



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN  
LABORAL EN EL CLUB CAMPESTRE PUMA DE  
PIEDRA S.A.C. ANDAHUAYLAS, 2015**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**ROCIO PILAR OLIVARES HUAMANI**

**Asesor:**

**Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque**

**Andahuaylas, Perú**

**2015**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios, a mis padres que siempre confiaron en mí, a mi novio, quien me acompaña en todo momento y a mi mejor amiga con quien compartí momentos gratificantes en este proceso de aprendizaje.

## **AGRADECIMIENTO**

Es una honda satisfacción el lograr la meta de esta etapa de mi vida, punto de partida para el logro de otras más.

Quedo muy agradecida a mi madre, quien es un ejemplo de amor, perseverancia y honestidad.

A mi familia, quienes son mi apoyo incondicional en los momentos más difíciles.

A mi mejor amiga Norma Q., con quien compartí conocimientos y juntas aprendimos que solo con disciplina y mucho esfuerzo se logran los objetivos.

A mi novio, quien siempre confió en mí y me acompaña en cada decisión.

Agradecer a los docentes de la Facultad de Ciencias de la Empresa, quienes hicieron posible la realización de este trabajo de investigación, gracias por los conocimientos y experiencias compartidas en este proceso de aprendizaje.

Al personal de atención de la biblioteca, quienes fueron muy atentos conmigo al darme todas las facilidades para poder realizar mi trabajo de investigación.

A la Universidad Nacional José María Arguedas, ya que me permitió aprender y crecer como persona y como profesional, así también abrimo paso en este mercado laboral tan competitivo.

Todos me ayudaron a elaborar este trabajo de investigación, razón por la cual estoy muy agradecida.

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado **“ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CLUB CAMPESTRE PUMA DE PIEDRA S.A.C. ANDAHUAYLAS, 2015”**. Tiene como propósito fundamental determinar la relación que existe entre la variable estilo de liderazgo y la variable satisfacción laboral; es decir, si el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, que se traduce en la insatisfacción laboral se deben a un desacierto en la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos, que los líderes utilizan cuando interactúan con sus seguidores, ya que el problema en estudio se viene observando hace varios años.

Sin duda los resultados de la investigación, además de permitirme obtener el título profesional, constituirán una fuente de información muy útil para la realización de otros trabajos de investigación similares en la zona.

En la elaboración de este trabajo de investigación se han tomado en cuenta todos los procedimientos metodológicos que comprenden el proceso de investigación científica.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
PRESENTACIÓN .....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	19
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>21</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	21
1.2. Formulación del problema.....	23
1.2.1. Problema general .....	23
1.2.2. Problemas específicos.....	24
1.3. Delimitación .....	24
1.4. Justificación .....	24
1.5. Objetivos.....	25
1.5.1. Objetivo general .....	25
1.5.2. Objetivos específicos.....	26
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>27</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	27

2.1.1. Antecedentes internacionales.....	27
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	31
2.2. Marco teórico.....	34
2.2.1. Administración.....	34
2.2.2. Comportamiento organizacional.....	39
2.2.3. Liderazgo.....	40
2.2.4. Estilo de liderazgo.....	43
A. Definición.....	43
B. Teoría de los rasgos de la personalidad.....	44
C. Teorías sobre estilos de liderazgo.....	47
1) Teorías del comportamiento.....	47
2) Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo.....	59
3) Nuevos enfoques del liderazgo.....	64
2.2.5. Satisfacción laboral.....	67
A. Definición.....	67
B. Dimensiones de la satisfacción.....	69
C. Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo.....	70
D. Teorías de la satisfacción laboral.....	74
E. Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral.....	83
F. La actitud que tiene el trabajador frente a la satisfacción e insatisfacción.....	85
2.3. Marco conceptual.....	86
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>89</b>
3.1. Hipótesis.....	89
3.1.1. Hipótesis general.....	89
3.1.2. Hipótesis específicas.....	89
3.2. Variables.....	90

3.3. Operacionalización de variables.....	91
3.4. Metodología .....	92
3.4.1. Enfoque.....	92
3.4.2. Tipo de estudio.....	92
3.4.3. Diseño de investigación.....	93
3.5. Población y muestra.....	94
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	96
3.7. Métodos de análisis de datos .....	97
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>98</b>
4.1. Resultados de la investigación.....	98
4.1.1. Confiabilidad de instrumento de recolección de datos .....	98
4.1.2. Análisis e interpretación de los datos generales de la encuesta aplicada al personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015 .....	101
4.1.3. Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V <sub>1</sub> estilo de liderazgo y la V <sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.....	108
4.1.4. Análisis e interpretación de los resultados de las correlaciones entre la V <sub>1</sub> estilo de liderazgo y la V <sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015 .....	116
a) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la V <sub>1</sub> estilo de liderazgo y V <sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.....	116
b) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D <sub>1</sub> liderazgo autoritario coercitivo y la V <sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015 .....	118
c) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D <sub>2</sub> liderazgo autoritario benevolente y la V <sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. ....	119

d) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D <sub>3</sub> liderazgo consultivo y la V <sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.....	120
e) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D <sub>4</sub> liderazgo participativo y la V <sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.....	121
4.2. Discusión .....	122
<b>CONCLUSIONES</b> .....	128
<b>SUGERENCIAS</b> .....	131
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	132
<b>ANEXOS</b> .....	135



## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro N° 01:</b> La rejilla administrativa (management Grind).....	56
<b>Cuadro N° 02:</b> Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo. ....	73
<b>Cuadro N° 03:</b> Cuadro de operacionalización de variables .....	91
<b>Cuadro N° 04:</b> Personal que trabaja en la Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015.....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico N° 01:</b> Género de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. .....	101
<b>Gráfico N° 02:</b> Rango de edad de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. ....	102
<b>Gráfico N° 03:</b> El estado civil de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. ....	103
<b>Gráfico N° 04:</b> Nivel de estudios de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. ....	104
<b>Gráfico N° 05:</b> Unidad de negocio en la que trabaja el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. ....	105
<b>Gráfico N° 06:</b> Tiempo que labora en la empresa el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. ....	106
<b>Gráfico N° 07:</b> Tiempo que trabaja en su puesto actual el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. ....	107
<b>Gráfico N° 08:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la $V_1$ estilo de liderazgo. ....	109
<b>Gráfico N° 09:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la $D_1$ liderazgo autoritario coercitivo. ....	110
<b>Gráfico N° 10:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la $D_2$ liderazgo autoritario benevolente. ....	111
<b>Gráfico N° 11:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la $D_3$ liderazgo consultivo. ....	112
<b>Gráfico N° 12:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la $D_4$ liderazgo participativo. ....	114
<b>Gráfico N° 13:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la $V_2$ satisfacción laboral. ....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla N° 01:</b> Análisis e interpretación de resultados del Coeficiente de Alfa de Cronbach para la V <sub>1</sub> estilo de liderazgo.....	100
<b>Tabla N° 02:</b> Análisis e interpretación de resultados del Coeficiente de Alfa de Cronbach para la V <sub>2</sub> satisfacción laboral.....	100
<b>Tabla N° 03:</b> Género de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.	101
<b>Tabla N° 04:</b> Rango de edad de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.....	102
<b>Tabla N° 05:</b> El estado civil de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.....	103
<b>Tabla N° 06:</b> Nivel de estudios de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.....	104
<b>Tabla N° 07:</b> Unidad de negocio en la que trabaja el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.....	105
<b>Tabla N° 08:</b> Tiempo que labora en la empresa el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.....	106
<b>Tabla N° 09:</b> Tiempo que trabaja en su puesto actual el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.....	107
<b>Tabla N° 10:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V <sub>1</sub> estilo de liderazgo.....	108
<b>Tabla N° 11:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D <sub>1</sub> liderazgo autoritario coercitivo.....	110
<b>Tabla N° 12:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D <sub>2</sub> liderazgo autoritario benevolente.....	111
<b>Tabla N° 13:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D <sub>3</sub> liderazgo consultivo.....	112
<b>Tabla N° 14:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D <sub>4</sub> liderazgo participativo.....	113

<b>Tabla N° 15:</b> Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la $V_2$ satisfacción laboral.....	115
<b>Tabla N° 16:</b> Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la $V_1$ estilo de liderazgo y la $V_2$ satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.....	116
<b>Tabla N° 17:</b> Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la $D_1$ liderazgo autoritario coercitivo y la $V_2$ satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. ....	118
<b>Tabla N° 18:</b> Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la $D_2$ liderazgo autoritario benevolente y la $V_2$ satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. ....	119
<b>Tabla N° 19:</b> Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la $D_3$ liderazgo consultivo y la $V_2$ satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.....	120
<b>Tabla N° 20:</b> Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la $D_4$ liderazgo participativo y la $V_2$ satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.....	121

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo N° 01:** Instrumento de recolección de datos.

**Anexo N° 02:** Ficha de validación de expertos.

**Anexo N° 03:** Matriz de consistencia.

**Anexo N° 04:** Solicitud de permiso para realizar trabajo de investigación.

**Anexo N° 05:** Fotografías aplicando cuestionario, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C, Andahuaylas, Apurímac, 2015.

## RESUMEN

En presente trabajo de investigación titulado **“ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CLUB CAMPESTRE PUMA DE PIEDRA S.A.C. ANDAHUAYLAS, 2015”**, tuvo como objetivo determinar en qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. Su importancia radica en identificar y comprender qué estilos de liderazgo influyen en la satisfacción del personal que trabaja en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. el enfoque que se utilizó para la investigación fue cuantitativo, el tipo de investigación fue una investigación sustantiva descriptiva, el diseño de investigación fue un diseño no experimental transeccional descriptivo - correlacional.

La población fue un total de 34 personas y el tipo de muestra, es una muestra no probalísticas intencionada, y por la accesibilidad a la muestra se trabajó con el total de personas que laboran en la empresa, que son un total de 34 personas; para la recolección de la información, se elaboró y se aplicó un cuestionario , validado a través del juicio de tres expertos, docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas de la Facultad de Ciencias de la Empresa, el cuestionario estaba conformado por 3 partes: la primera parte contenía 7 preguntas sobre datos generales, la segunda parte mide la variable estilo de liderazgo compuesta por un total de 20 preguntas en la escala de Likert y la tercera parte mide la satisfacción laboral compuesta por un total de 22 preguntas en la escala de Likert, cuya confiabilidad de la consistencia interna del instrumento alcanzó un valor de 0,771 y 0,782 respectivamente para cada variable, según el coeficiente del Alfa de Crombach, la cual es aceptable.

Para la contrastación de hipótesis se utilizó el software SPSS 22, según el método estadístico del coeficiente de correlación de Spearman, y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En cuanto a la hipótesis general se obtuvo que el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. en la ciudad de Andahuaylas, en el año 2015. Ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor a 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,594 el cual significa, que existe una correlación positiva media, aceptando así la hipótesis general del trabajo de investigación.

En cuanto a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la primera hipótesis 1 ( $H_1$ ), se determinó que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral, y se rechazó la hipótesis específica 1 ( $H_1$ ), ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,189 el cual es mayor al 0,05 que es el nivel de significancia.

En cuanto a la segunda hipótesis 2 ( $H_2$ ), se determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, aceptado así la hipótesis específica 2 ( $H_2$ ), ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,021 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,395.

En cuanto a la tercera hipótesis 3 ( $H_3$ ), se determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción laboral, aceptado así la hipótesis específica 3 ( $H_3$ ), ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,008 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,447.

En cuanto a la cuarta hipótesis 4 ( $H_4$ ), se determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo participativo y la variable satisfacción laboral, aceptado así la hipótesis específica 4 ( $H_4$ ), ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,005 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,469.

**Palabras clave:** Liderazgo, Estilo de liderazgo, Satisfacción laboral, Factores extrínsecos y Factores intrínsecos.

## ABSTRACT

In this research work entitled "LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION IN STONE COUNTRY CLUB PUMA S.A.C. ANDAHUAYLAS, 2015 ", aimed to determine to what extent the leadership style is related to job satisfaction at the Club Campestre de Piedra Puma S.A.C. Andahuaylas, 2015. Its importance lies in identifying and understanding what leadership styles influence the satisfaction of staff working at the Club Campestre de Piedra Puma S.A.C. The approach used was quantitative research, type of research was a descriptive substantive research, research design was a non-experimental design transeccional descriptive - correlational.

The population was a total of 34 people and the type of sample, intentional non probalísticas shows, and accessibility to the sample worked with the total number of people working in the company, which are a total of 34 people; for the collection of information, was developed and a questionnaire validated through the trial of three experts, professors from the National José María Arguedas University Faculty of Business, the questionnaire was made up of 3 parts was applied: the first part contained 7 questions on general data, the second part measures the style variable leadership consists of a total of 20 questions in Likert scale and the third measured job satisfaction consists of a total of 22 questions in Likert scale whose reliability of internal consistency of the instrument reached a value of 0.771 and 0.782 respectively for each variable, according to the coefficient of Cronbach Alfa, which is acceptable.

SPSS 22 software was used, according to the statistical method of Spearman's rank correlation coefficient, for hypothesis testing and the following conclusions were obtained:

As for the general hypothesis it was obtained that leadership style is directly related to job satisfaction at the Club Campestre de Piedra Puma S.A.C. in the city of Andahuaylas, in 2015. Since a value of significance (sig.) of 0,000 which is less than 0.05 significance level with a Spearman correlation coefficient of 0.594 which means it was obtained that there is an average positive correlation, thus accepting the general hypothesis of the research work.



As for the specific hypotheses the following results were obtained:

As for the first Hypothesis 1 (H1), it was determined that there is no relationship between the authoritarian leadership dimension coercive and job satisfaction variable, and specific Hypothesis 1 (H1) was rejected as a significance value was obtained (sig.) of 0.189 which is greater than 0.05 which is the level of significance.

As for the second hypothesis 2 (H2), it was determined that there is a weak positive correlation between authoritarian leadership dimension benevolent and job satisfaction variable, and accepted the specific hypothesis 2 (H2) as a value of significance was obtained ( sig.) of 0.021 which is less than 0.05 level of significance, with a correlation coefficient of 0.395 Spearman.

As for the third Hypothesis 3 (H3), it was determined that there is a weak positive correlation between consultative leadership dimension and job satisfaction variable, and accepted the specific Hypothesis 3 (H3) as a value of significance was obtained (sig.) of 0.008 which is less than 0.05 level of significance, with a correlation coefficient of 0.447 Spearman.

As for the fourth Hypothesis 4 (H4), it was determined that there is a weak positive correlation between participative leadership dimension and job satisfaction variable, and accepted the specific Hypothesis 4 (H4), since a value of significance was obtained (sig.) of 0.005 which is less than 0.05 level of significance, with a correlation coefficient of 0.469 Spearman.

**Keywords:** Leadership, Leadership Style, Job satisfaction, extrinsic factors and intrinsic factors.

## INTRODUCCIÓN

En un mercado globalizado tan cambiante y desafiante, donde la competitividad es la base fundamental del éxito de las organizaciones actuales, éstas necesitan crear una ventaja competitiva, para poder crecer y desarrollarse.

Una organización crea ventaja competitiva cuando hace algo que los competidores encuentran difícil de copiar. Esa ventaja competitiva es sustentable cuando los competidores no consiguen copiar nada de lo que la organización logra hacer. ¿Y dónde reside la ventaja competitiva de las organizaciones modernas?, ¿En la tecnología? ¿En los recursos financieros? ¿En los recursos materiales? No, la tecnología, el equipamiento y el dinero son recursos estáticos e inertes. Cualquier organización los puede comprar o alquilar. El secreto de la ventaja competitiva está en saber utilizar la inteligencia y las competencias de las personas que las conforman. Ése es el capital humano responsable de la competitividad organizacional. Al final de cuentas, el desempeño de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas que las forman. (Chiavenato, 2009).

En este contexto vemos la importancia del talento humano en las organizaciones modernas, ya que a medida que éstas crecen y se multiplican necesitan de personas cada vez más competentes para el logro de las metas propuestas. Con el objetivo de lograr estos fines, los gerentes de las organizaciones requieren considerar una serie de factores claves para su desempeño eficiente y el del personal a su cargo.

Uno de los factores corresponde al liderazgo, la mayoría de autores coinciden que el liderazgo, hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder influye en las personas, para satisfacer los objetivos y necesidades de la empresa. El liderazgo se lleva a la práctica de diferentes maneras, dependiendo de la situación y según las características propias de líder, adoptando así estilos de liderazgo.

Para el presente trabajo de investigación, se utilizó como base teórica, la investigación realizada por Likert (1975), quien propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, que denominó sistemas de administración y el cual describe cuatro estilos de liderazgo: autoritario – coercitivo, autoritario – benevolente, consultivo y participativo.

Además del estilo de liderazgo, el estudio contempló la variable satisfacción laboral. Los gerentes deben interesarse por el nivel de satisfacción existente en sus organizaciones ya que al determinar si las personas se encuentran satisfechas o no satisfechas, está midiendo la calidad de la organización y de sus servicios internos.

Para medir la variable satisfacción laboral se tomó la base teórica a Herzberg, quien en la década de los setenta publicó su teoría bifactorial, este investigador determinó que la satisfacción de las personas dependen de dos factores: los factores extrínsecos o de mantenimiento, que son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja incluyendo los aspecto físico y el ambiente de trabajo y los factores intrínsecos o motivacionales, que son aquellos que provienen del interior de la persona, merced al trabajo mismo.

Entonces, es necesario que toda organización se encuentre abierta al aprendizaje y que tomen consciencia de que la mejor manera para enfrentar los desafíos es contar con un personal capacitado, motivado, satisfecho y sobre todo que esté bien dirigido, lo cual se reflejará en la calidad del servicio. Senge (como se citó en Arbaiza, 2010)

Es por esta razón, que el objetivo de esta investigación es determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.

Para ello la investigación fue estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I: Se determinó el problema de investigación, aquí se abordaron: El planteamiento de investigación, la formulación del problema, delimitación, justificación y los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Contiene la fundamentación teórica de la investigación aquí se abordaron: Los antecedentes de la investigación, el marco teórico y el marco conceptual.

Capítulo III: Contiene la parte metodológica de investigación en la cual se abordaron los siguientes puntos: La hipótesis general y las hipótesis específicas, las variables de investigación, operacionalización de variables, enfoque, tipo de estudio, diseño de investigación, población, muestra, instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

Capítulo IV: Contiene la presentación de resultados mediante tablas, gráficos y su respectiva interpretación y en función a dichos resultados se formulan: discusión, conclusiones y sugerencias.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En los últimos años hemos podido observar la constante emergencia de nuevas empresas y organizaciones tanto en el Perú como en Latinoamérica, las cuales han sido creadas para alcanzar objetivos específicos. Así como pueden nacer y desarrollarse, también pueden morir y esto depende en gran parte del esfuerzo colectivo de sus miembros. (Arbaiza, 2010, p.17)

Es necesario que la organización se encuentre abierta al aprendizaje y que tome consciencia de que la mejor manera para enfrentar los desafíos es tener un personal capacitado, motivado y satisfecho, lo cual se reflejará en la calidad del servicio y en la preocupación por conseguir más clientes satisfechos. Esto constituye el valor competitivo de una organización. Senge (como se citó en Arbaiza, 2010, p.189)

Toda organización requiere una gestión responsable, en donde el empleado tenga cierta estabilidad, expectativa de lucro, libertad de expresión, confianza, credibilidad, pautas informales compartidas y un entorno amistoso en los equipos de trabajo, para que esté motivado, satisfecho y tenga una actitud creativa. Etkin (como se citó en Arbaiza, 2010, pp.189 - 190)

Las organizaciones no funcionan al azar, ni tienen éxito en forma aleatoria. Deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar, el éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y comunicarse con ellas. (Chiavenato, 2009, p.6)

En el pasado las empresas creían que el líder era el capitán de un barco: sereno, calmado, ecuánime. Ahora, vemos que los líderes necesitan ser humanos, estar en contacto, ser comprensivos y estar con la gente. Los líderes necesitan ser parte, en vez de mantenerse al margen de lo que ocurre. Barry Posner (como se citó en Luthans, 2008, p.408)

La importancia del liderazgo en la gestión de las organizaciones se pone de manifiesto, por que las personas son el recurso principal dentro de las empresas, éste es un recurso cada vez más escaso, inevitablemente se necesita de las personas para realizar diferentes actividades y así contribuir al logro de los objetivos dentro de la organización. Entonces podemos decir que no es suficiente con tener buenos equipos, se necesita, además, que estén bien dirigidos.

La satisfacción laboral, al igual que las actitudes, predispone a las personas comportarse de una determinada manera. Por lo tanto, la satisfacción podría explicar la rotación, el abandono y el ausentismo, en otras palabras, si los empleados de una empresa están satisfechos, las probabilidades de abandono y de ausentismos serán menores que si los empleados están insatisfechos. Por estas razones, las organizaciones actuales deben conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para alcanzar la satisfacción. (Arbaiza, 2010, p.182)

“La satisfacción en el trabajo es un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo” Locke (Como se citó Arbaiza, 2010, p.182).

La insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede ser ocasionada por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas. En cualquier caso, las empresas deben luchar contra ese fenómeno con el fin de aumentar el rendimiento y la concentración de sus equipos, logrando que no se convierta en un problema para la productividad. (BBVA Continental, 2012)

Particularmente el problema de la insatisfacción laboral se presenta en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. la empresa se dedica a brindar el servicio de alimentación, actualmente cuenta con 3 unidades de negocio: el restaurante

Campestre Puma de Piedra, el restaurante de Parrillas el Anticucho y el restaurante de Pescados y Mariscos Challwa, en los cuales coexisten varios grupos de trabajadores como son: personal administrativo, cocineros, mozos y/o azafatas, cajeros y personal de limpieza; cuya meta es producir con un sistema óptimo, que satisfaga las necesidades y las exigencias de los clientes, la organización cuenta con una trayectoria larga en el mercado, está en funcionamiento 10 años, durante este tiempo la empresa ha ido consolidándose en el mercado ya que es un empresa que está en constante innovación y mejora continua.

