



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

“El liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores del Inabif,
Ica, 2023”

Línea de investigación:

Gestión Organizacional y talento humano.

PRESENTADO POR:

Bach. María Teresa Cordero Pérez.

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS EMPRESARIALES**

MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

HUANCAVELICA - PERÚ

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
(Creado por Ley N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huancavelica, a los 22 días del mes de agosto a horas 17:30 p.m. del año dos mil veinticinco; se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designado con Resolución Directoral N.º 2169-2024-EPG-R/UNH de fecha 20.12.2024, conformado por los docentes:

PRESIDENTE: Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ.
<https://orcid.org/0000-0001-6871-7110>
DNI N.º: 20097365.

SECRETARIO: Mg. Ronald Cesar CARDENAS ARANGO.
<https://orcid.org/0000-0001-8546-3132>
DNI N.º: 42320824.

VOCAL: Mg. Walter MAYHUA MATAMOROS.
<https://orcid.org/0000-0003-3357-4767>
DNI N.º: 41057566.

ASESOR: Mg. Ángela SILLO SILLO.
<https://orcid.org/0000-0002-0942-8834>
DNI N.º: 40776989.


De conformidad al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica – Versión 002, aprobado mediante Resolución N° 0679-2023-CU-UNH.


La candidata al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES; MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**; en cumplimiento de la Resolución Directoral N° 1564-2025-EPG-R/UNH, que fija la fecha y hora para el acto de sustentación en modalidad presencial; doña **MARIA TERESA CORDERO PEREZ**, identificada con **DNI N° 44366520**, procedió a sustentar la tesis titulada **"El liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores del INABIF, ICA, 2023"**

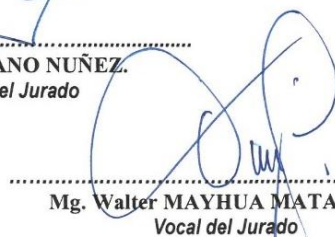
Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando con el calificado:

APROBADO **DESAPROBADO** **POR:** *Unanimitad*

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los 22 días del mes de setiembre de 2025.


.....
Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ.
Presidente del Jurado


.....
Mg. Ronald Cesar CARDENAS ARANGO.
Secretario del Jurado


.....
Mg. Walter MAYHUA MATAMOROS.
Vocal del Jurado

Registro N° 21-2025

Dedicatoria

A mi familia, por su apoyo incondicional en cada paso de este camino.

A la Universidad Nacional de Huancavelica, por brindarme un espacio de aprendizaje y crecimiento dentro de sus aulas.

A mi asesor y a los miembros del jurado, por su valiosa orientación y aportes en la realización de este trabajo.

Asesor:

Mg. Ángela SILLO SILLO

<https://orcid.org/0000-0002-0942-8834>

DNI N° 40776989

Resumen

La tesis titulada "El liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores del INABIF, Ica, 2023", tiene como objetivo analizar cómo los distintos estilos de liderazgo influyen en la satisfacción laboral de los empleados. A través de un enfoque cuantitativo, se identificó que el liderazgo orientado a resultados ejerce la mayor influencia, con una correlación sumamente alta de 0.995. Por su parte, el liderazgo transformacional mostró una relación moderada, con un coeficiente de 0.321, aunque esta no resultó estadísticamente significativa. En contraste, los estilos de liderazgo transaccional y laissez-faire presentaron relaciones débiles, con coeficientes de 0.166 y 0.101, respectivamente. El instrumento empleado para la recolección de datos demostró ser altamente confiable, con un Alfa de Cronbach de 0.971. En conclusión, la tesis subraya que un liderazgo orientado a resultados puede tener un impacto positivo y considerable en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo orientado a resultados, satisfacción laboral, liderazgo transformacional, correlación.

Abstract

The thesis titled "Leadership and Job Satisfaction of INABIF Employees, Ica, 2023" aims to analyze how different leadership styles influence employee job satisfaction. Through a quantitative approach, it was identified that results-oriented leadership exerts the greatest influence, with an extremely high correlation of 0.995. On the other hand, transformational leadership showed a moderate relationship, with a coefficient of 0.321, although this was not statistically significant. In contrast, transactional and laissez-faire leadership styles presented weak relationships, with coefficients of 0.166 and 0.101, respectively. The instrument used for data collection proved to be highly reliable, with a Cronbach's Alpha of 0.971. In conclusion, the thesis highlights that results-oriented leadership can have a positive and significant impact on employee job satisfaction.

