

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS
ASESORES COMERCIALES DE UNA
UNIVERSIDAD EN CAJAMARCA

Tesis para optar el grado **Maestro** en:
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autora:

Marissela del Pilar Chavez Cisneros

Asesora:

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Cajamarca – Perú

2021

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mi familia, es especial a mi hija Daniela, quien sin saber que sucedía, me acompañó sábado a sábado a cada clase, y desde mi vientre se convirtió en mi más grande motivación. Gracias Daniela, por enseñarme a crecer y llenarme de amor puro e incondicional.

A mi esposo, quien con su amor y paciencia me ha permitido cumplir hoy un sueño más. Gracias por sentirte siempre tan orgulloso de mí.

A mi mamá Alcira, quien nunca me apartó de sus oraciones y que con sus sabios consejos, supo hacer de mí una mejor persona.

Finalmente dedicar esta tesis, a quienes confiaron en mí y me apoyaron en todo momento.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por acompañarme en todo momento, por ser mi soporte ante las dificultades y por guiar mi camino día a día sin soltar mi mano

A mi familia Jhimy y Daniela que me impulsan a salir adelante a luchar por mis sueños y que confían y creen en mí, ellos son mi motivación.

A mi Madre Alcira, quien me acompaña en todo momento y que siempre tuvo sabias palabras para mí.

Finalmente agradezco a mi asesora y docentes que me brindaron todo su apoyo y compartieron sus conocimientos a lo largo de la maestría, cultivando en mí la perseverancia.

Tabla de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Tabla de contenidos	iv
índice de Tablas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
I.1. Realidad problemática	9
I.2. Pregunta de investigación.....	10
I.3. Objetivos de la investigación	11
II.2.1. Objetivo general:	11
II.2.2. Objetivos específicos	11
I.4. Justificación de la investigación.....	11
I.5. Alcance de la investigación	11
II. MARCO TEÓRICO.....	13
II.1. Antecedentes	13
II.2. Bases Teóricas.....	16
II.2.1. Liderazgo	16
II.2.2. Satisfacción Laboral.....	30
II.3. Definición de Términos Básicos	40
III. HIPÓTESIS	42
III.1. Declaración de hipótesis.....	42
III.2. Operacionalización de variables	43
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	45
V. RESULTADOS	50
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	54
VI.1. Discusión	54
VI.2. Conclusiones	55
VI.3. Alcance y Limitaciones.....	55

V.4. Aportes de la investigación al Contexto actual.....	56
VII. Bibliografía	58
Apéndice.....	60

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de Operacionalización	42
Tabla 2: Matriz de Consistencia.....	59

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la correlación que existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción Laboral de los asesores comerciales de una Universidad en Cajamarca. La muestra de la investigación fueron 30 asesores comerciales de una Universidad en Cajamarca. Para la obtención de datos se utilizaron encuestas de las variables estudiadas el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. El procesamiento de los datos se hizo utilizando el software SPSS22.

El método empleado en la investigación fue hipotético deductivo, de tipo básico se utilizó un diseño no experimental, de corte transversal. Se realizó un análisis descriptivo y la correlación mediante Spearman, llegando a la conclusión de acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral los asesores comerciales de una Universidad en Cajamarca.

Al evaluar las conclusiones, se presentará una propuesta de solución con el objetivo de incrementar la satisfacción laboral en los colaboradores

Palabras claves: Liderazgo transformacional, satisfacción laboral, asesores comerciales

Abstract

The present investigation has as general objective to determine the correlation that exists between transformational leadership and Job satisfaction of the commercial advisers of a University in Cajamarca. The research sample was 30 business advisers from a University in Cajamarca. To obtain data, surveys of the variables studied: transformational leadership and job satisfaction were used. The data processing was done using the SPSS22 software.

The method used in the research was hypothetical deductive, of a basic type, a non-experimental, cross-sectional design was used. A descriptive analysis and correlation were carried out using Spearman, reaching the conclusion according to statistical evidence, there is a significant relationship between transformational leadership and job satisfaction in commercial advisers from a University in Cajamarca.

When evaluating the conclusions, a solution proposal will be presented with the aim of increasing work satisfaction in collaborators

Keywords: Transformational leadership, job satisfaction, business consultants

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

La complejidad de las organizaciones requiere que cada vez más, se vuelvan importantes las relaciones entre las personas, el trabajo en equipo, el alto grado de desempeño, el liderazgo, el aprendizaje y el cambio organizacional. El reconocimiento a nivel mundial de la importancia de desarrollar las habilidades interpersonales de los directivos y profesionales al servicio de las organizaciones está estrechamente ligado a la necesidad que éstas tienen de conseguir y mantener empleados y ejecutivos de alto desempeño. Es decir, la valoración requerida al personal en las organizaciones otorgándoles las herramientas adecuadas con las cuales le permitan realizar su trabajo con eficacia y eficiencia cuya finalidad sea lograr los objetivos propuestos en el tiempo esperado. Es aquí, que el estilo del liderazgo adoptado por la gerencia permite anticiparse a los hechos y no esperar pasivamente los resultados (Amorós, 2008).

Según Clemente (2011), durante el siglo XXI, a nivel mundial, los cambios en los aspectos económicos, políticos y sociales se han dado a una gran velocidad, que toma en cuenta la valoración del personal en las organizaciones, otorgándoles las herramientas que les permitan actuar con eficiencia y eficacia frente a los retos que enfrenta día a día, con la finalidad de lograr los objetivos trazados. Es por ello, la gran importancia del rol del gerente que juega un papel muy importante, ya que debe adoptar un estilo de liderazgo positivo permitiendo adelantarse a los acontecimientos y no esperar pasivamente los retos diarios.

El liderazgo transformacional es considerado como un conjunto de actividades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (House, 1984).

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación. Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013).

El líder transformacional tiene la capacidad de innovar y responder a las necesidades cambiantes de la organización y del equipo. Este líder cree y desarrolla, en sus

colaboradores, la competencia para hacer cambios en ellos mismos y darse cuenta de todo su potencial. El resultado de su acción son colaboradores motivados, autos dirigidos y altamente competentes. Zellman (2014)

Actualmente en Cajamarca, existen universidades que con el objetivo de incrementar su número de estudiantes, optan por implementar el área comercial o área de ventas en su organización, cuya finalidad es contar con asesores comerciales, que tienen como función el prospectar, contactar, informar y cerrar la venta con el cliente. Estas áreas son consideradas muchas veces la más importantes dentro de las instituciones, dado que se encargan de generar los principales ingresos económicos para la empresa. Los asesores comerciales trabajan en base a las metas diarias, semanales y mensuales propuestas por la institución y bajo la dirección de un líder, quien se encarga de direccionar su trabajo al cumplimiento de objetivos, es por ello que es de vital importancia contar con un personal de ventas con un grado alto de satisfacción laboral. Para ello es necesario identificar los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción, así como el nivel liderazgo transformacional y los efectos que tiene en el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los empleados.

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables sobre la base del cual los colaboradores consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. La persona es un todo, por lo que también existen factores externos que influyen en la satisfacción del colaborador dentro de su ambiente de trabajo. (Alles, 2009)

De allí, el interés por investigar si el liderazgo transformacional está relacionado con la satisfacción laboral de los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca, para lo cual es importante medir el nivel de ambas variables para luego establecer la relación entre las mismas y en base a ello brindar alternativas de solución que permitan inspirar, empoderar y aumentar el nivel de participación de los asesores en el área comercial, lo cual será favorable para la empresa y que permitirá generar mayor compromiso con las metas propuestas y con el cumplimiento de las mismas.

I.2. Pregunta de investigación

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los de los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca?

I.3. Objetivos de la investigación

II.2.1. Objetivo general:

Determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca

II.2.2. Objetivos específicos

- Medir el nivel de liderazgo transformacional en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca.
- Medir el nivel de satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad Cajamarca.
- Determinar la correlación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad Cajamarca.

I.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica: El presente estudio se justifica a nivel teórico para el liderazgo transformacional en la teoría de Murcia (2017) y en la Teoría de Herzberg para la Satisfacción Laboral.

Justificación práctica: La presente investigación encuentra su justificación práctica en que ayuda a determinar si existe una relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad Cajamarca, lo que va a permitir a la empresa tomar esa información necesaria a fin de solucionar el problema que presenta la Empresa con la satisfacción de sus colaboradores, mejorando el liderazgo transformacional, en la dimensión que esté presente más baja.

I.5. Alcance de la investigación

El presente estudio establece una valiosa participación referencial en función a la interpretación sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los asesores comerciales de una universidad, a raíz de los cuales se plantearán soluciones

objetivas que permitan mejorar los elementos que potencien un buen clima laboral, identificando la realidad problemática de la empresa con respecto al liderazgo transformacional que los dirige y de esa manera, evaluar su nivel de influencia en la satisfacción laboral, así mismo brindar estrategias que puedan fomentar el aprendizaje colaborativo, aumente la autoestima de los trabajadores y por ende su nivel de satisfacción. Al obtener los resultados de la investigación se podrá plantear nuevos retos.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

La tesis doctoral de Alcántara (2016) en la ciudad de Madrid-España; trabajó 2 objetivos principales: explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal centralizada de México y cuál de ellos es el más recurrente y evaluar cómo se relacionan los estilos de liderazgo de los funcionarios de la administración pública federal centralizada de México con los indicadores de satisfacción y eficacia. Desarrolló una investigación de correlación entre variables y no de relación causal, con una población de 22,073 cuya muestra es 8,961 funcionarios públicos lo que representa un 41% de la población total de mandos medios y superiores de todas las dependencias que conforman la administración pública centralizada. Las técnicas que se utilizaron para en el análisis de datos fueron: el coeficiente de confiabilidad, análisis factorial confirmatorio, correlación entre variables y regresión lineal simple y múltiple. El coeficiente de fiabilidad alfa (α) de Cronbach que se obtendrá del SPSS, mide el grado de homogeneidad o parecido que existe entre los elementos que conforman cada escala. En la medida en que exista menor error de la medición, en esa medida el coeficiente se acercará a la unidad o, lo que es lo mismo, donde un valor 0 indicará parecido nulo entre elementos y un valor 1 (ausencia de error), correlación perfecta entre los ítems de la escala. Valores alfa de por lo menos .70 son considerados aceptables (Nunnally, 1981), mayores de .80 suelen considerarse buenos y superiores a .90 excelentes (Ayoub, 2010).