Sin embargo, se ha podido observar que estos últimos años 2013 y 2014, ha habido una alta rotación de personal en la empresa, ausentismo, incumpliendo de las tareas encomendadas, comportamientos inadecuados como la impuntualidad, el personal se encuentra desmotivado en la Gerencia de Administración y Ventas y en la Gerencia de Operaciones. Esto hace que la empresa tenga que estar en constante reclutamiento, selección y capacitación del personal ocasionándole gastos a la empresa y desventajas al momento de brindar el servicio. Esto se debe a que las personas que trabajan en la organización no encuentran satisfacción laboral dentro de la empresa.

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo medir la influencia del estilo de liderazgo y satisfacción laboral y así poder dar un aporte para la solución del problema de investigación latente dentro de esta organización.

## **1.2. Formulación del problema**

El problema de investigación para el presente trabajo se formula con la siguiente pregunta:

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**P<sub>1</sub>** ¿En qué medida el liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?

**P<sub>2</sub>** ¿En qué medida el liderazgo autoritario benevolente se relaciona con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?

**P<sub>3</sub>** ¿En qué medida el liderazgo consultivo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?

**P<sub>4</sub>** ¿En qué medida el liderazgo participativo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?

### **1.3. Delimitación**

El trabajo de investigación se realizó en la región de Apurímac, provincia de Andahuaylas, distrito de Andahuaylas en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. la empresa cuenta con 3 unidades de negocio las cuales son: el restaurante Campestre Puma de Piedra, el restaurante de Parrillas Anticucho y el restaurante de Pescados y Mariscos Challwa. Se tomó como referencia el año 2015 para el trabajo de investigación. Los datos teóricos se delimitaron de acuerdo a las variables de la investigación, que son el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

### **1.4. Justificación**

El presente trabajo de investigación buscó, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de estilo de liderazgo y satisfacción laboral encontrar el grado de relación entre estas variables y explicar de esta forma las situaciones internas que se presentaron dentro de la organización como rotación de personal, ausentismo, comportamientos inadecuados (impuntualidad del personal), menor desempeño y la desmotivación, que afectan a la empresa.

El tema de la satisfacción laboral es importante, pues de ello depende en gran parte cómo se comportarán los empleados. Por este motivo, las organizaciones deben preocuparse por que estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario pueden surgir algunos inconvenientes. Los empleados que están más satisfechos se sienten más motivados, por lo tanto, menor será la probabilidad de rotación y ausentismo en la organización, además mayor será su desempeño. (Arbaiza, 2010, p.193)

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación, se acudió al empleo de técnicas e instrumentos de investigación, para medir la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, el cual fue validado por expertos en la materia y se utilizó un software el SSPS 22 (Alfa de Crombach) para su validación. Así los resultados obtenidos, se apoyaron en la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación validada por expertos y el software SSPS 22 (Alfa de Crombach).

El propósito del presente trabajo de investigación es medir la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral y que los resultados obtenidos sirvan para que la dirección de la organización pueda tomar las decisiones pertinentes y pueda mejorar la gestión de la empresa, también estos resultados servirán como base para otras investigaciones en este campo.

Todo directivo debe conocer, la importancia que tiene el talento humano para el éxito de toda empresa. Los miembros del equipo de trabajo son el recurso máspreciado de cualquier organización, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa, que se logre la rentabilidad esperada y su continuidad en este mercado tan competitivo.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar en qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.



### **1.5.2. Objetivos específicos**

**O<sub>1</sub>** Determinar en qué medida el liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

**O<sub>2</sub>** Determinar en qué medida el liderazgo autoritario benevolente se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

**O<sub>3</sub>** Determinar en qué medida el liderazgo consultivo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

**O<sub>4</sub>** Determinar en qué medida el liderazgo participativo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Salazar, (2014), en su trabajo de investigación titulado: *Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de créditos de una institución bancaria de la ciudad de Guatemala - 2014*. Universidad Rafael Landívar, llegó a las siguientes conclusiones:

- El estilo de liderazgo predominante que ejercen los supervisores en el equipo de promotores de tarjetas de crédito de una institución bancaria, es el denominado liderazgo democrático.
- Los trabajadores comprendidos en los rangos de edad entre 25 y 29 años mostraron una relación entre la satisfacción laboral y el tiempo de servicio, y no en cuanto al género o la edad, esto debido a que los colaboradores se sienten con mayor identificación con la empresa y han desarrollado un sentido de pertenencia.
- Se pudo determinar que la satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de crédito de una institución bancaria no tiene relación con el estilo de liderazgo que se ejerza.

Peñarreta, (2014), en su trabajo de investigación: *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD, Municipal de Loja*, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, llegó a las siguientes conclusiones:

- Los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, tenemos el empobrecido, club social y equilibrado. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el equilibrado, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado a adoptar; sin que exista esfuerzo por mejorar los resultados, aun cuando éstos sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar.

- Respecto a la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; eso explica la razón de las diferentes responsabilidades entre los departamentos que conllevan a que un mismo estilo de liderazgo sea valorado de distinta manera entre los empleados, por ejemplo en el departamento de bodega los empleados están altamente satisfechos, ante una orientación de liderazgo empobrecido, lo cual se pensaría que los empleados están conformes, sin importar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto todo dependerá de la valoración y el grado de compromiso que los empleados tengan por los objetivos organizacionales antes que por objetivos individuales.

Quinteros, (2004), en su trabajo de investigación titulado: *El liderazgo de Los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg*. Zona metropolitana del estado de Mérida. Período 2001 – 2002, en la Universidad Nacional Abierta Vicerrectorado académico centro local Mérida, llegó a las siguientes conclusiones:

- Para la variable estilo de liderazgo, se determinó que el estilo de liderazgo predominante en los directivos de las instituciones bancarias en la zona Metropolitana del Estado de Mérida fue el participativo de acuerdo con los sistemas de administración propuestos por Likert.

- En relación con la dimensión estilo de liderazgo participativo, se determinó que los directivos bancarios estuvieron de acuerdo con los cinco indicadores que conformaron dicha dimensión, los directivos emplean el liderazgo participativo ubicándose este estilo en el primer lugar. En este sentido, los directivos coincidieron en lo siguiente: Las decisiones son delegadas a los

niveles inferiores, la comunicación en todos los sentidos facilita la consecución de los objetivos, las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo, la formación de grupos espontáneas propicia la confianza entre las personas, otorgan recompensas simbólicas y salariales.

- De acuerdo al análisis realizado, en lo referente a la satisfacción laboral de los empleados bancarios en la zona Metropolitana del Estado de Mérida se obtiene lo siguiente: Al hacer una revisión de los diferentes indicadores incluidos en la dimensión factores motivadores se determinó que en los empleados, se estimula el desempeño individual, se valora el trabajo, se les ofrece formación profesional, se desempeñan en función de las tareas previstas y existe respeto por sí mismos, condiciones éstas que promueven la motivación y por ende la satisfacción en su trabajo.

- El análisis global de los indicadores que conforman la dimensión del trabajo reveló lo siguiente: la institución ofrece estabilidad laboral, informa acerca del régimen de prestaciones sociales y de sus derechos laborales, la comunicación se da en sentido multidireccional, se conocen los objetivos y se supervisan las metas. Solo en el indicador correspondiente a la relación tareas, los empleados manifestaron no estar satisfechos, lo que indica la necesidad de que se les otorgue mayores beneficios económicos para solventar sus necesidades básicas.

- En conclusión, a la variable de satisfacción laboral de los empleados bancarios, se determinó que la mayoría se siente satisfechos en el cumplimiento de sus funciones ya que los indicadores estudiados revelaron que tanto los factores motivadores como el contexto de trabajo favorecen el clima organizacional y éste a su vez, incrementa la satisfacción de los empleados.

- El análisis de los datos obtenidos en el estilo de liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados en las instituciones bancarias ubicadas en la zona Metropolitana del estado de Mérida, reveló que sí existe relación entre ambos; por cuando el estilo de liderazgo predominante en los directivos bancarios es el participativo y los empleados bancarios se sienten satisfechos con este estilo de liderazgo.

Rivera, (2002), en su trabajo de investigación titulado: *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermería*, en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí – México, llegó a las siguientes conclusiones:

- Los Estilos de liderazgo que consideran las enfermeras que tienen preponderantemente en el nivel operativo son el democrático en el 68.0% y el *laissez faire* se presenta en una menor proporción, con ausencia del estilo autocrático.
- Al analizar en las cinco categorías de satisfacción del personal de enfermería, la mayor proporción 67.3% está satisfecha y muy satisfecho con el 17.1 %; le sigue el 23.5% de las que son indiferentes, y solo una mínima proporción presenta insatisfacción en el grado extremo, en la categoría de muy insatisfechos en el 2%. Al agrupar el 74% de las enfermeras se considera estar satisfecho, y solo el 2% insatisfecho.
- Aun cuando hay una coincidencia entre los más altos niveles de satisfacción y el estilo democrático preponderante, además del nivel medio de satisfacción en relación con el estilo *laissez faire*, los resultados de la asociación entre los estilos y los diversos grados de satisfacción, no tuvieron significancia estadística, por lo que se acepta la hipótesis de nulidad, donde no existe relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción de las enfermeras del nivel operativo.
- Las variables que se han analizado involucran un comportamiento no uniforme ni constante, sino cambiante, por la relación dinámica de los actores que ejercen el liderazgo y los múltiples factores intrínsecos y extrínsecos que pueden existir dentro de la organización, en el ambiente de trabajo que propicie ese dinamismo.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

Valencia, (2008), en su trabajo de investigación titulado: *Estilos Gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor San Marcos*, en la Universidad Nacional Mayor San Marcos, llegó a las siguientes conclusiones:

- Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.
  
- Se acepta la hipótesis específica 1 al probarse que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario - benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores que los del estilo consultivo - participativo tanto a nivel de factores motivadores como a nivel de factores higiénicos.
  
- Se acepta la hipótesis específica 2 al probarse que existe un grado de asociación significativo, aunque bajo entre los estilos gerenciales consultivo y participativo y la satisfacción laboral en el personal de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial consultivo y participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral, aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Este estilo de liderazgo está originando mejores resultados de satisfacción laboral tanto a nivel de los indicadores de los factores motivacionales como de los higiénicos, esto quiere decir que este estilo desarrolla un mejor manejo de la motivación extrínseca como intrínseca, la que verdaderamente origina satisfacción como en la extrínseca la que evita que exista insatisfacción.

- Se acepta la hipótesis general al probarse que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. entre ambos estilos se relaciona con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Gómez, Inico & O' Donnell, (2011), en el trabajo de investigación titulado: *Niveles de satisfacción laboral en Banca Comercial: un caso en estudio*. Universidad Católica del Perú, llegaron a las siguientes conclusiones:

- En el área comercial del banco líder en estudio, los promedios de la satisfacción laboral de las variables demográficas puesto laboral y edad de los empleados tienen diferencias significativas. En relación al puesto laboral, existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los puestos administrativos (gerente y funcionario) y los puestos operativos (promotor de servicio y asesor de ventas y servicios). A mayor jerarquía laboral, mayores son los niveles de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los puestos laborales son vistos desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción laboral, seguidos por los funcionarios, y debajo de ellos los promotores de venta y asesores de ventas y servicios.

- En relación a la edad del empleado, también existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los rangos de edad. A mayor rango de edad, mayor es el nivel de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los rangos de edad son analizados desde sub - grupos de sexo y factores. Siempre el rango de edad 40-49 años tiene mayor nivel de satisfacción laboral, seguido por el rango de edad 30 - 30 años, y debajo de ellos, el rango de edad 20-29 años.

Alva & Juárez, (2014), en su trabajo de investigación titulado: *Relación entre el nivel de satisfacción Laboral y el nivel de Productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo – 2014*, en la *Universidad Privada Antenor Orrego*, llegaron a las siguientes conclusiones:

- Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa solo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas.
- Existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.
- La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

Zuñiga, (2011), en su trabajo de investigación titulado: *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010*, en la *Universidad Nacional del Callao*, llegó a las siguientes conclusiones:

- Se concluye que el liderazgo influye regularmente (64.62%) en el clima organizacional. Aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis central, por lo tanto, a mayor liderazgo de los decanos mayor clima organizacional, correspondiendo las nueve dimensiones del clima organizacional, por lo que se acepta la hipótesis principal.



- La relación entre liderazgo y clima organizacional, dado que su incidencia es positiva débil por ausencia de correlación a los componentes del liderazgo y clima organizacional, por lo que se acepta la hipótesis nula: El estilo de liderazgo democrático de los decanos no influye significativamente en el clima organizacional de la UNAC.
  
- La relación entre liderazgo autocrático y clima organizacional se observa que existe correlación positiva regular a favor de esta hipótesis en cada uno de los indicadores de clima organizacional para el liderazgo autocrático. También demuestra que, a mayor liderazgo autocrático mayor clima organizacional, o a menor liderazgo autocrático menor clima organizacional, por lo que se acepta la hipótesis.
  
- Relación entre estilo de liderazgo liberal y clima organizacional se observa que existe correlación negativa regular, por lo que las dos variables en estudio responden inversamente una a otra, y la prueba es significativa, también demuestra que, a mayor liderazgo liberal menor clima organizacional, o a menor liderazgo liberal mayor clima organizacional por lo que se acepta la cuarta hipótesis.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Administración**

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo. (Chiavenato, 2006, p.10)

Daft y Marcic (2010) afirman “La administración es el logro de las metas organizacionales de forma eficaz y eficientemente mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales” (p.8).

Koontz, Wehrich y Cannice (2012) mencionan “La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Se puede observar en cuanto a la definición de administración, que los diversos autores coinciden en que en la actualidad, la administración juega un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo de toda organización y solo se logrará dicha meta poniendo en marcha de forma adecuada el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar).

## **A. Proceso administrativo**

### **1) La planeación**

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de sentar las bases de la administración profesional en una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una realización sustentable y rentable en el tiempo. Los elementos básicos de la planeación están constituidos por la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, cronograma y presupuesto. (Louffat, 2010, p.2)

Griffin (2012) menciona “La planeación significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas” (p.8).

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman “Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas” (p.11)

## **2) Organización**

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de la institución, de manera compatible con la planeación estratégica definida. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales: plantear el modelo organizacional, definir el organigrama, desarrollo de los manuales y fundamentar los condicionantes y componentes organizacionales. (Louffat, 2010, p.54)

Griffin (2012) menciona “La organización incluye en qué forma agruparán las actividades y los recursos” (p.8).

Jones y George (2006) afirman “Organizar es el proceso con el que los administradores establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen en aras de las metas que ésta tenga” (p.8).

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) afirman “Organización es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas se desempeñen en una organización” (p.30)

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman “Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre miembros de una organización de tal manera que estos pueden alcanzar las metas de la organización” (p.12).

### 3) Dirección

La dirección es el tercer elemento de la del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones. Para muchos la importancia de la dirección es primordial porque se trata de ejecutar, de llevar a la práctica todo aquello que se ha planteado y organizado, por medio de los trabajadores quienes se convierten así en los actores principales de la institución. Administrar personas tratar de comprender su comportamiento individual y su comportamiento en grupos/equipos. En ese contexto tener nociones sobre técnicas de liderazgo, de motivación, comunicación, negociación, de clima y cultura organizacional, se vuelve indispensable para poder lograr que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la institución. (Louffat, 2010, p.174)

Griffin (2012) menciona “La dirección es el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización” (p.9).

Jones y George (2006) afirman:

Al dirigir los administradores no solo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino que también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que representan en la consecución de la metas de la organización. (p.12)

Koontz, Wehrich y Cannice (2008) afirman “Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar”. (p.31)

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. (p.13)

#### **4) Control**

El control es el último elemento del proceso administrativo, y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados, en función a las metas esperadas para un período predefinido. El control debe realizarse no solo al final de un período, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se aplican controles previos, concurrentes posteriores a las acciones administrativas. (Louffat, 2010, p.264)

Griffin (2012) menciona:

Es el control o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe de forma tal que llegue a su destino en el tiempo designado. (p.9)

Jones y George (2006) afirman “Al controlar los administradores evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende acciones para sostener o mejorar el desempeño” (p.12).

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) afirman “Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones” (p.31).

El proceso administrativo, está conformado por etapas (planeación, organización, dirección y control) que toda organización tiene que haber realizado, para contar con una misión, visión, estrategias y objetivos, un organigrama, cultura, clima, liderazgo, gestión de talento humano y un control del logro de objetivos para que éstos puedan ser medidos y para poder competir en este mercado tan cambiante y contar con herramientas necesarias para dar la batalla, es allí la importancia de realizar y contar con un proceso administrativo eficaz y eficiente.

### **2.2.2. Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario dedicado al estudio de las actitudes, comportamiento y desempeño humano en las organizaciones. Los conceptos y principios del comportamiento organizacional son importantes para los administradores, debido en toda la organización los seres humanos son quienes en última instancia toman las decisiones que controlan la forma en que las organizaciones adquieren y usan los recursos. Al entender qué es lo que ocasiona que las personas se comportan como lo hacen, los administradores pueden ejercer el liderazgo para lograr resultados positivos. (Daft y Marcic, 2010, p.372).

Chiavenato (2009) afirma “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (p.6).

Hellriegel y Solum (2009) afirman:

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.(p.4)

#### **A. Niveles**

En el estudio del comportamiento organizacional se aplica a un enfoque dividido en tres niveles, que se detallarán a continuación:

Chiavenato (2009) afirma:

**1) Macroperspectiva.-** Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del comportamiento organizacional se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar las actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

**2) Perspectiva intermedia.-** Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de meso-organizacional, pues funciona como nexo entre las otras perspectivas entre otras dos perspectivas del comportamiento organizacional. La perspectiva intermedia se basa en investigaciones sobre los equipos, facultamiento en la toma de decisiones y las dinámicas grupales e intergrupales.

**3) Microperspectiva.-** Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización, por su origen, la Microperspectiva tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y satisfacción en el trabajo. (p.10)

El comportamiento organizacional está enfocado básicamente en estudiar el comportamiento y las actitudes de las personas que trabajan dentro de una organización, ya que se busca entender la forma en que se relacionan entre ellas y la organización, para así poder comprenderlos, sentir lo que sienten y de esta manera poder ejercer de forma idónea el liderazgo, para orientarlos al logro de los objetivos organizacionales.

### **2.2.3. Liderazgo**

El liderazgo ha sido y sigue siendo un término bastante estudiado con el pasar de los años, a continuación conoceremos las definiciones vertidas por diversos autores.

## A. Definición

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

Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

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

Tichy (como se citó en Hellriegel y Solum, 2009) afirma. El liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. Y en el mundo actual, esto se logra cada vez menos por medio del mercado y control y más por medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su comportamiento. Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenan la energía a otras personas. (p.262)

Daft y Marcic (2010) afirman:

El liderazgo es la habilidad para influir en las personas para el logro de las metas. Esta definición captura la idea de que los líderes están implicados con otras personas para el logro de las metas. El liderazgo es recíproco, es decir, ocurre entre personas. (p.410)

Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006) afirman “El liderazgo es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (p.492).

Según las definiciones antes mencionadas por los diferentes autores, la gran mayoría coincide en que el liderazgo es la capacidad que



tiene una persona para influir en otras y que cuenta con la habilidad para hacer que sus objetivos y metas sean compartidos por estos mismos; entonces es allí donde radica la importancia de ejercer el liderazgo en toda organización, porque solo con trabajo en equipo y con una visión en común, se logra la ventaja competitiva deseada por toda organización.

## **B. Diferencias entre administración, dirección y liderazgo**

De forma técnica la administración se pone en práctica a través del proceso administrativo constituidos por los elementos planeación, organización, dirección y control, es decir, la administración engloba a la dirección, que se encarga de ejecutar lo previamente planeado y organizado, empleando a las personas, tanto a nivel individual como en equipo. En este sentido el elemento de dirección basa su accionar en algunos aspectos que requieren técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, negociación, y toma de decisiones. (Louffat, 2010, p.197)

Louffat (2010) menciona “Se puede afirmar que la administración, dirección y liderazgo son conceptos fuertemente interrelacionados y complementarios, sin embargo no significan lo mismo” (p.198).

Los administradores y el liderazgo son importantes para las organizaciones. Los administradores efectivos deben ser líderes, pues las cualidades distintivas están asociadas con la gerencia y el liderazgo que ofrece fortalezas diferentes a la organización. La administración y el liderazgo dos conjuntos diferentes de cualidades y habilidades que con frecuencia traslapan en un individuo. Una persona puede tener más de un conjunto de cualidades que otra, pero idealmente un gerente desarrolla un equilibrio de cualidades tanto de gerente como de líder. (Daft y Marcic, 2010, p.413)

## **C. Actores que intervienen en el liderazgo**

En el liderazgo intervienen tres actores (el líder, los seguidores y la situación).

Franklin y Krieger (2011) mencionan que son los siguientes:

**1) El líder.-** Su personalidad está conformada por su manera de liderar, de comunicarse, por cómo decide, delega, motiva, articula. También se identifica por el grado de tolerancia que muestra ante la incertidumbre, y por su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos. Asimismo destaca por su presencia y su habilidad para estar en el momento y las circunstancias en que se le necesita, manteniéndose conectado, comunicado y en sintonía con sus seguidores.

**2) Los seguidores.-** Son individuos que hacen suya la visión del líder, aportando a la consecución de ésta sus características, competencias y predisposición a asumir responsabilidades y participar. Se destacan también por su grado de tolerancia a la incertidumbre, y sus valores predominantes, su nivel de autonomía - dependencia, su comprensión a las tareas que se les son asignados, sus habilidades y grado de profesionalización.