Keywords: *Results-oriented leadership, job satisfaction, transformational leadership, correlation.*

Índice

Portada.....	i
Acta de sustentación.....	ii
Asesor.....	iii
Dedicatoria	iv
Resumen.....	v
Abstract	vi
Índice.....	vii
Introducción	ix
CAPÍTULO I.....	10
EL PROBLEMA	10
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Justificación.....	14
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes de investigación	26
2.2. Bases teóricas	20
2.3. Formulación de Hipótesis	45
2.4. Definición de términos	46
2.5. Identificación de variables	47
2.6. Operacionalización de variable	47

CAPÍTULO III.....	50
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1. Tipo de investigación	50
3.2. Nivel de investigación.....	51
3.3. Métodos de investigación.....	51
3.4. Diseño de investigación	51
3.5. Población, muestra y muestreo.....	52
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
3.7. Técnicas y procesamiento de análisis de datos.....	55
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis	56
CAPÍTULO IV	57
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	57
4.1. Presentación e interpretación de resultados.....	58
4.2. Proceso de prueba de Hipótesis.....	67
4.3. Discusión de resultados	69
Conclusiones	71
Recomendaciones.....	72
Referencias bibliográficas.....	73
Anexos	77
Matriz de consistencia.....	78
Instrumento de recolección de datos	80
Base de datos.....	84
Certificado de similitud.....	88

Introducción

El liderazgo y la satisfacción laboral son elementos clave que influyen directamente en el bienestar de los empleados y en el éxito de las organizaciones. En el Instituto Nacional de Bienestar Familiar (INABIF) de Ica, estos factores son especialmente importantes, ya que el clima laboral y la manera en que los líderes gestionan sus equipos impactan tanto en el rendimiento de los colaboradores como en la calidad del servicio brindado a la comunidad.

Esta investigación tiene como objetivo analizar cómo los diferentes estilos de liderazgo transformacional, transaccional, laissez-faire y orientado a resultados, afectan la satisfacción laboral de los empleados en el INABIF. Aunque investigaciones previas sugieren que un liderazgo adecuado puede mejorar el bienestar de los trabajadores, es necesario identificar qué estilos son más efectivos en un contexto específico como el de esta institución pública.

La relevancia de este estudio radica en la posibilidad de generar mejoras en el ambiente laboral, lo que no solo beneficiaría a los colaboradores, sino también a la calidad del servicio público que se ofrece. Un liderazgo eficaz puede marcar la diferencia en términos de motivación, compromiso y desempeño de los trabajadores, algo que, en última instancia, impacta directamente en la satisfacción de la ciudadanía.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, utilizando un diseño correlacional para explorar la relación entre liderazgo y satisfacción laboral. A partir de los resultados, se espera aportar recomendaciones útiles para fortalecer el liderazgo dentro del INABIF, contribuyendo a un entorno de trabajo más positivo y eficiente.

Capítulo I

El problema

1.1. Planteamiento del problema

Dentro del Instituto Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF), se han encontrado problemas importantes con el liderazgo y la felicidad en el trabajo de sus empleados. El Reglamento Interno de Trabajo de los empleados públicos dice que el INABIF quiere proteger los derechos y responsabilidades de sus trabajadores, asegurando un lugar de trabajo seguro y condiciones laborales estables que apoyen el crecimiento profesional y personal de su personal. Sin embargo, todavía existen dificultades organizativas que impactan en cómo se sienten los empleados en su trabajo, como una mala dirección por parte de los líderes y la falta de apreciación por los logros tanto personales como en equipo (Institución Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF, 2021), 2021). El constante cambio de personal en el INABIF muestra que los empleados no están contentos. Se cree que una tasa de cambio de personal del 20-25% al año es alta en el área de servicios sociales y públicos. Esto significa que alrededor de uno de cada cinco empleados se va de la institución cada año. Este cambio genera gastos importantes para la organización, no solo en dinero, sino también en la falta de conocimiento acumulado y en la reducción de la calidad de

los servicios sociales ofrecidos a las personas necesitadas. El Reglamento de Trabajo destaca lo importante que es manejar bien a los empleados y liderar correctamente para mantener al personal capacitado en la empresa. Sin embargo, esta meta se ve afectada por malas prácticas de liderazgo y la falta de incentivos adecuados (Institución Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF, 2021). Además, las normas dicen que en el INABIF, los líderes deben fomentar la formación constante y crear un ambiente laboral que anime a los trabajadores a comprometerse con los objetivos de la institución. No obstante, muchos empleados sienten que estos valores no se ponen en práctica correctamente, lo que crea un ambiente laboral con falta de motivación y malestar. Esta falta de acuerdo entre las reglas de la institución y la situación real en el trabajo aumenta el descontento y la tendencia a que los empleados se vayan (Institución Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF, 2021). En esta situación, muchos trabajadores del gobierno sienten que no se les reconoce adecuadamente por sus habilidades y contribuciones. Frecuentemente, los jefes no quieren cambiar ni innovar, manteniendo formas antiguas de trabajar que no cumplen con lo que el personal espera hoy en día. La falta de opciones para aprender cosas nuevas y un sistema de recompensas y reconocimientos que no funciona bien hacen que las personas sientan que no avanzan en su carrera. Esta situación no solo afecta cómo se sienten los trabajadores, sino que también tiene un impacto negativo en lo bien que funciona la organización, lo cual afecta la calidad del servicio que se ofrece y la percepción que la gente tiene de la institución (Jensen & Merle, 2024). La relación entre jefes y trabajadores es muy importante para lograr metas y mejorar el rendimiento de una empresa. Aunque varios estudios sobre la administración de personal indican que el liderazgo puede beneficiar la felicidad de los empleados, no se sabe con certeza cómo se conectan, ya que hay factores internos que pueden afectar esta relación. Al principio, se presentan ideas que estudian cómo diferentes estilos de liderazgo pueden ayudar a mejorar la felicidad en el trabajo. Después, esta relación se estudia a través de un experimento en el que participaron líderes y empleados de diferentes organizaciones en Dinamarca, tanto públicas como privadas, durante un año. Los descubrimientos más importantes muestran que, aunque la formación en liderazgo no influye directamente en la felicidad en el trabajo, los cambios en las formas de liderazgo, como el liderazgo transformacional y el reconocimiento verbal,