Por lo tanto, el antecedente contribuye a reforzar un determinado uso de estilos de liderazgo para mejorar el servicio de los funcionarios de la administración pública, como se pretende en la presente tesis.

En la tesis presentada por Chávez, Cigüeñas, & Martensen, (2016) en la ciudad de Lima-Perú, para al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional; cuyo objeto de estudio es “Determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los colaboradores de una empresa peruana del sector servicios.”. Desarrolló una investigación de tipo cuantitativo, correlacional y transversal para una población de 219 colaboradores, de los cuales 21 colaboradores no aceptaron y 05 colaboradores fueron eliminados debido a que no completaron la información de

las encuestas. Se evidenciaron los estilos de liderazgo predominante en la empresa es el transformacional y la actitud predominante es la aceptación. Asimismo, los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional; también señalan que el estilo de liderazgo pasivo-avoidante se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional. Por lo que con dichos resultados permitieron desarrollar un plan de acción con la propuesta de actividades destinadas a fortalecer los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como optimizar la actitud de aceptación ante el cambio organizacional. (Chávez, Cigüeñas, & Martensen, 2016)

Teniendo en cuenta que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con el cambio organizacional; por lo que, se debe crear algunos programas que incentiven la competencia entre los colaboradores, cuyo fin sea el esfuerzo en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la organización, de esta manera se logrará una satisfacción laboral.

Por lo tanto, el antecedente contribuye a reforzar que la aplicación de algunos planes de mejora en la satisfacción laboral, como se pretende en la presente tesis.

En la tesis presentada por Ramírez, (2017) la ciudad de Lima-Perú, en una tesis para grado académico de maestro en “Comportamiento organizacional y recursos humanos”; cuyo objetivo de la tesis “determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima” desarrolló una investigación de tipo aplicada (práctica o empírica), el nivel de estudio fue correlacional de corte transversal. Con una población de 457 colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima. Se concluyó que la variable estilos de liderazgo y sus dimensiones estilo autocrático, estilo democrático y estilo laissez faire están relacionados con el clima organizacional de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima (Ramírez, 2017).

Por lo tanto, el antecedente contribuye a reforzar que los diferentes estilos de liderazgo si están relacionados con el clima organizacional como se pretende en la presente tesis.

Finalmente la tesis de Vega (2017) titulada “El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal asistencial de salud en el Centro de Salud San Jerónimo” – 2017 de la Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco – Escuela de Postgrado, analizó la satisfacción de los trabajadores de instituciones sanitarias es un elemento que define la calidad de atención prestada; así, al medir la satisfacción laboral se está comprobando la efectividad de la organización y sus servicios internos. Asimismo, aun cuando teóricamente el liderazgo transformacional podría considerarse como una variable relacionada a la satisfacción laboral, existe muy poca evidencia empírica de ello, motivo por el cual, con el propósito de enriquecerla y proporcionar información actualizada a las autoridades y personal asistencial, a fin de que se preserve el capital humano de esta organización y pueda formularse un plan de mejora de las condiciones laborales acorde a las necesidades sentidas por los trabajadores; se establece como objetivo general: Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal asistencial de salud en el Centro de Salud San Jerónimo – 2017, teniendo como hipótesis que existe relación significativa entre ambas. El presente estudio es descriptivo, no experimental, transversal y correlacional; la población de estudio fue de 78 trabajadores asistenciales de salud. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario consolidado, adaptado y validado al personal asistencial durante el mes de mayo del año 2017. Tras analizar los datos obtenidos, se aceptó la hipótesis de investigación, concluyendo que existe relación altamente significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal asistencial de salud en el Centro de Salud de San Jerónimo. Puntualizando que la mayoría se encuentra medianamente satisfecha con su trabajo, en correspondencia con la mayoría que considera que el liderazgo transformacional es a veces aplicado en la conducción administrativa del establecimiento; se deduce que existen aspectos por mejorar para lograr un mayor porcentaje de satisfacción y una mejor percepción de los beneficios del liderazgo transformador del líder de la institución.

II.2. Bases Teóricas

II.2.1. Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas. El liderazgo es, entonces, el catalizador que transforma el potencial en realidad. En todos los casos, la prueba definitiva del liderazgo es la medida en que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial que ya está en una organización y su personal (Newstron, 2007).

Definición de líder

Galton (1869) determina que las cualidades que hacen a un gran líder se heredaban biológicamente. Esa noción sigue siendo debatida con vehemencia en Psicología, principalmente por medio de lo que se conoce como “El debate por naturaleza o por formación”. El lado “por naturaleza” de esta ecuación afirma que la personalidad individual se basa en la genética. Uno tiene el material biológico para ser un líder o no lo tiene. Por su parte, la posición “por formación” de ese debate considera que el que una persona se convierta o no en líder depende menos de su fisiología que de su experiencia en la vida real. Así, en el caso en que dos individuos nacieran con una fisiología similar (como dos mellizos idénticos), uno de ellos puede ser un gran líder, mientras que el otro quizá no lo logre, lo cual depende de las circunstancias de sus vidas.

Algunos partidos de la posición “por naturaleza”, como Galton et al. (2004), afirman que los individuos son simplemente “líderes natos”. La historia está plagada con las hazañas de estos hombres y mujeres, y por lo general aparecen en televisión y películas.

Mateo y Valdano (2012) lo definen como el arte de gestionar voluntades. El liderazgo es un arte porque para ser un líder se necesita tener un espíritu provocativo; se necesita una capacidad innovadora que dé ese toque mágico que destierra el conformismo y la pasividad. En definitiva el líder debe poseer esa fuerza misteriosa para percibir la realidad de forma desacostumbrada.

Para John C. Maxwell (2019) “El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”.

Según Gibson ((Bass, Bernard y Avolio, Bruce, 1994)2014) el liderazgo es la capacidad de poder influir en la conducta del prójimo. Es un intento de influencia personal dirigido, a través del proceso de la comunicación, al logro de una o varias metas.

Para Daft (2001) el liderazgo está asociado con la innovación, influencia y buen ejemplo. El liderazgo es quien da instrucciones en forma entusiasta para el logro de sus metas.

Según Rost (2013) el liderazgo es una relación de influencia entre los líderes y seguidores, quienes intentan realizar cambios reales que reflejen sus mutuos propósitos. En esta definición existen elementos como:

a) La relación está basada en la influencia:

- La relación de influencia es multidireccional.
- La influencia se reduce a los comportamientos.

b) Lo líderes y seguidores son las personas que intervienen en esta relación:

- Los seguidores son activos.
- Debe haber más de un seguidor.

c) Los líderes y seguidores intentan efectuar cambios reales:

- Intentar significa que desean los cambios.
- Los cambios deben ser transformadores y constructivos.
- Intentan hacer los cambios en el presente.

d) Tanto líderes como seguidores desarrollan metas comunes:

- Estas metas están basadas en la influencia no coercitiva.
- Los propósitos mutuos se convierten en propósitos comunes.

Para Slater (2016) si se pretende liderar se debe indicar el camino y marchar hacia allá, por lo que es necesario compartir una visión con los alumnos y llevarla cabo con estrategias concretas y efectivas.

De esta manera, se define el liderazgo como el conjunto de capacidades que tiene un individuo para influir en el comportamiento de los miembros de un grupo, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Teorías del Liderazgo:

A. Teoría del gran hombre

Esta teoría podría tener su antecedente más verosímil en Aristóteles; pues es su obra “La Política”, defiende con ardorosa energía que la sociedad, al ser el hombre un animal por excelencia, está sujeto al dominio de unos sujetos por otros. De ahí que justifica la esclavitud de aquellos hombres que deben necesariamente ejecutar lo que los demás gobernantes o líderes ordenan (Scháfer, 2002).

El fatalismo más puro, que en la sociedad deben haber hombres que mandan y otros que obedecen por condiciones naturales. La naturaleza, sigue avanzando en su injustificada defensa de la esclavitud, ha establecido que los reyes han nacido para ser tales y que deben conservarse siempre así, y cuyos mandatos deben ser hereditarios a fin de garantizar la continuidad del orden establecido. El ser humano, concluye Aristóteles está condenado a vivir en un orden establecido bajo la existencia de la jerarquía en el mando.

La teoría del Gran Hombre sostiene que las condiciones de Liderazgo son innatas es decir, los Líderes nacen, no se hacen. En épocas antiguas se consideraba que los hombres existían muy limitados en número y que por eso habían nacido para mandar y ser obedecidos, para pensar por los demás, para tomar decisiones por los demás y por razones del destino ellos les convertía en Líderes.

Así, en las monarquías todavía existentes en nuestro tiempo de alguna manera se defiende esa tesis, pues en países como Inglaterra y España, los líderes y el poder de dominio se transfieren por herencia.

Esta teoría adolece de una serie de vacíos, por no decir de arcaísmo por no ajustarse a la verdad y a los hechos. Los defensores de esta concepción hasta hoy no pueden explicar con meridiana claridad y transparencia qué es lo que justifica la existencia de esta clase de dirigentes, salvo aquello que se ha dado en llamar tradición, o sea la costumbre hecha carne que de alguna manera

se mezclan con los sentimientos de las personas de manera que para garantizar su estabilidad emocional y material deben vivir respetando y resguardando ciertas formas antiguas de organización social.

Además, las sociedades modernas de hoy, no podrían aceptar de pronto el nacimiento e reinados que se transmiten por herencia o de líderes iluminados, pues eso sería inocuo e inaceptable bajo todo punto de vista.