**3) La situación.** - Se refiere al entorno organizacional en general, incluyendo el grado de turbulencia o caos que haya en él, la cultura y el clima organizacional, las relaciones de poder y autoridad que priven en sus escenarios, así como su estructura, procesos, tareas, tiempos de realización, los tipos de grupos o equipos y el nivel de cohesión alcanzados por ellos. (p.295)

#### **2.2.4. Estilo de liderazgo**

##### **A. Definición**

Lussier y Achua (2008) afirman:

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. (p.65)

Chiavenato (2009) afirma “Patrón de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización hacia los objetivos propuestos. Maneras o formas peculiares de dirigirse a las personas en ciertas situaciones” (p.496).

Munch (como se citó en Quintero, 2004) define el estilo de liderazgo como “Una serie de comportamientos, relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente” (p.20).

Se puede observar que la definición de estilo de liderazgo aportada por los diferentes autores coinciden en que es conjunto de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes utilizan al momento de interactuar con sus seguidores.

## **B. Teoría de los rasgos de la personalidad**

Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de la personalidad del líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes. La concepción más antigua del liderazgo (la teoría de los rasgos), buscaba identificar los primeros rasgos de la personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, moisés, Gensis Khan, el Huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas. Ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y una vez identificados podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes. (Chiavenato, 2009, p.343)

Chiavenato (2009) menciona, que la teoría de los rasgos tiene varias limitaciones las cuales describiremos a continuación:

- No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera. Al parecer ciertos rasgos solo podían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.
- Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes dirigidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y exceptivas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas. Estas situaciones poco flexibles crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales. Las organizaciones formales y con cultura fuerte genere este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo.
- No está muy clara la separación entre causa y efecto. ¿Los líderes tienen confianza en sí mismos o el éxito del líder es lo que le da seguridad?, ¿Qué fue primero el huevo o la gallina?
- Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho que un individuo presente rasgos que hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo.
- Errores del planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferentes situaciones, provocan que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (el comportamiento, las actitudes y la asertividad) sentaron las bases de otras teorías. (p. 343)

Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

El modelo del liderazgo de rasgos se basa en las características de muchos líderes, exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Después se comparan las listas de rasgos resultantes con las de los gerentes potenciales para evaluar si es probable que triunfen o

fracasen como líderes. Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades y tal vez incluso rasgos de personalidad que son diferentes de los líderes menos efectivos. Hay cierta evidencia que sugiere que la mayoría de (pero no todos) los líderes exitosos comparten cuatro rasgos:

- **Inteligencia.**- Los líderes exitosos suelen ser más inteligentes que sus subordinados.
- **Madurez y ámbito.**- Los líderes exitosos suelen ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses.
- **Impulso hacia los logros.**- Los líderes exitosos están orientados hacia los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra. No depende de los empleados para sentirse motivados a alcanzar metas.
- **Integridad.**- Los líderes exitosos, a largo plazo, suelen tener integridad.

El modelo del liderazgo de rasgos es inadecuado para predecir con éxito la efectividad del liderazgo, al menos por tres razones: en primer lugar, en términos de los rasgos de la personalidad no existe patrones consistentes entre rasgos específicos o conjuntos de rasgos y la efectividad gerencial. En la segunda limitación del modelo de rasgos es que con frecuencia trata de relacionar los rasgos físicos (como estatura, peso, apariencia, físico, energía y estado de salud) con el liderazgo efectivo. Casi todos estos factores están relacionados con factores situacionales que tiene impacto significativo en la efectividad de un gerente. La tercera limitación del modelo de rasgos es que el liderazgo es muy complejo. Podría existir una relación entre rasgos específicos y el interés de una persona en tipos específicos de puestos y un estudio que relacione la personalidad con la efectividad podría no identificarla. El enfoque de rasgos presenta una imagen un tanto fatalista y sugiere que, debido a sus rasgos, algunas personas tienen más tendencia que otras a ser gerentes efectivos. (pp.270 - 271)

## C. Teorías sobre estilos de liderazgo

A continuación se describirán las teorías sobre estilos de liderazgo:

### 1) Teorías del comportamiento

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

Chiavenato (2009) menciona:

#### a) Investigación de Universidad de Iowa

En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

- **El liderazgo autocrático.**- El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa, al grupo lo que debe hacer y los supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y críticas al grupo.
  
- **El liderazgo liberal (*laissez - faire*).**- El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
  
- **El liderazgo democrático.**- El líder esboza las directrices fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. (pp.349 - 350)

Este estudio realizado por Kurt Lewin (1930), fue gran aporte al movimiento conductista, ya que dio inicio a un enfoque orientado más al comportamiento que a los rasgos físicos.

## **b) Investigación de la Universidad de Michigan**

Chiavenato (2009) menciona:

En la década de 1940, investigadores de la universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo:

- **Liderazgo centrado en el empleado.-** Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.
- **Liderazgo centrado en la producción.-** Se concentra en los resultados.

Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos. Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción. Estos dos puntos se pueden visualizar como una escala, con los supervisores preocupados por los subordinados en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se ha utilizado términos genéricos, como supervisores orientados a las relaciones humanas u orientadas a las tareas, con frecuencia para identificar estas variantes del comportamiento de los líderes. (p.350)

### **c) Investigación de la Universidad Estatal de Ohio**

Chiavenato (2009) menciona:

La Universidad Estatal de Ohio realizó una investigación al mismo tiempo que la universidad de Michigan. Entregó cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan:

- Consideración por la persona
- Enfoque en la estructura de trabajo.

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y a semejanza del líder cuya prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subalternos. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al supervisor que se concentra en la producción. Estas dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas. Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos de mejor desempeño. Estudios posteriores revelaron que los líderes muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados. (p.351)

### **d) Investigación de Rensis Likert**

Likert (citado en Quintero, 2004) menciona:

El profesor Likert (1975), realizó una serie de investigaciones para la Universidad Michigan, pretendiendo explicar la conducta del liderazgo. Estos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una empresa aseguradora. En donde se observó diferentes estilos de liderazgo asociado a diversos niveles de productividad. Los



departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran aquellos donde los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraba interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. (p.23)

Al obtener resultados semejantes en otras investigaciones, Likert (1975), concluyó que los supervisores orientados hacia un mayor interés por sus subordinados más que por las tareas, eran superiores en productividad que quienes anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, se percató de que las dimensiones interés por sus subordinados e interés por la tarea, son independientes, es decir, pueden tener una calificación baja o alta o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores. (pp.23 - 24)

Asimismo, el autor, ve al gerente efectivo, intensamente orientado hacia sus subordinados, apoyándose en la comunicación para mantener todas las partes trabajando como una unidad y en donde los miembros del grupo adoptan una actitud de apoyo en la cual comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. (p.24)

Likert (1975), Propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denominó sistemas de administración, el cual describe cuatro diferentes tipos de líder: autoritario - coercitivo, autoritario – benevolente, consultivo y participativo. Dicho sistema se caracterizó en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensa y castigos. (p.24)

- **Liderazgo autoritario coercitivo.**- Es un extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla la rigidez todo lo que ocurre dentro de las organizaciones. Es el sistema más duro y cerrado.

**Proceso decisorio.-** Totalmente centralizado en la cima de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser llevados a la alta administración para su solución y todos los eventos deben ser exhaustivamente decididos por ésta. En este sentido, el nivel más elevado se sobrecarga con la tarea de decisión, mientras que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas. (p.24)

**Sistema de comunicaciones.-** Es bastante precario. Las comunicaciones son verticales, en sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y raramente orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones laterales. A las personas no se les pide información, lo cual hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas y distorsionadas. (p.24)

**Relaciones interpersonales.-** Las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos. La alta administración ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para evitarla, los cargos y tareas son diseñados para aislar a las personas entre sí y evitar su relación. (p.25)

**Sistema de recompensas y castigos.-** Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer estrictamente las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales, desprovistas de cualquier componente emocional. Son frías e impersonales. (p.25)

En resumen, el proceso decisorio está totalmente centralizado, el sistema de comunicaciones es bastante precario, solo se presentan comunicaciones descendentes portadoras de órdenes, se prohíbe la organización informal, se hace énfasis en los castigos y se obedecen estrictamente los reglamentos internos. (p.24)

- **Liderazgo autoritario benevolente.**- Es autoritario pero menos fuerte y menos cerrado que el autoritario - coercitivo. Es una variación del sistema anterior, pero más condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

**Procesos decisorios.**- Centralizado en la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basada en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizador. (p.25)

**Sistemas de comunicación.**- “Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones ascendentes venidas de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones” (p.26).

**Relaciones interpersonales.**- La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo la interacción humana todavía es escasa, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa. (p.26)

**Sistemas de recompensas y castigos.**- Todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, aun cuando el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas de tipo simbólico o social son escasas. (p. 26)

En resumen, el proceso decisorio está centralizado; aun cuando permiten delegar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación es relativamente precaria, las relaciones interpersonales se toleran un poco, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y las recompensas son escasas. (p.26)

- **Liderazgo consultivo.**- Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En ese sentido, presenta una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus principales características son las siguientes:

**Procesos decisorios.-** Es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones. Consultivo por cuanto se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta administración. (p.26)

**Sistemas de comunicación.-** Se generan comunicaciones verticales descendentes (dirigidas más hacia orientaciones generales que a órdenes específicas) y ascendentes, como también comunicaciones laterales entre personas de un mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y a su vez permiten la consecución de objetivos. (p.27)

**Relaciones interpersonales.-** La organización crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. Es mayor la desconfianza depositada en las personas, aun cuando no sea completa y definitiva. (p.27)

**Sistemas de recompensas y castigos.-** Prevalecen las recompensas materiales (como incentivos salariales, oportunidades de ascensos y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y status), aunque se pueden presentar castigos leves y esporádicos. (p.27)

En resumen, el proceso decisorio es relativamente participativo y consultivo, se facilita el flujo de comunicación en ambos sentidos, se deposita relativa confianza en los subordinados, se hace énfasis en las recompensas y los castigos son muy escasos. (p.27)

- **Liderazgo participativo.-** Este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia. Sus principales características son:

**Proceso decisorio.-** Las decisiones son totalmente delegadas a los niveles inferiores de la organización. La cima de la organización define las políticas y directrices a seguir y controla los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones. (p.27)

**Sistemas de comunicación.-** Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical horizontal y lateral) y la empresa hace inversiones en sistemas de información, pues éstos son básicos en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se comparte con todos los miembros que la necesiten para trabajar y se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa. (pp.27 - 28)

**Relaciones interpersonales.-** Se hace énfasis en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama). Se estimula la participación, de modo que las personas se sientan responsables de lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales. (p.28)

**Sistemas de recompensas y castigos:** Se hace énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados. (p.28)

En resumen, el proceso decisorio es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales". (p.28)

Likert (1975), Encontró que aquellos gerentes que aplican el enfoque participativo a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes. Además observó que los departamentos y compañías administradas mediante este enfoque eran más efectivos en la fijación de metas y en su logro y por lo general más productivos. Él atribuyó este éxito principalmente al grado de participación y al grado en que se mantenía la práctica de respaldar a los subordinados. (p.28)

De igual manera este autor reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones. Tales variables son:

**Variables causales.-** Son las variables independientes de las que depende el desarrollo de los hechos y los resultados logrados por la organización. Incluyen solo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidad y conductas.

**Variables intermitentes.-** Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Como pueden ser: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

**Variables de resultados finales.-** Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades. (pp.28 - 29)

#### **e) Rejilla del liderazgo**

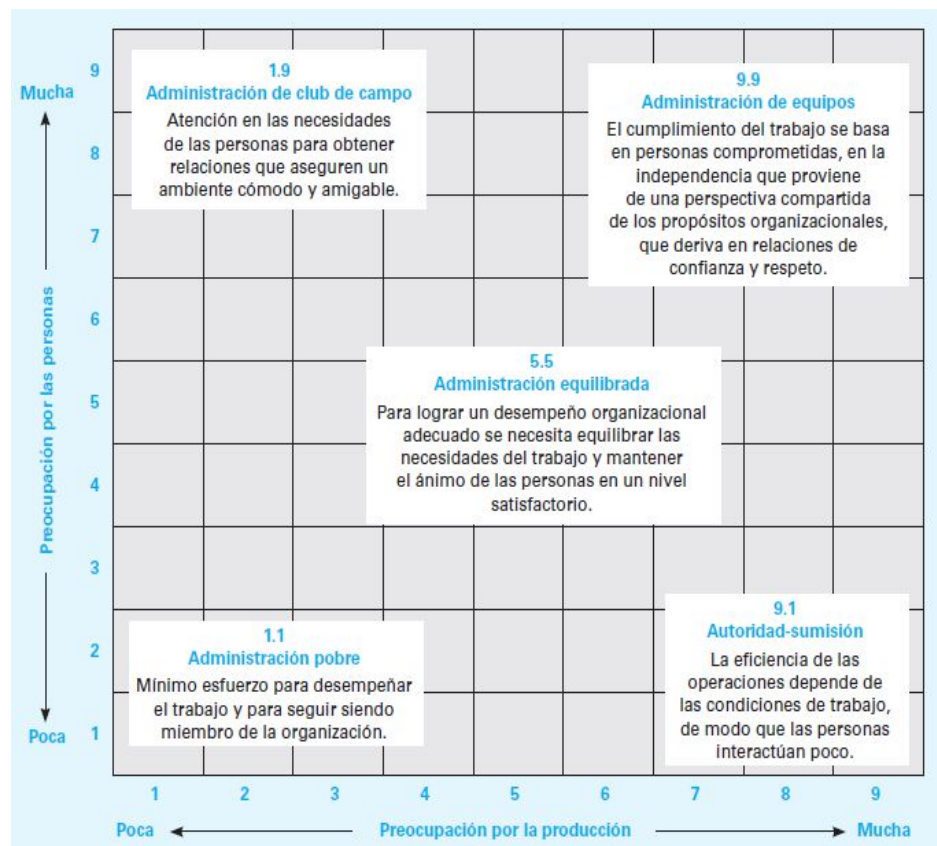
Chiavenato (2009) menciona:

La rejilla del liderazgo fue desarrollada por Blake y Mouton, para medir la preocupación por las personas y la producción y para anotar los resultados en una rejilla que tiene nueve espacios. Se trata de un modelo tridimensional basados en 5 estilos de liderazgo, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal

(preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos: el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada.

Se considera que la administración de equipos (9.9) es el estilo más eficaz y recomendable debido a que los miembros se unen para cumplir sus metas. El estilo 1.9 se presenta cuando se hace más hincapié en las personas que en los resultados de trabajo. El estilo 9.1 se presenta cuando la eficiencia de las operaciones es la tendencia dominante. El estilo 5.5 refleja una preocupación moderada por las personas y por la producción. Por último, el estilo 1.1 indica una ausencia de una filosofía de administración y ello provoca que las personas hagan un mínimo de esfuerzo, ya sea en las relaciones interpersonales o para cumplir el trabajo. La rejilla del liderazgo es un intento por integrar las investigaciones de Michigan y Ohio. (p.351)

**Cuadro N° 01:** La rejilla administrativa (management Grind).



**Fuente:** Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: Dinámica del éxito de las organizaciones. (2ª ed.). México: Editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. (p.352)

Lussier y Achua (2008) mencionan:

La teoría conductual no terminó a mediados de la década de los cincuenta con los estudios de las universidades Michigan y estatal de Ohio. Robert Blake y Jane Mouton, de la universidad de Texas, concibieron la rejilla gerencial (managerial Grid, una técnica para mejorar la eficiencia de los ejecutivos), que publicaron en 1964, y actualizaron en 1978, 1985 y en 1991, se convirtió en la rejilla del liderazgo.

La rejilla del liderazgo tanto en los estudios de la Universidad estatal de Ohio como en los de Michigan; los cuales se basan en las mismas dos dimensiones del liderazgo que Blake y Mouton llamaron interés por la producción e interés por la gente. Ambos intereses se miden mediante un cuestionario con una escala del 1 al 9. Por lo tanto, la rejilla ofrece 81 posibles combinaciones de interés por la producción y por la gente. No obstante, la rejilla del liderazgo (Leadership Grid) identifica cinco estilos del liderazgo: 1,1 empobrecido; 9,1 de autoridad y obediencia; 1,9 de club campestre; 5,5 de medio camino; 9,9 de líder de equipo.

- **El líder empobrecido (1,1).**- Se interesa poco por la producción y la gente. el líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.
- **El líder de autoridad y obediencia (9,1).**- Muestra gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen y trata a las personas como si fueran máquinas.
- **El líder club campestre (1,9).**- Mantiene un interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.
- **El líder medio camino (5,5).**- Mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.
- **El líder de equipo (9,9).**- Muestra gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción al



máximo de los empleados. De acuerdo con Blake, Mouton y McCauley, en general, el estilo de liderazgo más adecuado en todas las situaciones es el liderazgo de equipo. (p.71)

Franklin y Krieger (2011) afirman:

Este sistema de liderazgo se basa en el estilo de liderazgo que combina la preocupación por las personas y la producción en una tabla de doble entrada que presenta nueve posiciones. Su hipótesis es que la mejor manera de administrar es la que está basada en equipos de trabajo, pues dadas sus características se presta para fomentar el compromiso y la participación de los miembros, la buena comunicación, la confianza mutua y el tratamiento de los problemas. (p.301)

La matriz resultante de la rejilla propuesta por Blake y Mouton establece cuatro estilos extremos de liderazgo:

- **Equilibrado.**- El liderazgo que otorga un valor medio a ambas variables (atención a la producción y preocupación por las personas; el 5.5 en el modelo); busca algunos resultados sin mucho esfuerzo, compromiso, satisfacción y logros.
- **Autocrático.**- El liderazgo 9.1 (esto es, con mayor interés en la producción que en las personas) basaría el estilo gerencial en una relación de autoridad fundada en el mando y la obediencia, de manera que las personas no participarán, solo ejecutan órdenes.
- **Administrador tipo club de amigos.**- El liderazgo 1.9 poca atención a la producción y mucha preocupación por las personas el compromiso del líder es superficial, efímero, lúdico y busca una armonía aparente dentro del marco de las buenas costumbres.
- **Administración pobre.**- El liderazgo 1.1 muy poca atención a la producción y limitada preocupación por las personas; el liderazgo en el mínimo esfuerzo. Hay poca participación, poco compromiso, poca orientación a logros y falta de colaboración entre los grupos. (p.301)

En resumen los modelos como la rejilla del liderazgo gerencial, son útiles para descartar las múltiples dimensiones del liderazgo, para hacer que los administradores piensen y hablen de sus estilos y para poder estimular el debate y propiciar más estudios sobre el liderazgo. Cabe resaltar que juntos los enfoques iniciales sobre los estilos de liderazgo sirvieron como base a modelos más nuevos (Newstron, 2007).

## **2) Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo**

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

### **a) Elección de pautas del liderazgo**

Chiavenato (2009) menciona:

Tannennbaum y Schmidt fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. Según estos investigadores, el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos:

- **Fuerzas del líder.**- Es decir las características del líder, sus valores, y convicciones, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre y la facilidad para comunicarse.
  
- **Fuerzas de los subordinados.**- Es decir, las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir

responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos y deseo de participar en las decisiones.

- **Fuerzas de la situación.**- Es decir, las condiciones en la que ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo y el clima organizacional.

Ante estas tres fuerzas el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación. Se trata de encontrar una sintonía fina entre estas tres fuerzas interactivas. (p.354)

#### **b) Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler**

Chiavenato (2009) menciona:

Fred Fiedler, propone combinar el estilo del liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia de los grupos depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo el orientado hacia las relaciones y el orientado a las tareas. Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia el colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar. Fiedler argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones, mientras que los debajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficiencia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

- **Relaciones entre líder y los miembros.**- (buenos o malos), o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder.
- **Estructura de la tareas.**- (mucha o poca), o sea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.
- **Poder de posición del líder.**- (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para compensar o sancionar y su experiencia en la tarea. (pp.355 - 356)

### c) Teoría del liderazgo por etapas House

Chiavenato (2009) menciona:

Fue desarrollado por Robert House, esta teoría tiene sus raíces en el modelo de las expectativas sobre la motivación y también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. La teoría del camino y meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos: la medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas). Y las preferencias de la persona por esos resultados (valencias). En este enfoque, House y Dessler proponen cuatro tipos específicos de liderazgo:

- **Liderazgo directivo.**- Cuando el líder explica que deben hacer los subordinados y como tienen que ejecutar sus tareas. El comportamiento del líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas del comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua,

pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad. (p.359)

- **Liderazgo solidario.**- El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes. El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas. En las antiguas líneas de montaje, de trabajo monótono y repetitivo, desagradable y frustrante, el liderazgo solidario podría hacer que las actividades parecieran menos incómodas. (p.360)

- **Liderazgo orientado a resultados.**- El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento del líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo. (p.360)

- **Liderazgo participativo.**- Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es el indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados. En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía. (p.360)

Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias ocasiones. Estas ideas chocan con las ideas de Fiedler acerca de la dificultad para cambiar de estilo. El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias. Además de los cuatro tipos de liderazgo existen dos categorías de variables contingentes: las características de los subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea. (p.360)

#### **d) Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard**

Chiavenato (2009) menciona:

La teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard es una extensión de las teorías bidimensionales resumidas en la rejilla administrativa. El punto que destaca es que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad ya que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar. La preparación se refiere a la medida en que las personas cuentan con habilidades y deseos de cumplir una tarea en específica. Los autores argumentan que el liderazgo situacional requiere que el líder se ciña a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Los autores sostienen que existen cuatro tipos de liderazgo:

- **Estilo de contar (S1).**- Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.

- **Estilo de vender (S2).**- Es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.
  