promovidos por la capacitación, están vinculados de manera positiva con el bienestar de los trabajadores (Kaya & Delice, 2024). Además, más empresas están invirtiendo en herramientas de trabajo en equipo en línea, lo que está haciendo que se utilicen más los medios de comunicación digital en el trabajo. En el trabajo en línea, las nuevas formas de liderazgo son muy importantes para cómo los empleados se sienten con su trabajo. En este caso, esas acciones están relacionadas con la felicidad laboral. Esto indica que la forma en que los líderes dirigen puede hacer que los empleados valoren más su trabajo y cómo ven el entorno en el que trabajan (Kamal et al., 2024).

En todos los sectores, las empresas tienen que enfrentar desafíos sobre cómo manejar su organización, su estructura, su personal y su liderazgo. En este contexto, es muy importante tener un tipo de liderazgo apropiado para que la organización avance y tenga éxito. Especialmente, es muy importante que los jefes en la industria de la construcción reciban entrenamiento constante en habilidades de liderazgo para poder aumentar la eficiencia en el trabajo. Países en desarrollo, como India, necesitan más líderes en este campo para organizar proyectos, dirigir equipos, mejorar el ambiente laboral, motivar al personal y promover una buena comunicación. Es muy importante que los empleados estén contentos y se sientan bien para que puedan hacer un buen trabajo y la empresa funcione muy bien. En realidad, la forma en que los jefes dirigen es muy importante para que los empleados estén contentos y comprometidos. Una mala administración es una de las razones principales de la infelicidad en el trabajo y, por lo tanto, de la falta de compromiso en la industria de la construcción (Annamalai & Vasunandan, 2024). El liderazgo es muy importante en todas las organizaciones, ya que implica establecer una visión, objetivos y estrategias para alcanzarlos. La necesidad de más líderes en la actualidad se debe a que los trabajos son más complicados y requieren más habilidades que antes. La ausencia de un buen líder puede causar problemas como malos comportamientos, mucha gente dejando el trabajo y pocos beneficios económicos. El principal objetivo de todas las empresas es lograr las metas establecidas. Por eso es importante tener líderes capacitados que sepan guiar y motivar a sus empleados de manera efectiva (Katsaros, 2024). En este caso, muchas empresas se enfocan en hacer que sus empleados estén contentos para evitar que se vayan, ya que reemplazarlos puede ser costoso y perjudicar el funcionamiento

de la empresa. Se ha notado que cuando los trabajadores están contentos, su desempeño es mejor. En todas las empresas es muy importante cuidar la salud y felicidad de los empleados para garantizar que la empresa tenga éxito. Un área que resulta difícil en este sentido es el comercio minorista, ya que los trabajadores tienen que ajustarse constantemente a los gustos cambiantes de los clientes, quienes cada vez están más informados y examinan detenidamente los productos y servicios que se les ofrecen. Como consecuencia, los empleados siempre se ven bajo presión para cumplir con lo que los clientes esperan (Rebelo et al., 2024). Ante este problema, es claro que es importante mejorar cómo se lidera en el INABIF, siguiendo las reglas del Reglamento Interno de Trabajo de los Servidores Civiles. Un liderazgo orientado a metas, que reconozca y respalde a los trabajadores, puede mejorar el ambiente laboral, reducir la rotación y aumentar la satisfacción, beneficiando tanto a los empleados como a los usuarios de la institución (INABIF, 2021).

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica?

¿Cómo se relaciona el liderazgo transaccional con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo laissez-faire y la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica?

¿En qué medida el liderazgo orientado a resultados se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.

1.3.2. Objetivos específicos

Evaluar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.

Analizar la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.

Analizar la relación entre el liderazgo laissez-faire y la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.

Examinar la relación entre el liderazgo orientado a resultados y la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.

