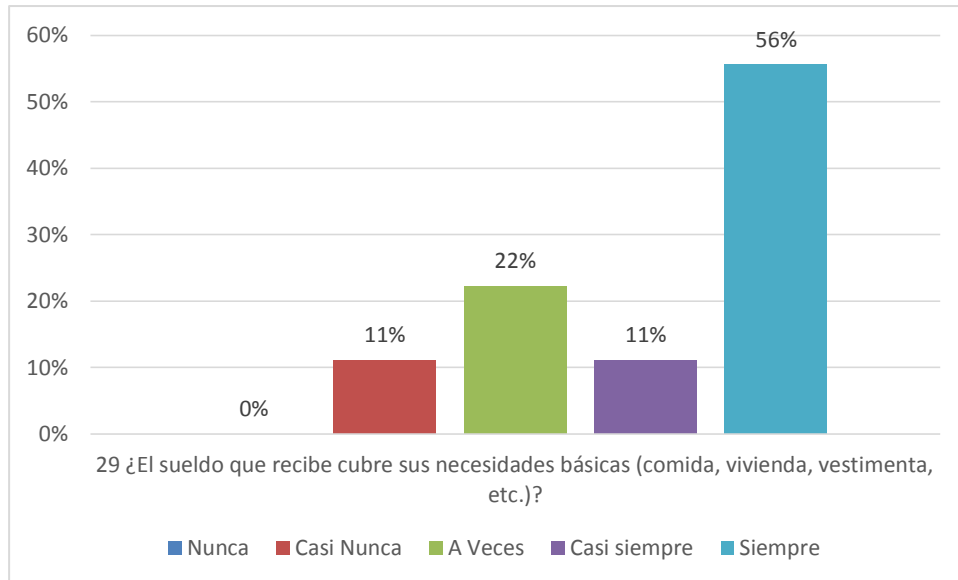
En la Figura 25 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre, el 33% indican que A veces, lo normal y finalmente, el 11% señaló que Casi siempre.

Figura 26: Sueldo otorgado a tiempo



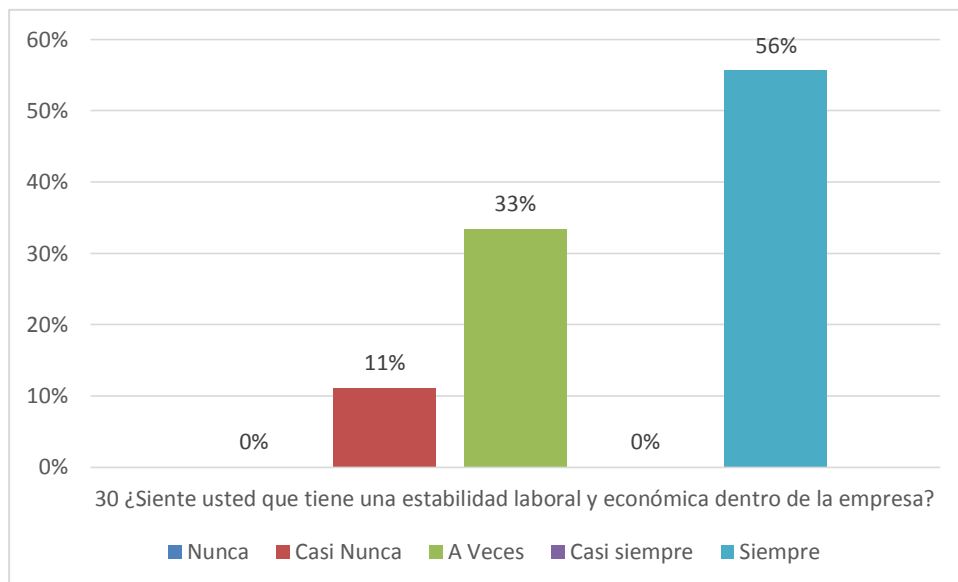
En la Figura 26 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 67%, señala que Siempre, mientras que un 22% indicó que casi siempre, y un 11% señaló que A veces, lo normal.

Figura 27: Sueldo percibido cubre sus necesidades básicas



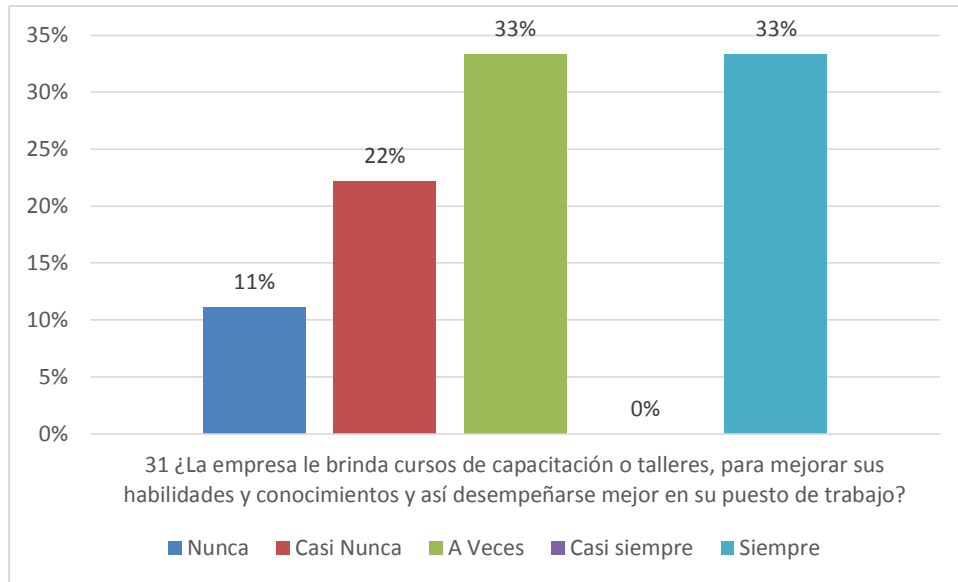
En la Figura 27 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre, mientras que un 22% indican que A veces, lo normal, asimismo el 11% señala Casi nunca y casi siempre.