- **Estilo participativo (S3).**- Es más indicado para subalternos que tienen una preparación media elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.
  
- **Estilo delegador (S4).**- El estilo participativo es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad de asumir las responsabilidades de las actividades.

Cada tipo de liderazgo requiere una combinación diferente de comportamientos de trabajo y relaciones. Este enfoque situacional requiere que el líder sea capaz de identificar las demandas de cada situación y luego escoger y aplicar la respuesta adecuada. Esta teoría pone mucha atención en los subalternos y en lo que éstos piensan sobre la tarea a realizar. También un líder eficaz debe estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas involucradas en el trabajo. (p.362)

### **3) Nuevos enfoques del liderazgo**

A pesar del grado relativo de aceptación de las teorías del liderazgo de intercambio, contingencia y de trayectoria meta y la gran cantidad de investigaciones que se han realizado (por lo menos en relación con otras áreas del comportamiento organizacional) pocos discreparían hoy en que el liderazgo todavía necesita mucha investigación y creación de teorías. Por ejemplo, un análisis exhaustivo de las teorías tradicionales concluyó que muchas de las pruebas que se condujeron para

identificar los efectos moderados se consideraron inadecuadas y que la mayoría de los resultados reportados en este campo no se han duplicado. Existe la necesidad de ir más allá de los modelos tradicionales con teorías, métodos de investigación y aplicaciones alternativos para el estudio del liderazgo. (Luthans, 2008, p.423)

Chiavenato (2009) menciona:

No obstante la relativa aceptación de las teorías sobre las contingencias del liderazgo y la cantidad de investigaciones al respecto, podemos concluir que el liderazgo es un concepto complicado que está siendo analizado de todos los ángulos, ya sean en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ello la cantidad de enfoques y teorías ha aumentado gradualmente. Veamos algunas novedades. (p.362)

**a) Liderazgo carismático.-** El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder.

Robert House estudio el concepto de carisma cuando analizó a líderes políticos religiosos que se caracterizaban por tener confianza en sí mismos y de sus subordinados, por las altas expectativas que sus seguidores tenían de ellos, por la visión ideológica y el uso del ejemplo personal. Se llama carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás. El carisma se deriva de ciertas características sobresalientes y cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas los líderes carismáticos como: Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, Getulio Vargas y Jhon F. Kennedy cambiaron al mundo.

Los seguidores de los líderes carismáticos se identificaron con éstos y con su misión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder. (p.362)



**b) Liderazgo transaccional y transformacional.-** Algunos autores identificaron dos tipos de liderazgo político: el transaccional y transformacional. Liderazgo transaccional implica solo una relación entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores creencias y necesidades de sus seguidores. Gran parte de las investigaciones del liderazgo transformacional se basa en el cuestionario de Bass, que ha recibido muchas críticas. Tichy Devanna identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales: Se identifican como agentes de cambio, son valientes, creen en las personas, están motivados por valores personales, son eternos aprendices, son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre y son visionarios.

Algunas investigaciones empíricas apoyan estas características de estudios de campo muestran que los líderes transformacionales emplean tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización, así como mejor desempeño. Otros estudios muestran que el liderazgo transformacional produjo efectos indirectos en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los subordinados y sus relaciones estuvieron influidas por la percepción de justicia y confianza, extraversión y afabilidad de los cinco grandes rasgos de la personalidad. (p.363)

**c) Enfoque social cognitivo.-** La teoría social cognitiva ofrece un modelo para explicar la interacción continua y recíproca entre el líder (incluida sus cogniciones), el entorno (que incluye los subordinados o seguidores, así como variables organizaciones) y el comportamiento del líder.

En el enfoque cognitivo social, el análisis funcional de tipo ACC (antecedente - comportamiento - consecuencia) es utilizado dentro del enfoque operante, pero con especial hincapié en el papel de los procesos cognitivos, como la simbolización, el pensamiento anticipado y la autoeficacia. La aplicación del enfoque cognitivo social depende de la habilidad del líder para ajustar su desempeño al de los subordinados. En otras palabras los seguidores se involucran activamente en el proceso y junto con el líder, se concentran en sus propios comportamientos,

contingencias ambientales (tanto antecedentes como consecuentes) y sus cogniciones como la autoeficacia. (pp.363 - 364)

**d) Sustitutos del liderazgo.-** Debido a las dificultades que entraña explicar y predecir los efectos del comportamiento del líder en el desempeño y la consecución de resultados, algunos autores identificaron sustitutos y neutralizadores que convierten el comportamiento del líder en algo innecesario o redundante. Estos sustitutos o neutralizadores se encuentran en los subordinados, en el trabajo y en las características organizacionales.

La experiencia de los subordinados y su habilidad y capacitación pueden ser sustitutas del liderazgo instrumental enfocado en tareas. La realimentación directa obtenida de la tarea realizada tiene un efecto mayor que el comportamiento del liderazgo. Estos sustitutos ubican al liderazgo dentro de una perspectiva más amplia que incluye los subordinados, la tarea y la organización. Visto de otra forma, no se trata solo de mejorar el liderazgo en sí, si no de involucrar de la mejor manera posible todos sus componentes humanos, tecnológicos y organizacionales. (pp. 367 - 368)

### **2.2.5. Satisfacción laboral**

Las actitudes específicas de los empleados en relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son de gran interés para el campo del comportamiento organizacional y la práctica de la administración de recursos humanos. En tanto que el análisis de la satisfacción laboral se centra en las actitudes de los empleados hacia su empleo y el análisis del comportamiento organizacional se centra en las actitudes hacia la organización en general. (Luthans, 2008, p.141)

#### **A. Definición**

“Etimológicamente la palabra satisfacción proviene del latín “*satisfactio*”, en donde el prefijo satis quiere decir *bastante* y el sufijo “*actio*” quiere decir acción. Por lo tanto la satisfacción puede entenderse como tomar bastante acción” (Arbaiza, 2010, p.181).

Locke (Como se citó en Luthans, 2008) Proporciona una definición integral de satisfacción laboral como una condición que incluye reacciones o actitudes cognoscitivas, afectivas, evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. (p.141)

García (2005) menciona:

La satisfacción laboral se refiere a la manera que se siente la persona en el trabajo, involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo. (p.176)

Hellriegel y Solum (2009) mencionan “La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo” (p.53).

Daft y Marcic (2010) afirman “Una actitud positiva hacia en trabajo propio, recibe el nombre de satisfacción laboral. En general las personas experimentan esta actitud cuando su trabajo concuerda con sus necesidades e intereses” (p.375).

Chiavenato (2009) afirma “Que la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, si no que se trata de una actitud” (p.13).

Alles (2008) menciona “La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud efectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo” (p.306).

Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006) afirman: “La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización” (p.86).

Robbins y Judge (2009) mencionan “La satisfacción en el trabajo lo define como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña” (p.83).

Griffin y Moorhead (2010) afirman “La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran gratificación o satisfacción en su trabajo” (p.69).

En las definiciones vertidas por los diversos autores coinciden en que la satisfacción laboral, es una actitud (positiva o negativa) del trabajador en función a una evaluación que hace sobre su puesto de trabajo y los aspectos que consideran para dicha evaluación son, el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de crecimiento y promoción y compañeros de trabajo. La satisfacción laboral por ser una actitud tiene una tendencia estable que responde consistentemente a las funciones que desempeña.

## **B. Dimensiones de la satisfacción**

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

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

- **El trabajo mismo.**- El grado en que el empleo proporciona al individuo, tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje, y la oportunidad de aceptar responsabilidades.
- **El pago.**- El monto de la remuneración financiera que recibe y el grado en la que ésta se considera equitativa respecto a la de los demás empleados de la organización.

- **Supervisión.-** Las habilidades del supervisor para proporcionar asistencia técnica y apoyo al comportamiento.
- **Los colegas.-** El grado en que el grupo de trabajo, son técnicamente competentes y socialmente solidarios.

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

### C. Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo

Luthans (2008) afirma:

Existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio descubrió que si los campos de especialidad de estudiantes universitarios coincidían con sus empleos, dicha correspondencia predecía la satisfacción laboral subsiguiente. Sin embargo, las influencias y principales se resumen junto con las cinco dimensiones.

- **El trabajo mismo.-** El contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral. Aun nivel más pragmático, algunos de los ingredientes más importantes de un empleo satisfactorio, descubiertos por encuestas a través de los años, incluyen un trabajo desafiante e interesante; además una encuesta descubrió que el desarrollo de la carrera (no necesariamente la promoción) era más importante para empleados tanto jóvenes como de mayor edad.(p.142)
- **El pago.-** Se reconoce que los sueldos son un factor significativo, aunque cognitivamente complejo, y multidimensional de la satisfacción laboral. El dinero no solo ayuda a las personas a satisfacer sus necesidades básicas sino también es para satisfacer necesidades de nivel superior. Con frecuencia los empleados consideran que el pago es un reflejo de cómo la administración ve su contribución a la organización. (p.143)

- **Oportunidades de promoción.**- Las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Esto se debe a que las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales. Por ejemplo, los individuos que son promovidos con base en tu antigüedad experimentan con frecuencia satisfacción laboral, pero no tanta como los que son promovidos con base en su desempeño. Por otro lado, una promoción con un aumento salarial de 10% no es tan satisfactoria como una con un aumento de un 20%. Estas diferencias ayudan a explicar por qué las promociones de directivos son más satisfactorias que las promociones en los niveles inferiores de las organizaciones. Del mismo modo, en los últimos años, con el apalancamiento de las organizaciones y las estrategias de delegación de autoridad que lo acompañan, la promoción, en el sentido tradicional por la escala corporativa jerárquica del éxito, ya no están disponibles como antes. Los empleados que operan en el nuevo paradigma, saben que las promociones usuales ya no están disponibles, pero tampoco son deseadas. Un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades para crecer intelectualmente y ampliar la base de habilidades se han vuelto para muchos más importantes que las oportunidades de promoción. (p.143)

- **Supervisión.**- La supervisión es otra fuente moderada e importante de la satisfacción laboral. No obstante, se puede decir, por ahora existen dos dimensiones de estilo de supervisión que influyen en la satisfacción laboral. Una se centra en los empleados y se mide según el grado con el que un supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por el empleado. Se manifiesta comúnmente en acciones en vigilar el desempeño del empleado. Proporcionarle consejos y ayuda y comunicarse con él a nivel personal y oficial. La otra dimensión es la participación o influencia, representada por los administradores que permiten a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. En mayoría de los casos, este método genera una mayor satisfacción. (p.143)

- **Grupo de trabajo.**- La naturaleza del grupo de trabajo o equipo tiene un efecto en la satisfacción laboral. Los colegas o miembros de equipos, amistosos y cooperadores, son una fuente moderada de satisfacción para

empleados individuales. El grupo de trabajo, especialmente un equipo “unido”, sirve como una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales. La investigación indica que los grupos que requieren mucha interdependencia entre los miembros para llevar a cabo el trabajo tienen mayor satisfacción. Un buen grupo de trabajo o equipo eficaz hace que el trabajo sea más agradable. Sin embargo, este factor no es esencial para la satisfacción laboral. Por otro lado, si existe la condición contraria (no es fácil llevarse bien con las personas), este factor puede producir un factor negativo en la satisfacción laboral. Además, la investigación realizada a través de las culturas indica que si los miembros se resisten a los equipos en general y a los equipos autodirigidos en particular, se sentirán menos satisfechos que si aceptaran formar parte de ellos. (p.144)

- **Condiciones de trabajo.**- Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ejemplo ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitará llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ejemplo ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas. En otras palabras, el efecto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral es similar al del grupo de trabajo. Si las condiciones son buenas puede haber o no un problema de satisfacción; si las condiciones son deficientes, muy probable lo habrá. (p.144)

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

**Cuadro N° 02:** Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo.

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

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

Invancevich et al. (2006) mencionan:

La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización. Con la satisfacción en el trabajo se asocian diversos factores. Entre los más importantes se hallan los siguientes:

- **Sueldo.**- Cantidad de sueldo recibida y la justicia percibida en el sueldo.
- **Funciones.**- Grado de interés que se considera tienen las labores que se desempeñan en el trabajo, y si éstas ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.



- **Oportunidades de ascenso.**- Disponibilidad de oportunidades de progreso.
- **Supervisión.** Competencia técnica y habilidad interpersonales del jefe inmediato.
- **Compañeros de trabajo.**- Grado de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo, y si éstos son amigables.
- **Condiciones de trabajo.**- Grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.
- **Seguridad en el trabajo.**- Idea de que el puesto que se ocupa en la organización es relativamente seguro y cabe esperar que continúe. (p.86)

Como podemos observar según las apreciaciones de los autores en líneas arriba, existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral, como son: el trabajo mismo, el pago, las oportunidades de promoción, el estilo de liderazgo, el equipo de trabajo y las condiciones laborales, los cuales son muy importantes para que un empleado pueda sentirse satisfecho o no.

#### **D. Teorías de la satisfacción laboral**

Las teorías de la satisfacción laboral guardan una estrecha relación con las teorías motivacionales, describiremos brevemente solo las más importantes:

Arbaiza (2010) menciona las siguientes teorías de la satisfacción laboral:

##### **1) Teoría de March y Simon**

Para March y Simon (1958) la motivación para producir surge de un estado de descontento, lo cual produce un sentimiento de búsqueda de alternativas para revertir esta insatisfacción. Estos autores plantean que cuanto mayor es el valor de las recompensas que la persona espera recibir, mayor es la satisfacción en el trabajo y mayor será el nivel de

aspiración por parte del empleado. Además cuanto más elevado sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción. En base a estos planteamientos, la satisfacción o insatisfacción de un empleado puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento. Esta teoría recalca la importancia de la teoría de las expectativas planteada por Vroom.

Asimismo, es importante que los procesos de gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones especifiquen los objetivos en los cuales se basará la consecución de las recompensas por parte de los empleados. (p.184)

## 2) Teoría X/Y

Esta teoría fue planteada por McGregor (1960) quien sostenía que las personas se encontraban más satisfechas cuando en la organización existía un clima de mayor libertad y flexibilidad basada en una supervisión abierta y participativa. Este autor diferenciaba entre dos teorías:

- **Teoría X.-** Plantea que a las personas les desagradaba el trabajo y deben ser obligados y controlados para que cumplan con los objetivos de la organización.
- **Teoría Y.-** Plantea que las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y que desean actuar por su propia iniciativa.

McGregor (1960) afirma: Que la mejor alternativa es la teoría Y y es la que deberían adoptar todas las organizaciones. Además, este autor supone que la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo, equivale a su motivación. McGregor se basa en la teoría de la satisfacción de Necesidades de Maslow, pero agrupa las necesidades en tres niveles y no en cinco como lo había establecido Maslow. McGregor (1960) plantea las necesidades primarias, en donde estarían incluidas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades sociales, que incluirían la aprobación, afiliación y afecto. Y las necesidades personales, como la autorrealización y autonomía. Por otro lado plantea que las necesidades sociales y psicológicas personales son de mayor importancia

para las personas, por lo que las organizaciones deberían enfocarse a satisfacerlas y las que solamente satisfagan las primarias fracasarán. Posteriormente la teoría Y fue trabajada por Lorsh y Morse (1974) quienes la denominaron teoría de la contingencia. Estos autores planteaban que las personas tenían diversas necesidades cuando trabajaban en una empresa, pues lo que buscan es lograr un sentido de competencia, el cual puede ser satisfecho de diferente manera por cada persona. Según Lorsh y Morse (1974) la satisfacción laboral es mayor, cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño. (pp.184 - 185)

### 3) Teoría de Lawler y Porter

Lawler y Porter (1967) plantean que la satisfacción de los trabajadores es función del valor y las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Según esta teoría debe diferenciar entre recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas:

- **Recompensas intrínsecas.**- Son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización.
- **Recompensas extrínsecas.**- Son aquellos que son controlados por la organización, como pueden ser salarios, los ascensos y el estatus.

Estos autores sostienen que estas recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción, sino que el trabajador hace un juicio acerca de lo que considera justo. En tal sentido, un empleado puede sentirse satisfecho así reciba una recompensa pequeña, si es que considera que la cantidad justa que merece. Por tal motivo, Lawler y Porter (1967) afirman que es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés.

Asimismo, este modelo plantea una proposición en la que el nivel de rendimiento vendría hacer uno de los determinantes de la satisfacción laboral, debido a la influencia de las recompensas. Por otro lado es importante evaluar las percepciones subjetivas de los trabajadores, al momento de determinar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo. (pp.185 - 186)

#### **4) Teoría Z**

Esta teoría fue propuesta por Ouchi (1982) quien intenta demostrar que es posible aplicar algunos logros de las técnicas de gestión japonesas a las organizaciones americanas. Asimismo, afirma que esta teoría de la satisfacción propiamente dicha, aunque puede aplicarse en las empresas de Occidente en los círculos de calidad.

Los círculos de calidad, son un pequeño grupo de empleados que se reúnen para identificar y analizar problemas, en el sentido en que ellos pueden participar y de esta manera se pueden satisfacer estas necesidades superiores, empleando los factores motivacionales de Herzberg. Los tres principios de esta teoría son la confianza, la atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas.

Para Ouchi (1982) la clave para que una empresa pueda obtener mayor productividad, es implicar a los trabajadores en el proceso. Por otro lado, el tener objetivos y metas en común, trabajar en equipo, disfrutar del trabajo y la satisfacción por la tarea cumplida son características fundamentales de esta teoría, pues permite mejorar el rendimiento en el trabajo. (p.186)

#### **5) Teoría bifactorial**

Luthans (2008) menciona:

Herzberg, condujo hace muchos años un estudio de motivación muy difundido sobre 200 contadores e ingenieros empleados por empresas de, Pittsburg, Pennsylvania y sus alrededores. Usó el método

de incidentes críticos para obtener datos para análisis. Básicamente, se plantearon dos preguntas a los profesionales que participaron en el estudio: 1) ¿Cuándo se sintió particularmente bien en su empleo?, ¿qué lo animó? y 2) ¿Cuándo se sintió sumamente mal en su empleo?, ¿qué lo desanimó?

Las respuestas obtenidas de este método de incidentes críticos fueron interesantes y bastante consistentes. Los sentimientos agradables reportados se relacionan por lo general con experiencias laborales y el contenido laboral. Por otro lado los sentimientos desagradables reportados se relacionaban usualmente con los aspectos circundantes o periféricos del empleo, es decir, el contexto laboral.

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

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

#### **a) Factores de mantenimiento o extrínsecos**

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

Franklin y Krieger (2011) afirman:

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

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

Chiavenato (2009) menciona:

Los factores higiénicos, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas. Son el contexto de trabajo. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido.
- Prestaciones sociales.
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones con el gerente.

- Relaciones con los colegas y camaradería.
- Políticas de la organización. (p.245)

Arbaiza (2010) menciona:

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

Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

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

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

## **b) Factores de motivación intrínsecos**

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

Franklin y Krieger (2011) afirman:

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

- Reconocimiento.
- Trabajo gratificante.
- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo.



- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical).
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación. (p.108)

Chiavenato (2009) menciona:

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

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

Arbaiza (2010) menciona:

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

Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

Algunos factores motivadores son el trabajo mismo, el reconocimiento, el avance y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos que la persona siente respecto al puesto mismo. Estos sentimientos positivos a su vez, se asocian con las experiencias de la persona respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal, en

el marco del trabajo. En otras palabras los motivadores son factores intrínsecos, que se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona. Se tienen los siguientes:

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

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

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

Arbaiza (2010) afirma:

Hemos mencionado que cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha se genera una serie de consecuencias. A nivel organizacional: existen algunos aspectos relacionados con la insatisfacción laboral, tales como:

- **El ausentismo.**- Algunas investigaciones como la de la Wanous et al. (1997) plantean que existe una relación directa entre la insatisfacción

laboral y el ausentismo pero que ésta relación es débil. Esto constituye un gran problema a nivel económico para las organizaciones. Cabe mencionar que el ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción, sino que existen otros factores relacionados, como por ejemplo problemas de transporte, enfermedades u otras actividades. (p.187)

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

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

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

- **La productividad.**- Mucho se comenta acerca de la relación entre satisfacción y productividad. Laffaldano y Muchinaky (1985) sostienen que la relación entre ambas no siempre es positiva, en tal sentido, no todas las personas satisfechas son productivas, sino que existen otros factores que van influir en la productividad. Algunos autores señalan que ocurre lo contrario, es decir, si un empleado es productivo, se encuentra satisfecho tal como afirma Greene (1972). (p.187)

## F. La actitud que tiene el trabajador frente a la satisfacción e insatisfacción

Robbins y Judge (2009) afirman:

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida - voz - lealtad - negligencia - es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La estructura de estas cuatro respuestas, que definen una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y la activa /pasiva. Las respuestas se definen como sigue:

- **Salida.-** Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz.- Tratar** en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad.-** Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración “está haciendo las cosas correctas”.
- **Negligencia.-** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren inclusive con ausentismos o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño – productividad, ausentismos y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables y reanimen las condiciones de trabajo satisfactorio. (p.87)

### 2.3. Marco conceptual

- **Actitud.-** Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de los individuos con los demás.
- **Administración.-** Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de los grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.
- **Calidad.-** Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas.
- **Círculos de calidad.-** Grupo de personas de la misma área de la organización que se reúnen con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo.
- **Clima organizacional.-** Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.
- **Comportamiento organizacional.-** Es el estudio del comportamiento de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por una organización.
- **Cultura organizacional.-** Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros.
- **Dirección.-** Función administrativa que interpreta los objetivos y los planes y conduce y orienta a las personas hacia ellos. Es la función administrativa que viene después de la planeación y la organización. Está relacionada con la influencia sobre las personas y con la acción. La dirección se ejerce por medio de la comunicación, el liderazgo y la motivación.