1.4. Justificación e importancia

1.4.1. Justificación teórica

Este estudio se fundamenta en las aportaciones de Kaya y Delice (2024), quienes subrayan la relevancia de analizar el liderazgo desde la perspectiva de los empleados. Este enfoque resulta crucial para comprender de qué manera las acciones y decisiones de los líderes repercuten de forma directa en la satisfacción laboral. Asimismo, se consideran las investigaciones de Katsaros (2024), que abordan la relación entre la satisfacción de los empleados y el desempeño organizacional. Estas teorías proporcionan una base teórica robusta para investigar

cómo los distintos estilos de liderazgo pueden impactar tanto en el bienestar de los colaboradores como en el rendimiento global de la organización.

1.4.2. Justificación práctica

En el contexto de una institución pública en Perú, lograr que los empleados se sientan satisfechos no es solo un objetivo deseable, sino una condición indispensable para garantizar una gestión eficiente y de alta calidad. Un liderazgo empático y eficaz tiene la capacidad de generar un entorno laboral más positivo, motivar al equipo y aumentar su nivel de compromiso. Cuando los colaboradores perciben que son bien liderados y valorados, su productividad tiende a mejorar, lo que a su vez impacta positivamente en la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. Este estudio resulta relevante porque permitirá identificar estrategias de liderazgo que no solo fortalezcan el desempeño institucional, sino que también mejoren la percepción de los ciudadanos sobre las instituciones públicas.

1.4.3. Justificación metodológica

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, lo que nos permitirá medir de manera objetiva la relación entre las variables analizadas. Para ello, se emplearán herramientas como escalas de evaluación, que facilitarán la recolección y análisis preciso de los datos. Asimismo, la fiabilidad de los instrumentos será validada por expertos, lo que asegura que los resultados obtenidos sean consistentes y útiles para comprender de manera más profunda el impacto del liderazgo en la satisfacción laboral. Este enfoque no solo nos proporcionará resultados claros, sino que también permitirá aplicar los hallazgos en otros contextos similares, lo que aumenta la relevancia del estudio..

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

Kamal et al. (2024) realizaron un estudio titulado "Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral en empresas de telecomunicaciones" en el que analizaron cómo los distintos estilos de liderazgo influyen en la satisfacción laboral de los empleados. Objetivo general: Examinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en empresas de telecomunicaciones. Metodología: Se aplicó un enfoque cuantitativo mediante encuestas estructuradas a 200 empleados del sector telecomunicaciones en Asia. Para evaluar la relación entre variables, se utilizaron pruebas de correlación. Resultados y conclusiones: Se determinó que el liderazgo transformacional aumenta significativamente la motivación y el compromiso de los trabajadores, mientras que el laissez-faire tiene un impacto negativo, promoviendo la insatisfacción y la rotación laboral. El estudio resalta la

necesidad de contar con líderes activos y participativos en entornos de alta competitividad.

Nassani et al. (2024) en su investigación "El papel del liderazgo en la motivación y satisfacción de los empleados en el sector público" abordaron cómo diferentes estilos de liderazgo pueden influir en la motivación de los trabajadores en instituciones gubernamentales. Objetivo general: Evaluar la influencia del liderazgo en la motivación y satisfacción laboral en el sector público. Metodología: Se realizó un estudio cualitativo basado en entrevistas a 50 empleados de distintas entidades gubernamentales en Europa, analizando sus percepciones sobre el liderazgo y su impacto en el clima laboral. Resultados y conclusiones: Se identificó que los líderes que promueven la comunicación efectiva y la retroalimentación constante favorecen un ambiente de mayor satisfacción. En contraste, un liderazgo autoritario genera desmotivación y mayor estrés en el equipo de trabajo. Los autores concluyen que la empatía y el reconocimiento son elementos clave en la gestión pública.

Sohirin et al. (2024) publicaron la investigación "Efectos del liderazgo en la satisfacción laboral de empleados comerciales en Ambato", en la cual analizaron cómo los estilos de liderazgo afectan el bienestar laboral en el sector comercial. Objetivo general: Investigar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en empresas del sector comercial. Metodología: Se empleó un enfoque cuantitativo con encuestas aplicadas a 33 empleados de una empresa de telecomunicaciones en Ecuador, utilizando modelos estadísticos de regresión para evaluar la relación entre variables. Resultados y conclusiones: Se encontró que el liderazgo equilibrado es predominante, aunque no garantiza una mayor satisfacción. Factores como el clima organizacional y los beneficios laborales juegan un rol más determinante en la motivación de los trabajadores. Se sugiere

complementar un liderazgo estructurado con incentivos tangibles para potenciar el bienestar laboral.

2.1.2. A nivel nacional

Liqiang et al. (2024) realizaron el estudio "Influencia del liderazgo en la satisfacción de empleados en una compañía de Cajamarca", donde analizaron la conexión entre los distintos estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa del sector privado. Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en una empresa privada de Cajamarca. Metodología: Se aplicó un estudio cuantitativo con encuestas a 120 empleados y un análisis de correlación de Pearson para evaluar las relaciones entre variables. Resultados y conclusiones: Se halló que el liderazgo transformacional es el más efectivo en la generación de satisfacción, gracias a su enfoque en el desarrollo profesional y la motivación. Por otro lado, el liderazgo transaccional mejoró la eficiencia, pero no tuvo un impacto relevante en la satisfacción emocional de los empleados.