Figura 28: Sensación de estabilidad laboral y económica en la empresa



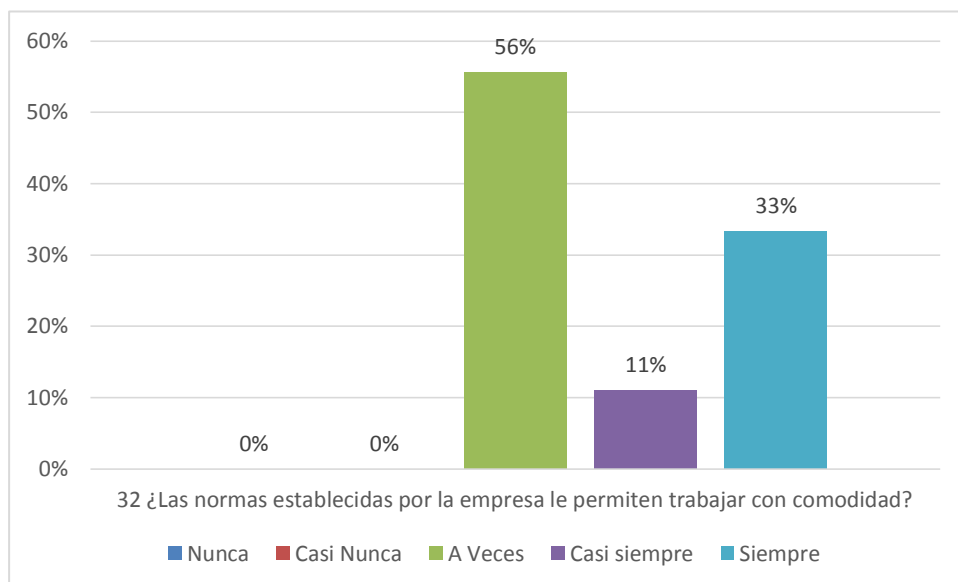
En la Figura 28 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre,, el 33% indica que A veces, lo normal, asimismo el 11% señala Casi nunca.

Figura 29: Empresa brinda cursos para mejora de habilidades



En la Figura 29 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 33%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 33% señala Siempre, el 22% Casi nunca y el 11 indica que Nunca.

Figura 30: Normas establecidas por la empresa permiten comodidad



En la Figura 30 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 33% señala que siempre, el 11% indica Casi siempre.

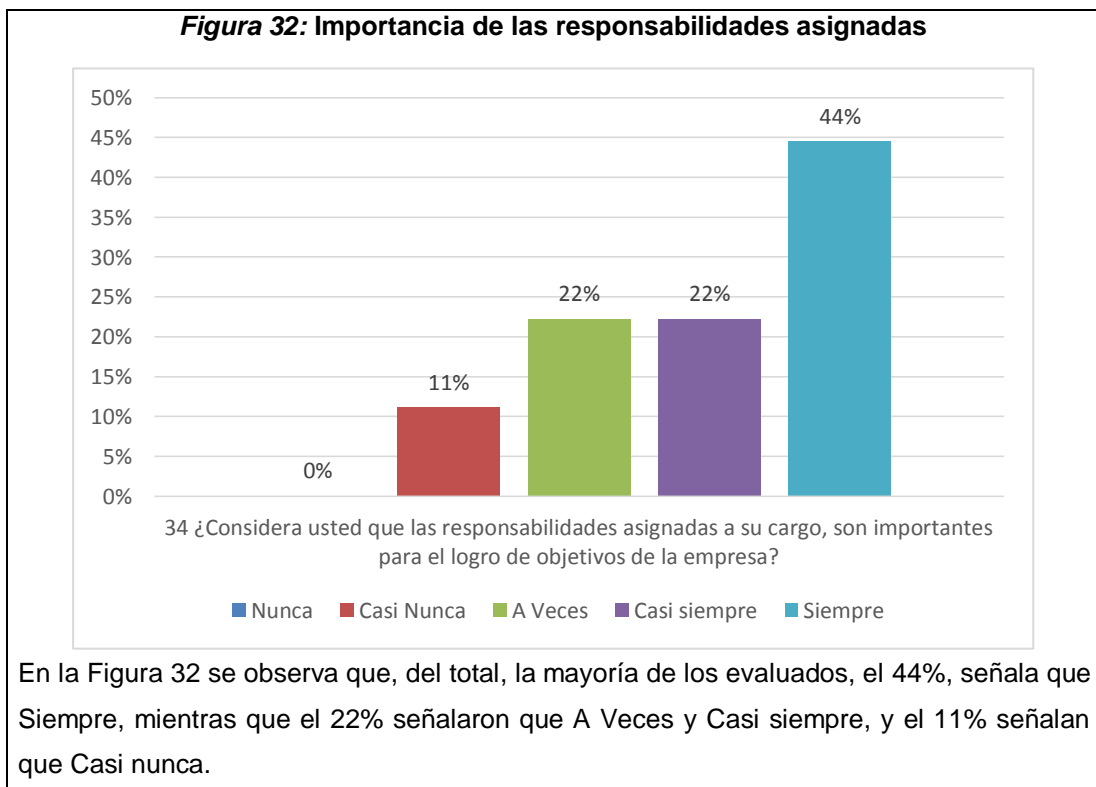
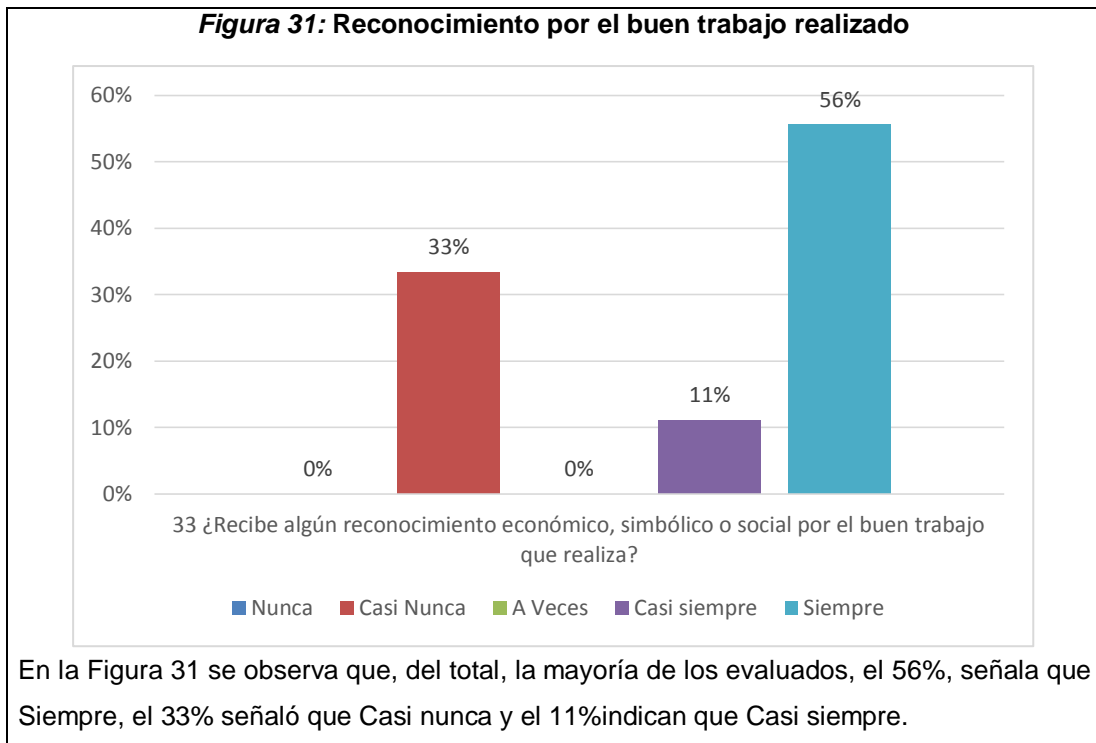
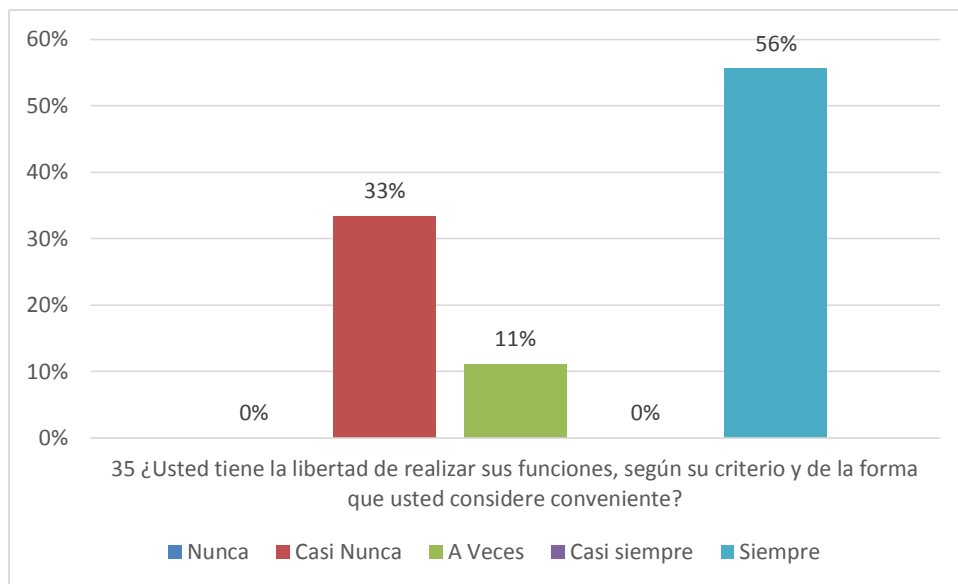
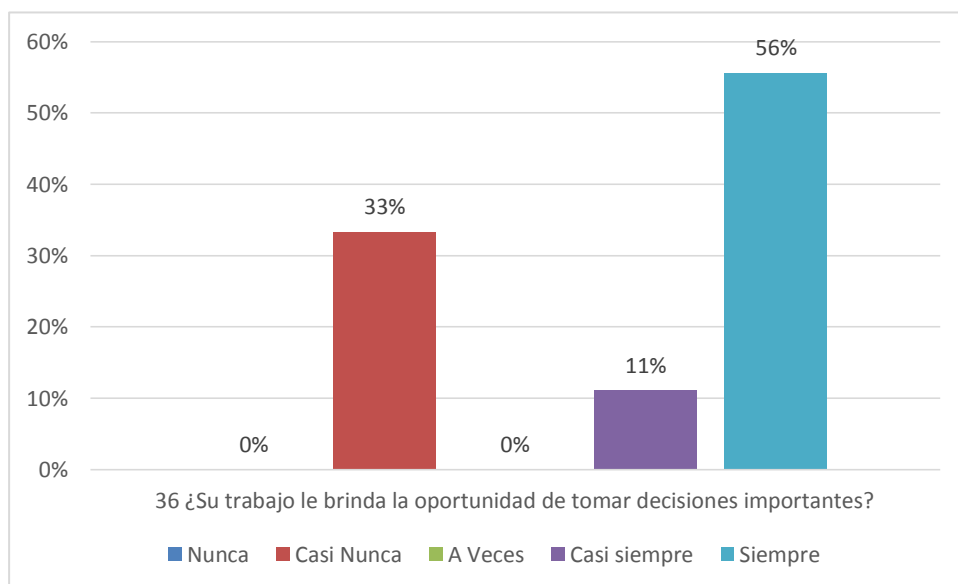