B. Teoría del Bing Bang

Esta teoría cercana al marxismo explica la existencia de líderes como producto de las grandes crisis y acontecimientos, pues estos hechos son los que dan paso a la aparición de líderes investidos de un poder extraordinario que les permite ejercer influencia poderosa en los demás miembros de la sociedad para hacer frente a las circunstancias especiales y graves que la situación les planteara.

Los grandes hechos, las circunstancias sociales, los cambios que inevitablemente sufre la sociedad en su largo proceso de maduración, explican la aparición de líderes quienes, preocupados por el porvenir de sus pueblos, dejan todos sus proyectos personales para entregarse de lleno al estudio de su realidad con una pasión admirable y así poder determinar cuál es la orientación que deben darle a sus respectivas comunidades.

Pero esta teoría, que se aproximaría a la verdad, no es del todo convincente, pues las circunstancias por sí solas no podrían formar a los líderes si estos no cuentan con aquellas condiciones naturales llamadas también innatas como el carácter, su disposición de sacrificio añadido a la capacidad que se va desarrollando a través del estudio y análisis de la realidad. Esa actitud de entrega incondicional hacia los intereses comunes, en contradicción con el individualismo a ultranza, forma parte de esas cualidades personales que el líder exhibe y que son las propias. El resto es ya producto de un proceso complicado de formación al que, por la dureza del mismo, solo pueden estar dispuestos quienes valoran más lo social que lo individual.

C. Teoría realista alternativa o liderazgo transformativo

Al carecer de poder suficiente como para organizar las instituciones y gobernarlas con resultados positivos para, al menos, la mayoría de los miembros de la sociedad, los líderes se ven hasta cierto punto frustrados. Existe pues la frustración por la falta de ese poder que es producto no solamente de la relación existente entre las masas civilmente organizadas y las instituciones del Estado, sino que también de la fuerza moral connatural al líder. La falta de poder y la consiguiente autoridad y competencia, se ve reflejada en la incapacidad de los líderes de concretar las expectativas de las grandes mayorías.

Ni la teoría del Gran Hombre, ni la del Bing Bang, nos dan los argumentos necesarios como para resolver el viejo dilema del liderazgo.

Aparece entonces, la Teoría Realista Alternativa o Liderazgo Transformativo. Transformativo porque su esencia está en el poder, pero ese poder definido como la energía básica para iniciar y continuar la opción traduciendo la intención en realidad. Esta teoría surge de la constatación de una verdad: la precariedad funcional de nuestras instituciones, y el deterioro moral de los hoy denominados líderes por no haber demostrado capacidad suficiente como para entender al país y traducir las intenciones en realidad.

D. Modelo Ruta – Meta de Liderazgo

House et al. (2013) han desarrollado todavía más la perspectiva ruta – meta del liderazgo, que se derivó del modelo de expectativas de la motivación.

El modelo ruta – meta del liderazgo afirma que es papel del líder usar la estructura, apoyo y recompensas para crear un ambiente de trabajo que ayude a los empleados a alcanzar las metas organizacionales. Las dos grandes funciones que esta función incluye son crear una orientación hacia las metas y mejorar la ruta hacia ellas, para que puedan alcanzar más fácilmente.

Los líderes identifican las necesidades del empleado, plantean metas apropiadas y luego vinculan el logro de las metas con las recompensas mediante la aclaración de las relaciones de expectativas y la instrumentalidad. Se eliminan barreras al desempeño y se guía al empleado. Los resultados esperados del proceso incluyen la satisfacción del trabajo, la aceptación del líder y una mayor motivación. Estos resultados deben permitir un desempeño más eficaz y el logro de las metas.

Los líderes necesitan ofrecer un balance tanto del apoyo de la tarea como del apoyo psicológico a sus empleados, como sugiere la lógica. Ellos proporcionan apoyo de la tarea cuando ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para que el trabajo se haga. Pero, también se requiere apoyo psicológico. Los líderes deben estimular a la gente para que quiera hacer el trabajo y auxiliarla con sus necesidades emocionales.

De acuerdo con la teoría ruta-meta, los papeles del líder son ayudar a los empleados a entender lo que necesita hacerse (la meta) y cómo hacerlo (la ruta), Aún más, los líderes necesitan ayudar a los empleados a visualizar la forma en que lograr las metas será de beneficio para ellos y la organización. Esta acción de liderazgo debe resultar en percepciones de altas expectativas (esfuerzo que lleva al logro de las metas y por ello a recompensas apreciadas). Sin embargo, los líderes tienen que saber decidir qué estilo usar con cada empleado; el modelo ruta-meta identifica cuatro posibilidades:

- **Liderazgo directivo:** El líder se enfoca en asignaciones claras de trabajo, estándares de un buen desempeño y calendario de entrega.
- **Liderazgo de apoyo:** El líder demuestra preocupación por el bienestar y necesidades de los empleados, al mismo tiempo que trata de crear un ambiente agradable de trabajo.
- **Liderazgo orientado hacia el logro:** El líder establece altas expectativas para los empleados, les expresa confianza en su capacidad de alcanzar metas complejas y modela con entusiasmo la conducta deseada.
- **Liderazgo participativo:** El líder invita a los empleados para que planteen sus comentarios sobre las decisiones y trata seriamente de emplear sus sugerencias cuando se toman las decisiones definitivas.

E. Teoría de la equidad

De acuerdo con este planteamiento, las personas se ven influenciadas por sus percepciones de la equidad de las recompensas por ciertos desempeños.

Basada en la teoría de la comparación social, la teoría de la equidad sugiere que las personas evalúan su propio desempeño y sus actitudes comparándolas con las de los demás. Formulada por J. Stacy Adams en la

University of North Carolina, la teoría de la equidad sostiene que las personas toman en cuenta dos factores al evaluar la equidad:

- a) La relación entre sus resultados y sus aportaciones
- b) La relación entre los resultados y las aportaciones de los demás.

Cada advertir que esos juicios se basan sobre todo en percepciones y no en evidencias objetivas. De allí que pueda surgir un problema si un líder emite políticas que él considera equitativas y justas, mientras que, por su parte, los empleados consideran que privilegian a algunos. Esta teoría insta a los líderes a que analicen la equidad de sus políticas desde el punto de vista individual y colectivo de los trabajadores. Los líderes deben preguntarse si algunos sectores van a ser recompensados más que otros, y en qué situaciones pueden surgir resentimientos.

La teoría de la equidad propone que las personas traten de igualar la relación entre los resultados (salario, reconocimiento, posición laboral) y las aportaciones (esfuerzo, edad, sexo, experiencia y nivel de productividad). Por ello, si las personas sienten que se han esforzado y no reciben el reconocimiento suficiente a sus esfuerzos, en algún momento empezarán a producir menos hasta que la relación entre resultados y aportaciones se acerque más a uno. Por el contrario, si las personas sienten que son recompensadas más de la cuenta (algo realmente muy raro), empiezan a trabajar más para subsanar esa inequidad.

F. Teoría X y teoría Y de McGregor

Las suposiciones acerca de lo que motiva a los colaboradores pueden afectar de manera importante las decisiones que toman los líderes. Influído por los trabajos de Maslow, McGregor (1987) propuso una serie continua de las creencias que tiene los gerentes sobre aquello que motiva a los empleados. En un extremo de la serie, que él llamo teoría X se encuentra la creencia de que a las personas las motivan principalmente sus necesidades básicas. Los líderes y los gerentes de la teoría X esgrimen las suposiciones siguientes:

- A las personas les desagrada inherentemente el trabajo y tratan de evitarlo

cada vez que pueden.

- Puesto que a las personas les desagrada el trabajo, en menester obligarlas, controlarlas o amenazarlas con castigos para que alcancen las metas.
- Cada vez que puedan, las personas eludirán las responsabilidades y buscarán una dirección formal.
- La mayoría de las personas pone la seguridad por encima de todos los demás factores relacionados con el trabajo y demuestra poca ambición.

Por su parte, un líder de la teoría Y cree que las personas son motivadas por necesidades de mayor rango. Los líderes de la teoría Y basan sus conductas en las cuatro suposiciones siguientes:

- Las personas ven el trabajo como una actividad tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigirán y controlarán solas si se sienten comprometidas con los objetivos de la tarea asignada.
- Las personas promedio pueden aprender a aceptar e incluso a pedir responsabilidad.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras es algo propio de la mayoría de la población y no necesariamente una competencia exclusiva de quienes ocupan puestos gerenciales.

Los líderes deben evaluar constantemente sus suposiciones acerca de los motivos de los demás. Aun cuando ningún individuo es un verdadero “X” o un verdadero “Y”, las suposiciones que uno haga pueden afectar de manera importante la capacidad para practicar el liderazgo e influir en los demás.

G. Teoría del Liderazgo transformacional (Murcia, 2017):

Son innumerables los aportes teóricos sobre el estudio del Liderazgo Transformacional, evidenciándose una marcada tendencia a focalizar a los líderes formales de una organización y a la influencia del mismo en el bienestar de quienes estarían bajo su potestad. Esta influencia tiene sus orígenes más remotos en el pensamiento de Weber (citado por Burns McGregor 1978) quien esbozó su doctrina en el análisis estructural del liderazgo y su influencia en la sociedad.

El carisma como componente de los atributos individuales del líder que le otorgaba poder frente a sus seguidores contribuía a mantener vigente el modelo burocrático de las organizaciones.

Burns, McGregorg (1978) asumió la necesidad de entender el valor moral del líder como elemento indispensable y accionante del liderazgo y por ello presenta una dualidad contrastante: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional; enfatizando entre los valores morales de esta dualidad: la justicia, la igualdad, la libertad y la colectividad. Consecuentemente, el liderazgo “transforming” que Burns, McGregorg (1978) propuso, se define como un proceso en el que los líderes producen cambios radicales en sus seguidores, tanto en la forma de actuar como en la forma que tienen de concebir las cosas basando su relación en altos niveles de moralidad y motivación.