Moulton et al. (2024) en su investigación "Relación entre liderazgo y satisfacción laboral en enfermeros de una institución sanitaria en Huánuco", analizaron cómo el liderazgo influye en el bienestar de los profesionales de salud. Objetivo general: Examinar el impacto del liderazgo en la satisfacción laboral del personal de enfermería en un hospital de Huánuco. Metodología: Se llevó a cabo un estudio cualitativo con entrevistas semiestructuradas a 40 enfermeros, explorando sus percepciones sobre las prácticas de liderazgo en su entorno de trabajo. Resultados y conclusiones: Se evidenció que la comunicación efectiva, el reconocimiento profesional y las buenas relaciones interpersonales son determinantes para la satisfacción laboral. La falta de estos elementos genera estrés y desmotivación en el personal. Se concluyó que un liderazgo basado en el apoyo y la colaboración puede mejorar la estabilidad del personal sanitario.

Abujaber et al. (2024) realizaron un estudio titulado "Influencia del liderazgo en la satisfacción laboral de empleados administrativos en Arequipa", en

el que investigaron cómo los distintos estilos de liderazgo afectan la percepción de bienestar de los trabajadores administrativos. Objetivo general: Evaluar la relación entre el liderazgo y la satisfacción de empleados administrativos en una empresa de Arequipa. Metodología: Se aplicó un enfoque cuantitativo con encuestas a 80 empleados administrativos, utilizando modelos de regresión múltiple para el análisis de datos. Resultados y conclusiones: Se encontró que el carisma del líder es el factor más asociado a la satisfacción laboral. Sin embargo, la promoción intelectual no mostró una correlación significativa, pues muchos empleados tienen metas laborales distintas. Se recomienda reforzar los programas de capacitación y reconocimiento para mejorar la percepción del liderazgo dentro de las organizaciones.

2.1.3 Antecedentes locales

En el sur del Perú, la evidencia reciente confirma la asociación entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral en sectores público y educativo. En Ayacucho, Ruiz Montes (2021) examinó al personal asistencial del Hospital de Apoyo Jesús Nazareno y halló relación significativa entre los estilos de liderazgo de jefes de servicio y la satisfacción laboral, reforzando el peso del liderazgo cercano en contextos hospitalarios. También en Ayacucho, Carbajal Acha (2024) analizó el liderazgo del director y la satisfacción docente en primaria, encontrando asociación positiva; el estudio subraya que la conducción directiva participativa mejora percepciones de reconocimiento y clima, factores que repercuten en la satisfacción.

En Arequipa, un registro institucional reporta que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción del personal en un centro de salud (Hunter), destacando dimensiones del MLQ vinculadas a motivación e influencia idealizada como palancas de satisfacción en servicios sanitarios. Para Ica, RENATI consigna una tesis sobre liderazgo participativo y satisfacción laboral en una entidad financiera del distrito de Ica (2024), que aporta evidencia local en sector servicios: la participación y la

comunicación del líder se relacionan con mayores niveles de satisfacción de los colaboradores.

Adicionalmente, en Arequipa (educación privada), se documenta relación entre liderazgo directivo y satisfacción de personal docente-administrativo, lo que converge con hallazgos previos en que el reconocimiento y la claridad de metas directivas explican mejoras en satisfacción y compromiso.

En conjunto, los antecedentes locales sugieren que, en contextos públicos y educativos del sur del país, los enfoques transformacional y participativo (y, en entornos operativos, la orientación a resultados) se vinculan consistentemente con mayor satisfacción laboral, mientras que estilos pasivos/ausentes tienden a mostrar asociaciones débiles o negativas.

Relación con la presente investigación

Los antecedentes muestran que el liderazgo influye en la satisfacción laboral, destacando el estilo transformacional y orientado a resultados como los más efectivos para la motivación y compromiso. Asimismo, factores como la comunicación, el reconocimiento y las condiciones laborales impactan en la percepción del liderazgo. En el INABIF, estos hallazgos son clave para comprender su efecto en la motivación y desempeño, y para diseñar estrategias de gestión más efectivas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo

Katsaros (2024) define el liderazgo como la capacidad de influir y guiar a otros hacia la consecución de un objetivo común, presente no solo en entornos corporativos, sino también en organizaciones sin fines de lucro, equipos deportivos e incluso en la vida personal. Este liderazgo puede ejercerse tanto de manera formal como informal, por individuos o grupos, y entre sus características clave destacan la visión, la capacidad de comunicación, la toma de decisiones, la habilidad para resolver problemas y la motivación de los demás. En esencia, el liderazgo es fundamental para

alcanzar logros en diversas áreas, y se reconoce como una habilidad esencial en múltiples contextos de la vida.

