

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos



LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SHOUGANG HIERRO
PERÚ- REGIÓN ICA, AÑO 2020.

Tesis presentada por la Licenciada:
Etchebarne Durand Sandy Rosa

Para optar el Grado Académico de:
Maestro en Gerencia Social y
Recursos Humanos

Asesor:
MBA. Aparicio Maldonado Nahud
Fredy

Arequipa- Perú

2022

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 27 de Octubre del 2021

Dictamen: 002870-C-EPG-2021

Visto el borrador del expediente 002870, presentado por:

2014001862 - ETCHEBARNE DURAND SANDY ROSA

Titulado:

**LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA SHOUGANG HIERRO PERÚ- REGIÓN ICA, AÑO 2020.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1695 - PAJUELO PONCE ELENA ROSSANA
DICTAMINADOR**



**6264 - MEDINA ARCE NORMA ROXANA
DICTAMINADOR**



**6682 - ROJAS GOMEZ JOSE EDUARDO
DICTAMINADOR**

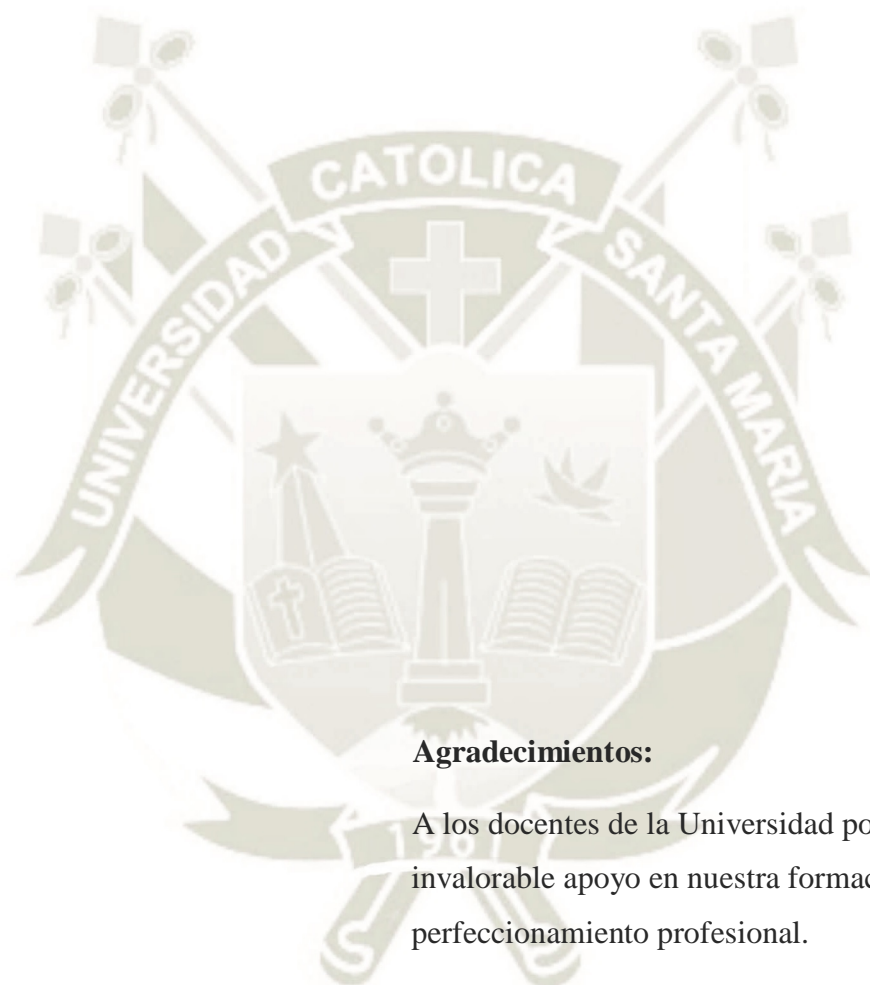




Dedicatoria:

Dedicado a mi familia por su constante apoyo a mi superación personal.

A los empleados de la Empresa Shougang Hierro Perú.



Agradecimientos:

A los docentes de la Universidad por su
invalorable apoyo en nuestra formación y
perfeccionamiento profesional.

ÍNDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice	
Resumen	
Abstract	
Introducción.....	1
Hipótesis.....	3
Objetivos.....	4
Capítulo I: Marco Teórico	
1.1 Liderazgo Transaccional	5
1.1.1 Roles del líder.....	8
1.1.1.1 Características del líder transaccional.....	9
1.1.1.2 Relación del empoderamiento con el líder transaccional.....	10
1.1.1.3 Asertividad de los líderes transaccionales.....	12
1.1.1.4 Ventajas del liderazgo transaccional.....	14
1.1.1.5 Desventajas del liderazgo transaccional.....	14
1.1.2 Gestión por excepción pasiva.....	14
1.1.2.1 Relaciones interpersonales.....	15
1.1.2.2 Relación de la actitud empática relaciones interpersonales.....	16
1.1.2.3 Relación de la actitud tolerante relaciones interpersonales.....	17
1.1.2.4 Actitudes de una persona tolerante.....	18
1.1.3 Gestión por excepción activa.....	18
1.1.3.1 Intereses por el bienestar.....	18
1.1.3.2 Generación de confianza.....	18
1.1.4 Gestión por contingencia.....	20
1.1.4.1 Satisfacción de necesidades.....	21
1.1.4.2 Mecanismos de motivación.....	21
1.1.4.3 Actividades para aumentar la motivación.....	24
1.1.4.4 Características de la motivación.....	24
1.1.4.5 Relación del trabajo en equipo mecanismo de motivación.....	24
1.2 Satisfacción laboral de los empleados.....	25
1.2.1 Factores que intervienen en la satisfacción laboral	26
1.2.2 Características consideradas de un empleado satisfecho.....	26
1.2.2.1 Factores que intervienen en la satisfacción laboral en los empleados.....	30
1.2.3 Condiciones físicas y sociales del entorno de trabajo	31
1.2.3.1 Tipos de entornos laborales	31
1.2.3.2 Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa	32
1.2.3.3 Relaciones con los compañeros de trabajo	33

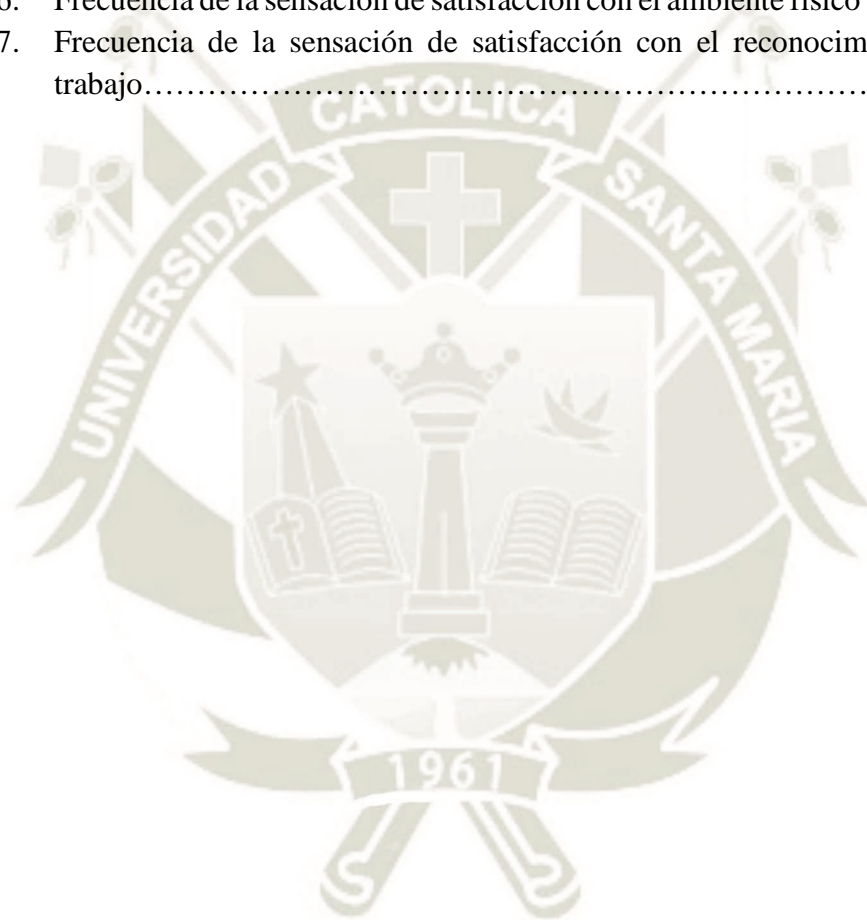
1.2.3.4	Relación de la comunicación efectiva con las relaciones con los compañeros de trabajo.....	35
1.2.3.5	Apoyo y respeto a los superiores	36
1.3	Reconocimiento por parte de los demás.....	37
1.3.1	Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.....	37
1.4	Marco conceptual.....	37
1.5	Antecedentes.....	39
1.5.1	Antecedentes internacionales.....	39
1.5.2	Antecedentes nacionales.....	41
Capítulo II.	Metodología	44
2.1	Técnica de recolección de datos	44
2.1.1	Técnica	44
2.1.2	Instrumentos	45
2.1.2.1	Cuestionario de liderazgo.....	46
2.1.2.1	Cuestionario de satisfacción laboral	46
2.1.3	Validación de los instrumentos	47
2.1.3.1	Validación por expertos	47
2.1.3.2	Confiabilidad	47
2.1.4	Campo de verificación	47
2.1.4.1	Unidad de estudio	47
2.1.4.2	Muestra	47
2.1.4.3	Autorización de uso de información.....	49
2.2	Estrategia de recolección de datos	50
Capítulo III.	Resultados y discusión	51
3.1	Resultados	51
3.1.1	Liderazgo transaccional en la gestión empresa Shougang Hierro Perú..	53
3.1.2	Ejecución de la gestión por excepción pasiva	54
3.1.3	Ejecución de gestión por excepción activa	54
3.1.4	Ejecución de gestión por contingencia	56
3.1.5	Satisfacción laboral de los empleados.....	57
3.1.6	Satisfacción con el ambiente físico y social	59
3.1.7	Satisfacción con el reconocimiento.....	61
3.1.8	Relación entre liderazgo transaccional y satisfacción laboral	63
3.1.8.1	Prueba de normalidad	63
3.1.8.2	Prueba de hipótesis.....	65
3.1.8.3	Datos cruzados de correlación	67
3.2	Discusión	71
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Referencias bibliográficas	75
Anexos		

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Frecuencia de la aplicación de liderazgo transaccional en la gestión de la empresa	51
Tabla 2. Frecuencia de la ejecución de la gestión por excepción pasiva	53
Tabla 3. Frecuencia de la ejecución de la gestión por excepción activa.....	54
Tabla 4. Frecuencia de la ejecución de la gestión por contingencia.....	56
Tabla 5. Frecuencia de la sensación de satisfacción laboral en los empleados.....	57
Tabla 6. Frecuencia de la sensación de satisfacción con el ambiente físico y social.....	59
Tabla 7. Frecuencia de la sensación de satisfacción con el reconocimiento al trabajo.....	61
Tabla 8. Prueba de normalidad para datos de liderazgo transaccional.....	64
Tabla 9. Prueba de normalidad para datos de satisfacción de los empleados.....	64
Tabla 10. Criterios para evaluación del coeficiente de correlación RHO Spearman.....	65
Tabla 11. Grado de correlación entre liderazgo transaccional y nivel de satisfacción laboral de los empleados.....	66
Tabla 12. Grado de Correlación entre gestión por excepción pasiva y ambiente físico y social.....	67
Tabla 13. Grado de Correlación entre gestión por excepción pasiva y reconocimiento....	68
Tabla 14. Grado de Correlación entre gestión por excepción activa y ambiente físico y social.....	69
Tabla 15. Grado de Correlación entre gestión por excepción activa y reconocimiento.....	70
Tabla 16. Grado de Correlación entre contingencia y reconocimiento.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Frecuencia de la aplicación de liderazgo transaccional en la gestión Empresa	51
Figura 2. Frecuencia de la ejecución de la gestión por excepción pasiva	53
Figura 3. Frecuencia de la ejecución de la gestión por excepción pasiva.....	55
Figura 4. Frecuencia de la ejecución de la gestión por contingencia.....	56
Figura 5. Frecuencia de la sensación de satisfacción laboral en los empleados.....	58
Figura 6. Frecuencia de la sensación de satisfacción con el ambiente físico y social.	60
Figura 7. Frecuencia de la sensación de satisfacción con el reconocimiento al trabajo.....	62



RESUMEN

Liderazgo Transaccional y Satisfacción Laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, año 2020, es una investigación cuyo objetivo fue establecer el grado de relación existente entre el liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa.

Es una investigación de diseño no experimental y de profundidad correlacional desarrollada el año 2020 en Marcona, Región Ica, con una muestra de 33 empleados.

La investigación establece que el liderazgo transaccional se relaciona de manera positiva alta con la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica. Asimismo, el nivel de liderazgo transaccional que se aplica a los empleados de la empresa, ha sido percibido de forma intermitente, durante el año 2020. En esa misma línea, se determina que el nivel de satisfacción laboral que han experimentado los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú, ha sido oscilante.

La investigación llega a comprobar la hipótesis, determinándose relación significativa y positiva alta de 0,745 Rho de Spearman, entre liderazgo transaccional y la satisfacción laboral. De acuerdo al coeficiente de variabilidad ($r^2 = 0.555$) el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica, está determinada en un 55.5% por el liderazgo transaccional, aplicado durante el año 2020, lo cual significa que ha habido otras variables adicionales al liderazgo y que no han sido materia de este estudio, que han intervenido en el comportamiento de la variable satisfacción laboral de los empleados.

De manera concurrente se corrobora que, de acuerdo a la percepción mayoritaria del 82% de los empleados, el liderazgo transaccional se aplicó de manera intermitente. En el mismo sentido, para el 75 % de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú - Región Ica, su satisfacción laboral ha sido oscilante, durante el año 2020.

Palabras Clave: Liderazgo transaccional; satisfacción laboral.

Abstract

Transactional Leadership and Job Satisfaction of the employees of the company Shougang Hierro Peru- Ica Region, year 2020, is a research whose objective was to establish the degree of relationship between transactional leadership and the level of job satisfaction of the company's employees.

It is a non-experimental design research of correlational depth developed in 2020 in Marcona, Ica Region, with a sample of 33 employees.

The research establishes that transactional leadership is highly positively related to the job satisfaction of employees of the company Shougang Hierro Peru-Ica Region. Likewise, the level of transactional leadership that is applied to the company's employees has been perceived intermittently, during the year 2020. In the same vein, it is determined that the level of job satisfaction experienced by the employees of the Shougang Hierro Peru company has been oscillating.

The research comes to test the hypothesis, determining a significant and positive high relationship of 0.745 Spearman Rho, between transactional leadership and job satisfaction.

According to the coefficient of variability ($r^2 = 0.555$) the level of job satisfaction of the employees of the company Shougang Hierro Peru-Ica Region, is determined by 55.5% by the transactional leadership, applied during the year 2020, which means that there have been other variables additional to leadership and that have not been the subject of this study, which have intervened in the behavior of the variable job satisfaction of employees.

Concurrently, it is corroborated that, according to the majority perception of 82% of employees, transactional leadership was applied intermittently. In the same sense, for 75% of the employees of the company Shougang Hierro Peru - Ica Region, their job satisfaction has been oscillating, during the year 2020.

Keywords: Transactional leadership; job satisfaction

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se ha realizado con la intención de conocer a detalle sobre lo importante que es el liderazgo transaccional en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, ya que se pudo notar la presencia de diversos factores que afectaban el progreso y el cumplimiento de metas, es por ello que se evalúa el desempeño del liderazgo dentro de ella. Este tipo de liderazgo es conocido como institucional, y debido a que juega un rol importante en la empresa, es de interés propio conocer ciertos factores que impiden el logro de objetivos.

Generalmente los factores negativos se apoderan de una empresa debilitada en políticas concretas, ya que muchas veces la falla viene desde la gerencia, quien no se encarga a totalidad de velar por los procedimientos llevados a cabo en la empresa, la falta de liderazgo hace que los objetivos no se logren de acuerdo a lo planificado.

El problema es originado por la falta de satisfacción que tienen los empleados en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, y esto se ha podido notar de acuerdo al bajo desempeño en sus labores asignadas. En esta investigación se ha evaluado la labor que está desempeñando el líder transaccional en la empresa, como encargado de que todo marche correctamente en lo que respecta a la satisfacción y desempeño de los empleados.

La presente investigación determina ciertos hechos y causas de éste problema, es por ello que se diseñaron estrategias e instrumentos necesarios y eficaces para el desarrollo óptimo de la investigación, seleccionando una muestra adecuada para así, mediante cuestionarios elaborados de manera confiable, se pudieran obtener los datos y la información pertinente, que dejen entrever las causas exactas de insatisfacción, para que así la empresa tome las medidas pertinentes para la elaboración de nuevas políticas, que también incluyan beneficios a los empleados en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica.

De acuerdo a lo antes mencionado, el presente estudio da a conocer de manera detallada las variables de estudio, así mismo sus dimensiones e indicadores que las complementan, con la finalidad de ofrecer una información óptima y eficaz a la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, para que tenga en cuenta aquellos factores que afectan el desempeño de sus empleados, llevándolos a la toma de decisiones para mejorar. Para ello se optó por realizar una investigación de enfoque cuantitativo y correlacional, a través del cual se ha determinado el grado de relación que existe entre una variable y otra.

La investigación toma importancia ya que gracias a los datos recabados y a las conclusiones a las que ha llegado, la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, tendrá pautas

para tomar las decisiones pertinentes que ayuden a mejorar el sistema de gestión que por el momento se caracteriza por un liderazgo transaccional.

La satisfacción laboral en una empresa, es de mucha importancia, ya que un empleado insatisfecho, es un empleado desmotivado, que no llega a cumplir sus funciones a cabalidad, o tal vez cumplirlos, pero no dar lo mejor de sí para lograr los objetivos de la empresa, ya que se sienten menospreciados o desvalorados por la misma. El líder transaccional debiera encargarse de llevar a cabo procesos que motiven a los empleados para así mejorar su desempeño. En ese sentido, investigación brinda información relevante y detallada que permite informar a la gerencia y parte administrativa de la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, sobre la indispensabilidad de liderar oportunamente los procesos de la empresa, generando confianza y satisfacción en sus empleados, consiguiendo lograr los objetivos de la misma.

Para una presentación y revisión pertinente del presente informe, este se halla organizado en capítulos que consignan de manera ordenada y secuencial la información obtenida de fuentes secundarias (caso de las bases teóricas y antecedentes) y de fuentes primarias que han servido para los resultados y pruebas estadísticas. En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, donde se describen las dos variables en estudio; en el segundo capítulo, se presenta la metodología empleada, describiendo el diseño de la investigación, la población, la validación y confiabilidad del instrumento, así como la estrategia de recolección de datos.

Desde el análisis de los datos obtenidos y la información recabada se presenta el tercer capítulo donde se describen los resultados y la discusión de la investigación. Los acápites finales son la discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones.

HIPÓTESIS

Considerando que es probable que existan distintos niveles de liderazgo transaccional y de satisfacción laboral en la muestra estudiada, se plantea la hipótesis siguiente:

H₁: Es probable que el liderazgo transaccional se relacione significativamente con el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica, durante el año 2020.

H₀: Es probable que el liderazgo transaccional no se relacione significativamente con el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica, durante el año 2020.

OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer el grado de relación existente entre el liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica, durante el año 2020.

Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de liderazgo transaccional que se aplica a los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú - Región Ica, durante el año 2020.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica, durante el año 2020.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1. 1. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El liderazgo implica tomar decisiones acertadas, y en ocasiones difíciles, crear y articular una visión clara, establecer objetivos alcanzables y proporcionar a los seguidores el conocimiento y las herramientas necesarias para alcanzar esos objetivos. (Pucuhuayla, 2017).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, se deduce que, el liderazgo es considerado una capacidad que posee la persona para dirigir y encaminar a un grupo o miembros de una institución u organización, para así cumplir con los objetivos previamente establecidos. Es de suma importancia que en toda organización e institución haya líderes que dirigen al equipo, mediante una buena gestión, ejecutando su creatividad e innovación.

El liderazgo es la capacidad que tiene las personas para conducir a grupos de individuos al cumplimiento de sus metas y objetivos tanto individuales como colectivos. Los líderes se hacen respetar y son personas hábiles, que guían a un grupo de personas a realizar funciones en trabajo en equipo coordinado, el líder es la cabeza de toda pequeña organización y un conjunto formado por líderes fortalecen las diversas funciones de las empresas.

El liderazgo introduce un paradigma nuevo: centramos nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen verdaderos nortes (Benavides & Villarreyes, 2017).

Si se ubica a un individuo carente de liderazgo a manejar grupos ocupacionales es inevitable el fracaso y la ruptura del grupo, pues, cuando una persona es forzada a ser líder, toma rol de jefe con actitud autoritaria, que simplemente se vuelve un conector comunicativo, sin la capacidad de motivar y promover acciones de éxito.

Liderazgo transaccional, también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos (Benavides & Villarreyes, 2017).

El liderazgo no se vincula necesariamente con la autoridad y dominación, ya que liderar va mucho más allá, se trata de dirigir y movilizar al grupo de individuos hacia los objetivos establecidos, así mismo permite enfrentar diversas situaciones difíciles que se presenten en el camino. Es importante saber que el liderazgo está en cada uno de nosotros, y la clave es

despertar esas capacidades y habilidades, las cuales nos darán un valor para nuestro perfil personal.

El liderazgo es fundamental en la administración, dado que el gestor está al tanto de cómo motivar y conducir las personas que integran la organización educativa, él ejerce una influencia interpersonal en un momento determinado. (Acuña, 2019).

El liderazgo transaccional, también conocido como liderazgo gerencial, es un estilo de liderazgo en el que el ejecutivo se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de sus subordinados (Sandoval, 2018).

Es importante entender que un líder es aquella persona que decide emprender retos, así mismo se involucra en cada situación y a prender a sobrellevar las distintas ocasiones que se presenten, así como buscar alternativas de solución para los problemas que ocurran en el proceso de cumplir con las metas. El líder deberá aplicar diversos principios en su vida tanto personal como social.

El liderazgo transaccional es un estilo de dirección que utiliza mecanismos de incentivos y/o sanciones para estimular el buen desempeño en la organización. Es cierto que aprender a liderar no es tarea fácil, ya que una de las cosas más importantes para alcanzar un liderazgo empresarial, es tener experiencia (Sandoval, 2018).

El líder transaccional es aquella persona para el puesto deberá reflejar valores en su forma de actuar, ser honesto, solidario y trabajador, así mismo, movilizar a su grupo responsablemente y de manera positiva, desempeñándose eficientemente en las funciones que se le otorga. Es indispensable tener en cuenta que reconocer las características que debe poseer es sumamente importante, ya que muchas veces no contamos con alguien que se adapte a trabajar en equipo.