Figura 33: Libertad en la realización de sus funciones



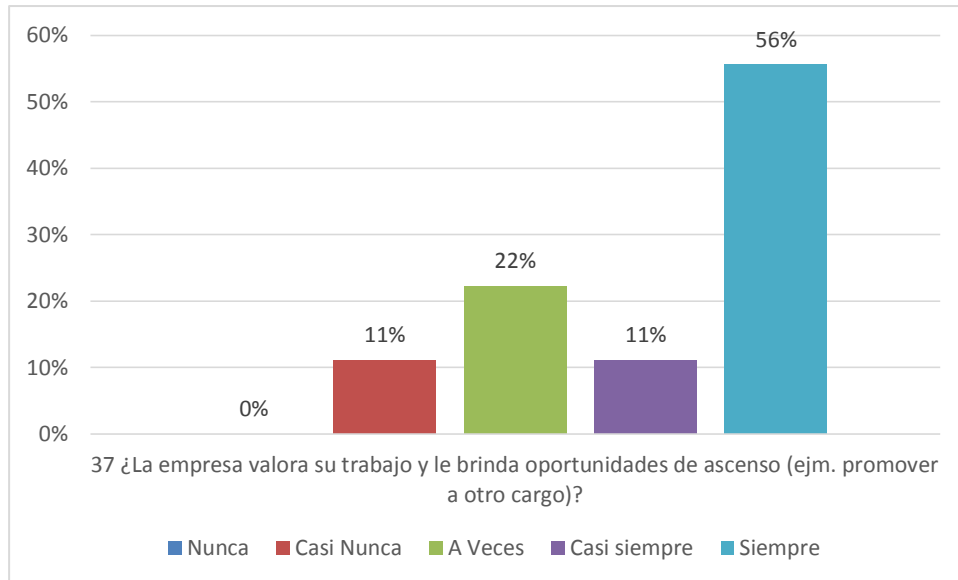
En la Figura 33 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre, el 33% señala que casi nunca y el 11% señaló que A veces, lo normal.