Posteriormente es interesante el planteamiento de Bass, quien sugirió el concepto de liderazgo “transformacional”, como un estado caracterizado por los efectos que el líder produce en sus seguidores y en la propia cultura organizacional.

Resulta controversial para muchos la posición que tienen ambos autores respecto a la relación que existe entre liderazgo transaccional y transformacional. Para el primero de ellos, se trata de una contraposición, mientras que para el segundo, el Liderazgo Transformacional constituye una extensión del transaccional.

A todo esto, algunas investigaciones actuales, tienden a complementar los aportes teóricos de ambos investigadores desde la vertiente de la autoridad formal organizacional; de allí la necesidad de llegar a comprender sus teorías.

El liderazgo transaccional y liderazgo transformacional son dos enfoques distintos de liderazgo que se han estudiado ampliamente en Psicología del trabajo y de los recursos humanos.

Dentro de las organizaciones es de alta importancia evaluar los estilos de liderazgo que se usan. Esto se hace para determinar si el liderazgo empleado va de acuerdo con la cultura de la empresa, si está siendo beneficiosa para los colaboradores y si está ayudando a garantizar la efectividad de la compañía.

Que el liderazgo sea el adecuado dentro de la organización es importante ya que los líderes van a ayudar a motivar a los colaboradores, llevar a la empresa por buenos y malos momentos y crear una satisfacción más alta en el sitio de trabajo.

En esta entrada vamos a explorar el liderazgo transformacional, también conocido como el liderazgo carismático. En el estilo transformativo se puede dividir en cuatro dimensiones que exploraremos para clarificar cómo este se puede aplicar dentro de su empresa.

Las características que definen este estilo de liderazgo son colaborativas, existe mucha delegación, participación de ambas partes y apoyo para crear confianza mutua. La relación hacia el jefe tiene que ser una de confianza, admiración y lealtad ya que la relación es una doble vía con un nivel alto de compromiso con los objetivos no solo del equipo sino también de la empresa.

Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985)

Bass y Avolio (1994) plantearon que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones: Influencia idealizada o carisma, lo que hace que los seguidores sientan un apego a su líder; motivación inspiradora: el líder transformacional logra transmitir visiones inspiradoras; consideración individual: es un modelo para seguir para los demás y estimulación intelectual: incentiva el pensamiento creativo y la solución de problemas a través de un pensamiento crítico y novedoso.

Dimensiones del liderazgo transformacional:

Influencia idealizada

La primera dimensión que conforma este estilo de liderazgo es la influencia idealizada. En esta dimensión se evalúa cómo los líderes son idealizados por los colaboradores y los efectos que esto tiene en el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los empleados.

El alto nivel de confianza que tenga el colaborador con su líder hace que estén dispuestos a asumir riesgos y metas que probablemente serán retos importantes para sus carreras profesionales.

En esta dimensión es importante resaltar la importancia de como la actitud que tengan los líderes probablemente influenciará en como los colaboradores ven el trabajo que están realizando.

Motivación inspiracional

La segunda dimensión se conoce como motivación inspiracional ya que se refiere al método que utilizan los líderes para generar ese compromiso organizacional que necesitan sus colaboradores. Inspirar a los colaboradores no es una tarea fácil pero si se hace de manera efectiva esto podría lograr que las metas que se propongan sean aún más ambiciosas de lo que quiere o esperan los jefes.

Estimulación emocional

En tercer lugar se analiza la estimulación emocional que debe propiciar un líder para que sus colaboradores puedan incrementar su rendimiento. Esta dimensión se refiere a como los líderes crean, innovan, y desarrollan nuevos acercamientos para la solución de los conflictos. No solo es importante las habilidades de creatividad del líder sino también como promueve esta actitud dentro de su equipo de trabajo.

Darle la oportunidad los colaboradores para que lleguen a una solución innovadora por caminos alternativos ayuda a empoderar a los colaboradores que a su vez desarrolla el talento humano dentro de la empresa.

Consideración individualizada

Para completar el líder transformacional debe fomentar una consideración individualizada. Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado.

Al reconocer la individualidad de cada una de las personas de la empresa el jefe puede brindar apoyo o coaching para que sus colaboradores sientan que no son uno más del montón si no que son valorados por su individualidad.

En conclusión, el estilo de liderazgo transformacional parece abarcar dimensiones importantes que garantizan que exista un mejor desempeño de los colaboradores dentro de la empresa. Es fundamental como primer paso que el departamento de recursos humanos pueda identificar el estilo de liderazgo que más se adapte a su cultura y así pueden empezar a generar un cambio que vaya a significar mejora en el rendimiento de todos los empleados.

Tipos de liderazgo

Actualmente tenemos diferentes tipos de liderazgo así tenemos:

A) Basado en el uso de la autoridad:

- a) **Líder autocrático:** Adopta sus decisiones de forma unilateral, excluyendo la opinión de los demás.
- b) **Líder democrático:** Fomenta la participación de su equipo en la toma de decisiones.
- c) **Laissez-Faire o liberal:** Da responsabilidades individual y grupal y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común; sin embargo, ofrece una visión simple y estática de liderazgo, así como de los subordinados y de su papel en el proceso.

B) Teniendo en cuenta la estructura social:

a) Líder autoritario:

Todas las tácticas los establece el líder. El líder es el que dicta las técnicas y las fases para alcanzar el objetivo. A partir de ese momento la dirección se hace imprecisa.

El líder se comporta de una manera muy personal para alabar y castigar, no se basa en razones objetivas. Es el que determina que tareas realizarse y el que distribuye el trabajo. El líder permanece aislado cuando el grupo entra en acción.

b) El líder consultivo:

El líder tiene confianza sustancial pero no completa, deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones. Él es

quien consigue las ideas y opiniones de sus subordinados haciendo uso constructivo de ellas.

Usualmente el líder consulta a sus subordinados, pero ordinariamente el líder es el que tiene la última palabra.

c) Democrático:

Es aquel que se caracteriza porque en la toma de decisiones acerca de las actividades del grupo, es el grupo quien interviene, siendo el líder un conductor de la discusión del grupo. Participa activamente sin menospreciar la participación de los demás miembros, así como actuando dentro de las normas establecidas por el mismo grupo.

d) Líder liberal:

El liderazgo no se asume completamente quedando el grupo a su mando en completa libertad y albedrío.

C) Según el manejo de los participantes y el acercamiento emocional del líder hacia el grupo tenemos:

a) El liderazgo centrado en el grupo (G)

Es un liderazgo que se orienta hacia la meta y los colaboradores. Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y realización de sus tareas sin que pierda el manejo a través del líder. El control está orientado hacia el asunto y no hacia la persona, hay información mutua y los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones. El líder tiene una relación emocional positiva con sus colaboradores, está abierto a preguntas y sugerencias, defiende a sus colaboradores hacia afuera y facilita un clima positivo en el grupo.

b) El Liderazgo centrado en el Líder (L)

Se caracteriza por una estructuración y asignación de tareas a través de un manejo intencionado de las actividades del grupo y un control detallado de la realización de la tarea. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo. Asimismo, hay dos variantes extremas con relación

a los colaboradores: Primero un distanciamiento pronunciado, lo cual los colaboradores viven más bien como rechazo y frialdad emocional y en segundo lugar un acercamiento patriarcal (jovial) que es en el fondo una relación asimétrica (padre- hijo).

c) El Liderazgo Descentrado (D)

Es aquel que se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo. Tampoco encuentra apoyo. Aquí la relación con sus colaboradores es principalmente neutral aunque también puede ser distanciada o de cercanía. El líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo.

D) En función a formas de conducción personal del grupo y como logra establecer un clima organizacional

a) Liderazgo generativo punitivo(GP):

Es el ejercicio de la condición de líder que se caracteriza por ser preocupado en la producción. Es posesivo e inflexible, exigente y conservador. No delega la autoridad solo elogia el comportamiento excepcional. El grupo funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder se toma una decisión.

b) Líder generativo nutritivo(GN):

Este tipo de líder hace bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.

Convence a su grupo a que acepten su decisión. Protege, apoya y orienta como un sobreprotector.

c) Liderazgo racional(R):

El grupo marcha en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo, es considerado servicial y amistoso. Es competente.

d) Liderazgo emotivo libre(EL):

Es la condición de líder que se caracteriza por hacer lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito. Desea que su grupo sea como una gran familia feliz.

e) Liderazgo emotivo Dócil(ED)

Es la condición de líder que se caracteriza por hacer lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza, tiene sentimiento de culpa. Cae en estado de depresión, cede su responsabilidad al grupo, no asume autoridad sobre el grupo.

f) Liderazgo Emotivo Indócil(EI)

Es la condición de líder que se caracteriza por hacer lo contrario de lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía. Es dominante (tipo caprichoso, da la contra). Adopta cualquier medida que cree lo ayudará a alcanzar sus fines.

Ve sus propios intereses, incluso para alcanzar la meta. Permite que el grupo actúe dentro de las normas definidas por la alta dirección.

II.2.2. Satisfacción Laboral**a. Definición**

Existen muchas definiciones sobre la satisfacción laboral, sin embargo, la mayoría de autores coinciden en que es la actitud positiva que muestran los colaboradores frente a la función que realizan, y es el resultante de diversos factores que intervienen en el desempeño.

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables sobre la base del cual los colaboradores consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.

La persona es un todo, por lo que también existen factores externos que influyen en la satisfacción del colaborador dentro de su ambiente de trabajo. (Alles, 2009)

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y creencias que determinan la manera en la que el colaborador o grupo humano percibe subjetivamente el ambiente donde se desempeña, lo cual influye en el cumplimiento de sus actividades, por con siguiente si percibe un ambiente favorable y tiene actitudes positivas, mejorará su desempeño (Newstrom, 2011).