Juzgar es difícil, pero sí puede afirmarse que una buena planificación y control de la gestión permitirá evitar acciones de castigo a los empleados, sobre todo si su trabajo es guiado por el líder (Sandoval, 2018).

Muchas veces solemos pensar que el líder es quien domina el grupo y que siempre tiene la razón, sin embargo, un líder es mucho más que ello, lo que busca es dirigir al grupo y también puede equivocarse, y es necesario que aportemos opiniones para ayudarlo. El líder verdadero surgirá a pesar de todo, debido a que en el proceso desarrollará ciertas características que le permitirán saber cómo salir de distintos problemas. Un líder transaccional será seguido para así cumplir con determinadas misiones.

Cabe indicar que el liderazgo es de suma importancia en una empresa, por ello nace el liderazgo transaccional, el cual se encarga de guiar a los empleados para lograr sus metas de

manera óptima, así mismo el liderazgo transaccional también se debe inculcar en cada personal encargado de un área, para así guiar los procesos adecuados cuando tenga trabajos grupales, o se desempeñen profesionalmente.

El liderazgo transaccional se mantiene mientras exista aquel estímulo de incentivo o castigo, pero desaparecerá inmediatamente en su ausencia, por lo que de forma paralela es necesario formar otras habilidades que permitan dirigir adecuadamente la organización (Sandoval, 2018).

Así mismo, también se indica que el líder busca trabajar con un grupo de personas para cumplir con una finalidad, debido a que hoy en día, debido al mundo globalizado, las cosas son más complejas y cambia de manera rápida, es importante considerar en toda organización la flexibilidad y que se más sostenible.

El liderazgo transaccional y liderazgo transformacional son dos enfoques distintos de liderazgo que se han estudiado ampliamente en Psicología del trabajo y de los recursos humanos (Lazo, 2019).

Para lograr los objetivos de la organización es necesario que el equipo de recursos humanos y el líder transaccional cree ambientes propicios y motivacionales para que así tanto los colaboradores como el equipo administrativo sigan los procesos establecidos. Se reconoce como objetivo fundamental del nivel de formación, el establecer distintas estrategias que promuevan la mejora continua, y, que cada personal cumpla con las funciones que se les ha encomendado.

El liderazgo transaccional es un tipo de liderazgo empresarial en el cual el líder incentiva el desempeño laboral de las tareas, a través de un sistema de premios y castigos (Sandoval, 2018).

En temas de liderazgo debemos reconocer que cada persona tiene su propio estilo, sin embargo, podemos definir cualidades generales que todo líder debe contar si quiere llevar bien el rumbo de una empresa u organización. El liderazgo en una empresa u organización se ubica en todas las áreas y grupos de trabajo formados, ya que son la cabeza impulsadora que alienta y dirige a los colaboradores hacia la obtención de resultados y alcance de sus objetivos, por ello siempre se busca entre los trabajadores a individuos que cumplan con el rol de líder en los diversos aspectos productivos.

El líder premia a aquellos empleados que desarrollan sus actividades de forma correcta y asimismo castiga a quienes no cumplen con las normas establecidas, motivando de esta manera a que el empleado realice de buena forma su tarea (Lazo, 2019).

El líder transaccional no sólo dirige, sino también apoya a que se ejecuten los procesos y actividades laborales necesarias para el logro de objetivos, así mismo, es responsable de generar una convivencia buena en el entorno organizacional, para esto deberá ayudar a descubrir a los empleados las diversas habilidades que posee, sobre todo las habilidades de convivencia, las cuales son de suma importancia en el desarrollo de sus funciones.

1.1.1 Roles del líder

- El líder organizará los recursos con los que cuenta la empresa, y los empleará según las necesidades que se presenten.
- Buscará el desarrollo para la empresa empleando estrategias óptimas para ejecutarlas.
- Manejará adecuadamente la información con la que cuente, tanto física como virtual.
- Deberá coordinar las actividades a realizar, procurando que se gestione de manera adecuada.
- Es el encargado de supervisar las tareas que se les ha asignado cada empleado de la empresa.

Los líderes transaccionales guían a la empresa a propósitos y metas, con la finalidad de establecer una mejora continua, para ello ejercen una gestión óptima y oportuna, siguiendo los procesos previamente establecidos. El liderazgo transaccional desarrolla un propósito organizacional, basándose en las normas, políticas y reglas establecidas. Su objetivo principal es el desarrollo continuo y el logro de metas de la empresa.

El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios (Lazo, 2019).

Se deduce que el liderazgo fomenta las distintas capacidades para así lograr los propósitos establecidos, y esto lo comparte con todos sus seguidores, ya que sin la participación de los mismos no podría continuar con los procesos que ha planificado. En la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, se reconoce que es necesario la participación de todos sus integrantes para así llevar una gestión óptima y oportuna.

Se puede decir que en el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga. Y el objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras (Lazo, 2019).

1.1.1.1 Características del líder transaccional

- Logra aprender de forma continua, debido a que día a día se presentan distintas situaciones en la cual el líder tiene que investigar qué hacer en cada caso, constantemente buscar informarse.
- Eficacia en situaciones de crisis, así como emergencias.
- Poseen vocación para servir a los demás, no sólo el líder manda, sino guía y dirige con un fin común. Mientras tanto servir a lo demás demuestra la humildad y solidaridad del líder.
- Gestión proyectos específicos en la empresa.
- Premia aquellos esfuerzos de los empleados.
- Castiga a aquellos empleados que no siguen las normas o procesos.
- Conciben energía positiva, debido a que encuentran siempre la solución a los problemas, o a verlos de forma educacional, en la cual se obtiene experiencia, éste positivismo se lo transmite a sus seguidores.
- Demuestra que tiene confianza en cada uno de sus seguidores, confía en que realizarán adecuadamente sus funciones, siguiendo los procedimientos que él ha establecido para que se lleve una gestión óptima. Al demostrar que tiene confianza, fortalece las ganas de seguir trabajando conforme a lo acordado.
- Debido a que tiene que dar el ejemplo, el líder lleva una vida conforme a lo que estipula y enseña, tanto en la vida profesional como la personal. Así mismo son considerados de gran intelecto, ya que encuentran las estrategias precisas para la ejecución de distintos planes.
- Disfrutan el día a día, los líderes deben mantener tranquilidad para llevar a cabo las diversas actividades que se les presenta.
- Son personas con principios, las cuales buscan mejorar la gestión de la institución.
- Son participativos, se involucran con todas las actividades de la organización.

1.1.1.2 Relación del empoderamiento con el líder transaccional

El empoderamiento desarrolla la confianza en la persona, le proporciona seguridad en las capacidades que posee, hace que desarrolle sus habilidades y destrezas, y logre tomar mejores decisiones. En relación a la parte personal, el empoderamiento brinda la confianza necesaria

para que cada persona demuestre las capacidades con las que cuenta, y pueda emplearlas en distintas actividades.

El empoderamiento se define como el proceso mediante el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo en cuanto forman parte de un grupo social, para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que viven (Sam, 2018).

Como empoderamiento se conoce el proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial (Infante, 2019).

La definición del empoderamiento viene acompañada también de la apropiación del auto poder, es decir, se sitúa un reconocimiento de sí mismo, por ello es necesario la existencia de lo siguiente:

- Reconocer la posibilidad que existe de interactuar con la sociedad y participar conjuntamente en las actividades.
- Reducir el poder que es ejercido por aquellos grupos que dominan la sociedad, y promoviendo el poder de la sociedad conjunta.

Un líder transaccional con capacidad de empoderamiento tiene muchas cualidades, las cuales mencionamos a continuación:

- Suelen ser activos, si no cumple éste importante requisito, es muy poco probable que llegue a ser una persona empoderada y proactiva, ya que a éstas personas optan por resolver distintos problemas, poniendo en ejecución sus capacidades. Así mismo suelen buscar siempre retos.
- Tienen confianza en sí mismas, debido a que conocen las capacidades y habilidades con las que cuenta, una persona empoderada se auto conoce y no realiza las cosas sin antes saber cuál será su efecto, por ello toman la prevención como algo indispensable en las actividades que realicen.
- Reflexionan sobre las situaciones que pasan y los problemas que tiene, buscando alternativas que sostengan un resultado adecuado, que ayude al desarrollo propio y de la organización donde se encuentran.
- Son personas creativas, siempre buscan innovar, no suelen rendirse fácilmente, si las soluciones que han encontrado no dan los resultados esperados, tratan de buscar otras alternativas que conlleven a lo previsto.

- Suelen expresarse positivamente frente a distintas situaciones, debido a que siempre buscan soluciones para resolver problemas, utilizan un lenguaje positivo para abrir las puertas que necesitan.
- Piensan a futuro, las personas empoderadas no sólo se centran en el presente o a corto plazo, sino que planifican las cosas para que a largo plazo no tengan problemas, se anticipa a los hechos y situaciones.
- Poseen autocontrol, reconocen que, para solucionar un problema, no tienen que dejar que intervengan las emociones, debido a que el estrés puede causarle una mala jugada. Así mismo, deberá tener las situaciones bajo control, tiene la capacidad para calmar a las personas que confundan las emociones y no se centren en la resolución de problemas o toma de decisiones.
- Respetan las opiniones de los demás, reconoce que cada persona merece respeto y no siempre tendrá su punto de vista igual al nuestro.
- Son personas centradas, buscan brindar resultados óptimos y llevar de forma efectiva las situaciones que se presenten, así mismo eliminan aquellas acciones innecesarias o aquellas que atrasan el proceso de desarrollo de la institución.
- Son personas muy constantes, se guían por la autoconfianza y planificación que mantienen, reconocen que es necesario esperar un determinado tiempo para poder obtener los resultados. Es por ello que no dejan tan fácilmente una actividad que ya han iniciado.
- Son personas con disciplina, debido a que son centradas y reconoce las actividades que realiza, posee autocontrol, esto le permite surgir por sí mismo.
- Aplican la persuasión, ya que, tiene la capacidad, autoconfianza y respeto por el punto de vista de los demás, así mismo, procurará que sus opiniones la tengan en cuenta.
- Son sumamente sociables, posee una autoestima positiva, es una persona creativa, usualmente tendrá satisfacción al compartir con los demás, debido a que es una persona muy sociable.
- Sabe sobrellevar las críticas y la toma de manera positiva, una crítica la toma como una oportunidad para mejorar y ganar experiencia, no como una falta de respeto u ofensa.
- Son flexibles. Las personas empoderadas son creativas, desean encontrar soluciones a los problemas y anticiparse a ellos, y eso implica una gran capacidad de adaptación y flexibilidad. Desde una postura rígida, difícilmente alcanzarás soluciones nuevas.

1.1.1.3 Asertividad de los líderes transaccionales

Se define a una persona como asertiva cuando posee la capacidad de expresar sus opiniones, así como debatirla. Es importante que en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, tengan la capacidad de actuar asertivamente ante las situaciones laborales que se puedan presentar.

Se deduce que, muchas veces se confunde la asertividad con la habilidad, sin embargo la asertividad solo forma parte de la habilidad, más no conforma un todo. La asertividad pretende reunir diversas conductas que permiten que la persona pueda expresarse correctamente ante una determinada situación, evitando agredir u ofender a los demás.

Es indispensable que los líderes mantengan una conducta asertiva frente a las distintas actividades laborales que se presenten, dando ejemplo y transmitiendo positivismo a los empleados. Se establece la importancia de la asertividad en los líderes, ya que al explicar una clase, es indispensable que actúe asertivamente frente a las situaciones que los empleados puedan pasar en su área de trabajo, debido que será óptimo para su aprendizaje y el desarrollo correcto de sus funciones. Todo líder debe buscar llegar a los empleados, mediante la asertividad podrá hacerlo y conocer los distintos puntos de vista.

La asertividad no sólo es demostrar iniciativa y positivismo, sino tiene muchas más cualidades, las cuales mencionamos a continuación:

- Suelen ser personas activas, si no cumple éste importante requisito, es muy poco probable que llegue a ser una persona asertiva, ya que éstas personas optan por resolver distintos problemas, poniendo en ejecución sus capacidades. Así mismo suelen buscar siempre retos.
- Tienen confianza en sí mismas, debido a que conocen las capacidades y habilidades con las que cuenta, una persona asertiva se auto conoce y no realiza las cosas sin antes saber cuál será su efecto, por ello toman la prevención como algo indispensable en las actividades que realicen.
- Reflexionan sobre las situaciones que pasan y los problemas que tiene, buscando alternativas que sostengan un resultado adecuado, que ayude al desarrollo propio y de la organización donde se encuentran.
- Son personas creativas, siempre buscan innovar, no suelen rendirse fácilmente, si las soluciones que han encontrado no dan los resultados esperados, tratan de buscar otras alternativas que conlleven a lo previsto.

- Suelen expresarse positivamente frente a distintas situaciones, debido a que siempre buscan soluciones para resolver problemas, utilizan un lenguaje positivo para abrir las puertas que necesitan.
- Piensan a futuro, las personas proactivas no sólo se centran en el presente o a corto plazo, sino que planifican las cosas para que a largo plazo no tengan problemas, se anticipa a los hechos y situaciones. Una persona asertiva está muy cerca de ser un líder.
- Poseen autocontrol, reconocen que, para solucionar un problema, no tienen que dejar que intervengan las emociones, debido a que el estrés puede causarle una mala jugada. La persona asertiva deberá tener las situaciones bajo control. Así mismo tiene la capacidad para calmar a las personas que confundan las emociones y no se centren en la resolución de problemas o toma de decisiones.
- Respetan las opiniones de los demás, reconoce que cada persona merece respeto y no siempre tendrá su punto de vista igual al nuestro.
- Las personas asertivas son centradas, buscan brindar resultados óptimos y llevar de forma efectiva las situaciones que se presenten, así mismo eliminan aquellas acciones innecesarias o aquellas que atrasan el proceso de desarrollo de la organización.
- Son personas muy constantes, se guían por la autoconfianza y planificación que mantienen, reconocen que es necesario esperar un determinado tiempo para poder obtener los resultados. Es por ello que no dejan tan fácilmente una actividad que ya han iniciado.
- Son personas con disciplina, debido a que son centradas y reconoce las actividades que realiza, posee autocontrol, esto le permite surgir por sí mismo.
- Aplican la persuasión, ya que, tiene la capacidad, autoconfianza y respeto por el punto de vista de los demás, así mismo, procurará que sus opiniones la tengan en cuenta.
- Son sumamente sociables, posee una autoestima positiva, es una persona creativa, usualmente tendrá satisfacción al compartir con los demás, debido a que es una persona muy sociable.
- Sabe sobrellevar las críticas y la toma de manera positiva, una crítica la toma como una oportunidad para mejorar y ganar experiencia, no como una falta de respeto u ofensa.
- Son personas flexibles, se basan en buscar soluciones a problemas de forma anticipada, poseen capacidad de adaptarse a las distintas situaciones.

- Son flexibles. Las personas proactivas son creativas, desean encontrar soluciones a los problemas y anticiparse a ellos, y eso implica una gran capacidad de adaptación y flexibilidad. Desde una postura rígida, difícilmente alcanzarás soluciones nuevas.

1.1.1.4 Ventajas del liderazgo transaccional

- Se logran obtener resultados buenos, objetivo y puntual
- Cada empleado posee un beneficio
- El esfuerzo de los empleados es valorado y premiado
- Otorgar premios posee buenos efectos, ya que mantiene satisfechos a los empleados.

1.1.1.5 Desventajas del liderazgo transaccional

- Falta de innovación de los empleados, sólo deberá actuar de manera correcta según la empresa.
- El líder crea una relación interpersonal con los empleados.
- El empleado brindará sus servicios a quien más beneficios le otorguen, ya que existe una relación muy estresa entre el líder y el empleado.
- El líder transaccional fomentará la competencia y no el buen ambiente de trabajo.
- El trabajo del líder transaccional se basa en el cumplimiento de metas, y esto no puede satisfacer a todos los empleados.

1.1.2 Gestión por excepción pasiva

El líder solo interviene una vez que ha surgido el problema y las normas no se han cumplido, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares (Sandoval, 2018).

El líder por excepción tiende hacia el *laissez faire*, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales (Lazo, 2019).

1.1.2.1 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son el modo que tienen los empleados y los demás miembros de una organización para vincularse, esto, basado en emociones, sentimientos, apoyo

mutuo, intereses, actividades sociales y laborales, entre otros. Este tipo de relaciones dentro de una empresa permite el fortalecimiento del grupo de trabajo, además que promueven un clima organizacional positivo.

El manejo de las relaciones interpersonales son la base de la personalidad humana y un factor ineludible en nuestra forma de vivir. Esto significa que son centrales en nuestro recorrido y que pueden ser fuente de enormes satisfacciones (Raffino, 2020).

Según lo expuesto por el autor, los principios pretenden mejorar la convivencia de las personas en general, son puestos para que la sociedad cumpla con ellos y se relacione adecuadamente con los demás, de tal modo que mejoren sus relaciones interpersonales y se conviva en armonía. Así mismo, los principios son definidos como un conjunto de creencias, normas y valores que regulan la vida de cada individuo. Estos principios son manifestados mediante nuestra forma de ser, actuar, pensar y de la cultura que poseemos y la cual nos conduce.

El manejo de las relaciones interpersonales son la base de la personalidad humana y un factor ineludible en nuestra forma de vivir. Esto significa que son centrales en nuestro recorrido y que pueden ser fuente de enormes satisfacciones, o de mucho sufrimiento (Cepeda, 2017).

En temas de formación debemos reconocer que cada persona tiene su propio estilo, sin embargo, podemos definir cualidades generales que todo profesional debe contar si quiere llevar bien el rumbo de una empresa u organización. Las capacidades del profesional en una empresa u organización se ubican en todas las áreas y grupos de trabajo formados, ya que son la cabeza impulsadora que alienta y dirige a los demás colaboradores hacia la obtención de resultados y alcance de sus objetivos, por ello siempre se busca entre los trabajadores a individuos que cumplan con el rol de líder en los diversos aspectos productivos.

Relaciones más armónicas con los otros suelen generar individuos socialmente más saludables, más flexibles y tolerantes, o al menos con más herramientas para integrarse al colectivo y manejarse más exitosamente ante los demás (Cepeda, 2017).

Las relaciones interpersonales, mencionadas también como relaciones humanas, son parte fundamental de la vida social, en el trabajo, estas relaciones son más importantes y esto es porque son precisas del clima laboral que pueda existir dentro de su espacio, por ello las instituciones se rigen estrategias que permitan afianzar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y así mejorar su clima organizacional.

Cuando hablamos de relaciones interpersonales, nos referimos al modo de vincularse que existe entre dos o más personas, basándose en emociones, sentimientos, intereses, actividades sociales, etc. (Raffino, 2020)

En las organizaciones, uno de sus propósitos para mejorar su productividad y clima laboral es lograr buenas relaciones interpersonales, sin embargo, lograr una comunicación eficaz y positiva entre empleados puede ser una tarea muy compleja. Las relaciones interpersonales involucran saber gestionar todo tipo de emociones, tanto positivas como negativas, esto significa retar a momentos y situaciones desagradables como también a momentos positivos y emocionantes.

1.1.2.2 Relación de la actitud empática con las relaciones interpersonales

La empatía surge como una habilidad social, en donde cada persona busca el bienestar de otra, ayudándola a lograr sus objetivos, poniéndose en su lugar. La empatía también es considerada una capacidad de las personas, que muchas veces no es desarrollada, debido al egoísmo y egocentrismo, es necesario que cada persona tome conciencia de que ayudar al prójimo demuestra mucho de nosotros como personas.

La empatía es la clave para llevar un clima social agradable, es la capacidad de ver a las personas y tratarlas como si te trataras a ti mismo, entender los sentimientos particulares y comprender las necesidades de los demás. En las organizaciones la empatía es una inteligencia emocional valorada, esta se manifiesta constantemente entre los colaboradores de la institución, por ello los directivos, ejecutivos y responsables de las instituciones buscan fomentar estos valores.

La actitud empática es algo que se desarrolla desde pequeños, y tiene una estrecha relación con la relación afectiva que tenemos con nuestros padres. Ellos son quienes cubren nuestras necesidades afectivas, y por tanto nos inculcan los valores de comprensión y afecto hacia los demás (Cabezudo, 2019).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, la empatía es indispensable en toda organización o institución, ya que convivimos con un gran número de personas a las cuales es sano verlas bien y poder ayudarlas. En la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, cada miembro trata de conocerse para ejecutar distintos procesos.

Para que la empatía exista es necesario que se dejen a un costado los juicios morales y los fenómenos de raíz afectiva; de tal modo que se pueda tener una actitud comprensiva pero no de compasión frente a la circunstancia del otro (Perez y Gardey, 2018)

Se empático refleja solidaridad en quien lo ejecuta, actualmente casi nadie se pone en el lugar del otro, sentir sus problemas o su estado de ánimo. Muchas veces actuamos mal pensando en que cada quien debe ver por lo suyo, cuando tal vez ayudando al otro nos genera más beneficios conjuntos.

La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. La empatía hace que las personas se ayuden entre sí (Alborán, 2016).

La persona empática se caracteriza por tener la cualidad de poder identificarse con las demás personas, sabe escuchar, sabe comprender, mantiene un buen y controlado nivel emocional, puede recomendar y aconsejar sus problemas, también son personas con actitudes positivas.

La capacidad de ponerse en el lugar del otro, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor el comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como la otra toma las decisiones (Alborán, 2016).

1.1.2.3 Relación de la actitud tolerante con las relaciones interpersonales

La actitud tolerante se refiere a la acción y efecto de tolerar. Como tal, la tolerancia se basa en el respeto hacia lo otro o lo que es diferente de lo propio, y puede manifestarse como un acto de indulgencia ante algo que no se quiere o no se puede impedir (Cabezudo, 2019).

Es importante que para que exista una adecuada convivencia prime el respeto, entre directivos, funcionarios y trabajadores, debido a que esto hará posible un ambiente armónico. Así mismo es necesario también que haya tolerancia en todo aspecto, ya que ello nos permitirá mejorar continuamente. Es indispensable que todos desarrollen su habilidad de convivir incluyendo la tolerancia.

Es necesario también considerar las intervenciones laborales, ya que se podrá debatir distintos resultados, con la finalidad de desarrollar en los empleados las capacidades para comprender sobre aquellos conceptos de tolerancia. A continuación, presentaremos actividades laborales, las cuales el líder debe realizar.

- Es necesario estimular la tolerancia para así tener la posibilidad de resolver conflictos que se presenten en el desarrollo de trabajos educativos, y evitar la violencia y falta de respeto entre compañeros.

- Fomentar el dialogo es indispensable, ya que permitirá que los estudiantes logren comprenderse y llegar a acuerdos, así mismo que puedan exponer sus ideas, pensamientos y conocimientos.