Figura 34: Oportunidad de tomar decisiones importantes en su trabajo



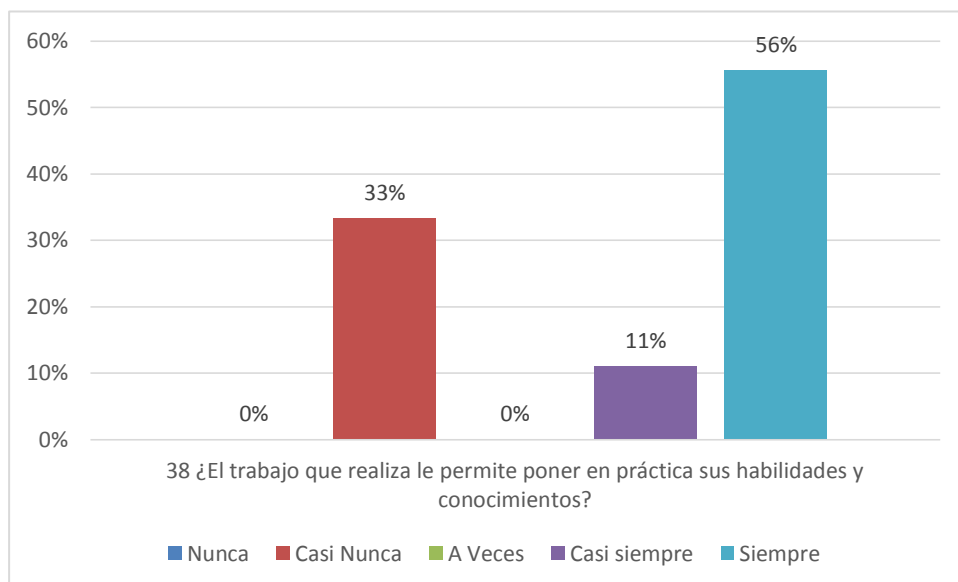
En la Figura 34 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre, el 33% indica que Casi nunca y el 11% indicaron que Casi siempre.

Figura 35: Oportunidades de ascenso en la empresa



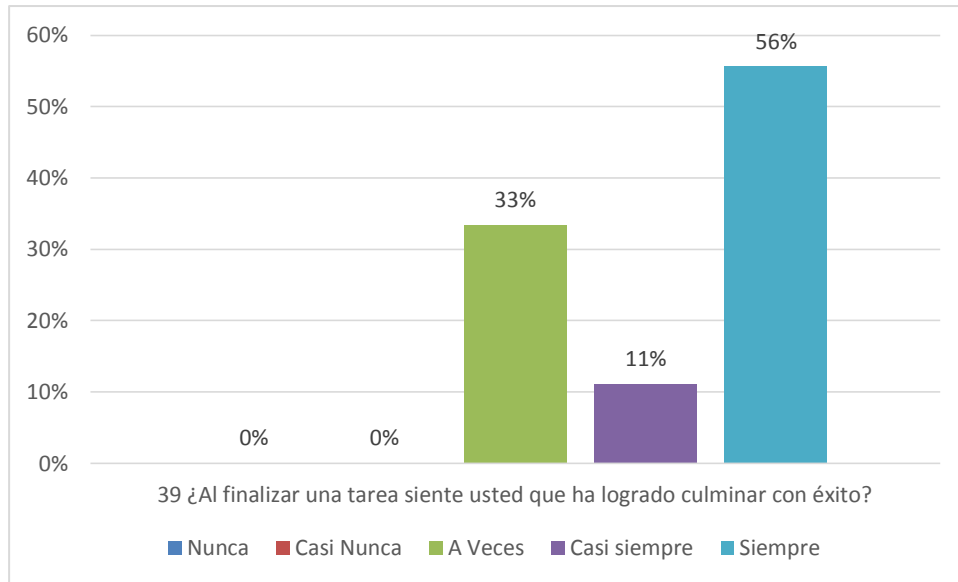
En la Figura 35 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre, el 22% indica que a veces, lo normal, y el 11% señalaron que casi nunca y casi siempre.

Figura 36: Trabajo realizado y puesta en práctica de conocimientos y habilidades



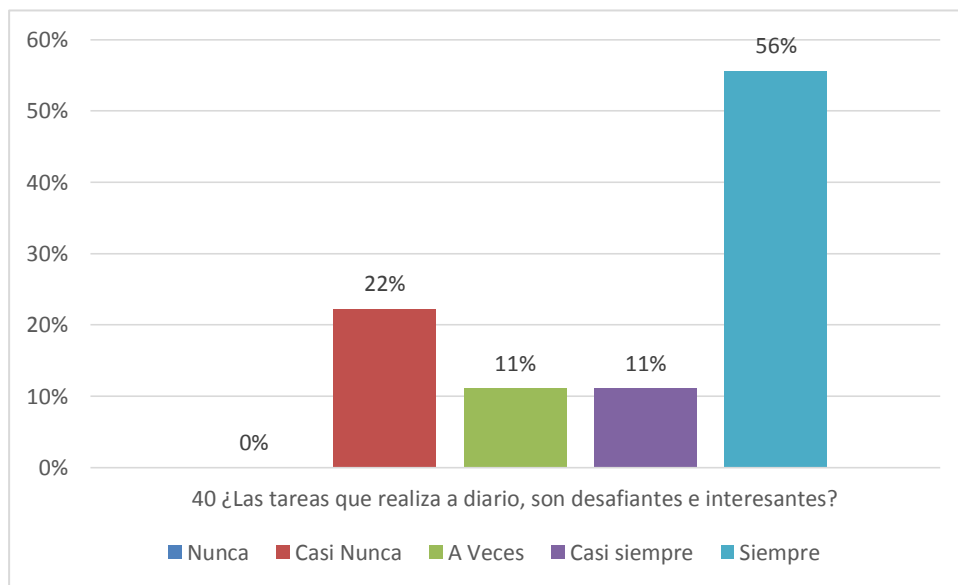
En la Figura 36 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre, el 33% señaló que Casi Nunca y el 11% indican que Casi siempre.

Figura 37: Sensación de éxito al culminar su tarea



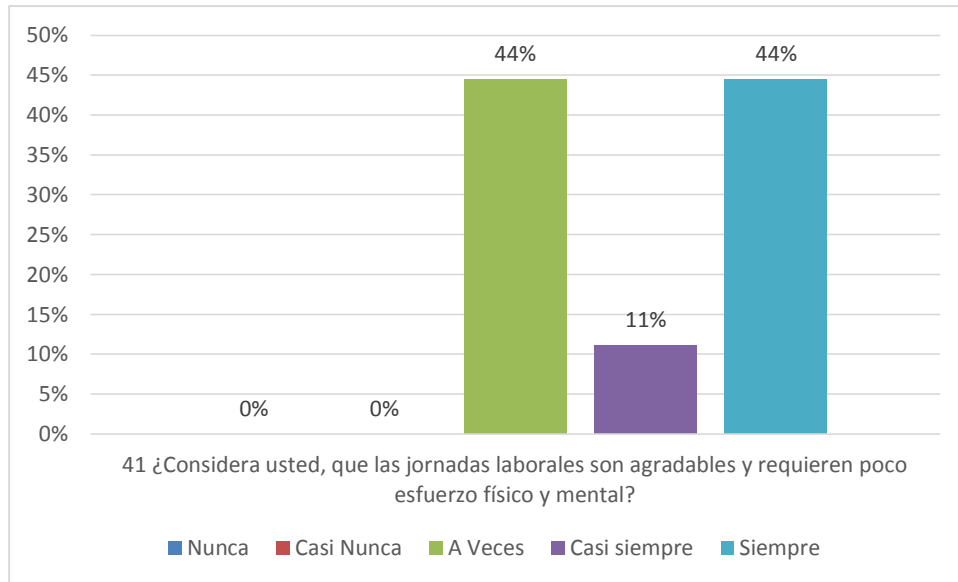
En la Figura 37 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre, el 33% indicó que A veces, lo normal y el 11% señalaron que Casi Siempre.