- **Equipo.-** Pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables.
- **Estilo de liderazgo.-** Define el estilo de liderazgo como una serie de comportamientos, relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente.
- **Influencia.-** Capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas.
- **Liderazgo autoritario – benevolente.-** Es autoritario pero menos fuerte y menos cerrado que el autoritario – coercitivo. Es una variación del sistema anterior, pero más condescendiente y menos rígido.
- **Liderazgo autoritario - coercitivo.-** Es un extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla la rigidez todo lo que ocurre dentro de las organizaciones.
- **Liderazgo consultivo.-** Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En ese sentido, presenta una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional.
- **Liderazgo participativo.-** Este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia.
- **Liderazgo.-** Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.
- **Motivación.-** Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar objetivos o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado.
- **Organización.-** Tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas

correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional.

- **Productividad.**- Es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos. Por consiguiente, cuanto más baja es esta relación, la productividad será mayor.
- **Rotación de personal.**- Es la salida de algunos empleados, y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.
- **Satisfacción laboral.**- Actitud positiva hacia el trabajo personal.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan “Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho son respuestas provisionales a las preguntas de investigación” (p.92).

##### 3.1.1. Hipótesis general

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

**H<sub>0</sub>** El estilo de liderazgo no se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

**H<sub>1</sub>** El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

**H<sub>2</sub>** El liderazgo autoritario benevolente se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

**H<sub>3</sub>** El liderazgo consultivo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

**H<sub>4</sub>** El liderazgo participativo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.



### **3.2. Variables**

Hernández et al. (2010) mencionan “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.93)

Las variables para el presente trabajo de investigación son las siguientes:

#### **V 1: Estilo de liderazgo**

Lussier y Achua (2008) definen:

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. (p.65)

#### **V 2: Satisfacción laboral**

Locke (Como se citó en Luthans, 2008) define: La satisfacción laboral es una condición que incluye reacciones o actitudes cognoscitivas, afectivas, evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. (p.141)

### 3.3. Operacionalización de variables

**Cuadro N° 03:** Cuadro de operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Estilo de liderazgo	Lussier y Achua (2008) Afirman. El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. (p.65)	El estilo de liderazgo se refiere a la conducta y comportamiento que caracteriza a un líder al momento de relacionarse con los colaboradores.	Liderazgo autoritario coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones centralizadas.</li> <li>- Comunicación descendente.</li> <li>- Evita la organización informal.</li> <li>- Recompensas salariales son escasas.</li> <li>- Medidas disciplinarias.</li> </ul>
			Liderazgo autoritario benevolente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones parcialmente centralizadas.</li> <li>- Comunicación ascendente esporádica.</li> <li>- Organización informal esporádica.</li> <li>- Recompensas salariales frecuentes.</li> <li>- Medidas disciplinarias esporádicas.</li> </ul>
			Liderazgo consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones parcialmente centralizadas.</li> <li>- Comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>- Organización informal.</li> <li>- Recompensas salariales y simbólicas.</li> <li>- Medidas disciplinarias poco frecuentes.</li> </ul>
			Liderazgo participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones descentralizadas.</li> <li>- Comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>- Organización informal (forman equipos de trabajo).</li> <li>- Recompensas salariales, simbólicas y sociales.</li> <li>- Medidas disciplinarias poco frecuentes.</li> </ul>
Satisfacción laboral	Locke (Como se citó en Luthans, 2008), define a la satisfacción laboral como una condición que incluye reacciones o actitudes cognitivas, afectivas, evaluativas y establece que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. (p.141)	Satisfacción laboral es una actitud de la persona, que resulta de la evaluación que realiza a su puesto laboral, dicha evaluación, estará basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.	Factores de mantenimiento o extrínsecos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones físicas de trabajo.</li> <li>- Relaciones con el supervisor.</li> <li>- Relaciones con los compañeros de trabajo.</li> <li>- Salario.</li> <li>- Seguridad en el empleo.</li> <li>- Oportunidades de crecimiento.</li> <li>- Reglamentos internos.</li> </ul>
			Factores motivacionales o intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Autonomía.</li> <li>- Ascensos.</li> <li>- Habilidades personales.</li> <li>- Logro.</li> <li>- Trabajo mismo.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

El enfoque que se utilizó para el presente trabajo de investigación fue el enfoque cuantitativo, ya que Hernández et al. (2010) mencionan “El enfoque cuantitativo. Usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar las teorías” (p.4).

Por lo mencionado en el anterior párrafo se utilizó en el presente trabajo de investigación el enfoque cuantitativo ya que la recolección de datos fue en base a una medición numérica.

#### **3.4.2. Tipo de estudio**

Para el presente trabajo de investigación, el tipo de estudio que se utilizó fue una investigación sustantiva descriptiva.

Carrasco (2006) menciona:

La investigación sustantiva se orienta a resolver problemas fácticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada. El ámbito donde se desarrolla la investigación sustantiva es la realidad social y natural. (p.44)

Este mismo autor menciona también, que la investigación sustantiva descriptiva, describe o presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia (variables) (p.44).

Entonces utilizando la clasificación empleada por Carrasco Díaz, el presente trabajo de investigación, por sus propósitos, es una investigación de tipo sustantiva - descriptiva.

### 3.4.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación para el presente trabajo de investigación fue: Diseño no experimental transeccional descriptivo correlacional, ya que, Carrasco (2006) menciona:

**Los diseños no experimentales** son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimentan. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia (p.71).

**Diseños transeccionales o transversales.** Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad en un momento determinado del tiempo (p.72).

**Diseños transeccionales descriptivos.** Estos diseños se emplean para analizar y conocer las características, rasgos propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad de un momento determinado (p.72).

**Diseños transeccionales correlacionales.** Estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia (p.73).

En función a lo mencionado por Carrasco Díaz, en los anteriores párrafos, el presente trabajo de investigación es de diseño no experimental - transversal - descriptivo - correlacional. Ya que la investigación carece de manipulación de variables, se estudió el fenómeno o hecho de la realidad en un momento determinado tal y cual se presentó en la realidad y se analizó las características de cada variable para luego determinar el grado de relación entre éstas.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

Arias (2012) afirma:

La población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema de investigación y por los objetivos de estudio (p.81).

La población para el presente trabajo de investigación son las personas que laboran en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. 2015, la población estaba conformada por el total de trabajadores de todos los niveles jerárquicos, que laboran dentro de la organización que son un total de 34 personas.

#### 3.5.2. Muestra

Arias (2012) menciona “Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo” (p.83).

##### **Tipo de muestra**

El tipo de muestra seleccionado para el presente trabajo de investigación fue una muestra no probabilística intencionada, ya que, Carrasco (2006) menciona:

**En las Muestras no probalísticas.** La selección de la muestra depende directamente de la voluntad y criterio arbitrario del investigador, así como de su experiencia, pero supone un conocimiento objetivo de las características y propiedades de la población (p.264).

**Las Muestras intencionadas.** Es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística. El investigador procura que la muestra sea lo más representativa posible, para ello es necesario que conozca objetivamente las características de la población estudiada. El investigador procede a seleccionar la muestra en forma intencional, eligiendo aquellos elementos que considera conveniente y cree que son los más representativos (p.243).

Tomando en cuenta lo mencionado por Arias y Carrasco se determinó que para el presente trabajo de investigación, no se utilizará ninguna fórmula estadística para la obtención de la muestra, se tomará a la totalidad de la población, que son un total de 34 personas de todos niveles jerárquicos de la empresa, la cual se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 04:** Personal que trabaja en la Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015.

Áreas	Cargo	Oficina	Restaurante Campestre "Puma de Piedra"	Restaurante de Parrillas "Anticucho"	Restaurante de Pescados y Mariscos "Challwa"
<b>Directiva</b>	Asistente de gerencia	1			
<b>Gerencia de Administración y Ventas</b>	Asistente de contabilidad	1			
<b>Gerencia de Operaciones</b>	Administrador /Caja		2	1	1
	Cocina		13	2	3
	Atención		7	1	1
	Mantenimiento y limpieza		1	0	0
Sub total		2 personas	23 personas	4 personas	5 personas
<b>Total</b>		<b>34 Personas</b>			

**Fuente:** Información otorgada por el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Carrasco (2006) menciona “**La encuesta** es una técnica para la investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad y sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtienen” (p.314).

Carrasco (2006) menciona “**El cuestionario**, es un instrumento de investigación social más usado cuando se estudian un gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se entrega a cada una de ellas” (p.318).

Teniendo en cuenta lo mencionado en el anterior párrafo por el autor Carrasco, se utilizó en el presente trabajo de investigación como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

El cuestionario contó con 7 preguntas introductorias de datos generales como apoyo y un total de 42 preguntas en la escala de Likert, de las cuales 20 preguntas están relacionadas exclusivamente con la variable estilo de liderazgo y 22 preguntas están relacionadas exclusivamente con la variable satisfacción laboral.

Por un lado, la variable estilo de liderazgo está conformado por 5 dimensiones liderazgo autoritario - coercitivo (5 ítems), liderazgo autoritario - benevolente (5 ítems), liderazgo consultivo (5 ítems) y liderazgo participativo (5 ítems); esta variable tuvo un total de 20 preguntas, las alternativas de las preguntas de la variable fueron: (1) nunca, (2) casi nunca, (3) algunas veces, (4) casi siempre y (5) siempre.

Por otro lado la variable satisfacción laboral está conformada por 2 dimensiones: factores de mantenimiento o extrínsecos (12 ítems) y factores motivacionales o intrínsecos (10 ítems); esta variable tuvo un total de 22 preguntas, las alternativas de las preguntas de la variable fueron: (1) nunca, (2) casi nunca, (3) algunas veces, (4) casi siempre y (5) siempre.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Para el presente trabajo de investigación, el estadígrafo que se utilizó para el análisis de datos fue el SPSS 22 y Excel por la facilidad de uso y por la variedad de herramientas, las cuales facilitaron el procesamiento de los datos.

Se obtuvo del análisis de datos, resultados descriptivos representados en tablas y gráficos, y para la contrastación de las hipótesis se utilizó el método estadístico del coeficiente de Spearman.



## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentará el análisis de los resultados obtenidos de la investigación a partir de la aplicación del cuestionario (Anexo N°01) a los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015, en primer lugar se presenta el análisis descriptivo de los datos generales y de las variables de estudio (la  $V_1$  estilo de liderazgo y la  $V_2$  satisfacción laboral) y en segundo lugar el análisis de la correlación de ambas variables; la información será presentada en tablas y gráficos, éstas fueron elaboradas mediante el programa estadístico SPSS 22.

#### **4.1. Resultados de la investigación**

##### **4.1.1. Confiabilidad de instrumento de recolección de datos**

Como primer método de validación del cuestionario se eligió a 3 expertos en el tema, siendo los 3 docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas de la Facultad de Ciencias de la Empresa. Quienes según sus conocimientos y su experiencia profesional juzgaron la utilidad del instrumento para el propósito de la investigación mediante tres aspectos: forma, estructura y el contenido. Para ello se les presento la matriz de consistencia, la matriz de operacionalización de variables, la matriz del instrumento de recojo de datos y el cuestionario, que fue valorado, apreciado y aprobado, bajos sus puntos de vista.

Como segundo método de validación del cuestionario, se comprobó la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento a través de la aplicación del cuestionario al personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. las respuestas fueron tabuladas en Excel 2013 y llevadas al SPSS 22 para el análisis de fiabilidad con el alfa de Cronbach, para los ítems de la variable estilo de liderazgo, el coeficiente de alfa de Cronbach que se obtuvo fue de 0,771, el cual es aceptable y para los ítems de la segunda variable satisfacción laboral se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0,782 el

cual es aceptable, entonces ambos resultados son aceptables ya que el coeficiente de alfa de Cronbach se encuentran en el rango establecido por George y Mallery.

Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

**Fuente:** George y Mallery (2003). *Alfa de cronbach y consistencia interna de los ítems de medida*. Recuperado de <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

**Tabla N° 01:** Análisis e interpretación de resultados del Coeficiente de Alfa de Cronbach para la V<sub>1</sub> estilo de liderazgo.

**V<sub>1</sub> Estilo de Liderazgo**  
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,771	20

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 01 se muestra el resultado obtenido de la consistencia interna de las 20 preguntas establecidas para la variable estilo de liderazgo, el Alfa de Cronbach obtenido fue de 0,771, el cual es aceptable, ya que se encuentra en los rangos establecidos por George y Mallery.

**Tabla N° 02:** Análisis e interpretación de resultados del Coeficiente de Alfa de Cronbach para la V<sub>2</sub> satisfacción laboral.

**V<sub>2</sub> Satisfacción Laboral**  
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,782	22

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 02 se muestra el resultado obtenido de la consistencia interna de las 22 preguntas establecidas para la variable satisfacción laboral, el Alfa de Cronbach obtenido fue de 0,782, el cual es aceptable, ya que se encuentra en los rangos establecidos por George y Mallery.

**4.1.2. Análisis e interpretación de los datos generales de la encuesta aplicada al personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015**

**Tabla N° 03:** Género de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.

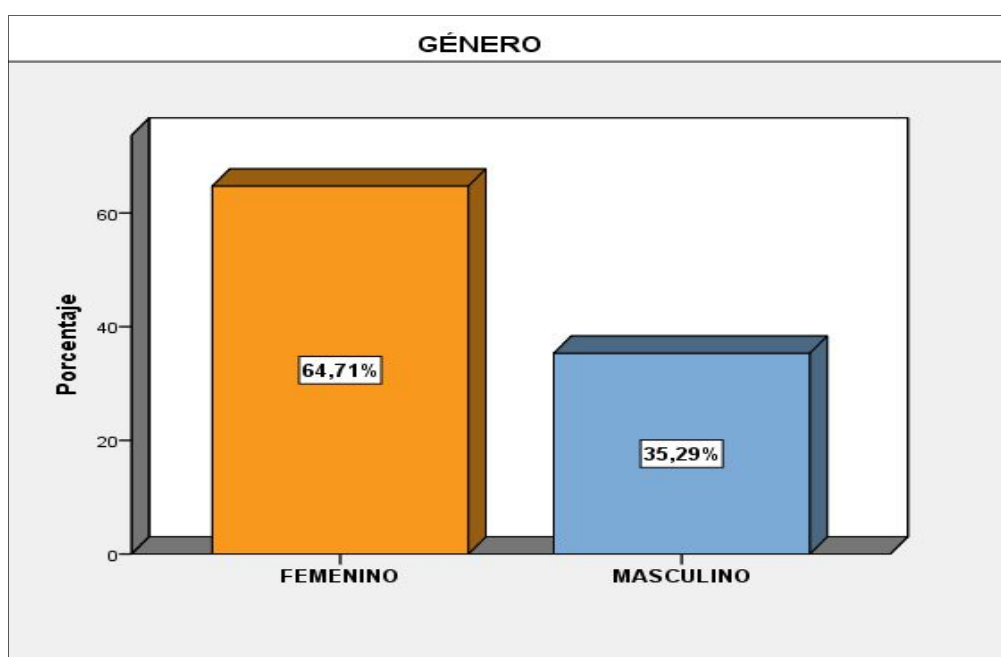
**TABLA DE FRECUENCIA  
GÉNERO**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FEMENINO	22	64,7	64,7	64,7
Válido MASCULINO	12	35,3	35,3	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 01:** Género de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 03 y el gráfico N° 01 se muestra que en cuanto al género del total de trabajadores dentro del club Campestre Puma de Piedra S.A.C. se tiene: femenino un 64,71% y masculino un 35,29 %. El cual hace referencia que la mayoría del personal que trabaja en la empresa son mujeres con un 64,71%.

**Tabla N° 04:** Rango de edad de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.

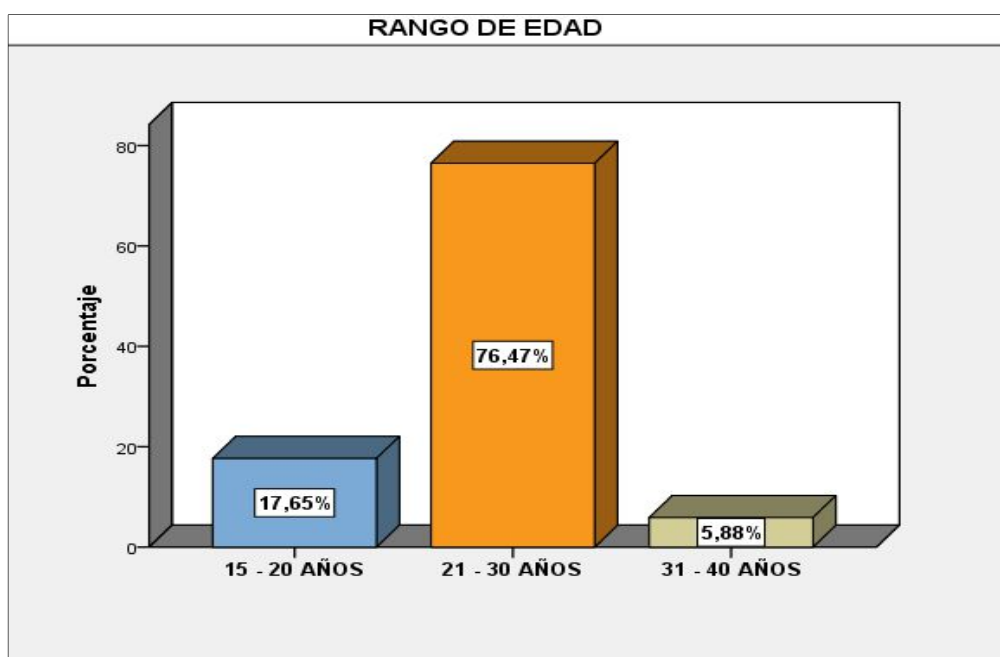
**TABLA DE FRECUENCIA**  
**RANGO DE EDAD**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15 - 20 Años	6	17,6	17,6	17,6
21 - 30 Años	26	76,5	76,5	94,1
31 - 40 Años	2	5,9	5,9	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 02:** Rango de edad de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 04 y el gráfico N° 02, se muestra que el rango de edad del personal que labora en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. está estructurada de la siguiente forma: un 76,47% del personal tiene entre 21 - 30 años; el 17,65% tiene entre 15 - 20 años y el 5,88% tiene entre 31 - 40 años. El cual hace referencia que la mayoría de las personas que trabajan en la empresa son jóvenes que se encuentra en el rango edad de 21 - 30 años con un 76,47% del total.

**Tabla N° 05:** El estado civil de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.

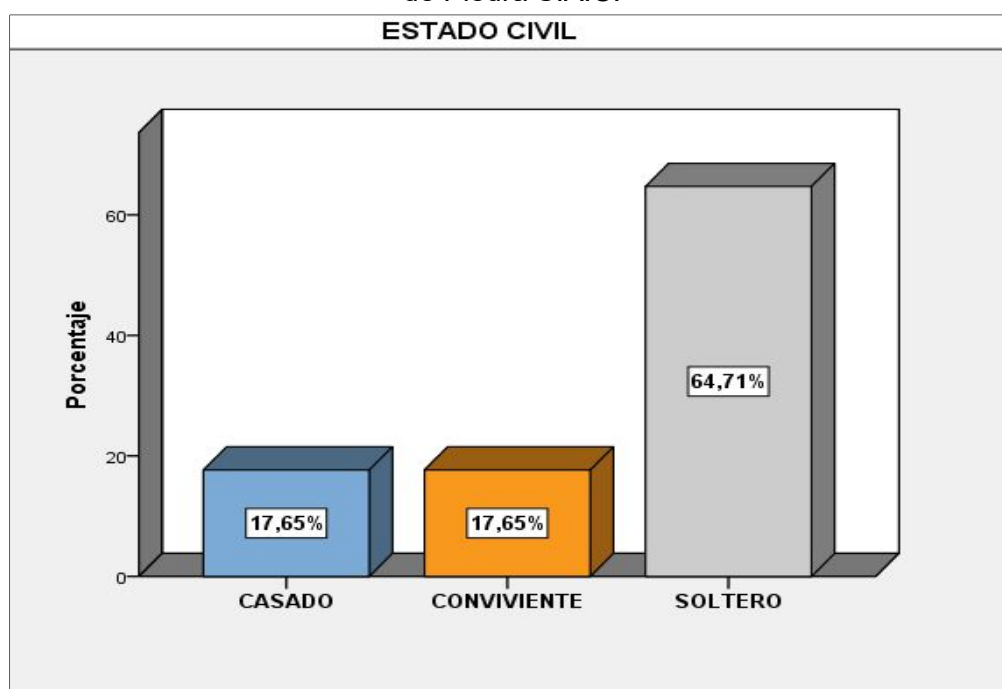
**TABLA DE FRECUENCIA  
ESTADO CIVIL**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASADO	6	17,6	17,6	17,6
CONVIVIENTE	6	17,6	17,6	35,3
SOLTERO	22	64,7	64,7	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 03:** El estado civil de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 05 y el gráfico N° 03, se aprecia que el estado civil de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. es el siguiente: se tiene que un 64,71% que es soltero, un 17,65% conviviente y un 17,65% es casado. El cual hace referencia que del total del personal que trabaja en la empresa la gran mayoría son solteros con un 64,71% del total.