El identificar los factores que determinan la satisfacción en cualquier organización es de vital importancia, ya que permite conocer las necesidades y qué es lo que esperan los colaboradores por parte de la organización. Esto permitirá trabajar un plan de acción sobre los factores que sean primordiales para lograr un buen ambiente laboral (Palma, 2004)

La satisfacción laboral es el sentimiento positivo sobre un puesto de trabajo, que es el resultado de una evaluación de los factores que intervienen; es también el involucramiento que tienen los colaboradores en el trabajo, nos permite medir el nivel en el que cada uno de los colaboradores se identifica psicológicamente con la función que realiza, siendo el grado en el que se considera que influye el colaborador en su entorno laboral, la importancia que tiene su puesto y la autonomía que percibe para tomar sus propias decisiones. (Robbins, 2017)

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. Así pues, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos periodos, de igual modo la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. no obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento. los gerentes no pueden establecer hoy las condiciones que llevan a que la satisfacción sea alta y luego descuidarlas, ya que las necesidades de los empleados suelen fluctuar repentinamente. Es de Vital importancia que se preste atención a las actitudes de los trabajadores semana tras semana mes tras mes año tras año. (De Cenzo & Stephen, 2005)

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo. Asimismo el trabajo es parte importante de la vida de muchas personas, de modo que la satisfacción en el influye en su satisfacción general con la vida. el resultado es que existe un efecto de cascada que ocurre en ambas direcciones entre la satisfacción en el trabajo y en la vida. Así pues, se requiere que los gerentes no sólo observen el trabajo y el ambiente laboral inmediato sino también las actitudes de sus empleados hacia otros sectores de la vida.

b. Características que influyen en la satisfacción laboral

Las razones que producen la satisfacción en los colaboradores pueden ser muy diversas, partiendo del enunciado que cada individuo es un mundo diferente, sin embargo, los autores coinciden en que los siguientes factores influyen en la percepción de satisfacción de cada uno.

- **Condiciones laborales:** Son aquellos factores generales que impactan de manera cotidiana a las labores de los individuos. Los gerentes, juegan un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores, pues se han realizado estudios en Hong Kong e Israel, que demuestran que las facultades que les otorgan los líderes a sus subordinados genera una mayor satisfacción laboral. La capacitación, variedad, independencia y retroalimentación tienen una relación directa con la satisfacción que experimentan los colaboradores. (Robbins, 2017)

Al ser en su mayoría factores de naturaleza intrínseca, son determinantes al momento de evaluar la satisfacción ya que cada colaborador le otorga un valor distinto.

- **Personalidad:** Otro de los factores que tiene una relación directa con la satisfacción que experimenta cada colaborador es la creencia que tiene cada colaborador en sí mismo, tanto de la valía interna cómo la capacidad básica. Siendo así se ha demostrado que las personas con una autoevaluación elevada y un gran compromiso en la carrera suelen tener un mayor grado de satisfacción. (Robbins, 2017)
- **Salario:** Es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Para muchas personas el salario que perciben está estrechamente relacionado con la

satisfacción y la felicidad no sólo en el ámbito laboral si no en términos generales; comprobándose que efectivamente el dinero motiva a los colaboradores; sin embargo lo que nos motiva no necesariamente es lo mismo que nos causa felicidad. (Robbins, 2017)

- **Responsabilidad social corporativa:** El compromiso que asume una organización con la responsabilidad social corporativa, es decir, cuando toma acciones autorreguladas para beneficiar a la sociedad o al ambiente, yendo más allá de lo que exige la ley, gran cantidad de colaboradores se sienten comprometidos con el fin, y esto genera una mayor satisfacción laboral, especialmente en la generación milenians; quienes buscan principalmente tres aspectos en un empleador: las personas, el planeta y las utilidades. Determinándose que cuanto más se alinean los valores del colaborador con los de la organización mayor será la satisfacción que experimenten. (Robbins, 2017)

c. Efectos de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se fortalece cuando se aplican las buenas prácticas de los Recursos Humanos, implantando programas que fomenten la participación de las personas. Debemos tener en cuenta también que la satisfacción es dinámica, y puede declinar más ligeramente de lo que se desarrolla o fortalece, por lo que se determina que la satisfacción tiene una relación directa con el comportamiento de las personas en el trabajo, por ello es importante realizar planes de acción y mediciones que nos permitan determinar el comportamiento de nuestros colaboradores. (Alles, 2009, pág. 62)

Existen muchos estudios que han concluido en que la satisfacción laboral genera un mejor desempeño, mayor productividad y eficiencia en las organizaciones, incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes, hace que los colaboradores perciban una mejor calidad de vida, por lo contrario; la insatisfacción laboral genera comportamientos de salida y de negligencia, conductas contraproducentes para la organización, ausentismo, e incremento en la rotación del personal. (Robbins, 2017)

Las actitudes son factores de predicción razonable satisfactorios del comportamiento. Aportan indicios acerca de las intenciones de comportamiento de un empleado o su inclinación a actuar de cierta manera, las actitudes positivas

en el trabajo ayudan a predecir comportamientos constructivos, y las negativas, a prepararse para los indeseables.

Cuando el colaborador está insatisfecho con su trabajo, no se dedica a él, es bajo su compromiso con la compañía y tiene un estado de ánimo muy negativo, ellos suelen estar acompañado con una amplia variedad de consecuencias. Los colaboradores insatisfechos pueden caer en el retraimiento psicológico, retraimiento físico, e incluso actos de agresión. Por otra parte, los empleados satisfechos suelen brindar servicio al cliente más allá de su deber, tienen un expediente laboral impecable y buscan activamente la excelencia en todas las áreas de su trabajo.

Es por ello que las organizaciones se preocupan cada día más por la satisfacción de sus colaboradores, y por su bienestar en general; porque se valora a cada uno de los miembros del equipo, porque cada uno desde su posición o cargo aporta directamente al logro de objetivos de la empresa; teniendo en cuenta que en el caso de las empresas de servicio los colaboradores tienen un contacto directo con el cliente, es de vital importancia que se transmita la satisfacción, generando confianza y lealtad.

d. Teorías de la satisfacción laboral

Se han planteado diversas teorías que pretenden explicar la satisfacción laboral y lo que ésta ocasiona en el comportamiento de los colaboradores; sin embargo, la presente investigación se fundamenta en la Teoría Bifactorial de Herzberg, que refiere que la satisfacción, es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción (Herzberg, 1968)

Partiendo del hecho de que es vital la actitud de cada colaborador frente a su puesto de trabajo, pues bien podría determinar el éxito o el fracaso, Frederick Herzberg plantea la teoría que existen dos tipos de factores que nos permiten medir la satisfacción de un colaborador; los factores intrínsecos y los factores extrínsecos. (Herzberg, 1968)

El nivel de satisfacción laboral será evaluado en función al cumplimiento de las expectativas de los colaboradores en función a la percepción que tienen sobre las labores que realizan así como las condiciones en las que ejecutan sus

labores, para ello consideraremos las siguientes dimensiones de acuerdo a los factores de Herzberg.

Gráfico 1 Factores Intrínsecos o Motivacionales



Fuente: Chiavenato (2009)

Elaboración: Propia

- Progreso

Implica una mejora y desarrollo tanto personal como profesional, el aprovechar los recursos y herramientas brindados por la organización permitirá a cada colaborador destacar en las funciones que realiza, consiguiendo un crecimiento.

Los ascensos en las organizaciones son gran fuente de motivación para los colaboradores, se sienten valorados y esto conlleva a un incremento en el nivel de identificación que sienta para con la compañía. (De Cenzo & Stephen, 2005)

- Reconocimiento

Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, pues nunca dejamos de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes. (Chiavenato, 2009)

Un trabajo estimulante, el valor que percibe el colaborador por las funciones que realiza son sin duda algunos factores que nos permiten evaluar el nivel de satisfacción que experimenta cada persona.

- **Responsabilidad**

Surge de la capacidad del ser humano de reconocer, llevando a cabo las delegaciones con conciencia y libertad, siendo la capacidad y el cumplimiento hacia las obligaciones que se generan en la organización, tomando las decisiones de manera consciente y asumiendo las consecuencias que se conciben. (De Cenzo & Stephen, 2005)

Permite realizar las funciones de manera eficiente, en la medida que se consideren oportunas, dirigidos en todo momento por los lineamientos que rigen la organización.

- **Logro**

Todo individuo tiene un impulso que lo motiva a sobresalir, por tener éxito en un conjunto de estándares, para ello es necesario el recibir capacitaciones que permitan afianzar sus habilidades, se debe tener en cuenta cuánto es que la persona se siente a gusto con las labores que realiza, y los aportes que genera a favor de la compañía. (Chiavenato, 2009)

Gráfico 2 Factores Extrínsecos o Condiciones laborales



Fuente: Chiavenato (2009)

Elaboración: Propia

- Salario

Los colaboradores a menudo hacen una comparación sobre el salario que perciben y las funciones que desarrollan en su puesto de trabajo; de la misma manera comparan sus sueldos con los sueldos de otros miembros de la organización que laboren en puestos similares. Es ahí que cuando perciben que si su sueldo es igual a la de otro colaborador perciben la situación como equitativa y no se genera tensión. Por el otro lado, si perciben que la relación nos es equitativa se genera tensión. “Las percepciones de los empleados acerca de la equidad o inequidad de pago pueden tener fuertes efectos en su motivación para el comportamiento y la productividad en el trabajo”. (Bohlander & Snell, 1999)

- Supervisión

Los líderes son los encargados de facilitar el proceso de comunicación, compartiendo conocimientos, puntos de vista e incluyendo las opiniones de

los colaboradores en las decisiones a tomar, contribuyendo a la integración e identificación con la organización; una de las habilidades que debe desarrollar un líder es la solución de conflictos; pues día a día se presentarán oportunidades de mejora.