Figura 38: Consideración de las tareas realizadas como interesantes



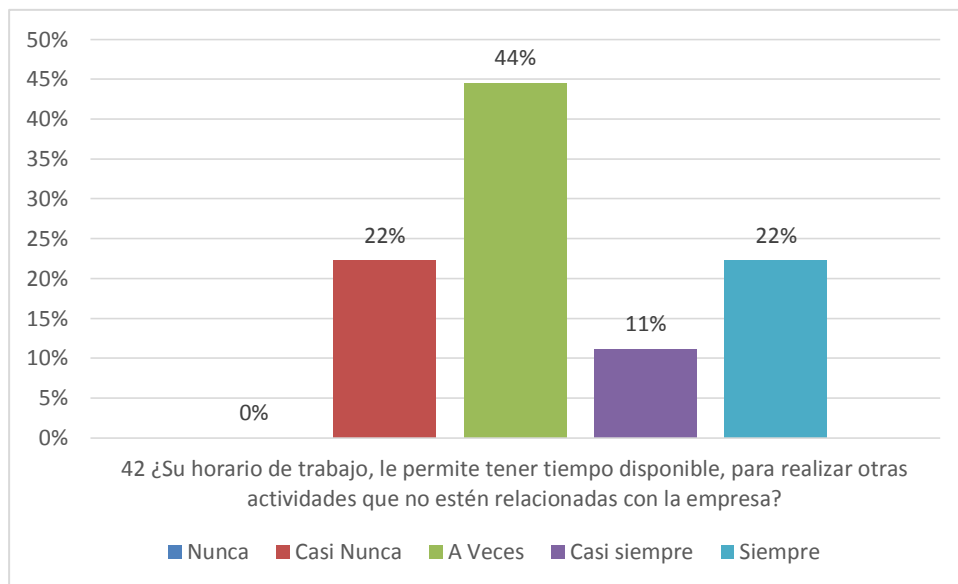
En la Figura 38 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 56%, señala que Siempre, el 22% señaló que Casi nunca, mientras que un 11% señalaron que A veces y Casi siempre.

Figura 39: Jornadas laborales agradables y de poco esfuerzo



En la Figura 39 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 44%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 44% señala Siempre y el 11% señalaron que casi siempre.

Figura 40: Horario laboral permite realización de otras actividades



En la Figura 40 se observa que, del total, la mayoría de los evaluados, el 44%, señala que A veces, lo normal, asimismo el 22% señala Siempre, lo mismo que el 22% que indican Casi nunca, y finalmente el 11% señalan que Casi siempre.

Para poder establecer la influencia en la satisfacción laboral, se procedió a realizar un análisis de correlación entre las variables, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 1: Correlación entre variables

Estadísticos	ESTILOS DE LIDERAZGO	SATISFACCIÓN LABORAL	
Media	13.53	7.96	
Desviación estándar	5.38	2.28	
Coeficiente de variación	160%	57%	
Coeficiente de Pearson	R =	0.98	
Nivel de significancia	p =	5.47E-12	< 0,05

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=18 personas)

En la tabla 1 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.98$ con nivel de significancia de $p = 5.47E-12$, la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la variable satisfacción laboral, en un grado de correlación positiva muy alta.

Tabla 2: Correlación entre la variable estilos de liderazgo y la dimensión factores de mantenimiento o extrínsecos

Estadísticos	ESTILOS DE LIDERAZGO	Factores de mantenimiento o extrínsecos	
Media	13.53	4.05	
Desviación estándar	5.38	1.06	
Coeficiente de variación	160%	26%	
Coeficiente de Pearson	R =	0.97	
Nivel de significancia	p =	7.22E-12	< 0,05

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=18 personas)

En la tabla 2 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.97$ con nivel de significancia de $p = 7.22E-12$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la dimensión factores de mantenimiento o extrínsecos, en un grado de correlación positiva muy alta.

Tabla 3: Correlación entre la variable estilos de liderazgo y la dimensión factores motivacionales o intrínsecos

Estadígrafos	ESTILOS DE LIDERAZGO	Factores motivacionales o intrínsecos	
Media	13.53	3.91	
Desviación estándar	5.38	1.22	
Coeficiente de variación	160%	31%	
Coeficiente de Pearson	R =	0.97	
Nivel de significancia	p =	1.67E-11	< 0,05

Fuente: elaboración propia basada en el cuestionario (n=18 personas)

En la tabla 3 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.97$ con nivel de significancia de $p = 1.67E-11$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la dimensión factores motivacionales o intrínsecos, en un grado de correlación positiva muy alta.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la incidencia de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo 2017. Para poder establecer la influencia en la satisfacción laboral, se procedió a realizar un análisis de correlación entre las variables, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose los siguientes resultados: en la tabla 1 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.98$ con nivel de significancia de $p = 5.47E-12$, la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la variable satisfacción laboral, en un grado de correlación positiva muy alta. Este resultado es similar a lo encontrado por Gárate (2016) quien desarrolló una investigación experimental transeccional descriptiva correlacional con muestra conformada por 34 personas del personal que labora en la Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015 (entre las áreas directiva, gerencia de administración y ventas y gerencia de operaciones). Las conclusiones de esta investigación nos indica que, el estilo de liderazgo (V1) se relacionan directamente con la satisfacción laboral (V2), en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. En este punto la evidencia versus los estudios previos parece confirmar la asociación entre estas dos variables, la misma que, sin duda es muy alta, lo cual demuestra la necesidad de un estilo de liderazgo claramente definido para lograr una gestión empresarial que tenga un impacto positivo en la satisfacción laboral de su personal.