- Es indispensable también, respetar las opiniones y preferencias de los estudiantes, apoyándolos a personalizar sus valores mediante procesos educativos, los cuales promuevan una actitud crítica positiva y constructiva.

- Fomentar la paz y tranquilidad en el centro laboral, permitirá que los trabajadores desarrollen responsablemente sus funciones, constituyendo particularmente la tolerancia.

La tolerancia es un valor moral fundamental que consiste en respetar las ideas, prácticas, o creencias de los demás; sin importar que contradigan, o sean diferentes de las tuyas (Garzón, 2016).

1.1.2.4 Actitudes de una persona tolerante

- Valora la libertad individual
- Valora el bienestar común
- Practican una convivencia pacífica
- Muestran respeto en las acciones que realiza
- Actúa de manera civilizada
- Busca armonizar los ambientes
- Respeta las creencias, hábitos y opiniones de los demás
- Defiende la individualidad, así como la biodiversidad
- Posee un comportamiento solidario
- Sabe escuchar a los demás
- Posee actitud de entendimiento
- Posee una mente abierta a cambios
- Analiza y reflexiona antes de hablar
- Busca constantemente adquirir conocimientos y actualizarse
- Reconoce sus errores
- Transforma las cosas negativas a positivas

1.1.3 Gestión por excepción activa

Gestión por excepción activa: Controlan el trabajo de sus subordinados aplican acciones correctivas para prevenir errores verifican desviaciones a las reglas dimensiones. El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones (Lazo, 2019).

1.1.3.1 Intereses por el bienestar

Según lo antes mencionado, es clave que las empresas se preocupen por el bienestar tanto personal como profesional de sus empleados, ello le traerá más oportunidades de desarrollo, ya que, contando con empleados capacitados para afrontar las nuevas exigencias, se podrá llegar muy alto.

1.1.3.2 Generación de confianza

La generación de confianza es una capacidad que poseen las personas, sobre todo los líderes, para enfrentar las adversidades, en el ámbito organizacional, logra mejorar el clima laboral, así mismo logra evitar diversos problemas psicológicos en la persona, es por ello que se busca desarrollar en los empleados mediante determinadas actividades organizacionales.

La generación de confianza es especialmente importante cuando la empresa necesita generar negocio en un mercado emergente. Un mercado emergente, no es un mercado, sino que es un mercado emergente (Barreto, 2015).

Es la capacidad que tienen las personas para manejar de manera sosegada y positiva situaciones traumáticas o problemáticas que se dan en algunos momentos de nuestras vidas; cada persona enfrenta de manera diferente las adversidades con respecto a la confianza, las personas que superan estas adversidades y logran recuperarse fácilmente son personas resilientes.

Confianza puede referirse a varias cosas: la seguridad en nosotros mismos, la esperanza de que algo se desarrolle conforme nuestras expectativas, o la familiaridad que tenemos en el trato con alguien (Barreto, 2015).

Es importante tener en cuenta que el profesional deberá ser aquella persona que decide emprender retos, así mismo se involucra en cada situación y a prender a sobrellevar las distintas ocasiones que se presenten, así como buscar alternativas de solución para los problemas que ocurran en el proceso de cumplir con las metas. Así mismo, deberá aplicar diversos principios en su vida tanto personal como social.

La confianza, entendida como la seguridad que cada persona tiene en sí misma, es una cualidad de gran valor en todos los ámbitos de la actividad humana. Es fundamental en la escuela, el trabajo, los negocios, así como en el medio empresarial, comercial, artístico o académico (Barreto, 2015).

Ésta no es una cualidad innata, sino se logra mediante la habilidad sensitiva a la experiencia, se obtiene tomando ejemplos de progreso de personas que lo han conseguido, otras se consiguen afrontando los problemas propios de manera fructifica. Algunos de los principios de la generación de confianza son:

- Se cercan de personas con una visión auténtica del mundo, optimistas que aporten a su desarrollo personal y profesional.
- Toman las dificultades como una oportunidad de mejorar, de aprender y crecer.
- Son flexibles ante los diversos cambios y los ven como progreso y desarrollo, toman las innovaciones de manera optimista, reconociendo que el esfuerzo al principio es una manera de mejorar profesionalmente o personalmente.
- Las personas con esta capacidad son muy juiciosas de sus capacidades y de esta manera se accedan a retos y objetivos inaccesibles.
- Son constantes y no se rinden fácilmente, ven las barreras como retos a superar.

1.1.4 Gestión por contingencia

La planificación de la gestión de contingencias culmina con la elaboración de un Plan, cuyo principal objetivo es corregir deficiencias y actuar con eficacia en la prevención de desastres. Se trata de un documento que actúa como una herramienta que define los objetivos, los riesgos y los responsables (Baladón, 2016).

Éste modelo, pretende intervenir el monitoreo continuo en las organizaciones, así mismo comunicar las metas establecidas y la retroalimentación en los distintos procesos administrativos, buscando contrastar la eficacia en las diversas empresas. Cabe indicar que, en éste modelo gestión, es la encargada de recursos humanos busca identificar aquellos valores, los cuales inspirarán la visión previamente determinada por la organización, así mismo se compromete a seguir las normas y estrategias establecidas para el desarrollo de la organización. Es importante ejercer buenas estrategias, reflejándose en su trabajo. Esta gestión se basa en las necesidades de la organización, motivando a todo el recurso humano a emplear ideas nuevas para el desarrollo del mismo.

Las personas que intervienen en el Plan de la gestión de contingencias deben ser informados sobre cualquier mejora que se incorpore, desde la gerencia a los profesionales colaboradores y el personal de planta (Baladón, 2016).

Si se ubica a un individuo carente de un perfil adecuado para el puesto, a manejar grupos ocupacionales es inevitable el fracaso y la ruptura del grupo, pues, cuando una persona es

forzada a ser líder, toma rol de jefe con actitud autoritaria, que simplemente se vuelve un conector comunicativo, sin la capacidad de motivar y promover acciones de éxito, es por ello que es muy importante considerar la gestión de contingencia y diseñar estrategias óptimas para ello.

El conjunto del personal de la organización debe participar en el plan de protección, formando parte de alguno de los equipos formados al respecto, pero su falta de formación en materia de seguridad exige una formación que les permita actuar adecuadamente (Sandoval, 2018).

1.1.4.1 Satisfacción de necesidades

El concepto de necesidad se refiere intrínsecamente a la interrelación entre el sistema cuerpo-mente de cada ser vivo y el ecosistema del que forma parte y que le provee los recursos para autorregularse y así conservar su integridad e identidad como organismo (Roca, 2016).

Una necesidad es el estado de un ser en que se halla en carencia de un elemento, y su consecución resulta indispensable para vivir en un estado de bienestar corporal (y a veces espiritual) pleno (Roca, 2016).

Esto fortalece la percepción y apreciación que tiene el colaborador con la organización, mejora su visión de realidad en el trabajo y mejora la opinión que tiene sobre ella, da más satisfacción trabajar y la interrelación entre los trabajadores se da con más factibilidad, esto se aproxima a una definición de lo que es clima organizacional, y que los diversos autores interpretan según el tiempo, el lugar y desde su perspectiva.

1.1.4.2 Mecanismos de motivación

La motivación es el mecanismo que promueve la acción de conseguir un determinado objetivo. Supone la búsqueda de seguridad y pertenencia a un grupo. No sólo pretende alcanzar un objetivo establecido, sino que busca realizarlo de la mejor forma posible (Rojas, 2018).

La motivación influye mucho en crecer emocionalmente, ayuda a la persona que lo posee a desenfrenar esos temores que los frenan a continuar y mejorar en distintos aspectos de la vida y diversas situaciones. Es importante contar con una inspiración motivacional en cada actividad que realicemos.

Las personas que poseen capacidad para motivar a los empleados, en éste caso el líder transaccional deberá poseer las siguientes cualidades:

- Poseen sentido de la vida
- Son personas responsables
- Logran aceptar la realidad
- Son personas empáticas
- Capacidad para mejorar continuamente
- Son personas tolerantes
- No suelen sentir miedo

Las personas motivadoras muestran una capacidad para superar y sobre llevar los problemas de manera coherente y positiva, toma los problemas como retos y las dificultades y conflictos como experiencias y enseñanzas, para intensificar este valor, se trabaja en base a tres pilares:

- Saber controlar sus emociones de manera práctica y objetiva, logrando ver el lado positivo de las situaciones que se presentan.
- Ser una persona tolerante y responsable, que sabe expresarse sin llegar a crear conflicto, logrando cordialidad en el ambiente laboral.
- Tener la capacidad de no interiorizar los problemas y las dificultades y o llegar hasta el punto de la obsesión, logrando restablecerse para asumirse nuevos retos.

Algunos autores consideran que los mecanismos de motivación al personal es un requerimiento indispensable de las empresas, que promueve la innovación y la eficacia, aunque claramente, esto debe estar medido por tiempos y en caso de encontrar sistemas que se han vuelto obsoletos en gran parte de su ejecución. En su búsqueda de constante adaptación, pasan por diversos momentos de cambios en distintas oficinas, estos cambios son demandados desde el interior y desde el entorno de las organizaciones.

La capacidad de motivación es la acción y efecto que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta y determina la conducta de una persona (Rojas, 2018).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, se deduce que la motivación es una cualidad que posee el ser humano para realizar distintas actividades siguiendo un protocolo o proceso indicado previamente. Brinda también, la posibilidad para cumplir determinadas funciones con respecto a las características, aptitudes y habilidades sociales.

Los empleados que posean ésta característica, superarán las diferencias con el resto de colaboradores que se encuentren en la organización, siendo líderes instruccionales realizarán

un trabajo óptimo en las áreas en las cuales se desempeñen, así mismo compartirán distintas expectativas apoyando los procesos administrativos y de gestión de la empresa.

Es la capacidad de inspirar e integrar a otros para desarrollarse en un puesto de trabajo. Tenemos la habilidad para influir en los demás y generar autoridad, un factor imprescindible para liderar (Altamirano, 2016).

Se plantean los efectos subjetivos que están supeditados sobre los aspectos técnico profesionales, también se consideran los aspectos ambientales, las creencias, valores y motivación de los colaboradores que laboran en una determinada organización, por tal, en este enfoque se da la percepción que tiene un colaborador de una organización dependiendo de la experiencia de convivencia que experimenta en ella.

La capacidad permite que la persona se desempeñe de forma adecuada y logre realizar funciones y tareas encomendadas, siguiendo pasos establecidos, esto permitirá desarrollar su potencial e intelecto. En de la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, es necesario contar personas que demuestren capacidad para motivar las distintas actividades organizacionales a realizar, esto permitirá un mejor desarrollo de las mismas.

Por lo general, cada persona posee varias capacidades, de las cuales no las reconoce conscientemente, así que, al enfrentar distintas tareas, muchas veces se satura y se cohíbe, por ello es importante adquirir y utilizar actitudes. La motivación requiere de intención, lo cual permite generar la iniciativa necesaria para realizar diversas actividades propuestas, así mismo requiere de esfuerzo para conseguir lo propuesto o planificado, ya que si no se cumple lo dispuesto no se conseguirá los objetivos planteados.

Es indispensable que, en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica el líder transaccional muestre una actitud motivadora frente a las distintas actividades laborales que se presentes, dando ejemplo y transmitiendo positivismo a los empleados.

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación (García, 2014).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, se deduce que la capacidad es una cualidad que posee el ser humano para realizar distintas actividades siguiendo un protocolo o proceso indicado previamente. Brinda también, la posibilidad para cumplir determinadas funciones con respecto a las características, aptitudes y habilidades.

1.1.4.3 Actividades para aumentar la motivación

- Desarrollar un correcto plan de acción
- Guardar energía física y mental para emplear en actividades que se desee lograr
- No escatimar en decisiones y esfuerzos
- Dedicar tiempo a lograr nuestras metas
- No perder de vista nuestros propósitos
- No gastar tiempo en quejarse
- Incentivarte a actuar
- Aprovechar en realizar actividades productivas en los días que se tiene mejor ánimo
- Disfrutar cada proceso

1.1.4.4 Características de la motivación

- Aplica estímulos, reaccionando de un modo adecuado
- Reviste a una complejidad de análisis
- Integra diversos aspectos afectos y cognitivos
- Integra aspectos consientes, así como inconscientes
- Es extrínseca e intrínseca
- Es orientada a una meta u objetivo
- Lograr generar conductas persistentes, así como activas
- Aumenta la autoestima
- Retroalimenta los conocimientos

1.1.4.5 Relación del trabajo en equipo como mecanismo de motivación

El trabajo en equipo, promueve la motivación, generando estudiantes con sentido de pertenencia, identificando las distintas metas en común, lo que permite estimular la creatividad y responsabilidad en cada participante. Es importante mencionar lo indispensable que es comprender el significado del trabajo grupal, debido a que depende del ello se caracteriza las actitudes individuales. En el proceso de conformación del grupo, se estaría promoviendo el aprendizaje a nivel interpersonal, permitiendo la capacidad de formar equipos para respetar las opiniones de los demás.

La importancia del trabajo en equipo en las empresas es elevada. Un individualismo excesivo dificulta la consecución de objetivos comunes y empeora la comunicación necesaria para el buen funcionamiento de una organización (Manrique, 2018).

Involucra la activa interdependencia entre todos los participantes, asumiendo una misión en el trabajo, así mismo valora la colaboración de cada integrante, permitiendo llegar a acuerdos eficaces para resolver los posibles conflictos, éste trabajo permite dar prioridad a los acuerdos tomados en forma grupal. Está conformado por varias personas con metas claras y perspectiva didáctica realizados por varios participantes, donde cada quien aporta sus conocimientos, ideas y habilidades adquiridas individualmente.

La creatividad aumenta cuando las personas trabajan juntas como un equipo. La lluvia de ideas evita puntos de vista egocéntricos y permite expandir la creatividad gracias a los puntos de vista de los demás. Además, trabajar en equipo ayuda a compartir conocimiento y estimula el aprendizaje individual y del grupo (Barrera, 2017).

Trabajar en equipo es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. Trabajar en equipo implica la coordinación de 2 a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes. Cada miembro debe aportar para la realización de una parte del trabajo (Barrera, 2017).

La particularidad del trabajo en equipo es más compleja y a su vez, enriquecedor, ya que, cada integrante asume sus funciones y potencialidades, actuando de forma autónoma y colaborativa. Cada participante entiende la necesidad de aportes académicos, para así lograr resultados favorables, promoviendo el desarrollo de procesos de crecimiento en las relaciones interpersonales.

1.2 SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS

Es muy importante prestarle mucha atención a las necesidades del personal que labora en la empresa, ya que repercute de manera directa entre los empleados, si fuese negativo, el desempeño del trabajador disminuiría, si fuese positiva, los empleados se identifican entre sí, la satisfacción laboral está compuesta por diversos elementos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa (Rúa, 2016).

La satisfacción laboral es un factor importante e indispensable en todas las organizaciones, ya que influyen directamente en el progreso y la productividad, los grupos de trabajos organizados responden mejor frente a los cambios y situaciones presentadas, por ello, casi todas las organizaciones invierten en desarrollar las fortalezas y fortalecen las debilidades de sus empleados, ya que, sabiendo su contacto directo y significativo, esto implica un desarrollo importante de la organización.

Los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y compañeros (Rúa, 2016).

Cabe resaltar que la importancia de la satisfacción laboral, es gracias a su impacto directo sobre el desempeño de sus trabajadores, resulta ser una variable que define el éxito de una empresa, por tal el ambiente laboral debe ser percibido por el colaborador como un espacio positivo y agradable, de manera que mejore su conducta y sus ganas de trabajar, esto tendrá como consecuencia un mayor compromiso y mejor desempeño en el desarrollo de sus funciones.

1.2.1 Factores que intervienen en la satisfacción laboral de los empleados

- Creación de lazos significativos con la organización
- Brindar un adecuado sistema de incentivos
- Promover el cumplimiento de políticas establecidas
- Horarios establecidos
- Beneficios de desarrollo
- Remuneración adecuada
- Adecuación de un buen clima laboral
- Reconocimiento de logros
- Capacitaciones constantes
- Orientaciones

1.2.2 Características consideradas de un empleado satisfecho

- Buscaren aprender constantemente, debido a que contará con principios para compartir sus experiencias en la realización de diversas metas. Así mismo con principios logran

ver la vida como una escuela, debido a que a diario aprenden cosas que permitan lograr los distintos propósitos.

- Vocación para servir y ayudar a su equipo de acuerdo a sus principios ven el apoyar como una misión que les corresponde, el servicio refleja humildad y empatía, las cuales debe poseer el personal idóneo.
- Irradiarán buenas energías a pesar de las dificultades que se presenten, siempre actúan de manera optimista y positiva, con un espíritu entusiasta, y nunca pierden la esperanza, transmitiendo ello a sus compañeros de trabajo.
- Lograrán creer en las personas, en sus capacidades, habilidades, virtudes y destrezas, a pesar que tal vez no obtengan los resultados esperados, siempre busca hacer entender a la persona que es capaz para realizar lo que se proponga y que todos tenemos errores y eso no quiere decir que seamos malos. Brinda confianza, lo que es sumamente importante para proporcionar seguridad.
- Actuar de manera equilibrada, buscando adquirir conocimientos y actualizarse mediante la lectura, noticias y acontecimientos día a día. Ser activos socialmente y tener facilidad para comunicarse y llegar a adaptarse a diversos medios.
- Buscarán disfrutar de su labor y conocer más de ella, su seguridad viene de su interior y de lo que quieren lograr, así mismo no se dejan vencer fácilmente, sus principios son la flexibilidad y dirigen una vida plena.
- Ser sinérgico, es decir, se adaptará al cambio para así mejorar día a día como persona, trabajar de manera inteligente y productiva, con creatividad e innovación, buscando obtener buenos resultados.
- Se ejercitará para la autorrenovación, lo que ponen en manifiesto su personalidad tanto física como mental y emocional, para así participar en diversos programas de renovación de procedimientos adecuados para la óptima realización de actividades.

La satisfacción laboral se visualiza desde diferentes enfoques y sus factores que inciden en ella. Podemos entender que la palabra laboral está referida a una dimensión social de la organización, que no es lo mismo cuando queremos entender la organización como una manera de dividir el trabajo entre los colaboradores, haciendo que cada uno cumpla sus roles, el clima organizacional va mucho más de ello, ha sido tratado desde diversos puntos de vista.

La satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado (Prieto, 2017).

Desde hace mucho tiempo la satisfacción laboral es considerada como uno de los conceptos que tiene mayor importancia dentro del campo empresarial y organizacional, y su importancia es clave en el desarrollo y éxito de una empresa u organización, debido a que tiene un impacto directo con sus integrantes. Se convierten en un obstáculo de progreso y en consecución obstáculos para el desarrollo de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave que refleja o explica algunos problemas en el entorno de trabajo.

La idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas (Prieto, 2017).

Existen diversas aportaciones que conceptualizan el término de satisfacción laboral, los diversos autores dan múltiples definiciones, esto es porque podemos considerar que, en el avance del tiempo, las organizaciones evolucionan, tanto en su entorno de trabajo como su relación con los colaboradores y entre ellos mismos, esto implica consecuentemente un cambio de definición del trato dentro de la organización y del clima que esta origina.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador (Prieto, 2017).

Se deduce que la satisfacción laboral fomenta las distintas capacidades para así lograr los propósitos establecidos, y esto lo comparte con todos sus compañeros, ya que sin la participación de los mismos no podría continuar con los procesos que ha planificado. En la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, se reconoce que es necesario la participación de todos sus integrantes para así llevar una gestión óptima.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria (Prieto, 2017).

La satisfacción laboral va más allá de algo físico, es el entorno tanto emocional y social donde se encuentran los individuos, este espacio subjetivo y físico es un determinante de las actitudes que toman los colaboradores al momento de realizar sus funciones, no solo determina su eficiencia, también su salud emocional, psicológica y social, un buen ambiente laboral evita

el estrés, mejora la comunicación y promueve el compromiso de los colaboradores hacia la organización.

El concepto de satisfacción laboral se utiliza a instancias del mercado de trabajo para denominar al nivel de conformidad, de satisfacción, de gusto, que un empleado presenta en relación a su trabajo (Lomas, 2017).

Así mismo, es la clave para llevar adecuadamente las competencias laborales es la capacidad de ver a las personas y tratarlas como si te trataras a ti mismo, entender los sentimientos particulares y comprender las necesidades de los demás. En las organizaciones es una inteligencia emocional valorada, esta se manifiesta constantemente entre los colaboradores de la empresa, por ello los directivos, ejecutivos y responsables de las empresas buscan fomentar estos valores.

La satisfacción o no influirá siempre en la actitud y en el comportamiento que el empleado manifiesta frente a las obligaciones que se le presenta, y por supuesto al compromiso con la empresa que lo tiene contratado (Lomas, 2017).

Para generar un ambiente laboral propicio, en donde los empleados se encuentren satisfechos, se deben realizar diversas actividades sociales, modificaciones en las estructuras, aplicar normas que regulen el comportamiento, incentivos y castigos. La empatía dentro del entorno de trabajo permite que el clima organizacional y el ambiente laboral, cada vez sea mejor, algunas actividades que las empresas suelen realizar para mejorar el ambiente laboral.

1.2.2.1 Factores que intervienen en la satisfacción laboral en los empleados

- Espíritu, es aquella dimensión donde los colaboradores puedan satisfacer sus necesidades sociales y al mismo tiempo cumplir con sus tareas.
- Intimidad, refiere que los trabajadores puedan gozar de relaciones sociales amistosas, que no necesariamente estén relacionadas a sus tareas, pero que tampoco dejen de cumplirlas.
- Énfasis en la producción, refiere al correcto comportamiento administrativo, la supervisión y la retroalimentación.
- Empuje, refiere a los esfuerzos para mover la organización y motivar el ejercicio laboral con el ejemplo.
- Consideración, tratar los y las necesidades de los colaboradores con un sentido integrador y humano.
- Estructura, refiere a la estructura que crea la organización y que está basado en reglas, reglamentos, procedimientos, directivas, entre otros.
- Responsabilidad en el entorno laboral.

- Recompensa, refiere a la sensación que se tiene cuando se hace un buen trabajo.
- Actitudes de riesgo, cordialidad, apoyo, respeto, identidad, solución problemas y toma de decisiones.
- Formalización y cumplimiento de normativas y políticas.
- Selección basada en la capacidad de desempeño.
- Tolerancia cuando se cometen errores.
- Adecuación a la planeación de trabajo.