**Tabla N° 06:** Nivel de estudios de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.

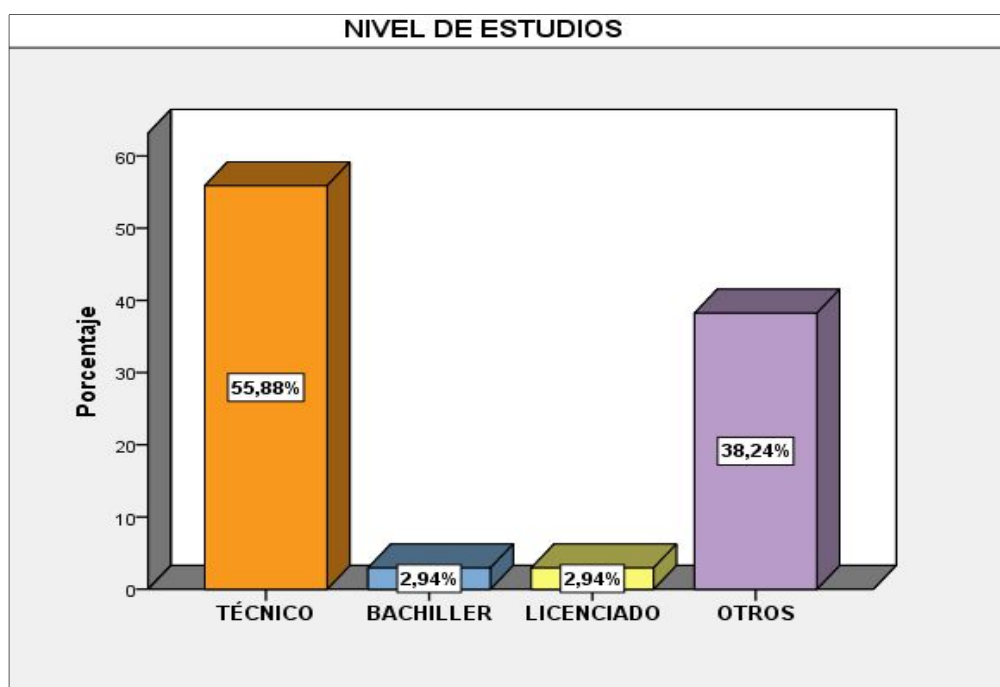
**TABLA DE FRECUENCIA  
NIVEL DE ESTUDIOS**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TÉCNICO	19	55,9	55,9	55,9
BACHILLER	1	2,9	2,9	58,8
Válido LICENCIADO	1	2,9	2,9	61,8
OTROS	13	38,2	38,2	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 04:** Nivel de estudios de los trabajadores del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 06 y el gráfico N° 04, se aprecia en cuanto al nivel de estudios alcanzados por el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. que un 55,88% es técnico, un 38,24% otros, un 2,94% Licenciado y un 2,94% bachiller. El cual hace referencia que la mayoría de los trabajadores que labora en la empresa cuenta con un nivel de estudios técnico con un 55,88% del total.

**Tabla N° 07:** Unidad de negocio en la que trabaja el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.

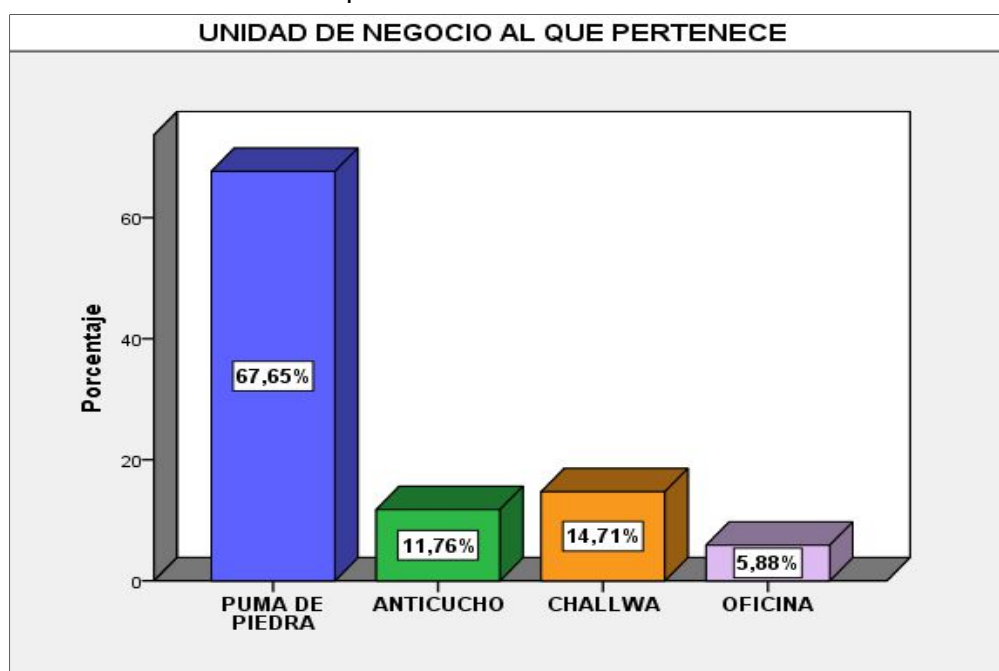
**UNIDAD DE NEGOCIO AL QUE PERTENECE**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PUMA DE PIEDRA	23	67,6	67,6	67,6
ANTICUCHO	4	11,8	11,8	79,4
Válido CHALLWA	5	14,7	14,7	94,1
OFICINA	2	5,9	5,9	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 05:** Unidad de negocio en la que trabaja el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 07 y el gráfico N° 05, se muestra que la unidad de negocio donde trabaja el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. es el siguiente: un 67,65% labora en el restaurante Puma de Piedra, un 14,71% en el restaurante de pescados y mariscos Challwa, un 11,76% en el restaurante de parrillas El Anticucho y un 5,88% en la oficina. El cual hace referencia que la gran mayoría de trabajadores que labora en la empresa se encuentra en el restaurante Puma de Piedra con un 67,65%.



**Tabla N° 08:** Tiempo que labora en la empresa el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.

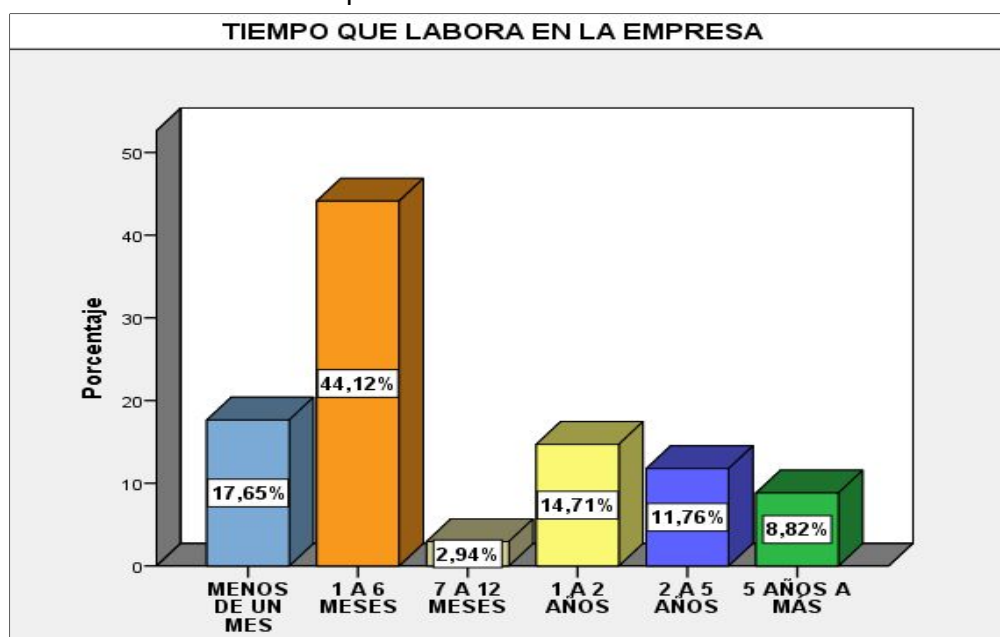
**TABLA DE FRECUENCIA**  
**TIEMPO QUE LABORA EN LA EMPRESA**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un mes	6	17,6	17,6	17,6
1 a 6 meses	15	44,1	44,1	61,8
7 a 12 meses	1	2,9	2,9	64,7
Válido 1 a 2 Años	5	14,7	14,7	79,4
2 a 5 Años	4	11,8	11,8	91,2
5 Años a más	3	8,8	8,8	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 06:** Tiempo que labora en la empresa el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 08 y el gráfico N° 06, se muestra que el tiempo que va laborando el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. es el siguiente: un 44,12% labora de 1 a 6 meses, un 17,65% labora menos de un mes, un 14,71% labora de 1 a 2 años, un 11,76% labora de 2 a 5 años, un 8,82% labora de 5 años a más y un 2,94% labora de 7 a 12 meses. El cual hace referencia que la gran mayoría del personal es nuevo, ya que está trabajando en la empresa de 1 a 6 meses.

**Tabla N° 09:** Tiempo que trabaja en su puesto actual el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.

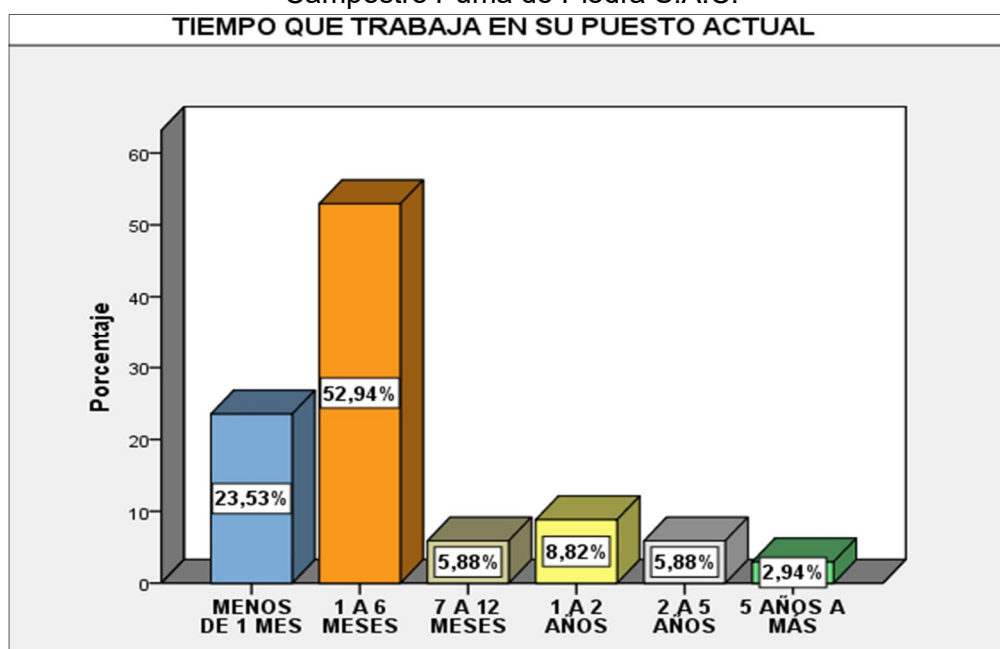
**TABLA DE FRECUENCIA**  
**TIEMPO QUE TRABAJA EN SU PUESTO ACTUAL**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1 mes	8	23,5	23,5	23,5
1 a 6 meses	18	52,9	52,9	76,5
7 a 12 meses	2	5,9	5,9	82,4
Válido 1 a 2 Años	3	8,8	8,8	91,2
2 a 5 Años	2	5,9	5,9	97,1
5 Años a más	1	2,9	2,9	100,0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 07:** Tiempo que trabaja en su puesto actual el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 09 y el gráfico N° 07, se muestra que el tiempo que labora en su puesto actual, el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. es el siguiente: un 52,94% labora de 1 a 6 meses, un 23,53% labora menos de un mes, un 8,82% labora de 1 a 2 años, un 5,88% labora de 7 a 12 meses, un 5,88% labora de 2 a 5 años y un 2,94% labora de 5 años a más. El cual hace referencia que la mayoría del personal va trabajando de 1 a 6 meses en su puesto actual.

**4.1.3. Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V<sub>1</sub> estilo de liderazgo y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015**

**Tabla N° 10:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V<sub>1</sub> estilo de liderazgo.

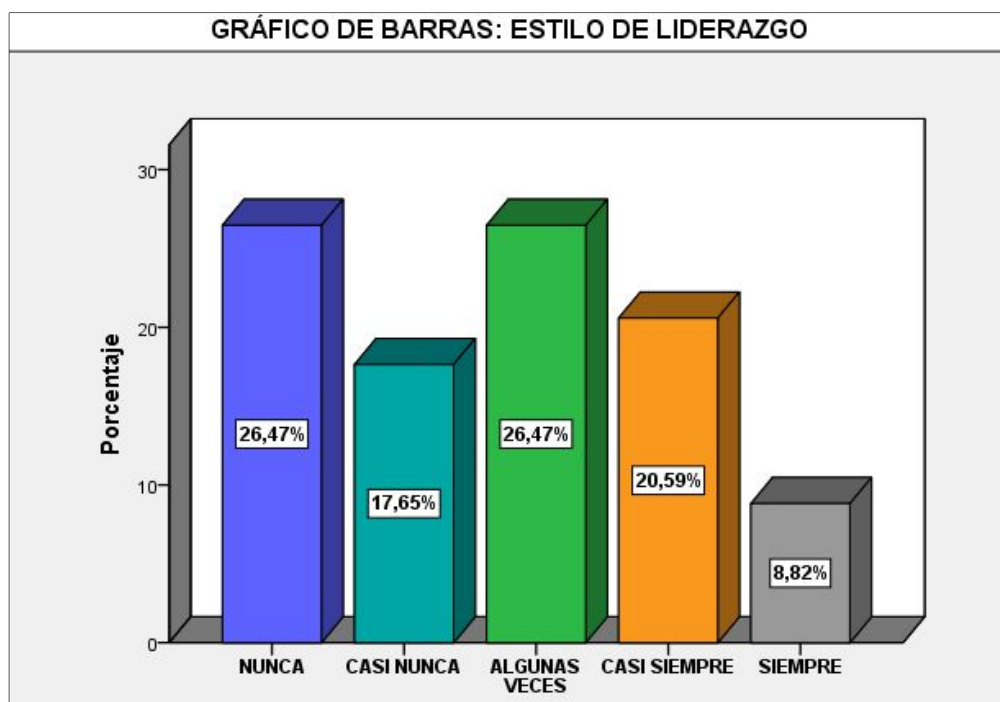
**TABLA DE FRECUENCIA  
ESTILO DE LIDERAZGO**

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	9	26,5	26,5	26,5
	CASI NUNCA	6	17,6	17,6	44,1
	ALGUNAS VECES	9	26,5	26,5	70,6
	CASI SIEMPRE	7	20,6	20,6	91,2
	SIEMPRE	3	8,8	8,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 08:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V<sub>1</sub> estilo de liderazgo.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 10 y el gráfico N° 08, según las respuestas brindadas por el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C, se muestra que en cuanto a la percepción de un estilo de liderazgo, se tiene los siguientes resultados: un 26,47% marco algunas veces, un 26,47% marco nunca, un 20,59% marco casi siempre, un 17,65% marco casi nunca y un 8,82% marco siempre. El cual hace referencia que un porcentaje considerable como lo es el 26,47% y el 20,59%, del total de personas que trabajan en la empresa manifiesta que percibieron algunas veces y casi siempre respectivamente, un estilo de liderazgo en la organización.

**Tabla N° 11:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D<sub>1</sub> liderazgo autoritario coercitivo.

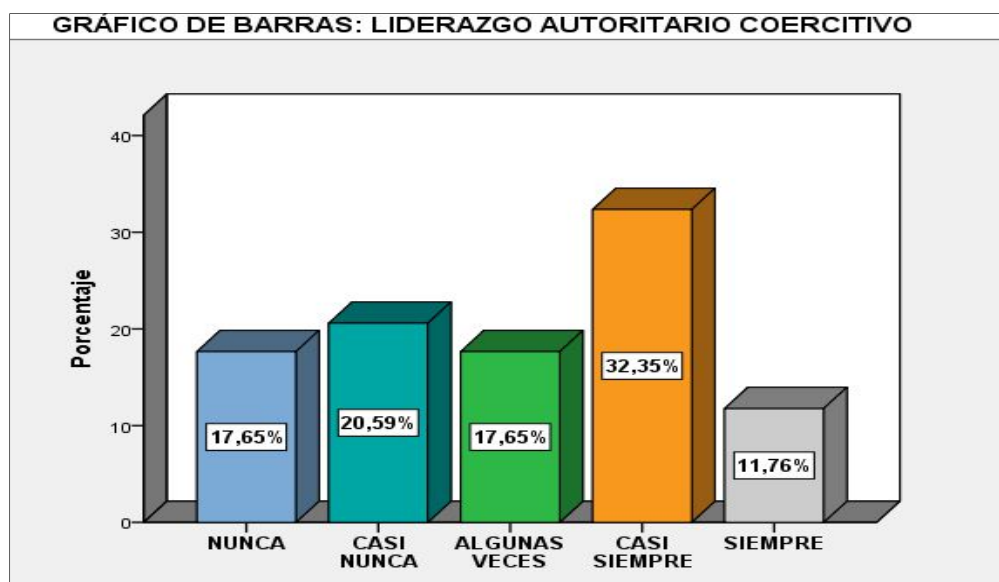
**TABLA DE FRECUENCIA  
LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO**

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	17,6	17,6	17,6
	CASI NUNCA	7	20,6	20,6	38,2
	ALGUNAS VECES	6	17,6	17,6	55,9
	CASI SIEMPRE	11	32,4	32,4	88,2
	SIEMPRE	4	11,8	11,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 09:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D<sub>1</sub> liderazgo autoritario coercitivo.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 11 y el gráfico N° 09, se aprecia que en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario coercitivo, el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. respondió de la siguiente forma: un 32,35% marco casi siempre, mientras que un 20,59% marco casi nunca, un 17,65% marco algunas veces, un 17,65% marco nunca y un 11,76% marco siempre. El cual hace referencia que la gran mayoría del personal en cuanto a la presencia de un liderazgo autoritario coercitivo, manifestaron con un 32,35% y 17,65% haberlo percibido casi siempre y algunas veces respectivamente, dentro de la organización.

**Tabla N° 12:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D<sub>2</sub> liderazgo autoritario benevolente.

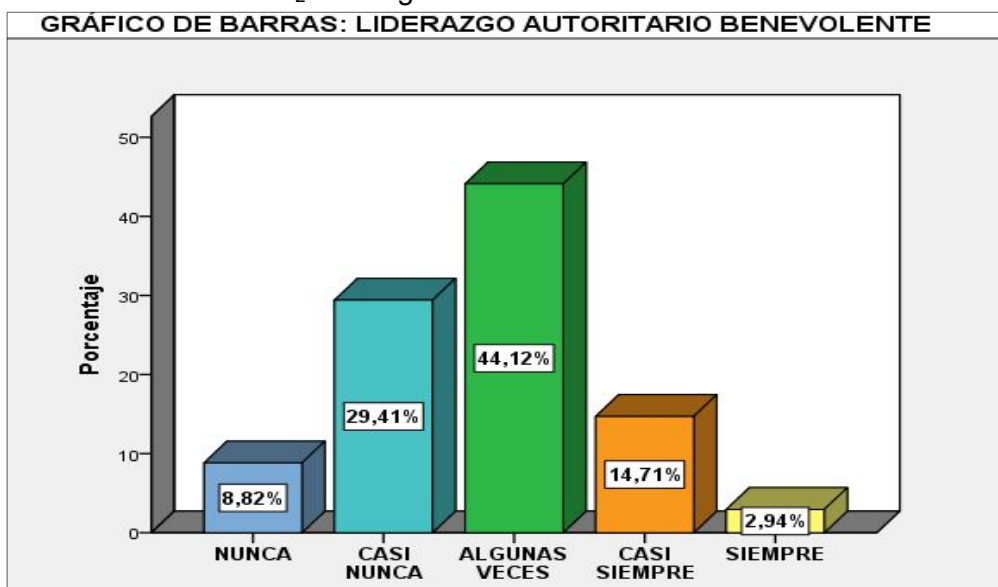
**TABLA DE FRECUENCIA  
LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE**

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	8,8	8,8	8,8
	CASI NUNCA	10	29,4	29,4	38,2
	ALGUNAS VECES	15	44,1	44,1	82,4
	CASI SIEMPRE	5	14,7	14,7	97,1
	SIEMPRE	1	2,9	2,9	100,0
	<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 10:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D<sub>2</sub> liderazgo autoritario benevolente.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 12 y el gráfico N° 10, se muestra en cuanto a la percepción de un liderazgo autoritario benevolente, que las respuestas brindadas por el personal que labora en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. fueron las siguientes: un 44,12% marco algunas veces, un 29,41% marco casi nunca, un 14,71% marco casi siempre, un 8,82% marco nunca y un 2,94% marco siempre. Como podemos observar en la gráfica y tabla, en cuanto a la percepción de un estilo de liderazgo autoritario benevolente dentro de organización, el 44,12% del personal de la empresa mencionó haber percibido algunas veces este estilo de liderazgo.