Respecto al objetivo específico de caracterizar los estilos de liderazgo que posee la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017, se observó que el estilo de liderazgo que predomina es el liderazgo autoritario benevolente, el mismo que se caracteriza por tener, decisiones parcialmente centralizadas, comunicación ascendente esporádica, organización informal esporádica, recompensas salariales frecuentes y medidas disciplinarias esporádicas, según se pudo apreciar cuando se encontraron los siguientes indicadores: sobre si las decisiones importantes son gerenciales, en la figura 1 se observa que, el 56%, señala que casi siempre; respecto a la comunicación de órdenes, en la figura 2 se observa que, el 56%, señala que a veces, lo normal; sobre la prohibición de comunicación temas externos, en la figura 3 se observa que, el 44%, señala que nunca; respecto a si se evita dar recompensas por el logro de objetivos, en la figura 4 se observa que, el 33%, señala que a veces; sobre la permisión de toma de decisiones rutinarias, en la figura 5 se observa que, el 56%, señala que a veces, lo normal, sobre el pedido de opinión por parte del jefe, en la figura 6 se observa que, el 33%, señala que siempre, respecto a la permisión de comunicación de otros asuntos no laborales, en la figura 7 se observa que, el 44%, señala

que siempre; en cuanto al otorgamiento de incentivos por el logro de objetivos, en la figura 8 se observa que, el 44%, señala que siempre; sobre la toma de medidas disciplinarias ante errores, en la figura 9 se observa que, el 33%, señala que a veces, lo normal; respecto a la permisión de toma de decisiones supervisadas, en la figura 10 se observa que, el 33%, señala que siempre; sobre la posibilidad de comunicación con su jefe y otros jefes, en la figura 11 se observa que, el 33%, señala que siempre, asimismo el 33% indican que casi nunca; sobre si su jefe fomenta comunicación de temas ajenos al trabajo, en la figura 12 se observa que, el 44%, señala que a veces, lo normal; sobre el otorgamiento de recompensas económicas y simbólicas al buen desempeño, en la figura 13 se observa que, el 33%, señala que siempre y casi siempre; en cuanto a la libertad de toma de decisiones y consideración de opinión como valiosa, en la figura 14 se observa que, el 44% indica que casi nunca; respecto a la comunicación fluida y orientativa con su jefe, en la figura 15 se observa que, el 33%, señala que casi siempre y siempre; sobre el fomento de comunicación entre compañeros de trabajo, en la figura 16 se observa que, el 22%, señalan de manera dividida que casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; sobre las reuniones de reconocimiento por parte de la empresa al buen desempeño, en la figura 17 se observa que, el 33%, señala que siempre, lo mismo que un 33% señala que casi nunca; sobre las sanciones disciplinarias por necesidad y con sanción elegida por el equipo, en la figura 18 se observa que, el 33%, señala que casi nunca, asimismo el 33% señala siempre; respecto a los mobiliarios, espacio de trabajo y equipos, en la figura 19 se observa que, el 67%, señala que a veces, lo normal; sobre el otorgamiento de todos los recursos para desarrollar su trabajo, en la figura 20 se observa que, el 56%, señala que siempre. Este resultado es similar a lo hallado por Mino (2016) con su investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo y docente de la facultad de ciencias contables financieras y administrativas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, quién obtuvo los siguientes resultados: que los estilos de liderazgo predominante son el transaccional y transformacional; la satisfacción laboral global del personal docente y administrativo es alta, sin dejar de tener en consideración que dentro de los factores extrínsecos los ítems referentes al horario de trabajo y remuneración han mostrado una satisfacción baja y que existe una correlación alta entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal docente y administrativo.

Respecto al objetivo específico de determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017, se obtuvo los siguientes indicadores: sobre la atención rápida de quejas y reclamos por parte de su jefe, en la figura 21 se observa que, el 44%, señala que a veces, lo normal; sobre si su jefe cuenta con conocimientos y habilidades de resolución de problemas, en la figura 22

se observa que, el 67%, señala que siempre; en cuanto a si tiene un jefe que consulta y toma en cuenta su opinión, en la figura 23 se observa que, el 44%, señala que a veces, lo normal; respecto a la ayuda mutua de sus compañeros, en la figura 24 se observa que, el 67%, señala que siempre ; sobre la conformidad con el sueldo percibido, en la figura 25 se observa que, el 56%, indica que siempre; en cuanto a si el sueldo es otorgado a tiempo, en la figura 26 se observa que, el 67%, señala que siempre; sobre si el sueldo percibido cubre sus necesidades básicas, en la figura 27 se observa que, el 56%, señala que siempre; respecto a la sensación de estabilidad laboral y económica en la empresa, en la figura 28 se observa que, el 56%, señala que siempre; en cuanto a si la empresa brinda cursos para mejora de habilidades, en la figura 29 se observa que, el 33%, señala que a veces, lo normal, asimismo el 33% señala siempre; sobre si las normas establecidas por la empresa permiten comodidad, en la figura 30 se observa que, el 56%, señala que a veces, lo normal; en cuanto al reconocimiento por el buen trabajo realizado, en la figura 31 se observa que, el 56%, señala que siempre; sobre la Importancia de las responsabilidades asignadas, en la figura 32 se observa que, el 44%, señala que siempre; respecto a la libertad en la realización de sus funciones, en la figura 33 se observa que, el 56%, señala que siempre; sobre la oportunidad de tomar decisiones importantes en su trabajo, en la figura 34 se observa que, el 56%, señala que siempre; respecto a las oportunidades de ascenso en la empresa, en la figura 35 se observa que, el 56%, señala que siempre, en cuanto al trabajo realizado y puesta en práctica de conocimientos y habilidades, en la figura 36 se observa que, el 56%, señala que siempre; sobre la sensación de éxito al culminar su tarea, en la figura 37 se observa que, el 56%, señala que siempre; respecto a la consideración de las tareas realizadas como interesantes, en la figura 38 se observa que, el 56%, señala que siempre; sobre si las jornadas laborales son agradables y de poco esfuerzo, en la figura 39 se observa que, el 44%, señala que a veces, lo normal, asimismo el 44% señala siempre y finalmente, sobre si el horario laboral permite realización de otras actividades, en la figura 40 se observa que, el 44%, señala que a veces, lo normal. Este resultado no está de acuerdo con Salazar (2014) cuyo estudio trató de especificar el nivel de relación entre el estilo de liderazgo autocrático, democrático y liberal de los supervisores, con la satisfacción o insatisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de crédito, los resultados obtenidos en el estudio, luego se concluyó que el estilo de liderazgo predominante que ejercen los supervisores en el equipo de promotores de tarjetas de crédito de una institución bancaria, es el denominado liderazgo democrático, por lo que la satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de crédito de una institución bancaria no tiene relación con el estilo de liderazgo que se ejerza.

Respecto al objetivo de analizar la relación entre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el

año 2017. Para poder establecer la influencia en la satisfacción laboral, se procedió a realizar un análisis de correlación entre las variables, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose los siguientes resultados: en la tabla 2 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.97$ con nivel de significancia de $p = 7.22E-12$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la dimensión factores de mantenimiento o extrínsecos, en un grado de correlación positiva muy alta.