La satisfacción laboral es determinante para el desarrollo de la empresa, tiene como finalidad el mejoramiento de la calidad de trabajo del buen trato hacia sus trabajadores, ya que son ellos los principales componentes que influyen en el éxito de la organización, por ello existe un estudio profundo, un diagnóstico y mejoramiento del clima y el ambiente laboral. Los comportamientos que caracterizan a una organización que busca mejorar su entorno laboral son los siguientes:

- Es percibido por los colaboradores directa o indirectamente.
- Se refleja en la conducta del colaborador.
- Está influenciado por normas, políticas, leyes y valores entre los miembros de un equipo.
- Es permanente.
- La conducta de los colaboradores se adapta al clima organizacional de una empresa.
- Influye directamente en el nivel de compromiso de los colaboradores.
- La rotación de personal afecta al buen clima organizacional (en su mayoría).
- Es voluble, cada grupo laboral recibe un clima organizacional diferente dentro de la misma organización.
- Es continuo.
- Se define por las actitudes de los trabajadores, ya que ellos son los constructores del clima organizacional.

1.2.3 Condiciones físicas y sociales del entorno de trabajo

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera (Castello, 2018).

El enfoque de síntesis es muy importante ya que están ligadas características objetivas de la organización y la percepción que da a sus colaboradores, es muy difícil creer que en el

mundo actualizado los trabajadores tengan un ambiente de baja calidad y las organizaciones esperen que tengan una percepción positiva de ella, por lo que las empresas buscan mejorar sus dimensiones para dar percepciones positivas y mejorar el clima organizacional.

Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor (Castello, 2018).

Las organizaciones de alta envergadura toman esta tarea muy en serio, pues reconocen que la presencia de las condiciones en las que labora el personal, manejando los equipos de trabajo son causales de éxito para la empresa, por ello, la búsqueda de este capital humano es indispensable.

Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento dentro de la empresa. La decoración del lugar de trabajo puede ser una ayuda para crear un ambiente agradable (Prieto, 2017).

Esta se da desde la perspectiva del colaborador dependiendo del ambiente en el cual se encuentra laborando, enfatiza la diferencia entre la organización donde labora y en donde no y la caracteriza de manera permanente, esta caracterización influye mucho en el comportamiento de las personas.

Es importante que el nivel de formación de las personas que postulan a un puesto en una organización sea adecuado, ya que cada puesto cuenta con distintas funciones, las cuales promueven el cumplimiento de objetivos y metas previstas. Es oportuno saber que la formación incluye diversos principios, valores y conocimientos, los cuales contribuyen al éxito de la organización.

1.2.3.1 Tipos de entornos laborales

- Entorno laboral positivo: Es aquel que se da donde los trabajadores se sienten comprometidos con la organización o empresa y se sienten motivados, entregados al trabajo y manteniendo actitudes positivas frente a la solución de problemas y conflictos.
- Entorno laboral negativo: Es aquel donde el colaborador percibe un espacio poco sano y tóxico, y no muestra compromiso, por lo que eventualmente abandona la empresa y esto repercute de manera negativa en la producción y desarrollo.

Las condiciones físicas del entorno de trabajo son un factor muy importante y relevante que favorecen en el desarrollo de una empresa, por tal, es muy importante reconocer todos los

elementos que influyen en ella ya que de ser descuidada podrían perjudicar su bienestar. Muchos empleados, reconocen su área de trabajo como su hogar, si se sienten bien en ello simplemente lo cuidaran y respetaran, caso contrario buscaran un lugar mejor donde poder tener una satisfacción plena en el desarrollo de sus funciones laborales.

1.2.3.2 Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa

La estabilidad laboral es algo que todos buscamos en un empleo, suponemos que se trata de una sensación de seguridad que nos será provisto por el empleador, pero, a decir verdad, en la creación de esta seguridad o certeza se conjugan muchos otros factores; algunos de ellos dependen exclusivamente del empleado (Rúa, 2016).

Las empresas buscan promover la satisfacción de los empleados, ya que una consecuencia directa de ello es evitar y manejar el estrés durante las actividades realizadas, la cual es una de las situaciones que afrontan los empleados actualmente y que les es muy difícil manejar. Para ello es importante brindar seguridad y estabilidad, mediante lo siguiente:

- Evitar el conflicto entre compañeros de trabajo
- Generar políticas comunes beneficiosas para los empleados
- Promover el trabajo cooperativo
- Fomentar capacitaciones constantes, apoyo y empatía
- Desarrollar la autoestima laboral
- Diseñar nuevas estrategias de incentivo
- Remuneraciones Justas

La importancia de la formación o capacitación de personal radica en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa, porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones (Ruri, 2018).

Los presupuestos dirigidos a formación a lo largo de los años han tendido a incrementarse progresivamente, acompañando la concienciación de los directivos de que un empleado formado rinde más. La formación dejó de verse como un gasto y pasó a como retorno productivo (Contreras, 2017).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, los colaboradores deberán cumplir con los procedimientos de la organización para el cumplimiento de propósitos y metas, con la finalidad de establecer una mejora continua, para ello ejercen una gestión optima y oportuna, siguiendo los procesos previamente establecidos. El nivel de formación para el puesto desarrolla un

propósito sólo interno, basándose en las normas, políticas y reglas establecidas por la organización. Su objetivo principal es la mejora continua, planificar los procedimientos y evaluar a los colaboradores, etc.

La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, pero todo derecho conlleva, intrínseco, una obligación, y en este caso a muy grandes rasgos, se trataría de no incurrir en faltas graves o no admitidas por el empleador (Castello, 2018).

En estos días, las personas buscan mucho más que trabajar para vivir, buscan ser auto realizadas, por ello buscan un espacio con buen clima laboral para poder desempeñar sus funciones y poder desarrollarse como profesional, de ello se origina un nuevo término: felicidad laboral. El entorno laboral espanta a los trabajadores, entre sus consecuencias resaltamos:

- Reducción considerable de la productividad
- Absentismo presencial
- Falta de atención y deserción
- Baja motivacional laboral y moral
- Carencia de compromiso

La seguridad y estabilidad que ofrece la empresa refleja positividad favorable, así mismo, trae consecuencias muy progresistas para la organización, empezando por un clima organizacional efectivo, disminuyendo las situaciones perjudiciales que se puedan presentar en la organización, algunas de las ventajas de un entorno laboral positivo se presentan a continuación:

- Mejora la calidad del servicio y de los productos ofrecidos
- Mejor respuesta frente a la resolución de problemas
- Equipos de trabajo capacitados, competentes y comunicativos
- Optimizar los procesos
- Disminuye lo conflictos entre colaboradores.
- Respeto y compromiso con la empresa, institución u organización

1.2.3.3 Relaciones con los compañeros de trabajo

Las relaciones con los compañeros de trabajo no precisamente buscan lo positivo de las situaciones que se presenten, sobre todo en conflictos o problemas dentro de la empresa, simplemente busca atender a las personas, saber escuchar y comprenderlas, esto son los

primeros pasos en la búsqueda de soluciones de cualquier problema presentado, algunos beneficios en el trabajo son:

- Asertividad emocional para apoyar a los empleados en el momento necesario.
- Fortifica las relaciones entre los empleados de trabajo.
- Tomar tiempo y la actitud óptima para entender las necesidades de los trabajadores compañeros del trabajo.
- Tener una actitud adecuada a la hora de llegar a conclusiones y acuerdos.
- Sentirnos comprendidos, escuchados, respetados y valorados.
- Tener la capacidad para proporcionar a sus compañeros lo necesario para mejorar su efectividad laboral.

Es importante considerar los principios que pretenden mejorar la convivencia de las personas en general, son puestos para que la sociedad cumpla con ellos y se relacione adecuadamente con los demás, de tal modo que mejoren sus relaciones interpersonales y se conviva en armonía. Es por ello que, al momento de seleccionar el personal para cada puesto de la organización, se tome en cuenta los principios que éste posee. Así mismo, los principios son definidos como un conjunto de creencias, normas y valores que regulan la vida de cada individuo. Estos principios son manifestados mediante nuestra forma de ser, actuar, pensar y de la cultura que poseemos y la cual nos conduce.

La comunicación es la base de toda buena relación de trabajo. Para evitar conflictos y trabajar de manera más eficiente, tener una buena comunicación es fundamental (Raffino, 2018).

La interacción que existe entre las personas es fundamental, permite que se involucren en las diversas funciones que componen la estructura organizativa, destacando también que hay aspectos fuera del ámbito laboral y educacional que se debe impedir dentro de un grupo, que pueden afectar indudablemente a la eficacia de trabajo en equipo. Es importante que entre los integrantes exista:

- Comunicación
- Cooperación
- Protección mutua
- Asistencia
- Disciplina

Cabe destacar, que para favorecer la satisfacción laboral, no es una dependencia absoluta de la parte administrativa también lo es por parte de las capacidades de sus empleados, cada empleado es responsable de crear un espacio sano y armonioso, independientemente de la gestión administrativa, si un colaborador muestra una actitud negativa, el clima laboral decae, por el contrario, si los empleados muestran actitudes integradoras y colaborativas, el clima laboral se vuelve positivo, por tal, es muy importante que el área de recursos humanos tome en cuenta las teorías que aborda la contratación de personas con competencias sociales y emocionales, más que las profesionales.

1.2.3.4 Relación de la comunicación efectiva con las relaciones con los compañeros de trabajo

Es necesario que las opiniones expresadas sean objetivas, coherentes, y honestas, contribuyendo a mantener una comunicación pacífica. La comunicación efectiva se basa en el entendimiento que tiene una persona hacia las opiniones de otra, es la capacidad que tiene una persona para poder dialogar y llegar a un acuerdo.

La comunicación efectiva es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas (Fabela, 2018).

Una comunicación efectiva permite expresarse de forma clara y precisa frente a las distintas situaciones presentadas, tomando en cuenta y respetando las opiniones de los demás, sin agredir ni ofender, ya que ello nos permitirá obtener conclusiones óptimas para el desarrollo de una determina actividad laboral.

La comunicación promueve la responsabilidad, es base de la planificación, consiste en el intercambio de toda información esencial desde los niveles más bajos hasta los más altos jerárquicamente hablando. Los procesos comprometen capacidades comunicativas entre las personas, es decir, organizar requiere un tipo de comunicación efectiva, esto se da comúnmente en equipos de trabajo y en temas de liderazgo, ya que los líderes y tienen el deber de estar en constante comunicación, de las cuales es responsable a fin de lograr la eficacia en su trabajo y el alcance de los objetivos.

La comunicación efectiva construye lazos sólidos, genera confianza y lealtad entre los estudiantes, los cuales son factores de éxito e impulsan el progreso, este tipo de comunicación tiene el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo y a su vez la capacidad de los empleados en los diversos niveles de organización dentro de la organización.

La comunicación efectiva es aquella en la que el emisor y el receptor codifican un mensaje en forma equivalente. Así, el mensaje es transmitido de forma exitosa: el receptor comprende el significado y la intención del mensaje emitido (Raffino, 2018).

La comunicación efectiva es indispensable y fundamental para todo tipo de organización y tiene un impacto positivo en su desarrollo, es decir, la comunicación efectiva juega un papel muy importante en todos los procesos de desarrollo, y todo tipo de contacto directo en temas académicos. La comunicación efectiva busca mejorar el entendimiento comunicativo entre colaboradores de manera que se maneje un solo idioma (metafóricamente hablando) y el tránsito de información sea más fluido y exacto.

La comunicación efectiva se puede realizar por diversas vías, tales como:

- Oral: Se puede realizar mediante un discurso bien estructurado, argumentando lo que se dice y comunica, de manera clara y precisa.
- Escrita: Es aquella percibida mediante papeles o escritos electrónicos, donde trata de darse a conocer algo, o transferir conocimientos mediante la lectura.
- Gesticulación: Se realiza por medio de señas y gestos, comunicando algún pensamiento o expresión.

La comunicación efectiva es muy importante para los más altos niveles de las organizaciones e instituciones, tiene la finalidad de realizar funciones de gestión básicas como son: la planificación, organización, control y dirección; en aspectos de liderazgo, este elemento es indispensable.

1.2.3.5 Apoyo y respeto a los superiores

En toda organización se requiere de respeto hacia los superiores, ello permitirá llevar un trato cordial, en donde se vele por el bienestar y satisfacción de todos los miembros de la organización. Cabe resaltar, que muchas veces éste respeto se falta por distintas razones, sobre todo por desacuerdos en los procesos de trabajo y desempeño de las funciones de cada empleado.

En toda organización es muy importante la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos que presenta, tanto directivos como empleados. Toda estructura establecida presenta medios de comunicación activa y clara que evite confusiones y malos entendidos, los cuales conllevan a graves problemas.

1.3 Reconocimiento por parte de los demás

Es un proceso que se encarga de revisar de manera ordenada las necesidades de los recursos humanos y así tener el número y las habilidades requeridas de personal disponible cuando se necesite (Manco, 2018).

1.3.1 Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo

La posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, favorecen al desarrollo de la organización mediante las competencias laborales, el logro de los objetivos, una gestión eficaz, por consecuencia, podemos decir que las emociones positivas, la continuidad, los programas, la confianza, entre otros factores homogéneos, son la clave para el éxito de una empresa y son los ingredientes claves para lograr un buen clima organizacional.

1.4 MARCO CONCEPTUAL

Expectativa:

Se puede decir que es un supuesto probable que se da el ser humano, en otras palabras, una creencia que se centra en el futuro que puede o no acertarse. Por otro lado, la posibilidad sobre el comportamiento de otra persona manifiesta una expectativa que da lugar que la emoción pase a la decepción.

Satisfacción:

Es un cambio que muestra el cerebro para una menor o mayor optimización de goce, para sentir la necesidad de lo logrado mental o físicamente.

Liderazgo

Es la capacidad que tiene las personas para conducir a grupos de individuos al cumplimiento de sus metas y objetivos tanto individuales como colectivos. Los líderes se hacen respetar y son personas hábiles, que guían a un grupo de personas a realizar funciones en trabajo en equipo coordinado, el líder es la cabeza de toda pequeña organización y un conjunto formado por líderes fortalecen las diversas funciones de las organizaciones e instituciones.

Capacidad:

Se define capacidad a las actitudes y recursos que posee una persona o entidad para realizar determinadas tareas, es importante recalcar que la capacidad es esencial para la educación. La capacidad permite ejecutar diversas acciones de manera adecuada y oportuna, desarrollando las habilidades pertinentes para desempeñar diversas funciones que brinden la posibilidad de realizar determinadas tareas previamente establecidas.

Así mismo se define la capacidad como la posibilidad que tiene una persona para ejecutar determinadas funciones y actividades. Muchas personas se conforman con las actividades que pueden desempeñar, sin exigir más a su creatividad y su capacidad mental, es indispensable tener en cuenta que nuestra potencialidad es muy grande y debemos aprovecharla.

Empresa:

Es un conjunto de personas o un grupo social que cuenta con tareas administrativas y que interactúan en el marco de una estructura sistemática con la finalidad del cumplimiento de objetivos. Cabe resaltar que las organizaciones existen cuando las personas deciden trabajar de manera coordinada para lograr su objetivo común, esto también está regulado por normativas establecidas que van en función del cumplimiento de los propósitos.

Equipo:

Involucra la activa interdependencia entre todos los participantes, asumiendo una misión en el trabajo, así mismo valora la colaboración de cada integrante, permitiendo llegar a acuerdos eficaces para resolver los posibles conflictos, éste trabajo permite dar prioridad a los acuerdos tomados en forma grupal. Está conformado por varias personas con metas claras y perspectiva didáctica realizados por varios participantes, donde cada quien aporta sus conocimientos, ideas y habilidades adquiridas individualmente.

Motivación:

La motivación impulsa a la persona a realizar ciertas cosas y acciones, la motivación es importante para cumplir los objetivos previstos por la organización. Así mismo, influye mucho en las actividades que realicen.

1.5 ANTECEDENTES

1.5.1 Antecedentes internacionales

Rodriguez (2018) El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la empresa Flor Encanto Cía. Ltda. Finenflor. El objetivo general fue, determinar el clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral debido a los diferentes problemas que se han presentado en la empresa, esta investigación es descriptiva, correlacional, con métodos deductivo, inductivo y estadístico. Este estudio se realizó en una población de 70 personas, que constituyen el 100% de la población estudiada, se aplicaron dos cuestionarios, el de Clima Organizacional que mide ocho dimensiones (Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación) y el cuestionario de Satisfacción Laboral que mide ocho dimensiones (Área del Trabajo, dirección del área, ambiente de trabajo, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, capacitación y formación, implicación en las mejoras, motivación y reconocimiento), los resultados obtenidos permitieron corroborar lo indicado en la Hipótesis de Investigación, concluyendo que el clima organizacional si influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa.

Bravo (2015) Satisfacción laboral de los empleados de planta de la Empresa Paris Quito S.A. y de la Empresa Tow To Top con base en la escala J.S.S. Objetivo: determinar a ciencia cierta con los datos obtenidos, dada a la cantidad de muestra que fue relativamente pequeña y no representativa para correlacionarla con el estudio propuesto. Conclusión: Los resultados no demostraron una diferencia significativa entre los niveles de satisfacción laboral de las dos empresas, ni entre género, pero sí diferencias significativas en algunas subescalas importantes. Se asume que, debido a la falta de tiempo de parte de los trabajadores para participar concretamente en motivación, ésta no ha cumplido como un factor extrínseco o herramienta para mejorar la satisfacción laboral.

Illescas (2015) Satisfacción laboral y productividad en los agentes de Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito. El objetivo general de la investigación, determinar si la satisfacción laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización y factor influyente en la productividad de los agentes que realizan delegaciones fiscales y diligencias investigativas en la Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito, en donde se implementó un nuevo modelo de gestión. Como soporte de la investigación se realiza un análisis a los conceptos y teorías ligado a la satisfacción laboral, postulados que siendo de distintas corrientes y autores, concluyen en que un trabajador motivado, que se siente satisfecho con la actividad laboral que realiza. Con los resultados obtenidos y una vez analizados, se pudo

determinar que el nivel de satisfacción laboral en los agentes de PJ es bastante aceptable y se encuentran de acuerdo con el liderazgo ejercido por sus superiores jerárquicos. También se pudieron identificar tres problemas puntuales que preocupan y provocan la disminución de la motivación. Se determinó que los agentes pueden llegar a trabajar en promedio 70 horas semanales, lo cual tiene repercusiones en el descontento e incremento de niveles de estrés al tener elevada carga laboral.

Pérez (2019) La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: de la investigación comparativa en Trabajo Social a una propuesta de intervención. el principal objetivo de esta investigación consistió en conocer el grado de satisfacción laboral en una muestra de profesionales del Trabajo Social, en comparación con profesiones afines como la Educación Social y la docencia, así como identificar algunos de sus predictores, entre los que cabe situar a la carga mental percibida, el significado del trabajo o las expectativas laborales. Para la consecución de estos objetivos se realizaron tres estudios. En el primero, se comparó a una muestra de trabajadoras sociales con una muestra de educadoras sociales y una muestra de docentes, tanto en satisfacción laboral como en carga mental percibida. En el segundo estudio, se amplió la muestra incluyendo el ámbito público y a hombres, repitiendo las dos variables dependientes (120 mujeres y 43 hombres, $M = 42.48$ años, $DT = 9.57$). En el tercero, se realizó un estudio predictivo de la satisfacción laboral en función del significado del trabajo y de las expectativas laborales. Los resultados señalaron la existencia de diferencias significativas interprofesionales, tanto en satisfacción laboral como en carga mental. En concreto, los profesionales del trabajo social puntuaron menos en satisfacción laboral, pero más en carga mental.

Muñoz (2016) Propuesta para la satisfacción laboral de los clientes internos del departamento de recursos humanos de un ente gubernamental. El propósito del presente trabajo fue determinar el grado de satisfacción de los clientes internos del departamento de Recursos Humanos de un ente gubernamental Venezolano, definir el grado de satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos frente a su cliente interno, identificar y evaluar los factores que inciden en el comportamiento, analizando los elementos que motivan la conducta y proponer un modelo de gestión que promueva la mejora en el comportamiento de los empleados que no se encuentran a gusto. Para alcanzar estos objetivos se utilizaron métodos cuantitativos de recolección de datos. Luego de aplicar el instrumento se determinó que los trabajadores del ente gubernamental en estudio se encuentran insatisfechos con respecto a la atención por parte del Departamento de Recursos Humanos, así mismo se determinó que los factores que inciden en el comportamiento de los empleados fueron: a) insatisfacción de

los trabajadores en el momento de entrega de la información cuando la solicitan, b) en el proceso de compromiso e identificación con los valores de la organización, entre otros; en base a esto se propuso un modelo de gestión basado en puntos de mejoras.