La descripción de Katsaros (2024) subraya que el liderazgo va más allá de la mera gestión o supervisión; es una fuerza transformadora que impulsa tanto a individuos como a equipos hacia la consecución de sus metas. La habilidad para influir y dirigir no se limita a un campo en particular, lo que resalta su carácter universal y adaptable. Atributos como la visión y la comunicación no solo son necesarios para guiar, sino también para inspirar, lo que diferencia a un verdadero líder de un simple gestor. Por lo tanto, el liderazgo es una habilidad crucial para alcanzar el éxito en cualquier esfuerzo y debe ser valorada y cultivada en todos los entornos, ya que su impacto es directo en la eficacia y cohesión de cualquier grupo o entidad.

Por su parte, Nassani et al. (2024) destacan que el liderazgo implica la capacidad de comunicar de manera eficiente, tomar decisiones, enfrentar desafíos, establecer objetivos y motivar a los demás, creando un ambiente de trabajo positivo que fomente el rendimiento y la cooperación. Un líder eficaz sabe cómo identificar y potenciar las habilidades de los miembros del equipo, facilitando la colaboración y la sinergia para alcanzar la excelencia. Según Nassani et al. (2024), el liderazgo va más allá de la supervisión y el control; su verdadero valor radica en la capacidad de crear un entorno que maximice la productividad y fomente la unión del equipo. De esta manera, un buen líder no solo guía, sino que inspira y transforma, lo que es esencial para cualquier organización que aspire a sobresalir y alcanzar metas ambiciosas.

Moulton et al. (2024) resaltan que el liderazgo desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales, ya que un líder hábil puede influir en la motivación, el compromiso, la eficiencia y la productividad de su equipo. A

continuación, se presentan algunas razones por las que el liderazgo es clave para una organización:

Motivar y alentar a los colaboradores: Los líderes pueden infundir entusiasmo y compromiso en sus empleados, generando un ambiente laboral lleno de energía y lealtad hacia los objetivos institucionales.

Definir la dirección y estrategia: Los líderes establecen el rumbo y la táctica a seguir, asegurando que todos los miembros del equipo estén alineados con las mismas metas.

Fomentar la cooperación y la sinergia grupal: Al promover la colaboración y la cohesión del equipo, los líderes crean un entorno propicio para la innovación y la adopción de nuevas ideas.

El análisis de Moulton et al. (2024) pone de manifiesto que el liderazgo no es solo una posición jerárquica dentro de la organización; un líder eficaz puede transformar, orientar y elevar la moral y productividad de su equipo. La capacidad de inspirar y motivar, definir estrategias claras y fomentar la cooperación son aspectos fundamentales que distinguen a los grandes líderes. Estos elementos son esenciales para que una organización no solo logre sus objetivos, sino que también los supere. En definitiva, un liderazgo competente y con visión es la base de cualquier entidad que aspire al éxito continuo y a la innovación.

Líder

Según Moulton et al. (2024), un líder en una organización es alguien con la capacidad de influir en los demás para alcanzar un objetivo compartido. Estos líderes tienen la habilidad de comunicar sus ideas de manera eficaz, tomar decisiones, enfrentar desafíos, fijar metas claras, motivar a su equipo y crear un ambiente de trabajo productivo y enriquecedor. Los líderes pueden estar en posiciones formales o informales dentro de la estructura organizativa, y no siempre ocupan un puesto de mando. Independientemente de su rol, deben estar preparados para adaptarse a los cambios y desafíos constantes que surgen en la organización, ya que su función es

clave para guiar al equipo hacia sus metas. Cada líder puede tener un estilo diferente de liderazgo, pero es esencial que este se alinee con la cultura y las necesidades específicas de la entidad.

El liderazgo es un pilar fundamental en cualquier organización, y como señalan Moulton et al. (2024), la adaptabilidad y la capacidad de influir son cualidades centrales de un líder efectivo. Su rol va más allá de la simple toma de decisiones; se trata de conectar, motivar y guiar al equipo hacia objetivos comunes. Es crucial que los líderes, tanto formales como informales, comprendan la cultura y dinámica de su organización, ya que esto no solo maximiza la productividad, sino que también promueve un ambiente de trabajo positivo y ayuda a enfrentar los desafíos con éxito. Cada estilo de liderazgo tiene su momento adecuado, y la capacidad de un líder para ajustar su enfoque según las circunstancias puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.

Liqiang et al. (2024) señalan que los atributos de un líder pueden variar según el contexto y las demandas específicas de la organización, pero hay ciertas cualidades comunes que destacan:

Perspectiva definida: Los líderes deben tener una visión clara y concreta de las metas que desean alcanzar y ser capaces de transmitir esa visión de manera efectiva a su equipo.

Habilidad comunicativa: Es fundamental que los líderes cuenten con sólidas habilidades de comunicación, escuchando atentamente a su equipo y expresándose de manera clara y comprensible.