En la tabla 3 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.97$ con nivel de significancia de $p = 1.67E-11$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la dimensión factores motivacionales o intrínsecos, en un grado de correlación positiva muy alta. Este resultado va de acuerdo a lo hallado por Peñarreta (2014) cuya investigación tuvo como objetivo determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Los resultados encontrados evidencian que las respuestas de satisfacción se relacionan con los tres estilos. En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes. Es decir que en toda organización se hallan estilos de liderazgo diferentes, sin embargo, a pesar de la buena marcha de la empresa, siempre existirá un grupo de trabajadores importante que no se sienta a gusto con el estilo predominante.

CONCLUSIONES

Se concluye que:

- 1) Se determinó la incidencia de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo 2017, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, $R = 0.98$ con nivel de significancia de $p = 5.47E-12$, la cual es menor al 5% de significancia estándar, Con lo cual se demuestra y valida nuestra hipótesis de investigación, al demostrar que la variable estilos de liderazgo influye en la variable satisfacción laboral, en un grado de correlación positiva muy alta.
- 2) Se pudo caracterizar los estilos de liderazgo que posee la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017. Se observó que el estilo de liderazgo que predomina es el liderazgo autoritario benevolente, el mismo que se caracteriza por tener, decisiones parcialmente centralizadas, comunicación ascendente esporádica, organización informal esporádica, recompensas salariales frecuentes y medidas disciplinarias esporádicas, según se pudo apreciar analizando sus indicadores.
- 3) Se pudo determinar que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017, en general es buena o considerada dentro de lo normal, dónde se obtuvo los siguientes indicadores más valorados: su jefe cuenta con conocimientos y habilidades de resolución de problemas, respecto a la ayuda mutua de sus compañeros, el sueldo es otorgado a tiempo, siendo los menos valorados los indicadores si la empresa brinda cursos para mejora de habilidades, la libertad en la realización de sus funciones.
- 4) Se analizó la relación entre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017, demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la dimensión factores de mantenimiento o extrínsecos, en un grado de correlación positiva muy alta. y demostrándose que la variable estilos de liderazgo influye en la dimensión factores motivacionales o intrínsecos, en un grado de correlación positiva muy alta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- 1) Saber identificar apropiadamente los estilos de liderazgo permitirá a la empresa estar al tanto de un factor muy importante en la satisfacción laboral de su personal, pues se ha demostrado que existe una influencia en un grado de correlación positiva muy alta. Se recomienda monitorear periódicamente a la empresa utilizando el cuestionario aquí propuesto para estar atento a las situaciones que pudieran presentarse.
- 2) Procurar que el estilo de liderazgo predominante, el liderazgo autoritario benevolente, mejore algunas de sus características, de modo tal que los indicadores de decisiones parcialmente centralizadas, comunicación ascendente esporádica, organización informal esporádica, recompensas salariales frecuentes y medidas disciplinarias esporádicas, mejoren y converjan hacia una situación que genere una mayor aprobación y genere una visión compartida de éxito en sus trabajadores.
- 3) Se recomienda a futuros investigadores observar que si bien los resultados aquí presentados pueden determinar que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Calcáreas SAC de la ciudad de Trujillo para el año 2017, en general es buena o considerada dentro de lo normal, y se tiene los siguientes indicadores más valorados: su jefe cuenta con conocimientos y habilidades de resolución de problemas, respecto a la ayuda mutua de sus compañeros, el sueldo es otorgado a tiempo, siendo los menos valorados los indicadores si la empresa brinda cursos para mejora de habilidades, la libertad en la realización de sus funciones. Estos resultados no son regla general, sino que aplican a este giro específico de negocio, los cuales sin duda serán distintos si se quisiera comparar con una empresa de servicios financieros, por ejemplo.
- 4) Es importante observar que la variable estilos de liderazgo influye en las 2 dimensiones de la variable satisfacción laboral, como son la dimensión factores de mantenimiento o extrínsecos y la dimensión factores motivacionales o intrínsecos, ambas en un grado de correlación positiva muy alta. Por ello, se demuestra que no sólo basta saber identificar el estilo, sino que hay que saber otorgarle las funciones jefaturales a aquel colaborador que demuestre ser el adecuado para el tipo de situación que se enfrente, es decir no descuidar el clima laboral que genere este líder o jefe, y no sólo evaluar sus características o atributos individuales.

REFERENCIAS

- A.Maddison, A. d. (2011). *The World Economy. A Millennial Perspective*. París: OCDe, .
- Admón, Koontz, H., & Weilrich , H. (2010). *Una perspectiva global Cap. 1, Pág. 13*. México: Mc Graw Hill.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Saéñz, I. (2012). *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4593>
- Alva, J., & Juarez, J. (2014). *Relación entre el nivel de Satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del Distrito de Trujillo-2014*. Obtenido de Universidad Privada Antenor Orrego: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf
- Andrés, A. (2013). *Concepto y clasificación de empresa*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>
- Andrew, G. O. (2008). Trading Population for Productivity: Theory and Evidence. *Review of Economic Studie*, págs. 1143-1179 vol 75, nº 4.
- Ariel, S. (2009). *cap. Crecimiento y productividad*. México: Interamericana.
- Boríssov, Zhamin, & Makárova. (n. d). *Diccionario de economía política*. Obtenido de Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/p/productividad.htm>
- Casanova, F. (2002). Formación Profesional, Productividad y trabajo decente. *Boletín nº153 Cinterfor Mintevideo*, 55.
- Cequea, M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez, M. (2011). *Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano*. Obtenido de Universidad Politécnica de Madrid: http://oa.upm.es/9440/1/pag_41-50.pdf
- Chamorro, D. (2005). *Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director-A*. Obtenido de Repositorio de Tesis Universidad Complutense de Madrid: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Chiavenato. (2013). *La Administración*. Barcelona: Trilla.
- Colino, M. (2015). *Conductos de liderazgo y satisfacción laboral*. Obtenido de Repositorio de Tesis Universidad de León: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4281/Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20RLL%20y%20RRHH_Mar%C3%ADa%20Jos%C3%A9%20Colino_V2.pdf?sequence=1
- Contreras, B. (2005). *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Obtenido de Repositorio de Tesis Pontificia Universidad Católica del Perú: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/125/CONTRERAS_PAREDES_BLANCA_MICROPOLITICA_ESCOLAR.pdf
- Coremberg, A. (20 de 10 de 2004). *La Medicion de la Productividad y los Factores Productivos*. Obtenido de <http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar/doctorado/tesis/tesis-coremberg.pdf>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. Cengage learning.
- Dawes, R. (1984). *A Psychological Theory of work adjustment* . Minneapolis: University of Minnesota Press. Obtenido de https://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf
- Dean, J. (1987). *Estrategias de Harvard: La mejor inversión de sus activos: La productividad*. Bogota: Educar cultural recreativa Ltda.
- Dornbusch, R. F. (1989). *La mejor inversión de sus activos de productividad. Macroeconomía*. México.