1.5.2 Antecedentes Nacionales

Boada (2019) Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018. Objetivo: definir la intensidad de esta relación e identificar qué aspectos específicos de satisfacción laboral son más importantes, por su relación con el desempeño de este puesto. Para alcanzar los objetivos planteados, se escogió realizar una investigación de tipo descriptivo correlacional que permita la observación del comportamiento de la muestra en su contexto natural, y determinar si las variables se relacionan entre sí. Para ello, se hizo uso de dos cuestionarios: La Escala de Satisfacción Laboral, elaborada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo en 2005, y para evaluar el desempeño, se utilizó una prueba de autoría propia, validada mediante juicio de expertos. Conclusión: La satisfacción laboral y el desempeño laboral sí se encuentran relacionadas en el puesto agente de seguridad de la empresa de estudio. En base a ello, un incremento en su satisfacción laboral, se vería acompañado de una mejora en su desempeño laboral. Asimismo, una pobre satisfacción laboral traería consigo un peor desempeño laboral

Lomas (2017) Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017. El tipo de estudio fue no experimental; el diseño de la investigación fue descriptivo correlacional: asimismo la investigación contó con una muestra de estudio de 70 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017, quienes fueron evaluados mediante la aplicación de cuestionarios con el fin de recolectar información. Conclusión: El sueldo no se ajusta a las funciones y responsabilidades que demanda el puesto de trabajo. Asimismo, el nivel de productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires es medio en un 39%, ya que el personal a veces demuestra estar disponible para realizar trabajos extras en su puesto de trabajo o en otras actividades, asimismo el personal en ocasiones demuestra darles el uso y manejo adecuado a los equipos de la institución

Deza (2017) Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los piscicultores de la comunidad de Pacococha - Castrovirreyna, Huancavelica. El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los

piscicultores de la comunidad de Pacococha – Castrovirreyna, Huancavelica. Siendo el activo más importante sus trabajadores, resultó necesario medir su nivel de satisfacción laboral (variable independiente), y su productividad (variable dependiente), en sus tres dimensiones: eficiencia, eficacia y efectividad. El tipo de investigación es básico y su nivel, correlacional. Se empleó el método descriptivo, con un diseño no experimental, descriptivo correlacional. Fueron descritas las variables involucradas y analizadas su incidencia e interrelación en función con la relación causa – efecto. La población fue 20 piscicultores de tres piscigranjas, en la laguna San Francisco; población y muestra resultaron accesibles. Conclusión: Los resultados nos muestran un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,672$ el nivel de significancia = 0,05 y un p-valor = 0,001. El estadístico de contraste t de Student, con un valor de 3,85 al ser mayor al t crítico de 2,093 y estar lejos de la región de aceptación de la hipótesis nula, se aceptó la hipótesis alterna. Como conclusión principal se ha determinado que la productividad del factor humano se relaciona de forma positiva y moderada con la satisfacción laboral, con un grado de relación del 45,2% ($r^2 = 0,452$)

Collantes (2017) Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015. El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional de acuerdo a los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. El trabajo desarrollado es de tipo básico, de nivel descriptivo correlacional, bajo el diseño no experimental, siendo de corte transversal. La población - muestra fue intencional y fue constituida por 50 funcionarios de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria de la Sede Yauyos ubicado en el Cercado de Lima. Para la recolección de los datos se emplearon dos instrumentos, uno para lograr medir la variable 1: liderazgo transaccional y el otro consistente en lograr medir la variable 2: clima organizacional. En cuanto al procesamiento de datos, éste se llevó a cabo empleando el software SPSS, versión 22. Efectuado el estudio descriptivo y de correlación mediante del coeficiente de Rho de Spearman, que dio un resultado $Rho = 0,467$, siendo el que permitió interpretarse como moderada relación entre las variables, con una $p = 0.001$ ($p < 0.01$), con el cual se rechazó la hipótesis nula

Espinoza (2015) Liderazgo transaccional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú de la Agencia España - Trujillo trimestre julio-setiembre 2017. Tuvo como objetivo principal determinar si existe relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú de la

agencia España – Trujillo trimestre julio – setiembre 2017 y a la vez encontrar el nivel de cada una de las variables, así como el nivel de relación entre ambas variables y también el análisis de relaciones entre las dimensiones de cada variable. La metodología empleada para la recolección de datos fue la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento y las herramientas utilizadas fueron los métodos estadísticos, programas como SPSS y Excel. Los resultados más relevantes fueron que los colaboradores consideraron que existe un nivel de liderazgo transaccional alto con un 80%, por otro lado, el nivel de desempeño laboral en los colaboradores también fue alto con un 73,3% corroborando con la correlación de Pearson cuyo valor de coeficiente de relación fue de 0.820 en donde se afirma que sí existe una correlación positiva de nivel alta

Reyes (2018) Liderazgo transaccional y transformacional con el desempeño laboral según el proceso de atención de enfermería en los profesionales de enfermería estudiantes de las especialidades en la Unidad de Posgrado UPeU, Lima-2017. Tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo transaccional y transformacional con el desempeño laboral según el Proceso de Atención de Enfermería en los profesionales de enfermería estudiantes de las especialidades de la Unidad de Posgrado, UPeU, Lima, para la investigación se sigue una metodología de enfoque cuantitativo descriptivo correlacional, de tipo básico, de diseño no experimental por que no se manipula las variables de estudio, la muestra estuvo conformada por 40 profesionales de enfermería, se aplicó dos tipos de instrumentos, teniendo como conclusiones: Si existe una relación significativa entre liderazgo transaccional con el desempeño laboral según el PAE y no se encontró relación significativa entre liderazgo transformacional con el desempeño laboral según el PAE en los profesionales de enfermería estudiante de una especialidad de la Unidad de Posgrado, UPEU, Lima

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

Se trata de una investigación de diseño no experimental Transeccional. No experimental en la medida que no se ha manipulado ninguna de las variables en estudio y Transeccional, porque se ha realizado una sola medición en el periodo señalado para el año 2020.

Asimismo, es relevante su carácter cuantitativo, en la medida que se ha puesto énfasis en la medición y el uso de pruebas estadísticas. Asimismo, concordante con su carácter cuantitativo se enmarca dentro del paradigma positivista, cuyo argumento central es que la ciencia se nutre de conocimientos verificables, medibles y reproducibles.

Por su profundidad, la presente es una investigación Correlacional, en la medida que concluye estableciendo niveles o grados de relación entre las variables y señalando que nivel de significancia tiene esta relación. La correlación ha sido medida con el estadígrafo Rho de Pearson, lo cual permite una lectura estadística de los datos obtenidos y procesados. No obstante, es pertinente señalar que, por el diseño metodológico, las relaciones que se establecen no son de causa-efecto, sino solamente de asociación o interdependencia.

2.1. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.1.1 Técnica

Para la recolección de datos se determinó la técnica de Encuesta y concurrente a ella se diseñaron y utilizaron dos cuestionarios. La Encuesta es una de las técnicas más utilizadas en el campo de la investigación social, debido a su facilidad para aplicar y para procesar los datos que se obtienen con ella.

La Encuesta consiste en un conjunto de preguntas que se organizan en un formulario, denominado cuestionario y que guardan relación con la variable que se quiere medir o evaluar. El Cuestionario se aplica de material presencia o a distancia (mediante internet, por ejemplo) a un conjunto de personas con las cuales se ha coordinado previamente.

En la presente investigación, la encuesta se aplicó de manera no presencial, siguiendo el procedimiento que se describe a continuación:

- Se solicitó autorización a la Empresa a efectos que se permitiera la aplicación de los instrumentos.
- Se coordinó telefónicamente con los 33 trabajadores que se habían considerado en la Muestra informándoles del objetivo de la investigación y del contexto de en el que se pedía su participación.
- Habiendo conseguido que voluntariamente decidieran responder los cuestionarios, se les envió los formularios por WhatsApp.
- Luego que fueron respondidos se les pidió que retornaran por el mismo medio los cuestionarios, que luego se dispusieron para el tratamiento estadístico de los datos.

2.1.2 Instrumentos

Los instrumentos fueron dos: El cuestionario de liderazgo transaccional y el cuestionario de satisfacción laboral (estandarizado). Para obtener el primer cuestionario se operacionalizo la variable 1 y de ese proceso se obtuvo el Cuestionario de liderazgo transaccional, que se describen a continuación:

2.1.2.1 Cuestionario de liderazgo transaccional.

Este cuestionario mide el liderazgo transaccional mediante ítems referidos a la gestión por excepción pasiva que mide el proceso sin enfocarse directamente en él; gestión por excepción activa la cual mide la frecuencia con la que los líderes supervisan las desviaciones, los errores y luego toman medidas correctivas inmediatas y gestión por contingencia, que mide la frecuencia con la que los líderes recompensan a sus seguidores a cambio de alcanzar los niveles de desempeño esperados. Estuvo conformado por 23 ítems y utilizó una escala ordinal.

2.1.2.2 Cuestionario de Satisfacción Laboral

El cuestionario de Satisfacción Laboral que se aplicó en la presente investigación estuvo conformado por 30 ítems y utilizó una escala ordinal: Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1) que miden la Situación – Momento de satisfacción con el ambiente físico y social y el reconocimiento de los logros de los empleados.

Para su construcción se tomó en cuenta algunos ítems del Cuestionario de Satisfacción Laboral “Job Satisfaction Survey”, aunque se rediseñaron en su enunciado, es decir, no se copiaron exactamente, sino que sirvieron de pauta orientadora para la elaboración del instrumento que se aplicó en esta investigación.

Originalmente el cuestionario “Job Satisfaction Survey” (JSS) creado por Spector en el año 1985 y adaptado al español por Marques De Ponte y Marcano el año 2010. El instrumento tiene como finalidad obtener la percepción de los trabajadores sobre su satisfacción laboral en la empresa. El instrumento es una encuesta diseñada en inglés y está compuesto por 9 variables, 1. Sueldo salario 2. Promoción 3. Supervisión 4. Beneficios monetarios y no monetarios 5. Recompensas y reconocimientos 6. Políticas y procedimientos 7. Compañeros de trabajo 8. Trabajo en si 9. Comunicación. (Marion-Landais ,1993).

El JSS utiliza la siguiente escala: Muy en Desacuerdo (MED), En Desacuerdo (ED); Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NDSND); De Acuerdo (DA) y Muy De Acuerdo (MDA).

2.1.3 Validación de los instrumentos

2.1.3.1 Validación por expertos

La validez de constructo o contenido se refiere a la forma e intencionalidad de los ítems y la coherencia que éstos tengan con la variable que se pretenda medir.

Los instrumentos fueron validados a través del juicio de expertos y de la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach. La apreciación de los expertos se puede visualizar en los anexos de la tesis.

2.1.3.2 Confiabilidad

La prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach se realiza a través de un proceso mediante el cual se calcula la confiabilidad de los instrumentos, es decir se evalúa la consistencia de las respuestas, en ella se calcula las respuestas similares, los instrumentos presentan una escala ordinal, por lo cual se procede a calcular el Alfa de Cronbach del Cuestionario de Liderazgo Transaccional a una muestra prueba piloto, tomada de manera aleatoria, el valor obtenido fue de 0.905, por lo que se aceptó la confiabilidad del instrumento elaborado, resultando óptimo para el recojo de los datos de la muestra.

Los Resultados alfa de Cronbach para Cuestionario de satisfacción Laboral fue de 0.730, por lo que se aceptó la confiabilidad del instrumento elaborado, estando óptimo para proceder al recojo de los datos de la muestra.

2.1.4 Campo de verificación

El presente estudio se ha llevado a cabo en San Juan de Marcona, provincia de Nazca en la Región de Ica, en la empresa Shougang Hierro Perú.

La investigación fue llevada a cabo durante el año 2020, a pesar de la situación que se atravesó, se pudo obtener los datos necesarios para llevar a cabo la investigación.

2.1.4.1 Unidad de estudio

Cabe indicar que en la empresa el número de trabajadores en planillas es de 2,000 personas. La población y muestra con la que se trabajó estuvo conformada por 33 trabajadores de la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica, correspondientes al área de San Nicolás. Se trata de una muestra intencional y por conveniencia, cuyo diseño muestral ha sido no probabilístico. Los criterios de inclusión ha sido la pertenencia al equipo de empleados que laboran al 2020.

2.1.4.2 Muestra

De acuerdo con Hernández, et. al (2010) citado por Tasayco y Rangel (2019) La *muestra* es, está conformada por un subconjunto de la población que coinciden en sus características con el grupo principal que llamamos *población*. Dado que, pocas veces es

posible medir a toda la población, siempre se utiliza una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población (p. 175).

Para el caso de la presente investigación se estableció este subconjunto de la siguiente manera:

Estamento	Tipo de Contrato	Tiempo Servicio Laboral	
Funcionario	Plazo Determinado	2 años	12
Funcionario	Plazo Indeterminado	6 años y 4 meses	
Funcionario	Plazo Indeterminado	11 años	
Funcionario	Plazo Indeterminado	8 años y 10 meses	
Funcionario	Plazo Indeterminado	5 años y 2 meses	
Funcionario	Plazo Determinado	4 años y 3 meses	
Funcionario	Plazo Indeterminado	5 años	
Funcionario	Plazo Indeterminado	6 años y 2 meses	
Funcionario	Plazo Indeterminado	13 años y 2 meses	
Funcionario	Plazo Indeterminado	6 años y 2 meses	
Funcionario	Plazo Indeterminado	13 años y 2 meses	
Funcionario	Plazo Determinado	2 años y 2 meses	
Empleado	Plazo Indeterminado	8 años	13
Empleado	Plazo Indeterminado	7 años y 4 meses	
Empleado	Plazo Indeterminado	9 años y 2 meses	
Empleado	Plazo Indeterminado	5 años y 2 meses	
Empleado	Plazo Determinado	8 meses	
Empleado	Plazo Determinado	1 año y 6 meses	
Empleado	Plazo Determinado	2 años y 3 meses	
Empleado	Plazo Determinado	3 años y 4 meses	
Empleado	Plazo Indeterminado	10 años	
Empleado	Plazo Determinado	4 años	
Empleado	Plazo Determinado	2 años y 6 meses	
Empleado	Plazo Indeterminado	10 años	
Empleado	Plazo Determinado	8 meses	
Obrero	Plazo Indeterminado	12 años	8
Obrero	Plazo Indeterminado	7 años y 4 meses	
Obrero	Plazo Determinado	1 año y 3 meses	
Obrero	Plazo Indeterminado	6 años	
Obrero	Plazo Indeterminado	7 años y 2 meses	
Obrero	Plazo Indeterminado	9 años y 4 meses	
Obrero	Plazo Indeterminado	5 años y 3 meses	
Obrero	Plazo Determinado	3 años	
			33

2.1.4.3 Autorización de uso de información



SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.

MEMORANDUM DE CORRESPONDENCIA INTERNA

A : Sandy Etchebarne
Analista Dpto. Ingeniería

Fecha:
08.05.2021

De : Ilich Rivera
Jefe Dpto. Ingeniería

Asunto : Autorización de uso de Información

Nº : SGI2021-126

Ref. :

Hacemos de su conocimiento que la Gerencia de Ingeniería autoriza a la Srta. Sandy Etchebarne Durand; autora del trabajo de tesis "Liderazgo Transaccional y Satisfacción Laboral de los Empleados de la Empresa Shougang Hierro Perú" a utilizar la información correspondiente para la elaboración de su tesis con la finalidad de obtener el grado de Magister en la Universidad Católica de Santa María.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



ILICH RIVERA G.
Jefe del Dpto. de Ingeniería

2.2. ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS

Siendo una investigación descriptiva que asume dos tipos de fuentes de información, una secundaria o bibliográfica y otra primaria o directa, lo cual la caracteriza como investigación de campo, dado que el investigador ha recurrido a la fuente primaria que han sido los empleados de la empresa.

Para la recolección de datos se coordinó con los empleados de la empresa a efectos de lograr su participación voluntaria. Luego se concertó la forma como se les haría llegar los instrumentos. Los cuestionarios estuvieron estructurados con indicaciones para sus respuestas y el primero estuvo orientado a medir los aspectos relativos a liderazgo transaccional, especialmente a la gestión por excepción pasiva, por excepción activa y gestión por contingencias.

El segundo cuestionario requirió que los empleados manifiesten cómo se sienten en relación a la satisfacción laboral que experimentan con el ambiente físico y social y por el reconocimiento a su trabajo. La respuesta de los cuestionarios les demandó una hora.

En relación a las técnicas de procesamiento de datos se procedió de acuerdo al diseño metodológico descriptivo. Los datos obtenidos se ordenaron y se construyó una data, empleando el Programa Office Excel con la cual se procedió a la interpretación descriptiva de los resultados. En segundo lugar, se procedió al procesamiento estadístico inferencial a través de prueba de normalidad de datos y la prueba de contrastación de las hipótesis. empleando el software estadístico SPSS versión 23, para luego realizar las interpretaciones.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 RESULTADOS

3.1.1 Liderazgo transaccional en la gestión empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica

Tabla 1

Frecuencia de la aplicación de liderazgo transaccional en la gestión de la empresa

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	12.1%
Algunas veces	10	30.3%
Casi siempre	17	51.5%
Siempre	2	6.1%
Total	33	100%

Nota. La tabla indica, según la percepción de los empleados, si se aplica o no el liderazgo transaccional, en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica.

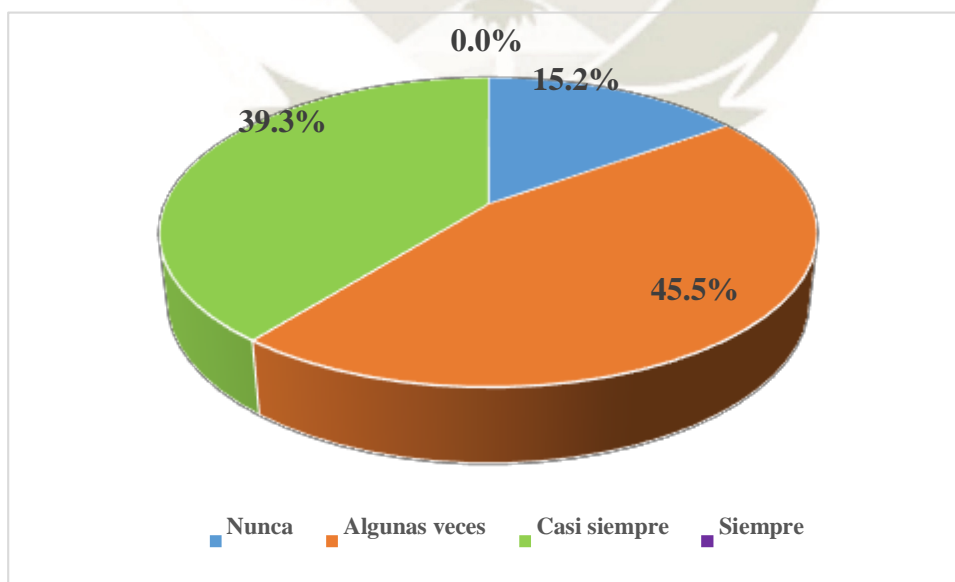


Figura 1

Frecuencia de la aplicación de liderazgo transaccional en la gestión de la empresa

En la tabla y figura 1, podemos observar la percepción de la muestra, representada por 33 empleados los cuales fueron encuestados, se evaluó el liderazgo transaccional que se practica en la empresa Shougang Hierro Perú. El liderazgo transaccional es entendido como la relación que establece el líder con los otros miembros de la organización en base a acuerdos implícitos o explícitos de recompensa por los logros y mejoras en la productividad en la tarea que desarrolla el trabajador. Lo que sostenemos está en concordancia con lo que señala (Sandoval, 2018) cuando sostiene que el liderazgo transaccional, también conocido como liderazgo gerencial, es un estilo de liderazgo en el que el ejecutivo se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de sus subordinados.

En la investigación se pudo apreciar que este tipo de liderazgo se expresa en gestión por excepción pasiva, que implica que el líder deja que los trabajadores se desarrollen de manera libre, sin embargo, interviene cuando las metas no se alcanzan, para sancionar y dar pautas para corregir el rumbo. Esto se da en la empresa. También se complementa con la gestión por excepción activa, en la cual, según señala Lazo (2019) el líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. También, se ha percibido que se aplica la Gestión por contingencia, sin embargo, cuando una persona es forzada a ser líder, toma rol de jefe con actitud autoritaria, que simplemente se vuelve un conector comunicativo, sin la capacidad de motivar y promover acciones de éxito.

En concordancia con lo señalado anteriormente, al medirse el liderazgo transaccional se establece que el 51.5% manifestó que casi siempre se desarrolla este tipo de liderazgo en la empresa, mientras que el 30.3% mencionó que algunas veces se desarrolla, el 6.1% indicó que siempre y el 12.1% señaló que nunca se desarrolla este tipo de liderazgo.

Se podría concluir que el 82% manifiesta que algunas veces con tendencia a casi siempre se desarrolla liderazgo transaccional en la empresa Shougang Hierro Perú.

3.1.2 Ejecución de la gestión por excepción pasiva

Tabla 2

Frecuencia de la ejecución de la gestión por excepción pasiva

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	15.2 %
Alguna veces	16	48.5%
Casi siempre	9	27.3%
Siempre	3	9.1%
Total	33	100%

Nota. La tabla indica, según la percepción de los empleados, si se aplica o no el estilo de gestión por excepción pasiva, en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica.

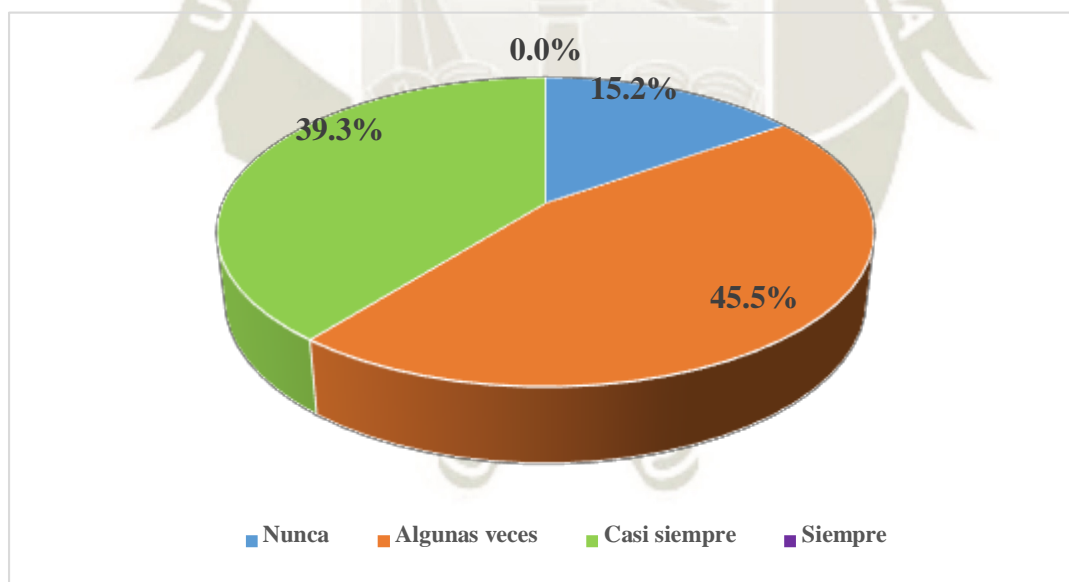


Figura 2

Frecuencia de la ejecución de la gestión por excepción pasiva

En la tabla y figura 2, podemos observar la percepción de la muestra, representada por 33 empleados los cuales fueron encuestados, se evaluó la gestión por excepción pasiva que se desarrolla en la empresa. De acuerdo a las características de este tipo de gestión del liderazgo se pudo percibir que algunas veces se deja hacer y cuando se presenta un problema en la productividad o la eficiencia de los procesos, entonces se interviene para identificar a los responsables. Concurrente a este estilo de gestión, se aplican sanciones y se generan correctivos para el control de daños. Tal como se puede apreciar por las respuestas, este tipo de comportamiento de los líderes no se da frecuentemente, según lo que se desprende de la percepción del 48.5%, solo un 9.1% afirma que se da siempre, el 27.3% indica que casi siempre y el 15.2% de los encuestados señala que esto no se da nunca.

Sin embargo, es necesario resaltar que el liderazgo por excepción pasiva tiene sus ventajas, dado que genera un espacio de autonomía y libertad entre los trabajadores para que desarrollen sus funciones, normados por documentos y planes que orientan. El error sucede cuando los empleados no se ciñen, olvidan o se desvían de lo establecido en las normas. Esto implica reconocer que no es un problema del modelo de gestión, sino de quienes lo implementan inadecuadamente. Se podría concluir que el 75% de los trabajadores manifestó que algunas veces con tendencia a casi siempre se desarrolla la gestión por excepción pasiva en la empresa Shougang Hierro Perú.

3.1.3 Ejecución de gestión por excepción activa

Tabla 3

Frecuencia de la ejecución de la gestión por excepción activa

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	12.1%
Alguna veces	14	42.4%
Casi siempre	12	36.4%
Siempre	3	9.1%
Total	33	100%

Nota. La tabla indica, según la percepción de los empleados, si se aplica o no el estilo de gestión por excepción activa, en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica.