“El líder debe adquirir poder y ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que puedo repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía”.
(Chiavenato, 2009)

- Políticas de la empresa

Cada organización establece una serie de procedimientos, normas y estrategias que son aplicadas en el día a día; éstas están orientadas principalmente al logro de objetivos; plasmando el comportamiento que se espera de cada uno de los colaboradores; y las lineamientos que se deben seguir. (Chiavenato, 2009)

- Seguridad laboral

La seguridad de empleo implica la percepción de estabilidad en una sola empresa. Históricamente, este tipo de seguridad dependía de que un empleado hiciera un buen trabajo y se mantuviera alejado de los problemas. Sin embargo tras el desarrollo y cambios que experimentamos día a día se considera el derecho que tiene todo colaborador de permanecer en su empleo, de no haber realizado ningún tipo de faltas es su trabajo. Así como es un derecho de un colaborador, al mismo tiempo, es un deber para el empleador; ya que es una responsabilidad que tienen las organizaciones de asegurarse que los despidos habrán de hacerse en circunstancias justificadas. (Chiavenato, 2009)

- Relaciones con los demás

La comunicación tanto en la sociedad como en un entorno laboral es imprescindible para poder sobrevivir, nadie puede vivir aislado; El éxito de una organización depende en gran medida de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre los colaboradores, es

por esto la importancia del trabajo en equipo, ya que todos enfocan su esfuerzo en lograr las metas establecidas. (Chiavenato I. , 2011)

- Condiciones físicas de trabajo

Las organizaciones deben encontrarse en la capacidad de ofrecer a sus colaboradores un buen ambiente de trabajo, dígase en el ámbito psicológico, como confortable ambiente físico; es indispensable que para el desarrollo de sus funciones cuenten con las herramientas necesarias para realizar su trabajo a cabalidad, lo cual genera indiscutiblemente repercusión en el logro de metas de la organización.

“Al hablar de las condiciones ambientales de trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto” (Chiavenato I. , 2011)

La Teoría de la Discrepancia, enunciada por Locke, sostiene que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo que deriva de la percepción y valor que el colaborador le da a su trabajo viéndolo como un medio para lograr las metas organizacionales, es subjetiva y al ser satisfecha resulta placentera para cada individuo. (Chiang & Nuñez, 2010)

La Teoría del Ajuste en el Trabajo, propuesta por Dawis, señala que el ajuste del trabajo no es un hecho estático, determinando que mientras mayor sea el vínculo de las habilidades del colaborador (conocimiento, aptitudes y destrezas) con lo requerido por la organización, mayor será el nivel de satisfacción laboral que experimente el colaborador; siendo más probable que mejore su desempeño; siendo este un indicador predictivo del tiempo de permanencia que decida cumplir en su puesto de trabajo. (Pinazzo, 1997)

La Teoría de los Eventos Situacionales fue propuesta por Quarstein, McAfee, y Glassman, quienes señalan que las características que el colaborador evalúa antes de ingresar a un empleo, el salario, las condiciones, línea de carrera, jefe inmediato, y los eventos son aquellos que el colaborador no evaluó, y éstos de presentan tras su incorporación a las organizaciones; de acuerdo a lo planteado, la combinación de eventos y características situacionales puedes ser un predictor de la satisfacción global. (Chiang & Nuñez, 2010)

II.3. Definición de Términos Básicos

- **Actitudes**
Son los sentimientos y creencias que determinan la manera que los colaboradores perciben su entorno. (Newstrom, 2011)
- **Capacitación y desarrollo**
La capacitación es una experiencia de aprendizaje que se ejecuta con el fin de mejorar las habilidades para la realización de las tareas diarias, ayudando a los colaboradores a maximizar su potencial. (Robbins, 2017)
- **Comportamiento organizacional**
Actitudes que toman los colaboradores dentro de la organización teniendo como resultado el rendimiento, la satisfacción, el desarrollo, etc. (Newstrom, 2011)
- **Condiciones laborales**
Son aquellos factores generales que impactan de manera cotidiana a las labores de los individuos (Robbins, 2017)
- **Desempeño**
Herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. (Chiavenato, 2009)
- **Factores extrínsecos**
Son aquellos factores referidos a las propias condiciones laborales como la remuneración, las políticas de la organización, su entorno físico y la seguridad ocupacional. (Chiavenato, 2009)
- **Factores intrínsecos**
Funcionan como motivadores y se refieren a la realización exitosa de la tarea en la organización, el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el progreso. (Chiavenato, 2009)

- **Logro**
Todo individuo tiene un impulso que lo motiva a sobresalir, por tener éxito en un conjunto de estándares. (Herzberg, 1968)
- **Motivación**
Es un proceso multifacético que tiene implicancia en los colaboradores, para el desarrollo de los procesos administrativos y los objetivos organizacionales. (Chiavenato I. , 2011)
- **Productividad**
La productividad es una relación entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción. Depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas. (Chiavenato, 2009)
- **Progreso**
Implica una mejora y desarrollo tanto personal como profesional, el aprovechar los recursos y herramientas brindados por la organización permitirá a cada colaborador destacar en las funciones que realiza, consiguiendo un crecimiento. (De Cenzo & Stephen, 2005)
- **Satisfacción laboral**
Sentimiento positivo del puesto de trabajo, que resulta de una evaluación de las características de éste. (Robbins, 2017)

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca.

III.2. Operacionalización de variables

Tabla 1: Matriz de Operacionalización

Variable	Tipo de Variable (cuantitativa o cualitativa)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems	Unidad de Medida	Valor
Liderazgo Transformacional	Cuantitativa	Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (House, 1984)	El liderazgo según Murcia (2017) se mide la variable a través de 4 dimensiones: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, y Consideración individualizada.	Influencia Idealizada	los líderes son idealizados por los colaboradores y los efectos que esto tiene en el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los empleados.	Grado de percepción sobre la influencia idealizada	1, 2,3, 4,5, 6, 7, 8	Nivel	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo
				Motivación Inspiracional	se refiere al método que utilizan los líderes para generar ese compromiso organizacional que necesitan sus colaboradores.	Grado de percepción sobre la motivación inspiracional	9, 10, 11 12.	Nivel	
				Estimulación Emocional	Se refiere a como los líderes crean, innovan, y desarrollan nuevos acercamientos para la solución de los conflictos	Grado de percepción sobre la estimulación intelectual	13, 14, 15 16	Nivel	
				Consideración individualizada	Se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado.	Grado de percepción sobre la consideración individualizada	17, 18, 19 20	Nivel	

Variable	Tipo de Variable (cuantitativa o cualitativa)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems	Unidad de Medida	Valor
Satisfacción laboral	Cuantitativa	Se define la satisfacción laboral, cómo el sentimiento positivo del puesto de trabajo, que resulta de una evaluación de las características de éste.	Herzberg (2017) señala la Teoría bifactorial que propone que la satisfacción laboral es causada por: factores intrínsecos y extrínsecos	Factores Intrínsecos	Funcionan como motivadores y se refieren a la realización exitosa de la tarea en la organización, el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el progreso	Logro	1,2,3,4	Nivel	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo
						Responsabilidad	5	Nivel	
						Reconocimiento	6, 7	Nivel	
						Progreso	8,9	Nivel	
				Factores extrínsecos	Son aquellos factores referidos a las propias condiciones laborales como la remuneración, las políticas de la organización, su entorno físico y la seguridad ocupacional.	Condiciones físicas	10,11,12	Nivel	
						Salario	13,14,15	Nivel	
						Supervisión	16,17	Nivel	
						Políticas de la empresa	18,19,20,21	Nivel	
						Seguridad	22	Nivel	
						Relaciones con Compañeros	23,24,	Nivel	

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de Investigación

El presente estudio es una investigación aplicada. De acuerdo a Lozada (2014), la investigación aplicada busca convertir el conocimiento puro, es decir teórico, en conocimiento práctico y útil; persigue como objetivo mayor la consolidación del conocimiento humano, a través de la puesta en práctica de éste, proceso que se traduce en el crecimiento del saber científico y humano, al comprobar la veracidad de los conocimientos, y además beneficiarse utilitariamente de éste. Así mismo esta investigación es de nivel correlacional porque tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

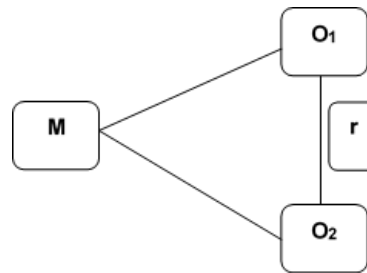
IV.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación del presente estudio es de enfoque cuantitativo que según indica Hernández, Fernández y Baptista (2010) busca contestar preguntas y comprobar hipótesis previamente establecidas recolectando y analizando información a través de mediciones numéricas y de la estadística descriptiva e inferencial permitiendo establecer patrones exactos de comportamiento de las variables en estudio.

Dentro del enfoque cuantitativo, el diseño de investigación en este estudio corresponde a un no experimental de corte transversal, correlacional, debido a que busca establecer las relaciones entre las variables liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, en un momento determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

No se varían de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables; es decir, se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

M: Muestra (30 asesores comerciales de una universidad en Cajamarca)

O₁: Observación de la variable 1 (Liderazgo Transformacional)

O₂: Observación de la variable 2 (Satisfacción Laboral).

r: Correlación entre las variables

IV.3. Método de la Investigación

El método de investigación que se empleó fue el método Hipotético - Deductivo que se caracteriza por el planteamiento de hipótesis fundamentales, y en donde la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. (Murillo, 2015).

IV.4. Población

IV.4.1. Población

La presente investigación consideró como población a los 30 asesores comerciales de una universidad de Cajamarca.

IV.4.2. Muestra

Debido a que la población objeto de estudio es pequeña se decidió trabajar con todos colaboradores que conforman la misma (Población Muestral). Por tanto la muestra estuvo constituida por los 30 asesores comerciales de una universidad de Cajamarca.

IV.5. Técnicas e Instrumentos

IV.5.1. Técnicas

Mendizabal (2013) refiere que las técnicas de recolección de datos son procedimientos operativos correctamente delimitados y rigurosos que son seleccionados y adaptados en función de los objetivos que persigue la investigación y del método de trabajo elegido por el investigador. La presente investigación utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos respecto de ambas variables: Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral.