- Falco, A. (2013). *Productividad del trabajador del conocimiento: El gran desafío del siglo XXI*. Obtenido de Universidad del CEMA: https://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/47_Falco.pdf
- Fishman, D. (2000). *El espejo del líder*. Lima: Grupo Planeta.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad*. Obtenido de Repositorio de Tesis Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México: Ediciones Paraninfo.
- Gárate, V. (2016). *Estilo de Liderazgo y Satisfacción Laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015*. Obtenido de Universidad Nacional José María Arguedas: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/237/27-2016-EPAE-OLIVARES%20HUAMANI-ESTILO%20DE%20LIDERAZGO%20Y%20SATISFACCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Gómez, S., & Ornelas, J. (2012). *La evolución del liderazgo en la administración*. Obtenido de Repositorio de Tesis Universidad Autónoma de Tamaulipas: <http://www.eumed.net/ce/2012/evolucion-liderazgo-administracion.html>
- Guy Aznar, A. C.-L. (2009). *Hacia una economía plural, Un trabajo, una actividad, una renta para todos*. Miraguano ediciones, Grupo promocions, . Madrid: ISBN 84-7813-185-X.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory*. España.
- Herzberg, F. (1968). *How do you Motivate Employees?* Cambridge: Harvard Business Review.
- Jeremy, R. (2013). *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo La incógnita de la productividad*. Mexico: Interamericana.
- Kaufmann, A. (1999). *Lider Global: En la vida, en la empresa*. Alcalá: Universidad de Alcalá de Henares.
- Kenedrick, J. W. (1976). *La mejor inversion de sus activos la productividad*. Educar cultura recreativa Ltda.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. California: Brooks/Cole Publishing.
- Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* San Francisco, California: American Psychological Association Convention.
- López Martínez, E. (2013). *La importancia del Liderazgo en las Organizaciones*. Obtenido de Repositorio de Tesis Universidad Autónoma de Barcelona: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Martí, E. (2012). *Gerentes sin Liderazgo es hoy el mayor problema de las empresas*. Obtenido de Blog de Forja Consultores: <http://www.forja.com/blog/eduardo-marti/gerentes-sin-liderazgo-es-hoy-el-mayor-problema-de-las-empresas/>
- Mino, M. (2016). *Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de ciencias contables financieras y administrativas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote – 2014*. Obtenido de Repositorio de Tesis UNT: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1812>
- Miranda, J. (2010). *Indicadores de productividad para la industria dominicana*. Obtenido de Ciencia y sociedad: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87014563005>
- Mogollón, O., Pernia, T., & Pérez, W. (2006). *Estilos de liderazgo en las relaciones gerenciales de un industria farmacéutica venezolana "Laboratorio Vendrog"*. Obtenido de Universidad Central de Venezuela: <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/2799/1/T026800002751-0-trabajoespecial11OfeliaMogollon-000.pdf>
- OIT. (2009). Estudio del trabajo OIT. OIT, 60.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)*. Lima: CARTOLAN EIRL.

- Pastor, J. (2010). *The social construction of leadership: A semantic and social network analysis of social representations of leadership*. University of Michigan.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). *Efectos del estilo de liderazgosobre la eficacia de las organizaciones públicas*. Obtenido de Revista de la Universidad de Tarapacá: <http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>
- Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3872>
- Piqueras, C. (2014). *Estilos de Liderazgo*. Obtenido de César Piqueras.com: <https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo.-goleman/>
- Quarstein, V., McAfee, R., & Glassman, M. (1992). *The situational occurrences theory of job satisfaction*.
- Quintero, J. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Obtenido de doctorado.josequintero.net: https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/607233/mod_folder/content/0/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow.pdf.
- Rincón, A. (2003). *Mauro: El camino del Líder*. Barcelona: Ediciones Robinbook, S.L.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Roger, S. (211). *Administración de operaciones*. Madrid: McGraw Hill, Pág. 533.
- Salazar, B. (2014). *Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de créditos de una institución bancaria de la ciudad de Guatemala*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Salazar-Brenda.pdf>
- Sánchez, J. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Sociales, M. d. (2006). XVII Convenio colectivo SEAT S.A. 2006, . *BOE n.º 74*, 45.
- Valda, J. c. (29 de 6 de 2009). *Consecuencias de la carencia de liderazgo en las empresas*. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2009/06/29/consecuencias-de-la-carencia-de-liderazgo-en-las-empresas/>
- Valdés, P. (2001). *La percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación del liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad*. Obtenido de Cetyes Universidad: <http://www.posgrado.cetys.mx/downloads/tesis3.pdf>

ANEXOS

PREGUNTA	RESPUESTA				
	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
DIMENSIÓN LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO					
1 ¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por la gerencia de la empresa, sin pedir la opinión del personal?					
2 ¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes?					
3 ¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo?					
4 ¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal?					
5 ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias?					
DIMENSIÓN LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE					
6 ¿Se le es permitido tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre la gerencia de la empresa?					
7 ¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo?					
8 ¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo?					
9 ¿Por el logro de objetivos (ejm. Incremento de ventas), en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ejm. un obsequio)?					
10 ¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida?					
DIMENSIÓN LIDERAZGO CONSULTIVO					
11 ¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero la gerencia supervisa esas decisiones?					
12 ¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo?					
13 ¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo?					

14 ¿Al Lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño?					
15 ¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave?					
DIMENSIÓN LIDERAZGO PARTICIPATIVO					
16 ¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la gerencia al momento de tomar decisiones importantes?					
17 ¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa?					
18 ¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando paseos y reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal?					
19 ¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño?					
20 ¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo?					
DIMENSIÓN FACTORES DE MANTENIMIENTO O EXTRÍNSECOS					
21 ¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño?					
22 ¿Se le otorgan todos los recursos (carnes, verduras, plastiquería, papelería, dinero, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma?					
23 ¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente?					
24 ¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?					
25 ¿Para tomar una decisión importante dentro de su área de trabajo, su jefe consulta con usted y toma en cuenta su opinión?					
26 ¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente?					
27 ¿Usted está conforme con el sueldo que recibe?					
28 ¿Su sueldo le es otorgado a tiempo?					
29 ¿El sueldo que recibe cubre sus necesidades básicas (comida, vivienda, vestimenta, etc.)?					

30 ¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa?					
31 ¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?					
32 ¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad?					
DIMENSIÓN FACTORES MOTIVACIONALES O INTRÍNSECOS					
33 ¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza?					
32 ¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo, son importantes para el logro de objetivos de la empresa?					
35 ¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente?					
36 ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes?					
37 ¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso (ejm. promover a otro cargo)?					
38 ¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos?					
39 ¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito?					
40 ¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes?					
41 ¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y requieren poco esfuerzo físico y mental?					
42 ¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa?					