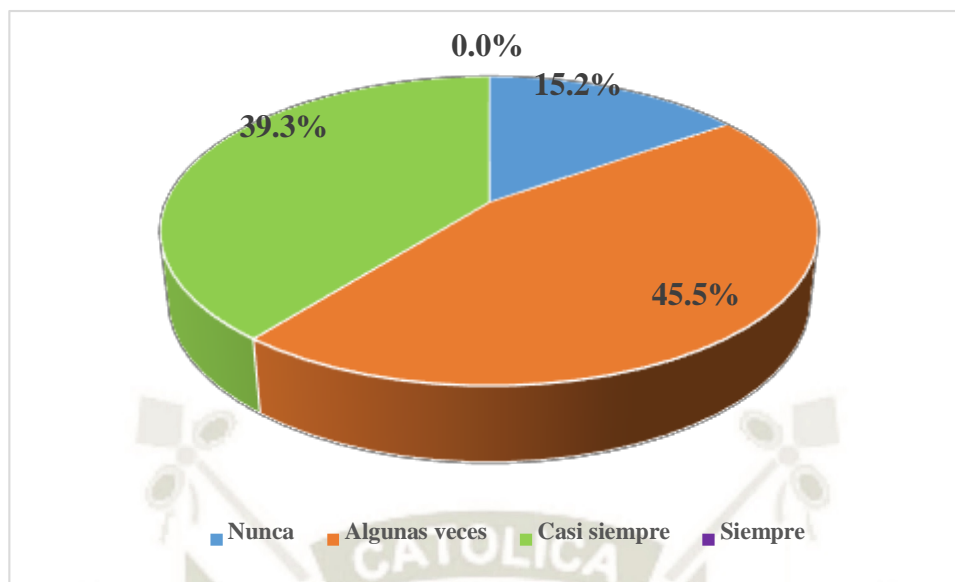


Figura 3

Frecuencia de la ejecución de la gestión por excepción pasiva

En la tabla y figura 3, podemos observar la percepción de la muestra, representada por 33 empleados los cuales fueron encuestados, se evaluó la gestión por excepción activa que se desarrolla en la empresa. De acuerdo con el análisis, se podría decir que en la empresa se da el hecho en que los líderes controlan el trabajo de sus subordinados y aplican acciones correctivas para prevenir errores, verificando donde se producen las desviaciones a las reglas, es un comportamiento de gestión positivo, dado que se anticipan a las fallas y de esta forma aseguran con sus empleados, que la eficacia y la eficiencia de los procesos no tengan bajas.

Los resultados muestran que el 36% manifestó que casi siempre se desarrolla este tipo gestión, mientras que el 42.4% mencionó que algunas veces se desarrolla, el 9% indicó que siempre y el 12% manifestó que nunca se desarrolla este tipo gestión. Se podría concluir que el 78% de los trabajadores manifestó que algunas veces con tendencia a casi siempre se desarrolla la gestión por excepción activa en la empresa Shougang Hierro Perú.

En la empresa se puede apreciar que el líder activo por excepción tiene sistemas de monitoreo y control que le permiten un suministro de alertas sobre algún problema o complicación en el proceso productivo. El monitoreo le permite observar el proceso de desempeño de los empleados, actuando preventivamente cuando percibe una desviación, efectuando las correcciones de manera oportuna.

3.1.4 Ejecución de gestión por contingencia

Tabla 4

Frecuencia de la ejecución de la gestión por contingencia

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	18.2%
Alguna veces	15	45.5%
Casi siempre	8	24.2%
Siempre	4	12.1%
Total	33	100%

Nota. La tabla indica, según la percepción de los empleados, si se aplica o no el estilo de gestión por contingencia, en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica.

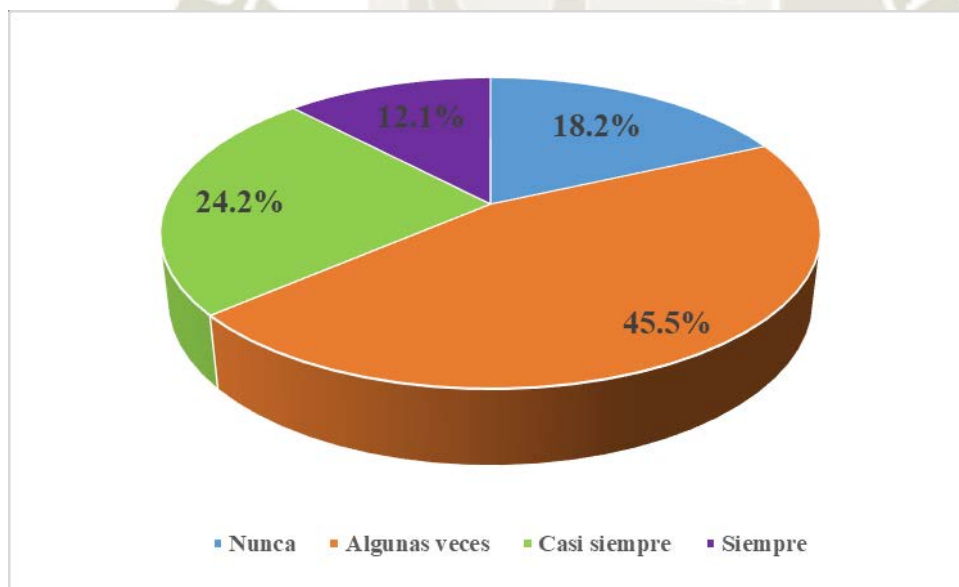


Figura 4

Frecuencia de la ejecución de la gestión por contingencia

En la tabla y figura 4, podemos observar la percepción de la muestra, representada por 33 trabajadores los cuales fueron encuestados, se evaluó la gestión por contingencia que se desarrolla en la empresa. De acuerdo a las opiniones recogidas se desprende que es el estilo

transaccional clásico. En el cual el líder establece metas claras y premios variados. Esto orienta a que los empleados alcancen los niveles de desempeño esperados, con una idea central “si logro la meta, tendré...”

Los resultados muestran que, el 24.2% manifestó que casi siempre se desarrolla este tipo gestión en la empresa, mientras que el 45.5% mencionó que algunas veces se desarrolla, el 12.1% indicó que siempre y el 18.2% manifestó que nunca se desarrolla este tipo gestión. Se podría concluir que el 69% de los trabajadores manifestó que algunas veces con tendencia a casi siempre se desarrolla la gestión por contingencia del liderazgo transaccional en la empresa Shougang Hierro Perú. También podría interpretarse señalando que, entre los que opinan que casi siempre y siempre se aplica gestión por contingencia se alcanza un acumulado de 42%.

En consecuencia, se puede interpretar que, en la empresa, el líder asigna las tareas, propone las recompensas asociadas y elogia a los empleados por el logro de metas. Se trata de una transacción con los trabajadores sobre qué tiene que hacer y qué recibirán a cambio. Para que alcancen las metas, el líder se preocupa por proporcionarles ayuda en el proceso de consecución de los objetivos.

3.1.5 Satisfacción Laboral de los empleados

Tabla 5

Frecuencia de la sensación de satisfacción laboral en los empleados

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	15.2 %
Alguna veces	15	45.5%
Casi siempre	10	30.3%
Siempre	3	9.1%
Total	33	100%

Nota. La tabla indica, según la percepción de los empleados, si han sentido en algún momento satisfacción laboral, en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica.

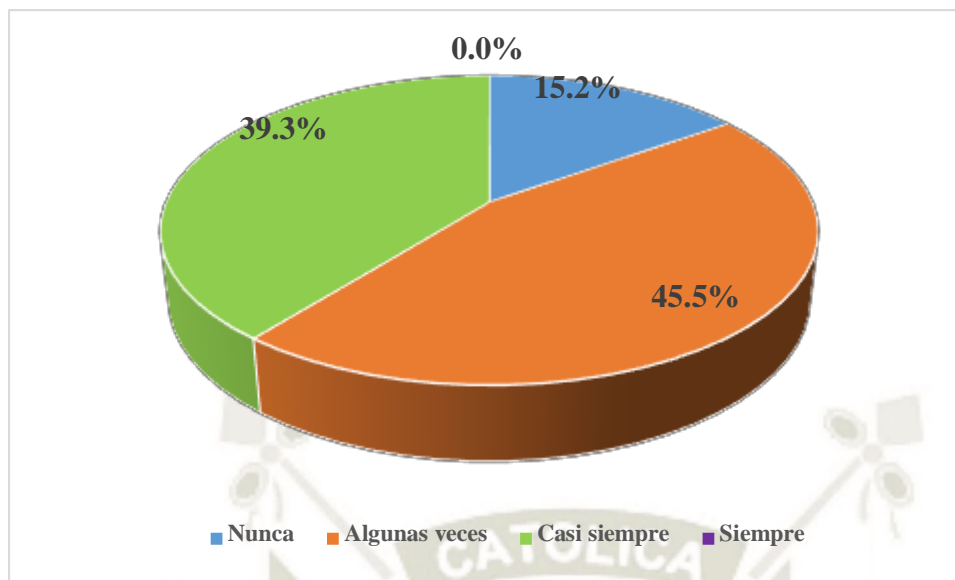


Figura 5

Frecuencia de la sensación de satisfacción laboral en los empleados

En la tabla y figura 5, podemos observar el resultado de la muestra, representada por 33 trabajadores los cuales fueron encuestados, evaluándose su percepción sobre el nivel de logro de satisfacción laboral del empleado de la empresa Shougang Hierro Perú. De acuerdo con Rúa, (2016) se entiende por satisfacción laboral el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. La conformidad a la que se alude se refiere al entorno físico que provee la empresa, dotándolo de características medioambientales para que los empleados ejecuten su trabajo en condiciones agradables: iluminación, sonido, distribución de los espacios, la ubicación de las personas, entre otros.

En esa misma línea el ambiente social de convivencia es un elemento central en la satisfacción del empleado. Un clima laboral positivo y proactivo es lo óptimo. Finalmente, el reconocimiento que se le brinda al empleado por los logros de metas, que vienen sucedidos de mejoras salariales o ascensos es otro factor que configura la satisfacción laboral. En ese sentido, los resultados de la medición de la satisfacción laboral que implica los indicadores descritos nos indican que el 30.3% manifestó que casi siempre sienten satisfacción laboral en la empresa, mientras que el 45.5% mencionó que solo algunas veces. Para el 9.1% siempre se sienten satisfechos y solo el 15.2% que nunca ha sentido satisfacción laboral.

De acuerdo a lo que se percibe se concluye que, el 75% manifiesta que algunas veces con tendencia a casi siempre, ha sentido satisfacción trabajar en la empresa Shougang Hierro

Perú. Para esto hay que tomar en cuenta que la empresa promueve tareas intelectualmente estimulantes, retos continuos, recompensas atractivas y condiciones ambientales agradables, higiénicas y de seguridad idóneas. A esto se añade una buena relación con líderes y compañeros.

Los empleados que no han sentido nunca satisfacción laboral, probablemente tenga relación con la ubicación geográfica de las instalaciones de la empresa, que se halla muy retirada de la ciudad.

3.1.6 Satisfacción con el ambiente físico y social

Tabla 6

Frecuencia de la sensación de satisfacción con el ambiente físico y social

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	12.1%
Alguna veces	18	54.5%
Casi siempre	8	24.2%
Siempre	3	9.1%
Total	33	100%

Nota. La tabla indica, según la percepción de los empleados, si han sentido en algún momento satisfacción con el ambiente físico y social, en la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica.

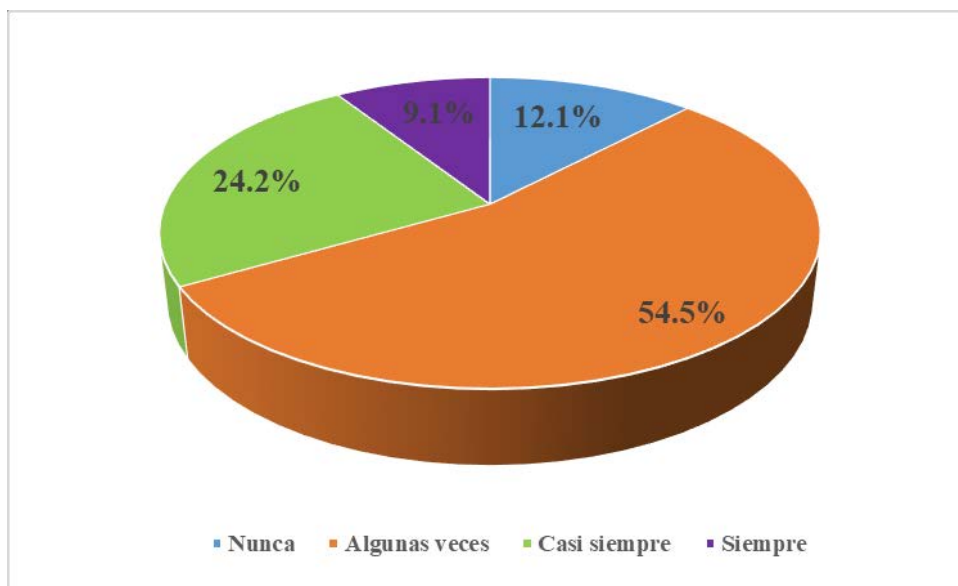


Figura 6

Frecuencia de la sensación de satisfacción con el ambiente físico y social

En la tabla y figura 6, podemos observar el resultado de la muestra, representada por 33 empleados los cuales fueron encuestados sobre su satisfacción con el ambiente físico y social que forma parte de la satisfacción laboral del trabajador.

De acuerdo con Prieto (2017) “Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución de los espacios asignados a cada uno de los empleados, perfecta iluminación y limpio, ayudará al equipo trabajar eficazmente y mejorará su bienestar y su productividad en la empresa. En ese sentido, se percibe en la empresa que los ambientes cumplen con esas características e incluso la decoración ayuda a generar un ambiente agradable.

Además, un entorno social positivo que genera compromiso con la empresa y mejora los niveles de motivación hacia el logro de metas en el trabajo. Un ambiente social positivo y armónico que predispone a desplegar actitudes positivas frente a la solución de problemas y conflictos. En contraposición, también se presentan, aunque en bajo porcentaje el ambiente social negativo donde el empleado percibe un espacio poco sano y tóxico, no muestra compromiso, termina por abandonar la empresa y esto afecta de manera negativa en la

producción, dado que las competencias logradas en el tiempo de permanencia, del empleado que se retira, tendrían que volverse a construir en el nuevo empleado asignado al puesto.

En concordancia con lo anterior los resultados de la encuesta nos indican que el 24.2% manifestó que casi siempre están satisfechos con el ambiente físico y social que se da en la empresa, mientras que el 54.5% mencionó que solo algunas veces el ambiente físico y social, les satisface. Para el 9.1% siempre le satisface; finalmente el 12.1% manifestó que nunca se ha sentido satisfecho con el ambiente físico y social en la empresa. Se podría concluir que el 79% de los trabajadores manifestó que algunas veces con tendencia a casi siempre se sienten satisfechos con el ambiente físico y social que brinda la empresa Shougang Hierro Perú, lo cual indica que habría que mejorarlos para revertir el porcentaje de “algunas veces”. La idea es que el valor predominante sea “siempre”.

3.1.7 Satisfacción con el Reconocimiento

Tabla 7

Frecuencia de la sensación de satisfacción con el reconocimiento al trabajo

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	15.2%
Alguna veces	15	45.5%
Casi siempre	13	39.3%
Total	33	100%

Nota. La tabla indica, según la percepción de los empleados, si han sentido en algún momento satisfacción con el reconocimiento del trabajo, en la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica.

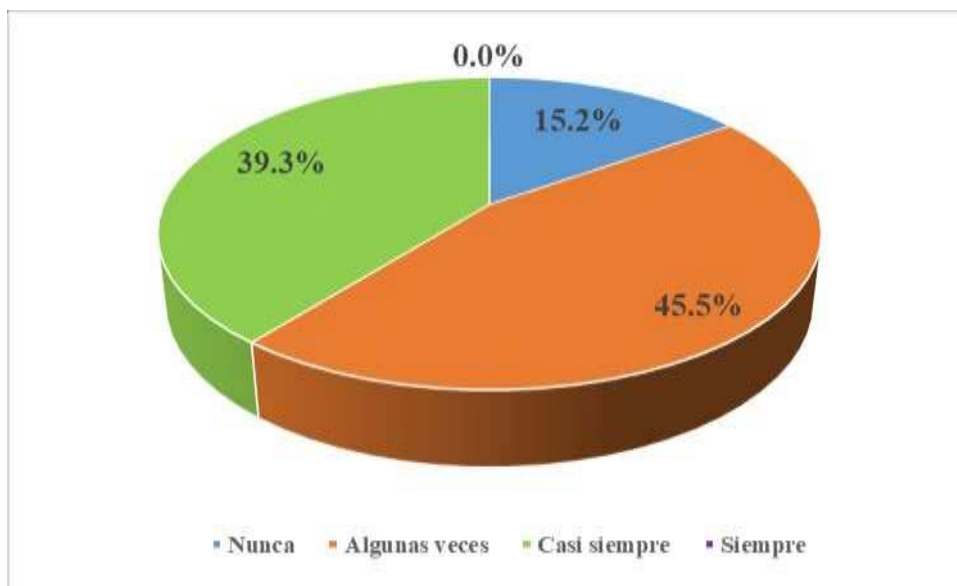


Figura 7

Frecuencia de la sensación de satisfacción con el reconocimiento al trabajo

En la tabla y figura 7, podemos observar el resultado de la muestra, representada por 33 empleados los cuales fueron encuestados sobre el nivel de satisfacción con el reconocimiento que recibe en la empresa y que forma parte de la satisfacción laboral del trabajador.

El reconocimiento que el empleado recibe de parte de los compañeros y supervisores por un trabajo bien hecho, genera gran satisfacción personal. En esa perspectiva se tiene que, la empresa tiene claro que ésta es la clave para conservar el talento en la empresa. El hecho de que el empleado sienta reconocidos sus esfuerzos lo convierte en un trabajador leal y motivado para conseguir el éxito de la empresa.

El enfoque de reconocimiento que otorga la empresa no solo es de carácter “instrumental”, sino una forma de mostrar a los demás (y al empleado mismo) el valor de una persona. Porque es el empleado el dueño de los logros que le llevaron a ser reconocido.

En esa línea, los resultados muestran que el 39.3% casi siempre le satisface la forma como le reconocen su trabajo, mientras que, para el 45.5% solo algunas veces se siente satisfecho con la forma de reconocimiento; finalmente, el 15.2 % manifestó que nunca se ha sentido satisfecho con la forma de reconocimiento al trabajo realizado. Se podría concluir que

el 84.8% de los trabajadores manifestó que algunas veces con tendencia a casi siempre se ha sentido satisfecho con el reconocimiento al trabajo realizado en la empresa Shougang Hierro Perú. Este reconocimiento ha sido inmediato, individualizado, significativo y relacionado con el logro a reforzar.

3.1.8 Relación entre liderazgo transaccional y satisfacción laboral

3.1.8.1 Prueba de normalidad

Se consideró la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, tomando en cuenta las teorías de investigación, tal como lo define Romero (2016), cuando el tamaño muestral es igual o inferior a 50 la prueba de contraste de bondad de ajuste a una distribución normal recomendada es la prueba de Shapiro-Wilk (p.112). Por ello al verificar que, la muestra de la investigación respondía a 33 trabajadores se optó por seleccionar la prueba de normalidad en mención.

Metodología empleada:

Para la determinación del estadígrafo a utilizar para la prueba de contrastación de hipótesis se aplicó la siguiente Metodología:

- Se previó la prueba de normalidad.
- Se estableció los valores de significancia (sig.), para el resultado a obtener
- Se establecieron los siguiente condicionantes siendo estas las siguientes:
H₀: Si el Valor $p \leq \alpha$: entonces los datos no siguen una distribución normal.
H₁: Sí el Valor $p > \alpha$: entonces los datos siguen una distribución normal.

Se decidió tomar en cuenta “Tabla de Coeficientes para la prueba de normalidad Shapiro Wilk”
(Ver en anexos de la tesis)

Procesados los datos, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 8

Prueba de normalidad para datos de Liderazgo Transaccional

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Transaccional	.610	33	.000

Nota. La fuente de datos es la data de resultados del cuestionario liderazgo transaccional aplicado a los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica.

De acuerdo con la tabla 8, los valores de significancia, que midieron el liderazgo transaccional, han sido inferiores al mínimo establecido en el Sig. (0.05), por tanto, se determinó que los datos no siguen una distribución normal. Por este motivo, se optó por aplicar la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Tabla 9

Prueba de normalidad para datos de Satisfacción de los empleados

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción de los empleados	.588	33	.000

Nota. La fuente de datos es la data de resultados del cuestionario satisfacción laboral, aplicado a los empleados la empresa Shougang Hierro Perú- Región Ica.

De acuerdo con la tabla 9, los valores de significancia, que midieron la satisfacción de los trabajadores, han sido inferiores al mínimo establecido en el Sig. (0.05), por tanto, se determinó que los datos no siguen una distribución normal. Por este motivo, se optó por aplicar la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

3.1.8.2 Prueba de Hipótesis

Luego de describir las variables e indicadores de estudio se procede a realizar las pruebas de contrastación de hipótesis. Para la contrastación de la hipótesis se utilizará el coeficiente Rho de Spearman. A continuación, se señalan los parámetros de esta prueba.

Según lo manifestado por Restrepo (2017) “El coeficiente de correlación de Spearman es un coeficiente no paramétrico alternativo al coeficiente de correlación de Pearson cuando este no cumple los supuestos” (p.186)

Parámetros de la Prueba de Correlación RHO Spearman

Esta prueba de correlación fue realizada bajo las siguientes pautas:

Evaluación de significancia

Sirvió para determinar la existencia de correlación, tomando en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 10

Criterios para evaluación del coeficiente de correlación RHO Spearman

Valores	Significado
[-1.00]	Correlación negativa perfecta
<-1.00 — -0.90]	Correlación negativa muy alta
<-0.90 — -0.70]	Correlación negativa alta
<-0.70 — -0.40]	Correlación negativa moderada
<-0.40 — -0.20]	Correlación negativa baja
<-0.20 — -0.00>	Correlación negativa muy baja
[0.00]	Correlación nula
<0.00 — 0.20>	Correlación positiva muy baja
[0.20 — 0.40>	Correlación positiva baja
[0.40 — 0.70>	Correlación positiva moderada
[0.70 — 0.90>	Correlación positiva alta
[0.90 — 1.00>	Correlación positiva muy alta
[1.00]	Correlación positiva perfecta

* Correlaciones deseadas: positiva alta, muy alta o perfecta.

Contrastación de Hipótesis:

Debido a que las variables e indicadores de estudio fueron de tipo cualitativo, como primer paso se procede a plantear las hipótesis estadísticas para verificar la correlación.