IV.5.2. Instrumentos

Para evaluar la variable Liderazgo Transformacional se analizó cada una de sus dimensiones o áreas de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Emocional, Consideración individualizada a través de la Escala de Percepción de Liderazgo Transformacional, instrumento que consta de 20 oraciones aseverativas con 5 alternativas de respuesta tipo Lickert: Siempre (5), la mayoría de las veces (4), algunas veces (3), rara vez (2), y nunca (1). Asimismo, para valorar la variable y sus dimensiones se tuvo en cuenta tres niveles o categorías diagnósticas: bueno, regular y deficiente, conforme lo descrito en la ficha técnica.

En referencia a la confiabilidad del instrumento, esta se procesó y se determinó mediante el paquete estadístico SPSS 23, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Asimismo, se tomó en cuenta lo

mencionado por George y Maller (1995) quien refiere que el coeficiente Alfa de Cronbach por debajo de 0.5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable, si tomara un valor entre 0.5 y 0.6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0.6 y 0.7 sería tomado como un nivel aceptable, 0.7 y 0.8 nivel muy aceptable, 0.8 y 0.9 nivel bueno, y mayor a 0.9 nivel excelente.

En este sentido, la Escala de Percepción de Liderazgo Transformacional ha obtenido un valor de Alfa de Cronbach de 0,91, correspondiente al nivel xxxxxx. Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de los ítems de la encuesta; el valor xxxxx revela una fuerte relación entre los ítems.

Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,91	20

Para evaluar la variable Satisfacción Laboral, que consta de 2 dimensiones Factores Intrínsecos y Factores extrínsecos, se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral, instrumento que consta de 24 oraciones aseverativas con 5 alternativas de respuesta tipo Lickert: Siempre (5), la mayoría de las veces (4), algunas veces (3), rara vez (2), y nunca (1), y tres niveles o categorías diagnósticas: alto, regular y bajo, conforme lo descrito en la ficha técnica

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, esta se procesó y se determinó mediante el paquete estadístico SPSS 23, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach; asimismo, se tomó en cuenta también lo mencionado por George y Maller (1995) para la calificación del mismo.

De esta manera, la Escala de Satisfacción Laboral ha obtenido un valor de Alfa de Cronbach de 0.85, correspondiente al nivel muy bueno.

Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,85	24

IV.6. Métodos y procedimientos de recolección de datos

Después de aplicar ambos instrumentos, estos fueron calificados de acuerdo a la valoración descrita en sus fichas técnica, obteniendo de esta forma su puntuación directa, posteriormente se utilizó el soporte estadístico SPSS versión 2.0 para su procesamiento, asimismo se emplearon diversas técnicas y métodos que proporcionan la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

Respecto a la estadística descriptiva, se realizó la distribución de frecuencias numérica y porcentual de la variable dependiente y sus dimensiones, y se empleó la media como medida de tendencia central, así mismo se utilizó el coeficiente de variación como medida de dispersión que describe la cantidad de variabilidad en relación con la media.

Los resultados obtenidos se describen en el capítulo 5 de la presente investigación. Habiéndose considerado para su exposición los objetivos e hipótesis planteadas, asimismo se ha hecho uso de tablas y gráficos estadísticos con formato académico para su adecuada presentación.

V. RESULTADOS

4.1. Medir el nivel de liderazgo transformacional en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca.

Tabla 2: Nivel de liderazgo transformacional

cuartiles	nivel	puntaje	Nivel de liderazgo transformacional
0%-25%	muy bajo	688	76%
26%-50%	bajo		
51%-75%	alto		
76%-100%	muy alto		

Fuente: Encuesta de liderazgo transformacional

Elaboración Propia

Tabla 3: Liderazgo Transformacional según Dimensiones

Dimensiones	Porcentajes
Influencia Idealizada	71%
Motivación Inspiracional	77%
Estimulación Emocional	74%
Consideración individualizada	81%

Fuente: Encuesta de Liderazgo Transformacional

Elaboración Propia

4.2. Medir el nivel de satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad Cajamarca.

Tabla 4: Nivel de satisfacción laboral

cuartiles	nivel	puntaje	Nivel de Satisfacción Laboral
0%-25%	muy bajo	539	77%
26%-50%	bajo		
51%-75%	alto		
76%-100%	muy alto		

Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral

Elaboración Propia

Interpretación: En la tabla 4 se puede observar que el nivel de satisfacción laboral es de 76% el mismo que en un sistema de cuartiles ubica el nivel en alto.

Tabla 5: La Satisfacción Laboral según Dimensiones

Dimensiones	Porcentaje
Factores Intrínsecos	76%
Factores Extrínsecos	78%

Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral

Elaboración Propia

4.3. Determinar la correlación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad Cajamarca..

Coeficiente de Correlación de Pearson: en estadística, el coeficiente de correlación es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias. De manera menos formal, podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre.

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

r = Coeficiente producto-momento de correlación lineal

$$x = X - \bar{X}; y = Y - \bar{Y}$$

- Si $r = 1$, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
- Si $0 < r < 1$, existe una correlación positiva.
- Si $r = 0$, no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si $-1 < r < 0$, existe una correlación negativa.
- Si $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada *relación inversa*: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Esta prueba se realizará en SPSS 24, en el cual podemos observar que se obtiene una correlación POSITIVA alta de **0.810**, el mismo que nos indica que la variable “Liderazgo Transformacional” está relacionado con el “Satisfacción Laboral”.

Tabla 6: Correlaciones

		Liderazgo Transformacional	Satisfacción Laboral
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	.810
	Sig. (bilateral)		.000
	N		30
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.810	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	30	30

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

VI.1. Discusión

El nivel de liderazgo transformacional en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca fue de 76 lo que la ubicó en un sistema de cuartiles en un nivel alto; por lo tanto los líderes de la empresa son líderes que manejan un liderazgo transformacional entre sus diferentes dimensiones, esto concuerda con la teoría presentada por Zelmman (2014) cuando menciona que el líder transformacional tiene la capacidad de innovar y responder a las necesidades cambiantes de la organización y del equipo. Este líder cree y desarrolla, en sus colaboradores, la competencia para hacer cambios en ellos mismos y darse cuenta de todo su potencial. El resultado de su acción son colaboradores motivados, autos dirigidos y altamente competentes.

El nivel de satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad Cajamarca fue de 77 lo que la ubicó en un sistema de cuartiles en un nivel alto; entonces esto coincide con la teoría de Chiavenato y si se tiene un nivel alto de satisfacción laboral, el éxito de la empresa está garantizado ya que como el bien sostiene es de vital importancia la actitud de cada colaborador frente a su puesto de trabajo, pues bien podría determinar el éxito o el fracaso, Frederick Herzberg plantea la teoría que existen dos tipos de factores que permiten medir la satisfacción de un colaborador; los factores intrínsecos y los factores extrínsecos. (Herzberg, 1968)

Se determinó una correlación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad Cajamarca a través del programa SPSS 24, en el cual se pudo observar que se obtiene una correlación POSITIVA alta de 0.810, el mismo que indica que la variable "Liderazgo Transformacional" está relacionado con el "Satisfacción Laboral"; esto coincide con la tesis de Alcántara (2016) quien también presentó una correlación alta entre las dos variables, explicando

que en la medida en que exista menor error de la medición, en esa medida el coeficiente se acercará a la unidad o, lo que es lo mismo, donde un valor 0 indicará parecido nulo entre elementos y un valor 1 (ausencia de error), correlación perfecta entre los ítems de la escala. Valores alfa de por lo menos .70 son considerados aceptables mayores de .80 suelen considerarse buenos y superiores a .90 excelente.

VI.2. Conclusiones

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca; confirmándose la hipótesis de investigación.

El nivel de liderazgo transformacional en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca fue de 76 lo que la ubicó en un sistema de cuartiles en un nivel alto.

El nivel de satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad Cajamarca fue de 77 lo que la ubicó en un sistema de cuartiles en un nivel alto.

Se determinó una correlación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad Cajamarca a través del programa SPSS 24, en el cual se pudo observar que se obtiene una correlación POSITIVA alta de 0.810, el mismo que indica que la variable “Liderazgo Transformacional” está relacionado con el “Satisfacción Laboral”.

VI.3. Alcances y imitaciones de la investigación:

- Esta investigación tomó en cuenta el estudio del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales que trabajaron durante el año 2019, y que propio de la pandemia se

presentaron a diferentes cambios y que a pesar de ello los resultados fueron positivos y servirán como precedente para futuras investigaciones.

- Una de las limitaciones que se encontró durante la investigación es el acceso a los datos, dado que la empresa con la que se trabajó tiene dentro de sus políticas la confidencialidad y privacidad de la información interna de la empresa.
- De acuerdo al estado de emergencia sanitaria y de salubridad emitidas por el estado, la presentación de mi investigación fue postergada, siendo una consecuencia, que la población en estudio se enfrentó a diferentes contextos y modalidades de trabajo.

VI.4 Aportes de la investigación al Contexto actual:

Actualmente la empresa en la cual se realizó la investigación ha sido vulnerable a diferentes cambios, que conllevaron a que nuestra población en estudio a afrontaran diferentes retos, sobre todo relacionados con temas del trabajo virtual y ante ello, se ha evidenciado mayor compromiso de parte de los líderes de la organización, con la finalidad de generar resultados positivos en los colaboradores, siendo el liderazgo transformacional, una herramienta importante en el proceso, dado a que en muchos casos y propio de la afectación emocional en cada colaborador a consecuencia de la Pandemia, se logró un cambio de pensamiento, se potenció sus recursos personales, y se lograron desarrollar habilidades como la adaptación al cambio, manteniendo un nivel de satisfacción laboral favorable, según la última encuesta aplicada en el periodo 2021.

La empresa en estudio ha establecido procesos comerciales para el contexto actual, siendo su principal objetivo el cumplir con los estándares de seguridad en el trabajo y contar con un clima laboral positivo, lo cual conllevó a la suma de esfuerzos en conjunto, al planteamiento de estrategias y nuevos programas de capacitación y fidelización, innovando e implementando sistemas alineados a la virtualidad. No todos se lograron

adaptar a los diferentes cambios, pero quienes continúan han mostrado avances significativos no solo en habilidades duras sino también habilidades blandas, bajo la dirección de un liderazgo transformacional y orientados al cumplimiento de los objetivos.