Capacidad para motivar: Los líderes deben saber cómo inspirar a su equipo, fomentando el entusiasmo y la dedicación hacia los objetivos de la organización.

Toma de decisiones acertadas: Es vital que los líderes tomen decisiones bien fundamentadas, basadas en información precisa y un análisis profundo.

Gestión de conflictos: Los líderes deben ser hábiles en resolver situaciones difíciles, enfrentando desafíos con soluciones innovadoras y creativas cuando sea necesario.

Un líder eficaz no solo tiene una visión clara, sino que también sabe cómo transmitirla de manera que todo el equipo esté alineado con los objetivos de la organización. Sin una buena comunicación, incluso las mejores ideas pueden perderse. Escuchar activamente y expresar de forma clara son habilidades esenciales para mantener al equipo comprometido. Además, un verdadero líder no solo guía, sino que también inspira. Saber cómo motivar a los miembros del equipo es clave para mantener altos niveles de entusiasmo y dedicación. En el camino del liderazgo, tomar decisiones difíciles es inevitable, y la capacidad de hacerlo de manera informada y reflexiva es una señal de fortaleza. Asimismo, en el mundo empresarial, los conflictos y desafíos son parte del día a día, y la habilidad de un líder para gestionar estas situaciones, recurriendo a soluciones innovadoras, demuestra su adaptabilidad y fortaleza.

Teorías de liderazgo

Alcázar (2020) destaca que a lo largo de la historia han surgido diversas teorías sobre el liderazgo, cada una aportando una perspectiva distinta sobre lo que define a un líder eficaz. A continuación, se presentan algunas de las teorías más relevantes en este campo:

Teoría de las características: Esta teoría sostiene que los líderes exitosos poseen cualidades innatas que los hacen destacar, como el intelecto, la confianza en sí mismos y la sociabilidad.

Teoría situacional: Según este enfoque, el estilo de liderazgo que un líder debe adoptar depende del contexto, teniendo en cuenta factores como el tipo de tarea, la cultura organizacional y las características de los subordinados.

Teoría del camino-objetivo: Esta perspectiva plantea que los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo para satisfacer las necesidades y capacidades de los subordinados, ayudándolos a alcanzar sus metas.

Teoría del liderazgo transformador: Según esta teoría, los líderes deben inspirar y motivar a sus subordinados hacia una meta compartida, generando cambios significativos en la organización a través de su liderazgo.

Teoría del liderazgo transaccional: Esta plantea que los líderes deben utilizar un sistema de incentivos y sanciones para guiar a sus subordinados, enfocándose en el cumplimiento de tareas y metas específicas.

Teoría del liderazgo adaptativo: De acuerdo con esta perspectiva, los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo según el nivel de madurez y habilidades de sus subordinados.

Teoría del liderazgo con carisma: Esta teoría se basa en la idea de que los líderes carismáticos pueden inspirar y movilizar a sus subordinados a través de su magnetismo personal.

Las teorías del liderazgo abordan este concepto desde diferentes enfoques, reflejando la complejidad y diversidad de lo que significa ser un líder en distintos contextos. No existe un único modelo de liderazgo que sea aplicable a todas las situaciones, lo que resalta la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en el liderazgo. Aunque las cualidades innatas de un líder son importantes, no son suficientes por sí solas. El contexto, el entorno y la dinámica del equipo también juegan un papel fundamental en la eficacia del estilo de liderazgo adoptado.

El liderazgo, más allá de las teorías y modelos, debe enfocarse en las personas. Entender, motivar e inspirar a los individuos son habilidades esenciales que todos los líderes deben desarrollar, independientemente de la teoría que sigan. Es vital que tanto las organizaciones como los líderes se familiaricen con diferentes enfoques de liderazgo para poder adaptarse a los desafíos cambiantes del mundo actual (Alcázar, 2020).

Tipos de liderazgo

Kamal et al. (2024), mencionados en Moulton et al. (2024), sugieren las siguientes categorías para evaluar el liderazgo.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es especialmente efectivo en organizaciones que buscan fomentar la creatividad, la innovación y la adaptabilidad. Este estilo se enfoca en motivar a los empleados para alcanzar metas que superan lo convencional, con un énfasis en su crecimiento personal y profesional, permitiéndoles desplegar su máximo potencial en beneficio de la organización. Según Kelmendi et al. (2024), la habilidad del líder transformacional para inspirar y motivar a su equipo es esencial para potenciar la eficacia organizacional, especialmente en entornos dinámicos y en constante cambio. Los líderes transformacionales no solo supervisan, sino que también actúan como impulsores de cambio, adaptando el ambiente de trabajo para que cada miembro del equipo se sienta empoderado, apoyado y capaz de contribuir con ideas y soluciones innovadoras.