**Tabla N° 13:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D<sub>3</sub> liderazgo consultivo.

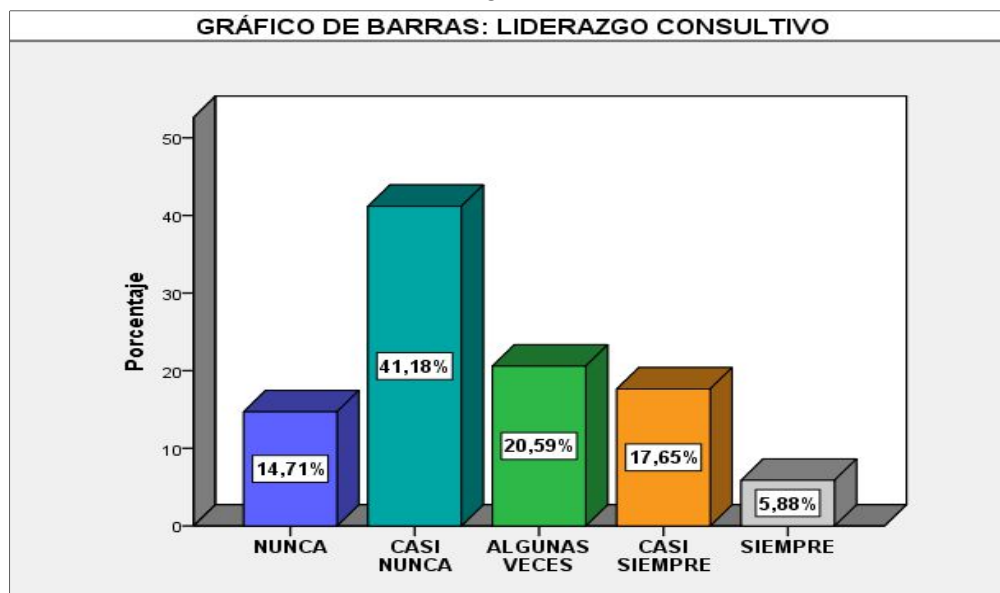
**TABLA DE FRECUENCIA  
LIDERAZGO CONSULTIVO**

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	14,7	14,7	14,7
	CASI NUNCA	14	41,2	41,2	55,9
	ALGUNAS VECES	7	20,6	20,6	76,5
	CASI SIEMPRE	6	17,6	17,6	94,1
	SIEMPRE	2	5,9	5,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 11:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D<sub>3</sub> liderazgo consultivo.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 13 y el gráfico N° 11, se aprecian los resultados obtenidos en cuanto a la percepción del liderazgo consultivo, las respuestas brindadas por el personal que labora en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. fueron las siguientes, un 41,18% menciona casi nunca haberlo percibido, un 20,59% menciona haberlo percibido algunas veces, un 17,65% menciona que casi siempre lo percibió, un 14,71% menciona que nunca lo percibió y un 5,88% menciona que siempre percibió ese estilo de liderazgo.

Como podemos observar en la tabla y gráfico presente, los resultados en cuanto a la presencia o percepción de un estilo de liderazgo consultivo por parte de los trabajadores esta polarizado, por un lado se tiene que un 41,18% y 14,71%, menciona casi nunca o nunca lo percibieron, que suman un 55,89% y por otro se tiene, un 20,59% que menciona haberlo percibido algunas veces, un 17,65% menciona que casi siempre lo percibió y un 5,88% menciona que siempre percibió ese estilo de liderazgo, que suman en total de 44.12%.

**Tabla N° 14:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D<sub>4</sub> liderazgo participativo.

**TABLA DE FRECUENCIA  
LIDERAZGO PARTICIPATIVO**

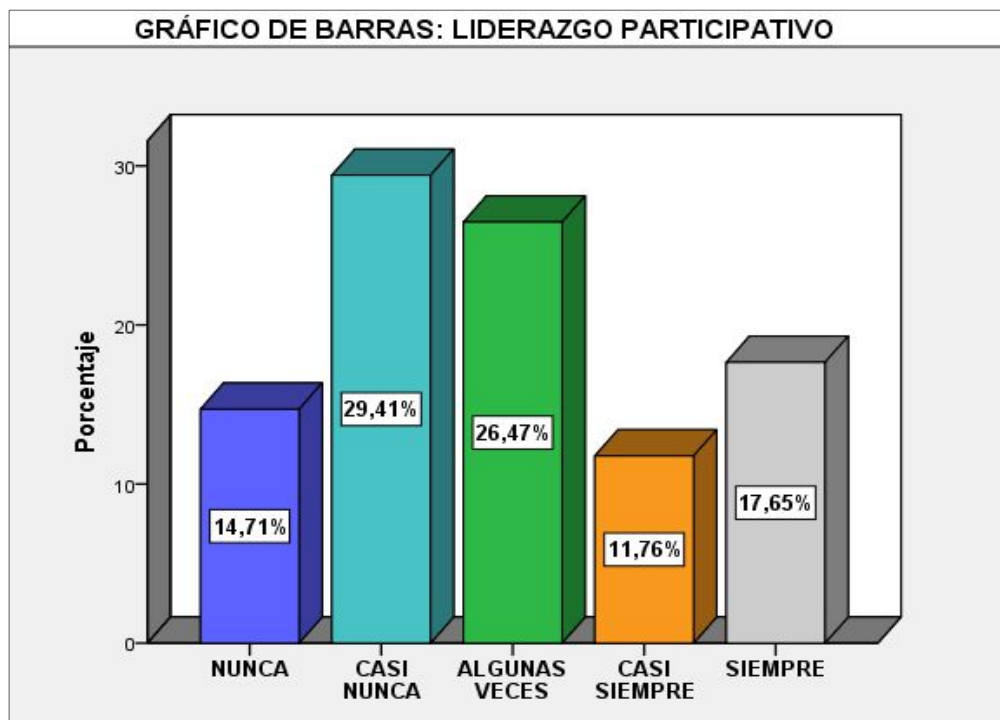
	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	14,7	14,7	14,7
	CASI NUNCA	10	29,4	29,4	44,1
	ALGUNAS VECES	9	26,5	26,5	70,6
	CASI SIEMPRE	4	11,8	11,8	82,4
	SIEMPRE	6	17,6	17,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.



**Gráfico N° 12:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la D<sub>4</sub> liderazgo participativo.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 14 y el gráfico N° 12, se muestra en cuanto a la percepción de un liderazgo participativo, que el personal del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. dio las siguientes respuestas, un 29,41% mencionó que casi nunca lo percibió, un 26,47% mencionó que lo percibido algunas veces, un 17,65% mencionó haberlo percibido siempre, un 14,71% mencionó que nunca lo percibió y un 11,76% mencionó casi siempre haber percibido este estilo de liderazgo.

Como podemos observar en la tabla y grafica presente, en cuanto a la percepción de este estilo de liderazgo participativo, las respuestas otorgadas por el personal están divididas de la siguiente manera, se tiene por un lado un 29,41% que mencionó que casi nunca lo percibió y por otro lado 26,47% que mencionó haberlo percibido algunas veces.

**Tabla N° 15:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V<sub>2</sub> satisfacción laboral.

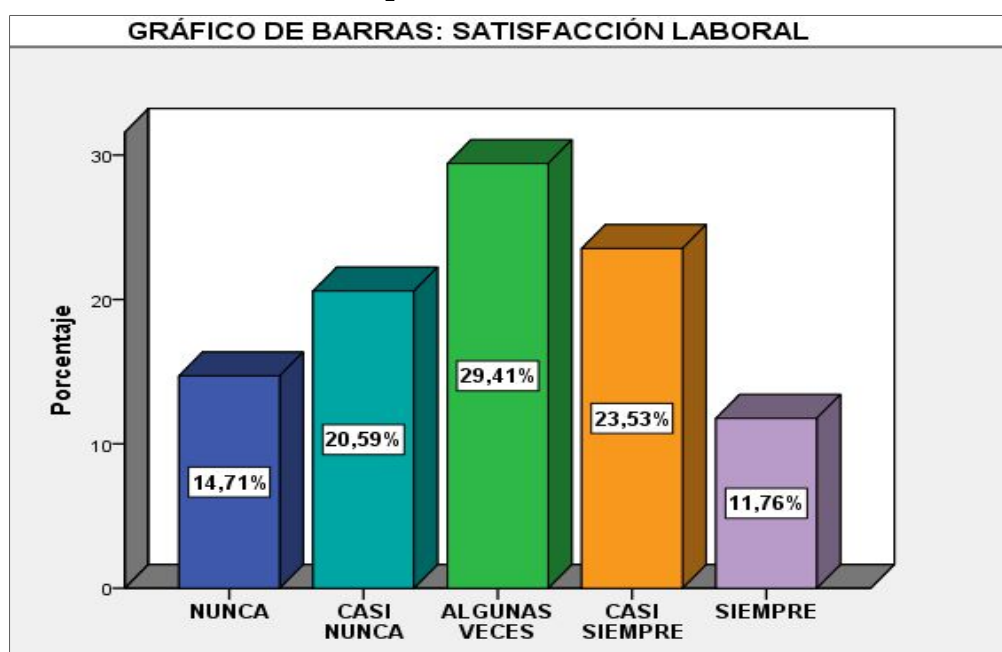
**TABLA DE FRECUENCIA  
SATISFACCIÓN LABORAL**

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	14,7	14,7	14,7
	CASI NUNCA	7	20,6	20,6	35,3
	ALGUNAS VECES	10	29,4	29,4	64,7
	CASI SIEMPRE	8	23,5	23,5	88,2
	SIEMPRE	4	11,8	11,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 13:** Análisis e interpretación de resultados descriptivos de la V<sub>2</sub> satisfacción laboral.



**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 15 y el gráfico N° 13, se muestra que en cuanto a los resultados obtenidos sobre la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. se obtuvieron las siguientes respuestas: un 29,41% del personal mencionó estar satisfecho algunas veces, un 23,52% del personal mencionó estar satisfecho casi siempre, mientras un 20,59% del personal mencionó que casi nunca está satisfecho, un 14,71% del personal mencionó que nunca está satisfecho y un 11,76% mencionó estar

siempre satisfecho. El cual hace referencia en cuanto a la satisfacción laboral, que un 29,41% del total de trabajadores de la empresa mencionaron algunas veces haberse sentido satisfechos.

#### 4.1.4. Análisis e interpretación de los resultados de las correlaciones entre la $V_1$ estilo de liderazgo y la $V_2$ satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015

##### a) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la $V_1$ estilo de liderazgo y $V_2$ satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015

**Tabla N° 16:** Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la  $V_1$  estilo de liderazgo y la  $V_2$  satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

Correlaciones				
DESCRIPCIÓN			ESTILO DE LIDERAZGO (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	ESTILO DE LIDERAZGO (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,594**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	34	34
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	,594**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 16, se observan los resultados de la correlación entre estas dos variables el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, esta tiene un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, por ende, se acepta la hipótesis general del trabajo de investigación, y su coeficiente de correlación según Spearman es de 0,594, el cual significa que existe una correlación positiva media, ya que se encuentra en los rangos de correlación propuesta por Hernández.

(Hernández, at. 2010) menciona:

1.00 = *correlación negativa perfecta*. (“A mayor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que  $X$  aumenta una unidad,  $Y$  disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor  $X$ , mayor  $Y$ ”.

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

- 0.75 = Correlación negativa considerable.

- 0.50 = Correlación negativa media.

- 0.25 = Correlación negativa débil.

- 0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+1.00 = *Correlación positiva perfecta*. (“A mayor  $X$ , mayor  $Y$ ” o “a menor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Cada vez que  $X$  aumenta,  $Y$  aumenta siempre una cantidad constante.). (p.312)

**b) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D<sub>1</sub> liderazgo autoritario coercitivo y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015**

**Tabla N° 17:** Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D<sub>1</sub> liderazgo autoritario coercitivo y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

Correlaciones				
DESCRIPCIÓN			LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	de LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 34	,231 ,189 34
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,231 ,189 34	1,000 . 34

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 17, se muestra los resultados obtenidos de la correlación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral, el valor de significancia (sig.) que presenta es de un 0,189, el cual es mayor al 0,05 el nivel de significancia, por esa razón se determina que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral y se rechaza la hipótesis específica 1(H<sub>1</sub>).

**c) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D<sub>2</sub> liderazgo autoritario benevolente y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.**

**Tabla N° 18:** Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D<sub>2</sub> liderazgo autoritario benevolente y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

Correlaciones			
DESCRIPCIÓN		LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 34
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,395* ,021 34

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 18, se aprecia los resultados obtenidos de la correlación entre la dimensión liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, en el cual se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,021 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente correlación de Spearman de 0,395, el cual significa que existe una correlación positiva débil, por ende, se acepta la hipótesis específica 2 (H<sub>2</sub>).

**d) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D<sub>3</sub> liderazgo consultivo y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015**

**Tabla N° 19:** Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D<sub>3</sub> liderazgo consultivo y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

Correlaciones				
DESCRIPCIÓN			LIDERAZGO CONSULTIVO (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	LIDERAZGO CONSULTIVO (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,447**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	34	34
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	,447**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 19, se muestra los resultados obtenidos de la correlación entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción laboral, se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,008 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,447 que significa que existe una correlación positiva débil, entonces se acepta la hipótesis específica 3 (H<sub>3</sub>).

**e) Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D<sub>4</sub> liderazgo participativo y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015**

**Tabla N° 20:** Análisis e interpretación de los resultados de la correlación entre la D<sub>4</sub> liderazgo participativo y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

<b>Correlaciones</b>			
		LIDERAZGO PARTICIPATIVO (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	LIDERAZGO PARTICIPATIVO (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,469**
		N	,005 34
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	,469**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,005 34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Encuestas aplicadas, datos obtenidos del SPSS 22.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis e interpretación:** En la tabla N° 20, se muestran los resultados obtenidos de la correlación entre la dimensión liderazgo participativo y la variable satisfacción laboral, se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,005 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,469 el cual significa que existe una correlación positiva débil, entonces se acepta la hipótesis específica 4 (H<sub>4</sub>).



## 4.2. Discusión

En la actualidad las organizaciones, están prestando más importancia al talento humano con el que cuentan, ya que todo directivo conoce la importancia que tienen las personas para el éxito de las empresas, se necesita de las personas para realizar diversas actividades especializadas y así contribuir al logro de los objetivos, entonces podemos decir que no solo se necesita un buen equipo de trabajo si no también que estén bien dirigidos.

En cuanto a este tema (Chiavenato, 2009). Menciona, que las organizaciones no funcionan al azar, ni tienen éxito en forma aleatoria. Deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar, el éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y comunicarse con ellas.

Es aquí donde se pone en manifiesto la importancia del liderazgo y el estilo de liderazgo, dentro de la gestión de las organizaciones. (Daft y Marcic, 2010) Definen al liderazgo como la habilidad para influir en las personas para el logro de las metas. Esta definición captura la idea de que los líderes están relacionados con otras personas para el logro de las metas, en función a ello podemos decir que el liderazgo es recíproco, es decir, ocurre entre personas. Por otro lado se tiene a (Lussier y Achua, 2008), quienes definen al estilo de liderazgo como la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Quien apoya a esta definición es, (Chiavenato, 2009) y menciona que el estilo de liderazgo es el patrón de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización hacia los objetivos propuestos.

Las empresas actualmente buscan la satisfacción del cliente externo, pero esto comienza con el cliente interno, que es colaborador, es allí la importancia de contar con un equipo de trabajo satisfecho y brindarles las condiciones necesarias

para un buen desempeño y así poder lograr los objetivos deseados por la organización.

En la tabla N° 16, se muestra los resultados obtenidos en cuanto a la hipótesis general que es: El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. En cuanto a la correlación de estas variables, se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación según Spearman de 0,594, el cual significa que existe una correlación positiva media, por ende, se acepta la hipótesis general del trabajo de investigación, siendo éste un resultado positivo para la hipótesis general.

(Arbaiza, 2010) menciona. La mayoría de las organizaciones se pregunta qué condiciones debe cumplir un entorno laboral, para producir satisfacción laboral o compromiso y así lograr mayores aportes de los miembros de la organización. La satisfacción laboral es el resultado de una combinación de varios elementos del entorno o clima organizacional, es decir, el desarrollo profesional, compensación equitativa y estabilidad, así como las características del trabajo mismo, estilos de liderazgo, imagen de la empresa y la calidez de las relaciones interpersonales. Al respecto García (2005) menciona, la satisfacción laboral se refiere a la manera que se siente la persona en el trabajo, involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo. Como se puede apreciar, estos dos autores mencionan que la satisfacción laboral es una actitud que surge de la evaluación que hace el colaborador al puesto de trabajo, éste depende de varios factores como: salario, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor y el estilo de liderazgo que perciben por parte de su jefe; entonces la fundamentación teórica vertida por estos dos autores apoya a la hipótesis general propuesta respecto a la relación entre las variables, el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

Por otro lado, se tiene las conclusiones obtenidas por Quinteros (2004), en su trabajo de investigación titulado: El liderazgo de Los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en

la teoría de Herzberg. Zona metropolitana del estado de Mérida. Período 2001 – 2002. El análisis de los datos obtenidos en el estilo de liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados en las instituciones bancarias ubicadas en la zona Metropolitana del estado de Mérida, reveló que sí existe relación entre ambos; por cuando el estilo de liderazgo predominante en los directivos bancarios es el participativo y los empleados bancarios se sienten satisfechos con este estilo de liderazgo.

A continuación se darán a conocer los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación en cuanto a las hipótesis específicas.

En cuanto a la primera hipótesis específica que es: (H<sub>1</sub>) El Liderazgo autoritario coercitivo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. En la tabla N° 17, se muestran los resultados de la correlación entre esta dimensión y esta variable, en la cual se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,189, el cual es mayor al 0,05 el nivel de significancia, por esta razón se determina de que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral y se rechaza la hipótesis específica 1 (H<sub>1</sub>).

Al respecto, Likert (citado en Quintero, 2004) menciona, que este estilo liderazgo se caracteriza por tener un proceso decisorio que está totalmente centralizado, el sistema de comunicaciones es bastante precario, solo se presentan comunicaciones descendentes portadoras de órdenes, se prohíbe la organización informal, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y se obedecen estrictamente los reglamentos internos. Al obtener resultados semejantes en otras investigaciones Likert (1975), concluyó que los supervisores orientados hacia un mayor interés por sus subordinados más que por las tareas, eran superiores en productividad que quienes anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo, como se puede apreciar los resultados obtenidos de Likert, apoyan a los resultados obtenidos en la hipótesis específica 1 (H<sub>1</sub>).

En cuanto a la segunda hipótesis específica que es: (H<sub>2</sub>) El Liderazgo autoritario benevolente se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. En la tabla N° 18, se

muestran los resultados obtenidos de la correlación entre esta dimensión y esta variable, se observa que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,021, el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente correlación de Spearman de 0,395 lo cual significa que existe una correlación positiva débil, entre la dimensión liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, por lo cual se acepta la hipótesis específica 2 (H<sub>2</sub>).

El liderazgo autoritario benevolente o también llamado paternalista tiene las siguientes características, Likert (citado en Quintero, 2004) menciona: El proceso decisorio está centralizado; aun cuando permiten delegar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación se permite en algunas ocasiones, las relaciones interpersonales son permitidas limitadamente, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y las recompensas son pocas. Este es un estilo liderazgo que le permite al personal actuar con libertad, pero en forma limitada.

Al respecto se tienen las conclusiones obtenidas por, (Valencia, 2008), en su trabajo de investigación titulado: Estilos Gerenciales y la satisfacción laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor San Marcos. Obtuvo la siguiente conclusión con respecto a esta hipótesis, que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario - benevolente se asocia en forma débil con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. Los indicadores de satisfacción hallados en este estilo son sustantivamente menores.

La tercera hipótesis específica es: (H<sub>3</sub>) El liderazgo consultivo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. Los resultados obtenidos de la correlación entre esta dimensión y esta variable se detallan en la tabla N°19, en la cual se muestra que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,008, el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,447 en cual que significa que existe una correlación positiva débil, entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción labora, por ende se acepta la hipótesis específica 3 (H<sub>3</sub>).

Al respecto Likert (citado en Quintero, 2004) menciona que este estilo de liderazgo tiene las siguientes características: El proceso decisorio es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales. El cual genera un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias del personal; por otro lado (Chiavenato, 2009) menciona, las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso.

La cuarta hipótesis específica es: (H<sub>4</sub>) El Liderazgo participativo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. Los resultados obtenidos de la correlación entre esta dimensión y esta variable se detallan en la tabla N° 20, la cual muestra que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,005 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,469, el cual significa que existe una correlación positiva débil, entre la dimensión liderazgo participativo y la variable satisfacción laboral, por ende se acepta la hipótesis específica 4 (H<sub>4</sub>).

Las características de este estilo de liderazgo según Likert (citado en Quintero, 2004) son las siguientes: el proceso decisorio es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales. También menciona que Likert en su investigación, llegó a la conclusión de que aquellos gerentes que aplican el enfoque participativo a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes. Además, observó que los departamentos y compañías administradas mediante este enfoque eran más efectivos en la fijación de metas y en su logro y por lo general más productivos. Él atribuyó este éxito principalmente al grado de participación y al grado en que se mantenía la práctica de respaldar a los subordinados.

Entre los varios factores (salario, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor y el estilo de liderazgo), que afectan cuán satisfecho y comprometido este el colaborador con su trabajo, para el presente trabajo de investigación se pone énfasis en el estilo de liderazgo, es decir, la forma en que el líder se relacionada con los seguidores, entonces podemos concluir que mientras el líder mantenga un patrón de conducta que apoye, entienda y motive al personal, más comprometidos y satisfechos estarán.

## CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación fue establecer la correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral del personal que labora en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

Para la recopilación de los datos fue necesaria la aplicación de una encuesta a las personas que trabajan en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. por medio de un cuestionario, para contrastar la hipótesis se utilizó el software estadístico SPSS 22, según método estadístico del coeficiente de correlación de Spearman, llegando así a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la  $V_1$  estilo de liderazgo y la  $V_2$  satisfacción laboral, se muestra en la tabla N° 16, que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,594, el cual significa que existe una correlación positiva media, entre la variable estilo de liderazgo y la variable satisfacción laboral, aceptado así la hipótesis general del trabajo de investigación.

Como se puede observar en la tabla N° 10 y gráfico N°08 en cuanto a la percepción de un estilo de liderazgo, un 26,47% del personal menciona haberlo percibido algunas veces; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N° 15 y gráfico N° 13, en cuanto a la satisfacción laboral se tiene que un 29,41% del personal, menciona estar satisfecho algunas veces. Entonces se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal de la empresa, que la percepción de un estilo de liderazgo está relacionada con la satisfacción laboral que sintieron en algunas ocasiones.