Hipótesis estadísticas:

Ho El liderazgo transaccional no se relaciona significativamente con el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica, durante el año 2020.

Ha El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica, durante el año 2020.

Tabla 11

Grado de Correlación entre liderazgo transaccional y nivel de satisfacción laboral de los empleados

		Variable Liderazgo Transaccional	Variable Satisfacción Laboral
	Coeficiente de	1,000	.745**
	Liderazgo transaccional		
	correlación		
	Sig. (bilateral)	.	.000
Rho de	N	33	33
Spearman	Coeficiente de	.745**	1.000
	Satisfacción laboral		
	correlación		
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	33	33

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

En la tabla 11, se observa los resultados del coeficiente del Rho de Spearman, que señala la existencia de correlación de 0.745 entre las variables liderazgo transaccional y satisfacción laboral del empleado.

Como el valor de significancia observada del $P=0.00$ es menor al valor de significancia $\alpha=0.05$, nos permite señalar que hay relación entre las variables, por tanto, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Es decir, el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú-Región Ica, durante el año 2020. En consecuencia, si se toma en cuenta el coeficiente de variabilidad ($r^2=0.555$) se concluye que satisfacción laboral de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú está determinada en un 55.5% por el liderazgo transaccional.

3.1.8.3 Datos cruzados de correlación

Tabla 12

Grado de Correlación entre gestión por excepción pasiva y ambiente físico y social

		Gestión por excepción pasiva	Ambiente físico y social
Rho de Spearman	Gestión por excepción pasiva	1.000	.947**
	Ambiente físico y social	.947**	1.000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	33	33

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

En la tabla 12, se observa los resultados del coeficiente del Rho de Spearman, que señala la existencia de correlación positiva alta de .947 entre los indicadores gestión por excepción pasiva y el ambiente físico y social. En consecuencia, si se toma en cuenta el coeficiente de variabilidad ($r^2=0.896$) se concluye que el ambiente físico y social de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú está determinado en un 89.6% por gestión por excepción pasiva. Esto significa que este estilo de gestión contribuye mucho a la sensación del ambiente físico y social que perciben los empleados.

Tabla 13

Grado de Correlación entre gestión por excepción pasiva y reconocimiento

		Gestión por excepción pasiva	Reconocimiento
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.301
	Sig. (bilateral)	.	.089
	N	33	33
	Coeficiente de correlación	.301	1.000
Reconocimiento	Sig. (bilateral)	.089	.
	N	33	33

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

En la tabla 13, se observa los resultados del coeficiente del Rho de Spearman, que señala la existencia de correlación positiva baja de .301 entre los indicadores gestión por excepción pasiva y reconocimiento. En consecuencia, si se toma en cuenta el coeficiente de variabilidad ($r^2=0.090$) se concluye que el reconocimiento que reciben los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú, está determinado en un 0.90% por gestión por excepción pasiva. Esto significa que ese estilo de gestión no es responsable de la sensación de reconocimiento que experimentan los empleados.

Tabla 14

Grado de Correlación entre gestión por excepción activa y ambiente físico y social

		Gestión por excepción activa	Ambiente físico y social
Rho de Spearman		1.000	.888**
	Gestión por excepción activa		
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	33	33
	Ambiente físico y social		
	Coefficiente de correlación	.888**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	33	33

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

En la tabla 14, se observa los resultados del coeficiente del Rho de Spearman, que señala la existencia de correlación positiva alta de .888 entre los indicadores gestión por excepción activa y ambiente físico y social. En consecuencia, si se toma en cuenta el coeficiente de variabilidad ($r^2=0.788$) se concluye que el ambiente físico y social que perciben los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú, está determinado en un 78.8% por la gestión por excepción activa. Esto significa que ese estilo de gestión es responsable de la satisfacción con el ambiente físico y social que experimentan los empleado

Tabla 15

Grado de Correlación entre gestión por excepción activa y reconocimiento

			Gestión por Excepción activa	Reconocimiento
Rho de Spearman	Gestión por excepción activa	Coefficiente de correlación	1.000	.399*
		Sig. (bilateral)	.	.022
		N	33	33
	Reconocimiento	Coefficiente de correlación	.399*	1.000
		Sig. (bilateral)	.022	.
		N	33	33

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 15, se observa los resultados del coeficiente del Rho de Spearman, que señala la existencia de correlación positiva baja de .399 entre los indicadores gestión por excepción activa y reconocimiento. En consecuencia, si se toma en cuenta el coeficiente de variabilidad ($r^2=0.159$) se concluye que el reconocimiento que perciben los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú, está determinado en un 1.5% por la gestión por excepción activa. Esto significa que ese estilo de gestión no es responsable de la sensación de reconocimiento que experimentan los empleados.

Tabla 16

Grado de Correlación entre contingencia y reconocimiento

			Gestión por <u>contingencia</u>	Reconocimiento
Rho de Spearman	Gestión por contingencia	Coefficiente de correlación	1.000	.115
		Sig. (bilateral)	.	.524
		N	33	33
	Reconocimiento	Coefficiente de correlación	.115	1.000
		Sig. (bilateral)	.524	.
		N	33	33

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

En la tabla 16, se observa los resultados del coeficiente del Rho de Spearman, que señala la existencia de correlación positiva baja de .115 entre los indicadores gestión por contingencia y reconocimiento. En consecuencia, si se toma en cuenta el coeficiente de variabilidad ($r^2=0.013$) se concluye que el reconocimiento que perciben los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú, está determinado en un 0.1% por la gestión por gestión por contingencia. Esto significa que ese estilo de gestión no es responsable de la sensación de reconocimiento que experimentan los empleados.

3.2. DISCUSIÓN

En relación a los resultados generado por las respuestas de los 33 empleados respecto a la variable liderazgo transaccional, cuya ejecución implica el desarrollo de gestión por excepción pasiva, gestión por excepción activa y gestión por contingencia, se tiene que un mayoritario 82% de los empleados señaló que casi siempre y algunas veces se desarrolla este tipo de liderazgo en la empresa Shougang Hierro Perú. Los valores extremos, siempre-nunca fueron menores.

Respecto a la percepción que tienen los trabajadores sobre su nivel de logro de satisfacción laboral, cuya valoración incluía el ambiente físico social y el reconocimiento a su trabajo, los resultados muestran que, un mayoritario 75% de los empleados manifiesta que algunas veces y casi siempre ha sentido satisfacción trabajar en la empresa Shougang Hierro Perú. Los valores extremos, siempre-nunca fueron menores.

De acuerdo a los datos se puede inferir que el liderazgo transaccional que se percibe en la empresa está asociado a los niveles de logros de satisfacción laboral de los empleados. En ambos casos, la presencia de este tipo de liderazgo es intermitente, es decir, no es frecuente y por su lado, el estado de satisfacción de los empleados, es también oscilante.

En relación a lo anterior, se puede observar que, en la medición de los niveles de correlación de las variables, se puede observar la existencia de correlación de 0.745, considerada positiva alta entre las variables liderazgo transaccional y satisfacción laboral del empleado.

Si tomamos en cuenta el coeficiente de variabilidad que se desprende del valor correlacional ($r^2 =0.555$) se establece que satisfacción laboral del empleado está determinada en un 55.5% por el liderazgo transaccional que se ejerce en la empresa Shougang Hierro Perú.

Se entiende de este resultado que, existen otras variables que también tendrían intervención no registrada en el comportamiento de las variables.

En relación a los resultados que hemos evidenciado, se tiene que existen coincidencias con el estudio de Collantes (2017) que consistió en determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional, el cual después de efectuado el estudio descriptivo y de correlación mediante del coeficiente de Rho de Spearman, dio un resultado $Rho=0.467$, siendo el que permitió interpretarse como moderada relación entre las variables, con una $p = 0.001$ ($p < 0.01$), con el cual se rechazó la hipótesis nula.

Otro resultado referido a liderazgo transaccional que coincide con nuestros hallazgos es el de Espinoza (2015) que coincide con el nuestro en la percepción de aplicación de liderazgo transaccional, los colaboradores consideraron que existe un nivel de liderazgo transaccional alto con un 80%.

En relación a las coincidencias con investigaciones sobre satisfacción laboral, Boada (2019) concluyó que “La satisfacción laboral y el desempeño laboral sí se encuentran relacionadas en el puesto agente de seguridad de la empresa de estudio. En base a ello, un incremento en su satisfacción laboral, se vería acompañado de una mejora en su desempeño laboral. Asimismo, una pobre satisfacción laboral traería consigo un peor desempeño laboral”. Lo cual nos ayuda a comprender la oscilación de satisfacción laboral y el incumplimiento de metas que se ha descrito en nuestra investigación.

Finalmente, Deza (2017) cuya investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad. Los resultados nos muestran un “coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.672$, cercano al nuestro, y como conclusión principal se ha determinado que la productividad del factor humano se relaciona de forma positiva y moderada con la satisfacción laboral, con un grado de relación del 45.2% ($r^2 = 0.452$)”.

En consecuencia, de la comparación y discusión de resultados nos permite establecer que nuestros resultados son coincidentes con la mayor parte de resultados de las investigaciones antecedentes realizadas a nivel internacional y nacional.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Al desarrollar el estudio se determinó que el nivel de liderazgo transaccional se aplicó casi siempre y algunas veces, según la percepción mayoritaria del 82% de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú - Región Ica, con lo cual se concluye que, el liderazgo transaccional que se aplicó fue intermitente, durante el ejercicio 2020.

SEGUNDA:

Al desarrollar el estudio se determinó que el nivel de satisfacción laboral de los empleados, algunas veces y casi siempre, han sentido satisfacción de trabajar en la empresa, según la percepción mayoritaria del 75 % de los empleados de la empresa Shougang Hierro Perú - Región Ica, con lo cual se concluye que, el nivel de satisfacción laboral que experimentaron los empleados, fue oscilante, durante el ejercicio 2020.

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

Evaluar la posibilidad de reemplazar el modelo de liderazgo transaccional por uno transformacional, porque tiene mayor relación con las necesidades humanas, ubicadas en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización, lo cual contribuiría a mejorar la productividad del personal y lograr satisfacción laboral permanente entre los empleados.

SEGUNDA:

La gestión por excepción pasiva, a través de la cual se ha notado que el liderazgo solo está presente cuando se presentan dificultades excepcionales y que ha evitado cambios en la estructura de gestión no ha contribuido a la satisfacción laboral, por lo que se recomienda su sustitución.

TERCERA:

La gestión por excepción activa, realizada en algunos periodos de tiempo en la empresa, lo cual explicado la intermitencia de la satisfacción laboral y, mediante la cual el líder ha sido percibido como controlista no contribuye a la generación de confianza en los empleados, por lo cual se recomienda su sustitución.

CUARTA:

La gestión por contingencia es una de las principales fortalezas de este modelo transaccional porque ha sido percibida como el líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Sin embargo, no podría subsistir sola y se recomienda, por tanto, la incorporación progresiva de un modelo de liderazgo transformacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Documentos

- Altamirano, M. (2016). *El diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco Guayaquil, en la ciudad de Quito*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Benavides, H. y, & Villarreyes, A. (2017). *El liderazgo pedagógico y la calidad del desempeño docente en la institución educativa privada San Agustín del distrito de Santa Anita, UGEL N° 06: durante el año 2015*.
- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Bravo, C. (2015). *Satisfacción laboral de los empleados de planta de la Empresa Paris Quito S.A. y de la Empresa Tow To Top con base en la escala J.S.S*. Universidad San Francisco de Quito.
- Collantes, M. (2017). *Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015*. Universidad César Vallejo.
- Contreras, K. (2017). *Análisis y rediseño del proceso de selección de personal de la empresa Diviconstru S.A. en Guayaquil*. Universidad de Guayaquil.
- Espinoza, T. (2015). *Liderazgo transaccional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú de la agencia España – Trujillo trimestre julio – setiembre 2017*. [Universidad Privada Antenor Orrego].
- Garzón, M. (2016). *Factores de liderazgo distribuido en docentes. El caso de gestión de proyectos en un Colegio en Colombia*. Tecnológico de Monterrey.
- Illescas, V. (2015). *Por Cristian Illescas Viscarra*. Universidad San Francisco de Quito.
- Lomas, R. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017*. Universidad César Vallejo.

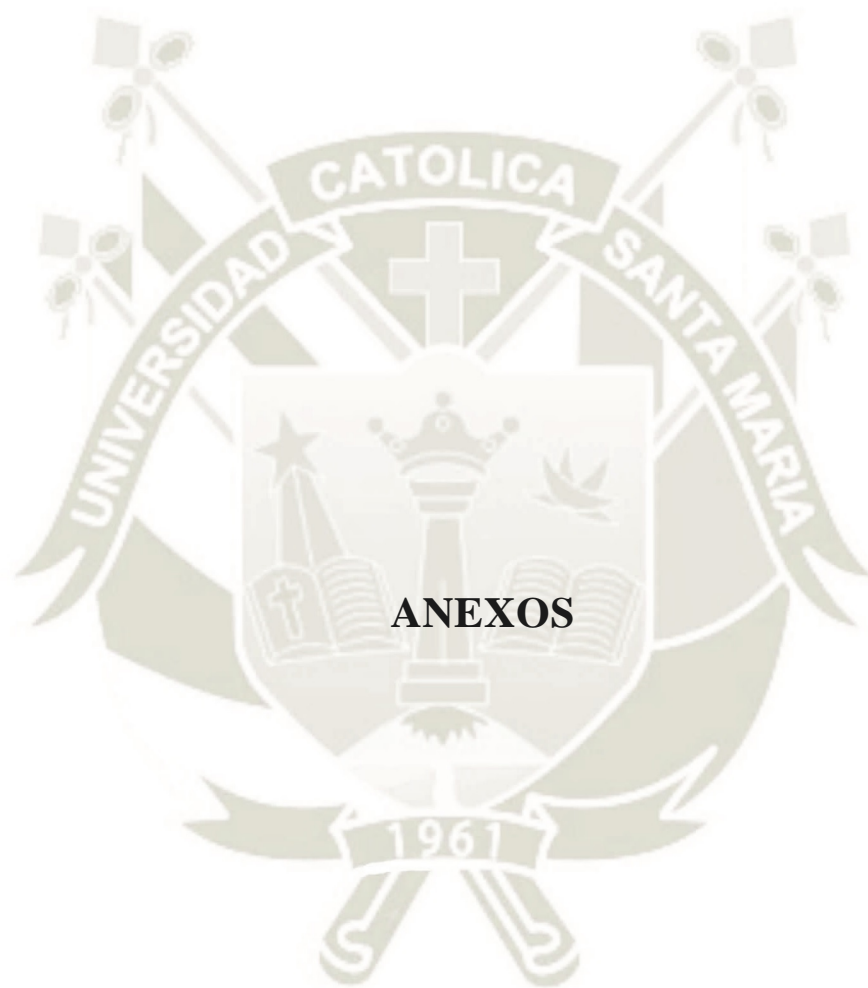
- Manco, C. (2018). *Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016*. Universidad César Vallejo.
- Pérez, D. (2019). *La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: de la investigación comparativa en trabajo social a una propuesta de intervención*. Universidad Complutense de Madrid.
- Pucuhuayla, E. (2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de San Vicente Cañete*. Universidad Nacional del Centro del Perú.

Fuentes electrónicas Internet

- Acuña, A. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa*. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Alborán, K. (2016). *Significado de empatía (Qué es, Concepto y Definición) - Significados*. Significados.Com. Disponible en: <https://www.significados.com/empatia/>
- Baladón, N. (2016). *Gestión de contingencias*. CPLT. Disponible en: <http://mgd.redrta.org/directrices-gestion-de-contingencias/mgd/2015-01-27/094830.html>
- Barrera, J. (2017). *Significado de Trabajo en equipo (Qué es, Concepto y Definición) - Significados*. Significados.Com. Disponible en : <https://www.significados.com/trabajar-en-equipo/>
- Barreto, J. (2015). *Generar confianza: clave en financiación de empresas -*. Foro Capital Pymes. Disponible en: <https://forocapitalpymes.com/generacion-de-confianza/>
- Cabezudo, H. (2019). *Significado de tolerancia (Qué es, Concepto y Definición) - Significados*. Significados.Com. Disponible en : <https://www.significados.com/tolerancia/>
- Castello, B. (2018). *Factores esenciales para crear un buen clima laboral*. Entrepreneur. Disponible en : <https://www.entrepreneur.com/article/262549>
- Cepeda, B. (2017). *Relaciones Interpersonales - Concepto, tipos, ejemplos e importancia*. Disponible en : <https://concepto.de/relaciones-interpersonales/>
- Deza, A. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los piscicultores de la comunidad de Pacococha - Castrovirreyna, Huancavelica* [Universidad Nacional de Huancavelica]. Disponible en: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/unh/1404/tp-unh.post.0002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Fabela, L. (2018). *Concepto de comunicación efectiva - Definición en DeConceptos.com*. DeConceptos.Com. Disponible en: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/comunicacion-efectiva>
- García, E. (2014). *La motivación*. AVC. Disponible en : https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/
- Infante, K. (2019). *Significado de empoderamiento (Qué es, concepto y definición) -*. Significados.Com. Disponible en : <https://www.significados.com/empoderamiento/>
- Lazo, H. (2019). *Liderazgo transaccional - ¿Qué es?, características*. Enciclopedia Económica. Disponible en <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>
- Manrique, S. (2018). *Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social*. [Pontificia Universidad Católica del Perú]. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9625/Avila_guerra_mendoza_la_rotacion_laboral_no_deseada_causas_y_consecuencias_en_organizaciones_empresariales.pdf?sequence=1
- Montes, L. (2018). *Concepto de cuestionario*. DeConceptos.Com. Disponible en: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/cuestionario>
- Muñoz, A. (2016). *Propuesta para la satisfacción laboral de los clientes internos del departamento de recursos humanos de un ente gubernamental*. [Universidad Central de Venezuela]. Disponible en: https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/39127%0Ahttps://cris.brighton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/4755978/Julius+Ojebode%27s+Thesis.pdf%0Ausir.salford.ac.uk/29369/1/Angela_Darvill_thesis_submission.pdf%0Ahttps://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/ha
- Perez, J. y Gardey, A. (2018). *Definición de empatía - Qué es, Significado y Concepto*. Definicion.De. Disponible en : <https://definicion.de/empatia/>
- Prieto, H. (2017). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. <https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Raffino, M. (2018). *Comunicación Efectiva: Concepto, Elementos y Ejemplos*. Concepto.De. Disponible en : <https://concepto.de/comunicacion-efectiva/>
- Raffino, M. (2020). *Relaciones Interpersonales - Concepto, tipos, ejemplos e importancia*. Concepto.De. Disponible en : <https://concepto.de/relaciones-interpersonales/>
- Restrepo, L., & González, J. (2017). *De Pearson a Spearman*. Revista Colombiana de

- Ciencias, 20, 183–192. <https://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>
- Reyes, N. (2018). *Liderazgo transaccional y transformacional con el desempeño laboral según el Proceso de Atención de Enfermería en los profesionales de enfermería estudiantes de las especialidades en la Unidad de Posgrado UPeU, Lima – 2017*. Tesis, 119. Disponible en : https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1265/Neal_Tesis_Maestro_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Roca, N. (2016). *Sobre la satisfacción de las necesidades humanas*. Disponible en: <https://sociologos.com/2016/06/23/la-satisfaccion-las-necesidades-humanas/> Rodriguez, S. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la empresa Flor Encanto Cía. Ltda. Finenflor*. [Universidad Central Del Ecuador]. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15973/1/T-UCE-0007-CPS-022.pdf>
- Rojas, B. (2018). *Significado de Motivación (Qué es, Concepto y Definición) - Significados*. Significados.Com. Disponible en: <https://www.significados.com/motivacion/>
- Romero, M (2016) *Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal*. Rev. Enf. del trabajo 6(3).p 105-114. Disponible en: <file:///Users/maribelrangel/Downloads/Dialnet-PruebasDeBondadDeAjusteAUnaDistribucionNormal-5633043.pdf>
- Rúa, N. (2016). *Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos*. Eden Springs. Disponible en : <https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos>
- Ruri, N. (2018). *¿Por qué es importante la formación del personal en la empresa?* Gestipolis. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/por-que-es-importante-la-formacion-del-personal-en-la-empresa/>
- Sam, F. (2018). *Empoderamiento una estrategia de Liderazgo*. Educación Corporativa EBC. Disponible en: <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/empoderamiento-una-estrategia-de-liderazgo.php>
- Sandoval, J. (2018). *¿Qué es Liderazgo transaccional ?* Definición En WhatIs.Com. Disponible en : <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Liderazgo-transaccional>.
- Tasayco Jala, A & Rangel Magallanes, M (2019) *Investigación para universitarios*. Documenta Asesoría y Servicios Generales. ISBN: 978- 612-48037-0- 3
- Ucha, F. (2018). *Definición de encuesta*. Definición ABC. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/comunicacion/encuesta.ph>



ANEXO 1: INSTRUMENTOS EMPLEADOS

Cuestionario “Liderazgo Transaccional”

Presentación:

El cuestionario mide el liderazgo transaccional mediante ítems referidos a la gestión por excepción pasiva que mide el proceso sin enfocarse directamente en él; gestión por excepción activa la cual mide la frecuencia con la que los líderes supervisan las desviaciones, los errores y luego toman medidas correctivas inmediatas y gestión por contingencia, que mide la frecuencia con la que los líderes recompensan a sus seguidores a cambio de alcanzar los niveles de desempeño esperados.