Los asesores comerciales cuentan actualmente con motivadores intrínsecos y extrínsecos que han sido reforzados ante el nivel de producción que se obtenga y que ante el contexto ha sido valorados por los colaboradores, dado que se reconoce no solo la labor desarrollada, si no también el recurso humano.

Esta presente investigación aporta importantes conocimientos, dado que se obtuvo un análisis previo del nivel de cada variable estudiada con resultados alentadores, es importante destacar que a pesar de la emergencia Sanitaria a causa de la Covid 19 a nivel mundial, el desarrollo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral se ha mantenido en los colaboradores y esto se ve reflejado al cumplimiento de objetivos y el compromiso que hoy por hoy se muestra en cada asesor.

VII. Bibliografía

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial / organizacional*. México DF: Cengage Learning Editores SA.
- Alfaro, A., & Vecino, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 63 - 76.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2008). Comportamiento humano en las organizaciones. *Eumed*, 1-398.
- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Madrid, España.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks- London- New Delhi: Sage Publications.
- Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Burns, M. (1978). *Leadership*. Harper y Row -New York.
- Caballero, K. (2002). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Granada: Universidad de Granada.
- Chávez, J., Cigüeñas, M., & Martensen, R. (2016). LA RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS ACTITUDES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS. Perú.
- Chiang, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas .
- Chiavenato. (2009). *Comportamientos Organizacional: la Dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw- Hill: Segunda ed.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- De Cenzo, D., & Stephen, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa SA.
- Diario Gestión. (08 de Noviembre de 2017). ¿Hay una burbuja de la felicidad laboral?
- Herzberg, F. (1968). *Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados ? Harvard Business Review*. (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.

- Medina Tornero, M. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Murcia, M. C. (2017). *Las 4 dimensiones del liderazgo transformacional*. Recuperado el 21 de Enero de 2018, de <https://blog.acsendo.com/las-4-dimensiones-del-liderazgo-transformacional/>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Palma, S. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. *Revista del Departamento de Psicología*, 49 - 59.
- Pinazzo, D. (1997). *EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN COMO UN PROCESO DE AJUSTE DINÁMICO AL TRABAJO*. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://www3.uji.es/~agrandio/fow/dani/dawis.htm>
- Ramírez, Y. (2017). ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA BANCARIA DEL ESTADO CON AGENCIAS EN LIMA. Lima, Perú.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Person.
- Vega Manga, B. (2017). *EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL DE SALUD, CENTRO DE SALUD SAN JERÓNIMO, 2017*. Cusco: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSTGRADO .
- Villar, P. (24 de Junio de 2017). Great Place To Work 2017: Un análisis de las empresas que destacaron en Perú. *Diario El Comercio*.

Apéndice

Validación de Expertos

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- I.1. Experto: Laura Guzmán Villanobos
 I.2. Especialidad: Gestión Comercial
 I.3. Cargo actual: Directora de Admisión Lima Norte
 I.4. Grado académico: Magister en Administración de Empresas
 I.5. Institución: Universidad Privada del Norte
 I.6. Tipo de instrumento: Encuesta
 I.7. Lugar y fecha: 04 de octubre 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X				
5	Suficiencia para medir la variable	X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X				
9	Tiene secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos	X				
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

DISEÑO DE INSTRUMENTO CONFORME


Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- I.1. Experto: Jose Luis Garcia Saucedo
 I.2. Especialidad: Recursos Humanos
 I.3. Cargo actual: Docente universitario
 I.4. Grado académico: Doctorado / UTA
 I.5. Institución: Universidad San Ignacio de Loyola / U.S.I.L.
 I.6. Tipo de instrumento: Encuesta para medir Satisfacción Laboral
 I.7. Lugar Cajamarca y fecha: 12 de octubre de 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X				
5	Suficiencia para medir la variable	X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X				
9	Tiene secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos	X				
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

La encuesta diseñada es confiable



Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Luis Miguel Cotrina Malca
 1.2. Especialidad: Gestión de Proyectos
 1.3. Cargo actual: Presidente PHI Norte Perú Chapter
 1.4. Grado académico: Maestro en Project Management
 1.5. Institución: University of Maryland, USA
 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta para medir el liderazgo transformacional
 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 17 de Octubre del 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiencia para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento		/				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		/				
8	Expresado en hechos perceptibles	/					
9	Tiene secuencia lógica		/				
10	Basado en aspectos teóricos		/				
Total		30	16				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 92\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

- Agregar texto de introducción.
 - Considerar ic de las preguntas generales a las específicas.


 Firma y sello del Experto



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Luis Miguel Cotrina Malca
 1.2. Especialidad: Gerencia de Proyectos y Liderazgo
 1.3. Cargo actual: Presidente en PMI Norte Perú Chapter
 1.4. Grado académico: Maestro en Project Management
 1.5. Institución: University of Maryland, USA
 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta para medir la satisfacción laboral
 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 17 de Octubre del 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado con lenguaje apropiado		✓				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiencia para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos		✓				
Total		40	8				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{48}{100} = 96\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

- Usar primera persona en todas las preguntas


Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: José Luis García Saucedo
 1.2. Especialidad: Recursos Humanos
 1.3. Cargo actual: Docente universitario
 1.4. Grado académico: Doctorado / PhD
 1.5. Institución: Universidad San Ignacio de Loyola / ESIN
 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta para medir liderazgo transformacional
 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 13 de octubre de 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X				
5	Suficiencia para medir la variable	X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X				
9	Tiene secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos					
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

La encuesta diseñada es comparativa

Firma y sello del Experto

Análisis de Confiabilidad

ANEXO N° 01

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO

Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

Para el cálculo para el alfa de Cronbach es la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

K= número de ítems

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

S_t^2 = varianza total de los individuos

VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,91	20

Interpretación: Según el estadístico alfa de cronbach, si es mayor al 0.7 es confiable estadísticamente. En nuestra variable “Liderazgo Transformacional” con un valor $\alpha=0.91$, resultado obtenido con el SPSS Statistics 24, podemos concluir que el instrumento es confiable estadísticamente para ser aplicado en diferentes poblaciones.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO

Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

Para el cálculo para el alfa de Cronbach es la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

K= número de ítems

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

S_t^2 = varianza total de los individuos

VARIABLE: LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,85	24

Interpretación: Según el estadístico alfa de cronbach, si es mayor al 0.7 es confiable estadísticamente. En nuestra variable “LA SATISFACCIÓN LABORAL” con un valor $\alpha=0.85$, resultado obtenido con el SPSS Statistics 24, podemos concluir que el instrumento es confiable estadísticamente para ser aplicado en diferentes poblaciones.

ENCUESTA PARA MEDIR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS COLABORADORES

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar el nivel de liderazgo transformacional de los colaboradores. La encuesta **es anónima** para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta. Solo se necesita que señale datos generales:

INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
2	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza					
8	Enfatiza la importancia de una misión común					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
11	Presenta una convincente visión del futuro.					
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
13	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
14	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
15	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
16	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajadores.					
18	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
19	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
20	Me ayuda a mejorar mis capacidades.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar el nivel de satisfacción laboral. La encuesta **es anónima** para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta. Solo se necesita que señale el área en la cual labora.

INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Me gusta el trabajo que realizo					
2	Aporto nuevas ideas y/o sugerencias en función del mejoramiento de mi área					
3	Realizo trabajos que ayudan al crecimiento de la organización					
4	Tengo la capacidad necesaria para realizar mis labores					
5	Realizo mis funciones de manera eficiente					
6	La organización reconoce cuando realizo un buen trabajo en el tiempo adecuado					
7	Mi trabajo es valorado por mi jefe inmediato					
8	Recibo capacitaciones que me permitan mejorar mi trabajo					
9	La organización me da la oportunidad de ascender					
10	El ambiente donde trabajo es confortable					
11	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
12	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar un trabajo adecuado					
13	En relación al trabajo que realizo, considero que mi remuneración es adecuada					
14	Mi remuneración está alineada a los niveles de pago del mercado					
15	Cuánto mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración					
16	Mi jefe directo me brinda apoyo para superar los obstáculos diarios en el trabajo.					
17	La comunicación y coordinación con tu superior es constante					
18	Mi horario de trabajo es agradable					
19	Los procedimientos establecidos son aplicables en el día a día					
20	La empresa promueve un equilibrio entre mi vida profesional y personal					
21	Considerando el momento actual de la empresa, los objetivos, estrategias y direccionamiento son los correctos					
22	Me siento seguro con mi trabajo					
23	Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo					
24	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Tabla 7: Matriz de Consistencia

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: El liderazgo Transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Independiente	1. Tipo de Investigación Aplicada 2. Nivel de Investigación Descriptivo correlacional 3. Método: Analítico.
¿ Que relación existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca?	Determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca?	Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca?	Liderazgo transformacional	
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	V. Dependiente:	4. Diseño de la Investigación: No experimental, transversal 5. Marco Muestral: la relación de los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca, proporcionada por la oficina de personal 6. Población: 30 asesores comerciales de una universidad en Cajamarca. 6. Muestra: 30 asesores comerciales de una universidad en Cajamarca, 7. Técnicas: Encuestas 8. Instrumentos: Cuestionarios 9. Indicadores: En la matriz de operacionalización
<ul style="list-style-type: none"> •¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca en el año 2019? •¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca en el año 2019? •¿Cual es la correlación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca en el año 2019? 	<ul style="list-style-type: none"> •Medir el nivel de liderazgo transformacional en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca en el año 2019 •Medir el nivel de satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca en el año 2019. •Determinar la correlación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los asesores comerciales de una universidad en Cajamarca en el año 2019. 		Satisfacción Laboral	
			V. Intervinientes:	