2. En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la  $D_1$  liderazgo autoritario coercitivo y la  $V_2$  satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015, como se muestra en la tabla N° 17, se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,189, el cual es mayor al 0,05 que es el nivel de significancia, por esa razón se determina que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral y se rechaza la hipótesis específica 1 ( $H_1$ ).

Como se puede observar en la tabla N° 11 y el gráfico N° 09 en cuanto a la percepción liderazgo autoritario coercitivo, un 32,35% del personal encuestado menciona haberlo percibido casi siempre; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N° 15 y gráfico N° 13, que un 29,41% del personal menciona, estar satisfecho algunas veces. Entonces se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal, quienes mencionaron haber percibido casi siempre este estilo de liderazgo, no está relacionada con la satisfacción laboral que sintieron en algunas ocasiones.

3. En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la D<sub>2</sub> liderazgo autoritario benevolente y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015, se muestra en la tabla N° 18, que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,021 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,395 lo cual significa que existe una correlación positiva débil, entre la dimensión estilo de liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, por ende se acepta la hipótesis específica 2 (H<sub>2</sub>).

Como se puede observar la tabla N° 12 y el gráfico N° 10 en cuanto a la percepción de un liderazgo autoritario benevolente un 44,12% del personal menciona haberlo percibió algunas veces; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N° 15 y gráfico N° 13 con un 29,41% del personal menciona estar satisfecho algunas veces. Entonces se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal, quienes mencionaron haber percibido algunas veces este estilo de liderazgo autoritario benevolente en la organización, está relacionada con la satisfacción laboral ocasional que sienten los trabajadores.

4. En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la D<sub>3</sub> liderazgo consultivo y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015, se muestra en la tabla N° 19, un valor de significancia (sig.) de 0,008 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,447, que significa que existe una correlación positiva débil, entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción laboral, entonces se acepta la hipótesis específica 3 (H<sub>3</sub>).

Como se puede observar tabla N° 13 y el gráfico N° 11 en cuanto a la percepción de un liderazgo consultivo un 20,59% del personal menciona haberlo percibido algunas veces; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N° 15 y gráfico N° 13, con



un porcentaje de 29,41% el personal menciona estar satisfecho algunas veces y un 23,52% del personal menciona estar satisfecho casi siempre. Entonces se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal, quienes mencionaron haber percibido algunas veces este estilo de liderazgo consultivo en la organización, está relacionada con la satisfacción laboral que sienten los trabajadores.

5. En cuanto a los resultados obtenidos de la relación entre la D<sub>4</sub> liderazgo participativo y la V<sub>2</sub> satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015, se muestra en la tabla N° 20, que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,005 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,469 el cual significa que existe una correlación positiva débil, entre la dimensión liderazgo participativo y la variable satisfacción laboral, entonces se acepta la hipótesis específica 4 (H<sub>4</sub>).

En la tabla N° 14 y el gráfico N° 12 en cuanto a la percepción de un liderazgo participativo un 26,47% del personal, menciona haberlo percibido algunas veces; mientras por otro lado podemos observar en la tabla N° 15 y gráfico N° 13 con un porcentaje de 29,41% del personal menciona estar satisfecho algunas veces y un 23,52% del personal menciona estar satisfecho casi siempre. Entonces se puede concluir de las respuestas otorgadas por el personal, quienes mencionaron haber percibido algunas veces este estilo de liderazgo participativo en la empresa, está relacionada con la satisfacción laboral que sienten los trabajadores.

En conclusión se logró los objetivos propuestos en la investigación, el resultado de trabajo de campo permitió analizar, interpretar, contrastar y concluir que el estilo de liderazgo (V<sub>1</sub>) se relacionan directamente con la satisfacción laboral (V<sub>2</sub>), en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015, sin embargo en cuanto a las dimensiones del estilo de liderazgo, se aprecia que la dimensiones: estilo de liderazgo autoritario benevolente, consultivo y participativo se relacionan directamente con la variable satisfacción laboral, mientras que la dimensión liderazgo autoritario coercitivo no se relaciona directamente con la variable satisfacción laboral.

## SUGERENCIAS

1. Se sugiere a la empresa gestionar cursos de capacitación y talleres sobre liderazgo, dirigido a los administradores de las unidades de negocio con el propósito de que estos líderes sean capaces de lograr los objetivos, que fomenten la motivación, generen un ambiente de trabajo basado en la confianza, la comunicación, el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.
2. Se sugiere a la empresa realizar reuniones semanales y mensuales con todo el personal de la organización para determinar objetivos o tomar decisiones importantes, deberían comunicarse con ellos y hacerlos partícipes de estas decisiones u acuerdos para poder tener diferentes opiniones de las ventajas y desventajas que involucren los acuerdos que vayan a realizar y de esta forma el personal sentirá que su opinión es importante para la organización.
3. Toda organización busca satisfacer a sus clientes externos, pero para lograr esto debe satisfacer primero a sus clientes internos es decir, a los colaboradores. Por esta razón se sugiere al gerente general y administradores de las unidades de negocios, tomar en cuenta las sugerencias, quejas y reclamos presentados por parte del personal, para su solución, ya que el recurso más preciado dentro de una organización son las personas que trabajan allí más aún si es una empresa que se dedica a la prestación de un servicio como es el caso.
4. La organización, debería implementar un sistema de recompensa, económica y social, reconociendo y premiando el esfuerzo realizado por el personal dentro de la empresa, para así motivar a los trabajadores a lograr las metas u objetivos planteados por la empresa, generando así mayor compromiso y productividad para la organización.
5. Se recomienda a la empresa, implementar el estilo de liderazgo participativo el cual ha demostrado ser efectivo y cuenta con características que ayudan a generar un ambiente de trabajo óptimo ya que las decisiones son delegadas a niveles inferiores, la comunicación de la empresa fluye en todos los sentidos, se centra en el trabajo en equipo y se otorgan recompensas simbólicas y sociales. El éxito de este estilo se atribuye al grado de participación de todos los colaboradores y el apoyo del líder.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (1ª ed.). Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A.
- Arias, F. (2012). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A
- Carrasco, D. (2006). *Metodología de la investigación científica*. (1ª ed.). Perú: San Marcos E.I.R.L
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). Corea: editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: Dinámica del éxito de las organizaciones*. (2ª ed.). México: Editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Daft, R. Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Flanklin, E. Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. (1ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Garcia, J., (2005). *El comportamiento humano en las organizaciones*. (1ª ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacifico.
- Griffin R., (2012). *Administración*. (10ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Griffin, R. Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y Organizaciones*. (9ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., Solum, J., (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). Perú: editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de c.v.
- Ivancevich, J. Konopaske, R. Mattenson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed.). México: Editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jones G. George G. (2006). *Administración contemporánea*. (4ª ed.). México: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Koontz, H. Wehrich, H. Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (13ª ed.). China: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. Weinhrich, H. Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). Perú: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A.
- Lussier, R., Achua, C., (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación, y desarrollo de habilidades*. (2ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11ª ed.). México: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Neswtrom, J., (2007). *El comportamiento humano en el trabajo*. (12ª ed.). México: Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Perez, M. (2007). *“Diccionario de administración”*. (1ª ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L
- Robbins, S. Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Stoner, J. Freeman E. Gilbert, D. (1996). *Administración*. (1ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Universidad Nacional José María Arguedas. (2014). *Resolución N° 032-2014-UNAJMA-FCE. Reglamento para la Elaboración y Sustentación de la Tesis, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas*. Facultad de ciencias de la empresa.

### Referencias virtuales

- Alva, J. & Juárez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo – 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA JOSE SATISFACCI %C3%93N\\_LABORAL\\_AGROPECUARIA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf)
- BBVA Continental. (2012). *Seis causas básicas de la insatisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/seis-causas-basicas-insatisfaccion-laboral>
- George y Mallery (2003). *Alfa de crombach y consistencia interna de los ítems de medida*. Recuperado de <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Gómez, C., Inicio, O., & O” Donnell, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ\\_INCI O\\_ODONNELL\\_BANCA\\_COMERCIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ_INCI O_ODONNELL_BANCA_COMERCIAL.pdf?sequence=1)

- Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%C3%B1arreta-La%20influencia.pdf>
- Pontificia Universidad Javeriana. (2015). *Normas APA sexta edición*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/cuadrantephi/pdfs/8.pdf>
- Quintero, M. (2004). *El liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg. Zona Metropolitana del Estado Mérida .Período 2001 – 2002* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf>
- Rivera, M. (2002). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermería* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/3065/2/MAAE%20R5E8%202002.pdf>
- Salazar, B. (2014). *Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de créditos de una institución bancaria de la ciudad de Guatemala – 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Salazar-Brenda.pdf>
- Valencia, P. (2008), *Estilos Gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor San Marcos* (Tesis de postgrado). Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia\\_pp.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia_pp.pdf)
- Zuñiga, M. (2011). *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao 2010* (Tesis de postgrado). Recuperado de [http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/unac/111/1/zuniga\\_mm.pdf](http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/unac/111/1/zuniga_mm.pdf)

## **ANEXOS**

Anexo N° 01: Instrumento de recolección de datos.



**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Encuesta sobre el Estilo de Liderazgo y Satisfacción Laboral en el “Club Campestre Puma de Piedra” S.A.C.**

*(Encuesta para el personal que labora en el “Club Campestre Puma de Piedra” S.A.C.)*

*Buenos días/tardes:*

*Señor(a), señorita o joven, el siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad, obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo y satisfacción laboral, en la empresa donde usted trabaja. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pido por favor responda todas las preguntas con sinceridad. Llene primero los datos generales, posteriormente lea con atención y conteste todas las preguntas marcando con un aspa (X) en un sólo recuadro .Le agradezco por brindarme unos minutos de su tiempo. Si tiene alguna duda, consultar al responsable del presente cuestionario.*

Datos generales:

a. Género:

F  M

b. Edad: .....

c. Estado civil:

- Casado.  
 Conviviente.  
 Soltero.

d. Nivel de estudios:

- Técnico.  
 Bachiller.  
 Licenciado.  
 Otros.

e. Unidad de negocio en la que trabaja actualmente:

- Restaurante Puma de Piedra.  
 Restaurante Anticucho.  
 Restaurante Challwa.  
 Oficina

f. Tiempo que labora en la empresa:

- Menos de un mes.  
 1 a 6 meses.  
 7 a 12 meses.  
 1 a 2 años.  
 2 a 5 años.  
 5 años a más.

g. Tiempo que trabaja en su puesto actual:

- Menos de un mes.  
 1 a 6 meses.  
 7 a 12 meses.  
 1 a 2 años.  
 2 a 5 años.  
 5 años a más.

La escala de calificación es la siguiente:

<i>Nunca (N)</i>	<i>Casi nunca (CN)</i>	<i>Algunas veces (AV)</i>	<i>Casi siempre (CS)</i>	<i>Siempre (S)</i>
1	2	3	4	5

<b>V<sub>1</sub> ESTILO DE LIDERAZGO</b>						
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>				
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO AUTORITARIO COERCITIVO</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	¿Las decisiones importantes son tomadas siempre por la gerencia de la empresa, sin pedir la opinión del personal?					
2	¿Su jefe se comunica con usted solo para darle órdenes?					
3	¿Su jefe prohíbe la comunicación entre compañeros sobre temas distintos al trabajo?					
4	¿La empresa por el logro de metas u objetivos evita otorgar recompensas, al personal?					
5	¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, siempre aplica sanciones disciplinarias?					
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO AUTORITARIO BENEVOLENTE</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
6	¿Se le es permitido tomar decisiones rutinarias o frecuentes en su cargo sin necesidad de consultar con su jefe; pero las decisiones importantes las toma siempre la gerencia de la empresa?					
7	¿Su jefe al comunicarse con usted no solo le da órdenes si no que, en ocasiones le pide su opinión para mejorar algo en su trabajo?					
8	¿Su jefe, le permite en ocasiones comunicarse con sus compañeros, sobre temas o asuntos que no tengan que ver con su trabajo?					
9	¿Por el logro de objetivos (ejm. Incremento de ventas), en la empresa en algunas ocasiones le otorga al personal incentivos económicos y simbólicos (ejm. un obsequio)?					
10	¿Su jefe frente a una falta o error cometido por el personal, toma medidas disciplinarias, para así evitar otra situación parecida?					
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO CONSULTIVO</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
11	¿Se le permite tomar decisiones importantes, que corresponden a su cargo, pero la gerencia supervisa esas decisiones?					
12	¿Usted puede comunicarse e intercambiar información con su jefe, jefes de otras áreas y compañeros, para así poder realizar bien su trabajo?					
13	¿Su jefe fomenta y permite la comunicación entre compañeros, sobre temas o asuntos que no están relacionados con su trabajo?					
14	¿Al Lograr alcanzar las metas u objetivos deseados, la empresa otorga recompensas económicas y simbólicas al personal como reconocimiento a su buen desempeño?					
15	¿Su jefe aplica sanciones disciplinarias, solo cuando un trabajador comete una falta grave?					
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO PARTICIPATIVO</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
16	¿Considera usted que tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto que ocupa y su opinión se considera valiosa para la gerencia al momento de tomar decisiones importantes?					



17	¿Existe una comunicación fluida con su jefe, éste lo orienta en su trabajo y le permite intercambiar información con otras áreas de la empresa?					
18	¿Su jefe fomenta la comunicación entre compañeros de trabajo organizando paseos y reuniones en fechas especiales, generándose así mayor confianza entre el personal?					
19	¿La empresa siempre otorga recompensas económicas, simbólicas y sociales (reuniones de reconocimiento), cuando un trabajador logra un buen desempeño?					
20	¿Su jefe solo aplica sanciones disciplinarias en casos necesarios y la sanción es decidida por sus compañeros de trabajo?					

V <sub>2</sub> SATISFACCIÓN LABORAL						
N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
		N	CN	AV	CS	S
	<b>DIMENSIÓN FACTORES DE MANTENIMIENTO O EXTRÍNSECOS</b>					
21	¿Los mobiliarios, equipos y el espacio donde trabaja, son los adecuados para su buen desempeño?					
22	¿Se le otorgan todos los recursos (carnes, verduras, platería, papelería, dinero, etc.), necesarios para desarrollar sus funciones de la mejor forma?					
23	¿Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltos rápidamente?					
24	¿Su jefe cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función y resolver los problemas que se presenten?					
25	¿Para tomar una decisión importante dentro de su área de trabajo, su jefe consulta con usted y toma en cuenta su opinión?					
26	¿En su lugar de trabajo, sus compañeros se ayudan mutuamente?					
27	¿Usted está conforme con el sueldo que recibe?					
28	¿Su sueldo le es otorgado a tiempo?					
29	¿El sueldo que recibe cubre sus necesidades básicas (comida, vivienda, vestimenta, etc.)?					
30	¿Siente usted que tiene una estabilidad laboral y económica dentro de la empresa?					
31	¿La empresa le brinda cursos de capacitación o talleres, para mejorar sus habilidades y conocimientos y así desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?					
32	¿Las normas establecidas por la empresa le permiten trabajar con comodidad?					
	<b>DIMENSIÓN FACTORES MOTIVACIONALES O INTRÍNSECOS</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
33	¿Recibe algún reconocimiento económico, simbólico o social por el buen trabajo que realiza?					
34	¿Considera usted que las responsabilidades asignadas a su cargo, son importantes para el logro de objetivos de la empresa?					
35	¿Usted tiene la libertad de realizar sus funciones, según su criterio y de la forma que usted considere conveniente?					
36	¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones importantes?					

<b>37</b>	¿La empresa valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso (ejm. promover a otro cargo)?					
<b>38</b>	¿El trabajo que realiza le permite poner en práctica sus habilidades y conocimientos?					
<b>39</b>	¿Al finalizar una tarea siente usted que ha logrado culminar con éxito?					
<b>40</b>	¿Las tareas que realiza a diario, son desafiantes e interesantes?					
<b>41</b>	¿Considera usted, que las jornadas laborales son agradables y requieren poco esfuerzo físico y mental?					
<b>42</b>	¿Su horario de trabajo, le permite tener tiempo disponible, para realizar otras actividades que no estén relacionadas con la empresa?					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo N° 02: Ficha de validación de expertos.

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: Joaquín Machaca Rejas  
Grado Académico: Magister en Ciencias Económicas: Gestión Empresarial.  
Fecha: 13.11.2015

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

Ninguna.

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Guarda coherencia con los propósitos de la investigación.

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Cumple con los requisitos de presentación.

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluado el instrumento **Procede** (✓) **No Procede** ( ) para su aplicación.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Mg. Joaquín Machaca Rejas  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 28227617

## FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

### I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: HENRY WILFREDO AGREDA CERNA

Grado Académico y/o Título Profesional del evaluador:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Fecha: 16.11.15

### II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....  
.....  
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....  
.....  
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....  
.....  
.....

### III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** (X) **No Procede** ( ) para su aplicación.

.....  
.....  
.....



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARCE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Mgr. Henry W. Agreda Cerna  
DOCENTE  
CLAD N° 03541

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 18142062

## FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

### I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Yelina Rodríguez Ruelas

Grado Académico y/o Título Profesional del evaluador:

Bachiller en Administración

Fecha: 19/11/15

### II. OBSERVACIONES:

#### FORMA:

SE ADOPTA el Diseño propuesto

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

existe coherencia

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

SE ENCUENTRO CONFORME los Reactivos

### III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** () **No Procede** ( ) para su aplicación.

  
Lig. Adm. Yelina Rodríguez Ruelas  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 01345261

**Anexo N°03: Matriz de consistencia.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿En qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p><b>P<sub>1</sub></b> ¿En qué medida el liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con la satisfacción, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?</p> <p><b>P<sub>2</sub></b> ¿En qué medida el liderazgo autoritario benevolente se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?</p> <p><b>P<sub>3</sub></b> ¿En qué medida el liderazgo consultivo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?</p> <p><b>P<sub>4</sub></b> ¿En qué medida el liderazgo participativo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar en qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p><b>O<sub>1</sub></b> Determinar en qué medida el liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>O<sub>2</sub></b> Determinar en qué medida el liderazgo autoritario benevolente se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>O<sub>3</sub></b> Determinar en qué medida el liderazgo consultivo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>O<sub>4</sub></b> Determinar en qué medida el liderazgo participativo se relaciona con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>H<sub>0</sub></b> El estilo de liderazgo no se relacionan directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p><b>H<sub>1</sub></b> El liderazgo autoritario coercitivo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>H<sub>2</sub></b> El liderazgo autoritario benevolente se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>H<sub>3</sub></b> El liderazgo consultivo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>H<sub>4</sub></b> El liderazgo participativo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p>Estilo de liderazgo.</p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo autoritario coercitivo.</li> <li>➤ Liderazgo autoritario benevolente.</li> <li>➤ Liderazgo consultivo.</li> <li>➤ Liderazgo participativo.</li> </ul> <p><b>VARIABLE 2:</b></p> <p>Satisfacción laboral.</p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Factores de mantenimiento o extrínsecos.</li> <li>➤ Factores motivacionales o intrínsecos.</li> </ul>

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p><b>MÉTODO:</b> Método deductivo.</p> <p><b>NIVEL:</b> Alcance correlacional.</p> <p><b>DISEÑO:</b> Diseño no experimental transeccional descriptivo correlacional.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Las 34 personas que laboran en todos los niveles jerárquicos del Club Campeste Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>MUESTRA:</b> Las 34 personas que laboran en todos los niveles jerárquicos del Club Campeste Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.</p>	<p><b>TÉCNICA:</b> - Encuesta.</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> - Cuestionario.</p>	<p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b> Utilizó para el análisis de datos el SPSS 22 y Excel.</p>

**Anexo N° 04:** Solicitud de permiso para realizar trabajo de investigación.

**SOLICITO: Permiso para realizar trabajo de investigación.**

**SEÑOR:**

**GERENTE GENERAL DEL CLUB CAMPESTRE PUMA DE PIEDRA S.A.C.**

Yo, OLIVARES HUAMANI ROCIO PILAR;  
identificada con DNI N°47099588 y domiciliada en  
Av. Santa Cruz S/N – Curibamba; ante usted con  
el debido respeto me presento y expongo:

Que, habiendo concluido mis estudios universitarios satisfactoriamente y recibido el grado de Bachiller en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas; y siendo el siguiente paso de mi formación como profesional la obtención del título profesional, acudo a usted para pedirle que me permita realizar mi trabajo de investigación en la empresa que usted dirige; los temas a desarrollarse son ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL; los resultados de dicha investigación serán de su conocimiento al culminar el trabajo de investigación.

A continuación detallo la información que deseo obtener:

- Historia de la empresa.
- Organigrama.
- Entrevista con el Gerente General y Administradores.
- Cantidad de personal que labora en la empresa.
- Permiso para aplicar encuesta en las tres unidades de negocio y la parte administrativa.
- Permiso para tomar fotografías dentro de la empresa.

Por lo expuesto:

Espero pueda usted acceder a mi petición y poder otorgarme todas facilidades para realizar el trabajo de investigación.

Andahuaylas, 17 de agosto del 2015.

  
CORPORACIÓN  
pumade piedra  
Melbin Belzaga Tello  
GERENTE GENERAL

Recibido  
17/08/15

  
OLIVARES HUAMANI ROCIO PILAR

DNI: 47099588



**Anexo N° 05:** Fotografías aplicando cuestionario en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C, Andahuaylas, Apurímac, 2015.



**Fotografía N° 01:** Interior del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015.



**Fotografía N° 02:** Aplicando cuestionario al personal de atención y cocina del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015.



**Fotografía N° 03:** Aplicando cuestionario al personal de atención y cocina del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015.



**Fotografía N° 04:** Aplicando cuestionario al personal de atención y cocina del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015.



**Fotografía N° 05:** Aplicando cuestionario al personal de cocina del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015.



**Fotografía N° 06:** Aplicando cuestionario al personal de atención y cocina del Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, Apurímac, 2015.