Indicaciones:

Analiza los ítems y responde, considerando la siguiente escala:

Siempre (4) casi siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)

N°	Ítems	Categorías			
		1	2	3	4
Gestión por excepción pasiva					
01	Para tomar acción necesita fracasar en alcanzar un objetivo				
02	Disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoramientos				
03	No interfiere hasta que los problemas llegan a ser serios				
04	Me dice lo que he hecho mal más que lo que he hecho bien				
05	Espera que las cosas salgan mal antes de actuar				
06	Demuestra su firme creencia en que “lo que no está roto no se arregla”				
07	Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos				
Gestión por excepción activa					
08	Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares				
09	Monitorea cercanamente por errores mi desempeño				
10	Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas				
11	Mantiene un seguimiento de todos los errores				
12	Hace cumplir las reglas para evitar errores				
13	Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares				
14	Busca los errores antes de comentar mi desempeño				
Gestión por contingencia					
15	Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo				
16	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño				
17	Desarrolla acuerdos conmigo sobre lo que recibiré si hago lo que necesita ser hecho				
18	Negocia conmigo sobre lo que puedo esperar recibir por lo que he logrado				
19	Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos				
20	Me dice qué hacer para alcanzar los objetivos de desempeño para ser recompensado				
21	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño				
22	Obtengo crédito de él/ella al hacer mi trabajo bien				
23	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas				

Cuestionario “Satisfacción Laboral”

Presentación:

El cuestionario mide el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en función de las condiciones físicas del entorno del trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y la posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Indicaciones:

Analiza los ítems y responde, considerando la siguiente escala: Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)

N°	Ítems	Categorías			
		1	2	3	4
Ambiente físico y social					
01	¿Existe una comprensión clara de los objetivos estratégicos de la organización?				
02	¿Tiene claro qué exige su rol para cumplir con los objetivos de la empresa?				
03	¿Cree que existe una oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional individual dentro de la empresa?				
04	¿Trabjará para la misma organización en los próximos 2 años?				
05	¿Está satisfecho con su trabajo en general?				
06	¿Le gusta ser miembro de su equipo?				
07	¿Es su equipo una inspiración para que haga su mejor esfuerzo en el trabajo?				
08	¿Su equipo le brinda apoyo en el trabajo cuando lo necesita?				
09	¿Tiene dificultades para obtener información para tomar mejores decisiones en el trabajo?				
10	Si surge algo inusual, ¿sabe a quién acudir para buscar una solución?				
11	¿La organización le informa sobre todos los recursos y herramientas para desempeñar bien sus funciones?				
12	¿Le animan sus gerentes superiores a que haga su mejor esfuerzo?				
13	¿Se siente recompensado por su dedicación y compromiso con el trabajo?				
14	¿Siente que su superior escucha y valora sus opiniones?				
Reconocimiento					
15	¿Siente que hay margen para el crecimiento personal, como la mejora de habilidades?				
16	¿Experimenta un crecimiento personal, como mejorar sus habilidades y aprender otras tareas además de sus tareas habituales?				
17	¿La gerencia lo involucra mientras toma decisiones relacionadas con el liderazgo?				
18	¿Cree que su gerente lo valora?				
19	¿Crees que vas más allá de tus límites para cumplir una tarea?				
20	¿Crees que tu trabajo hace una diferencia positiva en la vida de los demás?				
21	¿Cree que ha recibido suficiente formación para resolver los problemas de los clientes?				
22	¿Cree que la dirección respeta su tiempo familiar personal?				
23	¿Recibe comentarios constructivos de su gerente?				
24	¿Su gerente lo elogia cuando ha hecho un buen trabajo?				
25	¿Cree que el entorno en el trabajo le ayuda a encontrar el equilibrio adecuado entre su vida laboral y su vida personal?				
26	¿Su trabajo le causa una cantidad excesiva de estrés?				
27	¿Cree que su gerente comprende un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida personal?				
28	¿Cree que su gerente trata a todos los miembros del equipo por igual?				
29	¿Cree que la organización tiene políticas justas de promoción para todos los empleados?				
30	¿Considera que la dirección sólo se ocupa de administrar las políticas relativas a los empleados?				

ANEXO 2: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS (DATA DE RESULTADOS PRIMER CUESTIONARIO)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	1	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4
3	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
4	2	4	1	2	4	4	4	1	2	1	1	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	1	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4
3	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
4	2	4	1	2	4	4	4	1	2	1	1	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	1	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4
3	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
4	2	4	1	2	4	4	4	1	2	1	1	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	1	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4

ANEXO 3: VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS EMPLEADOS

Informe de validación instrumento 1 por juicio de expertos

Cuestionario “Liderazgo Transaccional”

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Dra. Dany Mejía Gamboa

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente Universidad Autónoma de Ica

1.3. Nombre del instrumento:

Cuestionario “Liderazgo Transaccional”

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la primera variable de la investigación.

1.5. Autor del instrumento:

Sandy Rosa Etchebarne Durand– Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 -60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					93%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas.					93%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas al Liderazgo Transaccional					93%
Organización	Existe una organización lógica y coherente.					93%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad.					93%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos de Liderazgo Transaccional					93%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos.					93%
Coherencia	Entre los índices e indicadores.					93%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.					93%

III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa coherencia y cohesión entre los ítems que conforman el instrumento y relación directa con la variable que pretende medir.

IV. Promedio de valoración

93%

Lima, 30 de diciembre del 2020



Firma del experto informante
DNI: 22064239

Informe de validación instrumento 1 por juicio de expertos
Cuestionario “Liderazgo Transaccional”

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Dra. Maribel Rangel Magallanes

1.2. Cargo e institución donde labora:

Ex docente Universidad Autónoma de Ica

1.3. Nombre del instrumento:

Cuestionario “Liderazgo Transaccional”

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la primera variable de la investigación.

1.5. Autor del instrumento:

Sandy Rosa Etchebarne Durand– Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 -60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					87%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas.					87%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas al Liderazgo Transaccional					87%
Organización	Existe una organización lógica y coherente.					87%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad.					87%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos de Liderazgo Transaccional					87%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos.					87%
Coherencia	Entre los índices e indicadores.					87%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.					87%

III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa consistencia entre los ítems, se recomienda medir confiabilidad a través de prueba alfa de cronbach.

IV. Promedio de valoración

87%

Lima, 30 de diciembre del 2020



Dr. JOSÉ C. MIGUEL ENGALLARES
Firma del experto Informante
DNI: 21814924

Informe de validación instrumento 1 por juicio de expertos
Cuestionario “Liderazgo Transaccional”

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Dra. Reyna Quispe De la Cruz

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente de la Universidad Privada San Juan Bautista

1.3. Nombre del instrumento:

Cuestionario “Liderazgo Transaccional”

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la primera variable de la investigación.

1.5. Autor del instrumento:

Sandy Rosa Etchebarne Durand– Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 -60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					85%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas.					85%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas al Liderazgo Transaccional					85%
Organización	Existe una organización lógica y coherente.					85%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad.					85%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos de Liderazgo Transaccional					85%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos.					85%
Coherencia	Entre los índices e indicadores.					85%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.					85%

III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa coherencia y cohesión entre los ítems que conforman el instrumento y relación directa con la variable que pretende medir.

IV. Promedio de valoración

85%

Lima, 30 de diciembre del 2020



Isobel R. Quispe De la Cruz
Dra. CPC. Isobel R. Quispe De la Cruz

Firma del experto informante
DNI: 21413662

Informe de validación instrumento 2 por juicio de expertos

Cuestionario “Satisfacción Laboral”

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Dra. Dany Mejía Gamboa

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente Universidad Autónoma de Ica

1.1. Nombre del instrumento:

Cuestionario “Satisfacción Laboral”

1.2. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la segunda variable de la investigación.

1.3. Autor del instrumento:

Sandy Rosa Etchebarne Durand– Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 -60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					89%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas.					89%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Satisfacción Laboral					89%
Organización	Existe una organización lógica y coherente.					89%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad.					89%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Satisfacción Laboral.					89%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos.					89%
Coherencia	Entre los índices e indicadores.					89%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.					89%

III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento tiene validez de constructo. Los ítems miden la variable en estudio y presentan claridad y suficiencia.

IV. Promedio de valoración

89%

Lima, 30 de diciembre del 2020



Informe de validación instrumento 2 por juicio de expertos

Cuestionario “Satisfacción Laboral”

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Dra. Maribel Rangel Magallanes

1.2. Cargo e institución donde labora:

Ex docente Universidad Autónoma de Ica

1.3. Nombre del instrumento:

Cuestionario “Satisfacción Laboral”

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la segunda variable de la investigación.

1.5. Autor del instrumento:

Sandy Rosa Etchebarne Durand– Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 -60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					88%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas.					88%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Satisfacción Laboral					88%
Organización	Existe una organización lógica y coherente.					88%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad.					88%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Satisfacción Laboral.					88%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos.					88%
Coherencia	Entre los índices e indicadores.					88%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.					88%

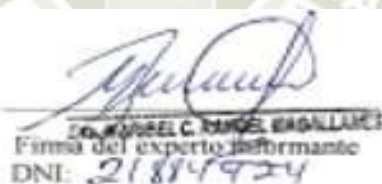
III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa consistencia entre los ítems, se recomienda medir confiabilidad a través de prueba alfa de cronbach.

IV. Promedio de valoración

88%

Lima, 30 de diciembre del 2020



DR. MIGUEL C. RANGEL BAGALLANES
Firma del experto informante
DNI: 21.814.924

Informe de validación instrumento 2 por juicio de expertos

Cuestionario “Satisfacción Laboral”

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Dra. Reyna Quispe De la Cruz

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente de la Universidad Privada San Juan Bautista

1.3. Nombre del instrumento:

Cuestionario “Satisfacción Laboral”

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la segunda variable de la investigación.

1.5. Autor del instrumento:

Sandy Rosa Etchebarne Durand– Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 -60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					84%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas.					84%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Satisfacción Laboral					84%
Organización	Existe una organización lógica y coherente.					84%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad.					84%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Satisfacción Laboral.					84%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos.					84%
Coherencia	Entre los índices e indicadores.					84%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva.					84%

III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento tiene validez de constructo. Los ítems miden la variable en estudio y presentan claridad y suficiencia.

IV. Promedio de valoración

84%

Lima, 30 de diciembre del 2020



Isobel R. Quispe De la Cruz

Dra. CPC. Isobel R. Quispe De la Cruz

Firma del experto informante
DNI: 21413662

REGISTRO NACIONAL DE
GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Aplicativo

Güla



(**)Si existe alguna observación en tu nombre o DNI [haz clic aquí.](#)

Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
QUISPE DE LA CRUZ, ISABEL REYNA DNI 21413662	CONTADOR PUBLICO Fecha de diploma: 30/10/1991 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA PERU
QUISPE DE LA CRUZ, ISABEL REYNA DNI 21413662	BACHILLER EN CONTABILIDAD Fecha de diploma: 24/07/91 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA PERU
QUISPE DE LA CRUZ, ISABEL REYNA DNI 21413662	MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION: GESTION EDUCACIONAL Fecha de diploma: 16/09/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
QUISPE DE LA CRUZ, ISABEL REYNA DNI 21413662	DOCTOR EN PSICOLOGIA EDUCACIONAL Y TUTORIAL Fecha de diploma: 28/03/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU



REGISTRO NACIONAL DE

GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Aplicativo

Guía

X

RANGEL MAGALLANES, MARIBEL CECILIA DNI 21884424	LICENCIADA EN EDUCACION SECUNDARIA ESPECIALIDAD: LENGUA Y LITERATURA Fecha de diploma: 27/01/2005 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL PERU
RANGEL MAGALLANES, MARIBEL CECILIA DNI 21884424	LICENCIADO EN EDUCACION SECUNDARIA LENGUA Y LITERATURA Fecha de diploma: 27/01/2005 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL PERU
RANGEL MAGALLANES, MARIBEL CECILIA DNI 21884424	LICENCIADA EN EDUCACION SECUNDARIA ESPECIALIDAD EN LENGUA Y LITERATURA Fecha de diploma: 27/06/2005 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL PERU
RANGEL MAGALLANES, MARIBEL CECILIA DNI 21884424	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 26/06/2003 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL PERU
RANGEL MAGALLANES, MARIBEL CECILIA DNI 21884424	MAGISTER EN EDUCACION MENCION: GESTION EDUCACIONAL Fecha de diploma: 04/09/2009 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
RANGEL MAGALLANES, MARIBEL CECILIA DNI 21884424	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 15/10/2012 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
RANGEL MAGALLANES, MARIBEL CECILIA DNI 21884424	DOCTOR EN PSICOLOGIA EDUCACIONAL Y TUTORIAL Fecha de diploma: 21/07/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU



REGISTRO NACIONAL DE
GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Aplicativo

Guía

(**)Si existe alguna observación en tu nombre o DNI [haz clic aquí.](#)

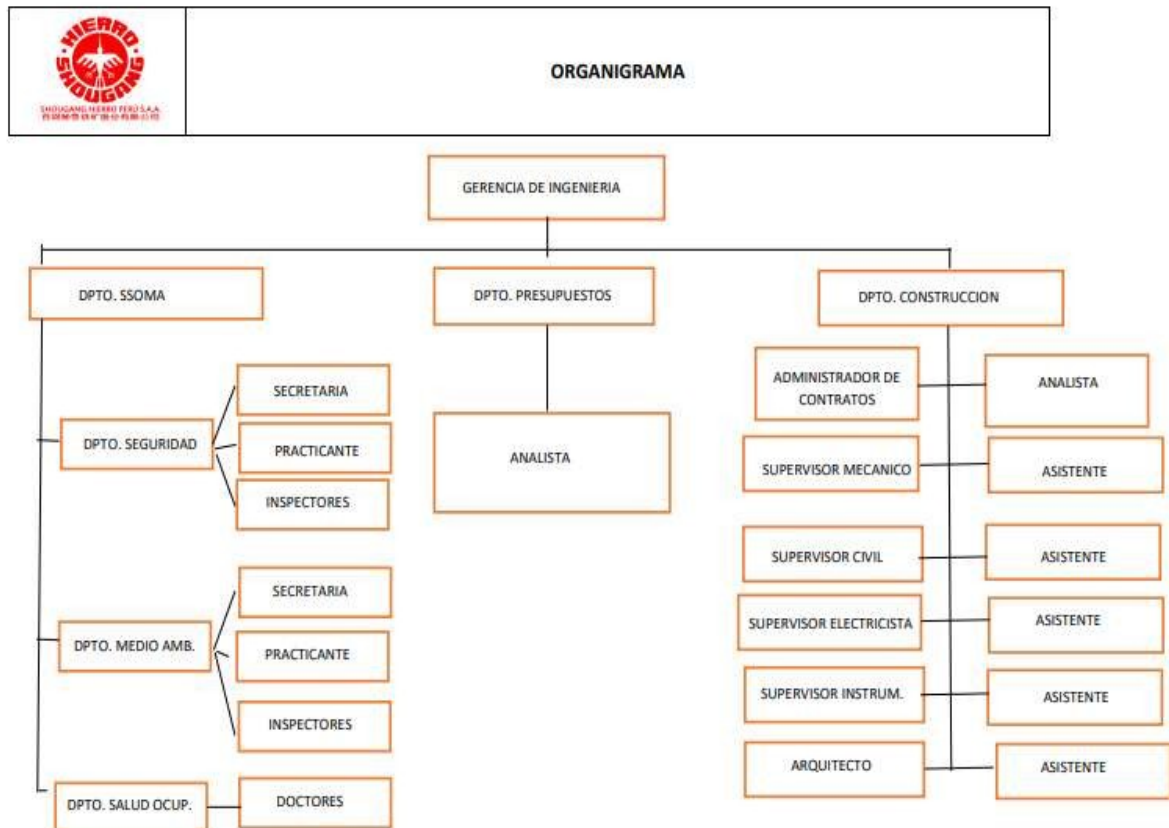
Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
MEJIA GAMBOA, DANY MARGOT DNI 22064239	BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 31/03/2004 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA PERU
MEJIA GAMBOA, DANY MARGOT DNI 22064239	MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION: GESTION EDUCACIONAL Fecha de diploma: 15/10/2012 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
MEJIA GAMBOA, DANY MARGOT DNI 22064239	LICENCIADO EN EDUCACIÓN PRIMARIA Fecha de diploma: 09/06/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA PERU
MEJIA GAMBOA, DANY MARGOT DNI 22064239	DOCTOR EN PSICOLOGIA EDUCACIONAL Y TUTORIAL Fecha de diploma: 28/03/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU



Anexo 4

Organigrama



Anexo 5

Tabla de Coeficientes para la prueba de normalidad Shapiro Wilk

<i>n</i>	<i>i</i>								
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0.7071	0.7071	0.6872	0.6646	0.6431	0.6233	0.6052	0.5888	0.5739
2	-	0.0000	0.1677	0.2413	0.2806	0.3031	0.3164	0.3244	0.3291
3	-	-	-	0.0000	0.0875	0.1401	0.1743	0.1976	0.2141
4	-	-	-	-	-	0.0000	0.0561	0.9470	0.1224
5	-	-	-	-	-	-	-	0.0000	0.0399

<i>n</i>	<i>i</i>									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0.5601	0.5475	0.5359	0.5251	0.5120	0.5056	0.4968	0.4886	0.4808	0.4734
2	0.3315	0.3325	0.3325	0.3318	0.3306	0.3290	0.3273	0.3253	0.3232	0.3211
3	0.2260	0.2347	0.2412	0.2460	0.2495	0.2521	0.2540	0.2553	0.2561	0.2565
4	0.1429	0.1586	0.1707	0.1802	0.1878	0.1939	0.1988	0.2027	0.2059	0.2085
5	0.0695	0.0922	0.1099	0.1240	0.1353	0.1447	0.1524	0.1587	0.1641	0.1686
6	0.0000	0.0303	0.0539	0.0727	0.0880	0.1005	0.1109	0.1197	0.1271	0.1334
7	-	-	0.0000	0.0240	0.0433	0.0593	0.0725	0.0837	0.0932	0.1013
8	-	-	-	-	0.0000	0.0196	0.0359	0.0496	0.0612	0.0711
9	-	-	-	-	-	-	0.0000	0.0163	0.0303	0.0422
10	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0000	0.0140

Anexo 6

Valores correlacionales Variable/indicadores

Grado de Correlación entre la variable liderazgo transaccional y sus indicadores

		Variable Liderazgo Transaccional	Gestión por contingencia	Gestión por excepción pasiva	Gestión por excepción activa	
Rho de Spearman	Variable liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,469**	,628**	,678**
		Sig. (bilateral)	.	,006	,000	,000
		N	33	33	33	33
	Gestión por contingencia	Coefficiente de correlación	,469**	1,000	,777**	,705**
		Sig. (bilateral)	,006	.	,000	,000
		N	33	33	33	33
	Gestión por excepción pasiva	Coefficiente de correlación	,628**	,777**	1,000	,902**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000
		N	33	33	33	33
	Gestión por excepción activa	Coefficiente de correlación	,678**	,705**	,902**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.
		N	33	33	33	33

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

**Grado de correlación entre la variable satisfacción laboral de los empleados
y sus indicadores**

		Variable	Ambiente	Reconocimiento
		satisfacción	físico y	
		laboral del	social	
		empleado		
	Variable	Coeficiente de	1,000	,919**
	satisfacción	correlación		,332
	laboral del	Sig. (bilateral)	.	,059
	trabajador	N	33	33
		Coeficiente de	,919**	1,000
		correlación		,265
Rho de	Ambiente físico	Sig. (bilateral)	,000	.
Spearman	y social	N	33	33
		Coeficiente de	,332	,265
		correlación		1,000
	Reconocimiento	Sig. (bilateral)	,059	,136
		N	33	33

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

Anexo 6 : Cuadro de operacionalización de la variable independiente:

Variable Independiente	Indicadores	Subindicadores	Ítems	N°	Escala
Liderazgo transaccional	Gestión por excepción pasiva	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Cuantitativa Nominal 	<ul style="list-style-type: none"> - Para tomar acción necesita fracasar en alcanzar un objetivo - Disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoramientos - No interfiere hasta que los problemas lleguen a ser serios - Me dice lo que he hecho mal más que lo que he hecho bien - Espera que las cosas salgan mal antes de actuar - Demuestra su firme creencia en que “lo que no está roto no se arregla” - Antes de actuar demuestra que los problemas llegarán a ser crónicos 	1 2 3 4 5 6 7	Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)
	Gestión por excepción activa	<ul style="list-style-type: none"> - Intereses por el bienestar - Generación de confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares - Monitorea cercanamente por errores mi desempeño - Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas - Mantiene un seguimiento de todos los errores - Hace cumplir las reglas para evitar errores - Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares - Busca los errores antes de comentar mi desempeño 	8 9 10 11 12 13 14	
	Gestión por contingencia	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de necesidades - Mecanismos de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> - Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo - Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño - Desarrolla acuerdos conmigo sobre lo que recibiré si hago lo que necesita ser hecho - Negocia conmigo sobre lo que puedo esperar recibir por lo que he logrado - Me entrega ayuda a cambio de mis esfuerzos - Me dice qué hacer para alcanzar los objetivos de desempeño para ser recompensado - Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño - Obtengo crédito de él/ella al hacer mi trabajo bien - Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas 	15 16 17 18 19 20 21 22 23	

Cuadro de operacionalización de la variable dependiente:

Variable Dependiente	Indicadores	Subindicadores	Ítems	Nº	Escala
Satisfacción laboral de los empleados	Ambiente físico y social	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones físicas del entorno de trabajo - Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa - Relaciones con los compañeros de trabajo - Apoyo y respeto a los superiores 	¿Existe una comprensión clara de los objetivos estratégicos de la organización?	1	Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Nunca (1)
			¿Tiene claro qué exige su rol para cumplir con los objetivos de la empresa?	2	
			¿Cree que existe una oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional individual dentro de la empresa?	3	
			¿Trabjará para la misma organización en los próximos 2 años?	4	
			¿Está satisfecho con su trabajo en general?	5	
			¿Le gusta ser miembro de su equipo?	6	
			¿Es su equipo una inspiración para que haga su mejor esfuerzo en el trabajo?	7	
			¿Su equipo le brinda apoyo en el trabajo cuando lo necesita?	8	
			¿Tiene dificultades para obtener información para tomar mejores decisiones en el trabajo?	9	
			Si surge algo inusual, ¿sabe a quién acudir para buscar una solución?	10	
	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento por parte de los demás - Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo 	¿La organización le informa sobre todos los recursos y herramientas para desempeñar bien sus funciones?	11	
			¿Le animan sus gerentes superiores a que haga su mejor esfuerzo?	12	
			¿Se siente recompensado por su dedicación y compromiso con el trabajo?	13	
			¿Siente que su superior escucha y valora sus opiniones?	14	
			¿Siente que hay margen para el crecimiento personal, como la mejora de habilidades?	15	
			¿Experimenta un crecimiento personal, como mejorar sus habilidades y aprender otras tareas además de sus tareas habituales?	16	
			¿La gerencia lo involucra mientras toma decisiones relacionadas con el liderazgo?	17	
			¿Cree que su gerente lo valora?	18	
			¿Crees que vas más allá de tus límites para cumplir una tarea?	19	
			¿Crees que tu trabajo hace una diferencia positiva en la vida de los demás?	20	
			¿Cree que ha recibido suficiente formación para resolver los problemas de los clientes?	21	
			¿Cree que la dirección respeta su tiempo familiar personal?	22	
			¿Recibe comentarios constructivos de su gerente?	23	
			¿Su gerente lo elogia cuando ha hecho un buen trabajo?	24	
			¿Cree que el entorno en el trabajo le ayuda a encontrar el equilibrio adecuado entre su vida laboral y su vida personal?	25	
			¿Su trabajo le causa una cantidad excesiva de estrés?	26	
			¿Cree que su gerente comprende un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida personal?	27	
			¿Cree que su gerente trata a todos los miembros del equipo por igual?	28	
			¿Cree que la organización tiene políticas justas de promoción para todos los empleados?	29	
			¿Considera que la dirección sólo se ocupa de administrar las políticas relativas a los empleados?	30	