Características del Liderazgo Transformacional

Estímulo Intelectual

El estímulo intelectual es una piedra angular del liderazgo transformacional. Un líder que valora el desarrollo intelectual de su equipo se preocupa por crear oportunidades que permitan el aprendizaje continuo, impulsando a cada miembro a desafiar sus propias limitaciones y a desarrollar sus habilidades al máximo. Los líderes transformacionales fomentan este estímulo de diversas maneras:

Oportunidades de aprendizaje: Facilitan la participación en programas de capacitación, cursos, seminarios y conferencias para que el equipo amplíe sus conocimientos y habilidades. Este tipo de oportunidades no solo enriquece el conocimiento técnico, sino que también ayuda a los colaboradores a expandir su visión y adaptarse a nuevas realidades del mercado (Kamal et al., 2024).

Fomento de la colaboración y el intercambio de conocimientos: Los líderes transformacionales crean un ambiente en el que se valoran las experiencias individuales y se promueve la cooperación entre los miembros del equipo. Esto

fortalece la confianza y permite un flujo de ideas en el que se comparten buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Incentivo al pensamiento creativo e innovador: Este tipo de liderazgo anima a los colaboradores a explorar soluciones nuevas y a adoptar enfoques frescos, estimulando un ambiente donde la innovación es bienvenida y la toma de riesgos calculados es valorada (Kamal et al., 2024).

Retroalimentación constructiva: Los líderes transformacionales ofrecen feedback constructivo que impulsa a los empleados a mejorar su desempeño, orientándolos en su proceso de desarrollo. Esta retroalimentación no solo mejora el rendimiento, sino que también crea un espacio seguro donde los colaboradores pueden crecer profesionalmente.

Metas desafiantes y motivación constante: Este estilo de liderazgo establece objetivos que, aunque retadores, son alcanzables, motivando a los colaboradores a superar sus propias expectativas y a trabajar de manera constante en su desarrollo.

Proyectos e iniciativas inspiradoras: Los líderes transformacionales brindan oportunidades para que los colaboradores participen en proyectos que despierten su interés y les permitan ver el impacto tangible de su trabajo, reforzando su sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.

1. Motivación e Inspiración

Los líderes transformacionales no solo dirigen; también inspiran y empoderan a sus colaboradores para que alcancen su máximo potencial. Un liderazgo exitoso en este ámbito implica proporcionar una visión clara y una dirección motivadora, que cohesiona al equipo y lo guía hacia metas comunes. Algunas de las estrategias clave para motivar e inspirar al equipo incluyen:

Visión clara y atractiva: Un líder transformacional debe ser capaz de articular una visión que no solo sea inspiradora, sino también práctica y realizable. Esta visión actúa como una fuerza unificadora que inspira a todos los miembros del equipo a

trabajar en pro de un objetivo común, promoviendo la cohesión y el compromiso (Kamal et al., 2024).

Objetivos desafiantes pero alcanzables: Establecer metas ambiciosas que sean realistas impulsa al equipo a superarse y trabajar con dedicación. Este tipo de metas desafían a los colaboradores a esforzarse, mejorando su autoestima y motivación.

Reconocimiento y recompensas por la excelencia: Un aspecto crucial del liderazgo transformacional es la habilidad para celebrar y recompensar los logros de los colaboradores, motivándolos a mejorar continuamente. Al reconocer el buen desempeño, el líder refuerza el compromiso del equipo con la excelencia.

Retroalimentación constructiva: Ofrecer un feedback positivo y orientado al desarrollo ayuda a los colaboradores a mejorar sus habilidades y su desempeño. Esta retroalimentación no solo promueve un ambiente de mejora continua, sino que también motiva a los colaboradores a esforzarse por alcanzar su mejor versión (Kamal et al., 2024).

Promoción de la colaboración y la sinergia: Un líder transformacional valora la colaboración y fomenta el trabajo en equipo, sabiendo que un ambiente de cooperación es esencial para alcanzar objetivos colectivos de manera eficiente y efectiva.

2. Influencia Idealizada

La influencia idealizada, o carisma, es una característica que permite a los líderes transformacionales ejercer un poder basado en el respeto, la admiración y la confianza de sus seguidores. Este tipo de influencia no se basa en la autoridad formal, sino en las cualidades personales y en la capacidad del líder para inspirar y conectar emocionalmente con su equipo. Kelmendi et al. (2024) describen esta influencia carismática como una forma de poder social que no solo genera respeto y lealtad, sino también un sentido de pertenencia y orgullo en los colaboradores.

Los líderes que poseen influencia idealizada suelen ser vistos como modelos a seguir, y sus acciones y palabras son valoradas e imitadas por sus seguidores. Esta influencia es especialmente poderosa, ya que se fundamenta en la admiración genuina hacia el líder, en lugar de en una obligación jerárquica. La influencia idealizada permite al líder transformar el entorno organizacional mediante:

Inspiración mediante el ejemplo: Los líderes transformacionales actúan como un modelo de conducta, alineando sus acciones con los valores que promueven, lo cual fortalece la confianza y el respeto de los colaboradores.

Creación de un lazo emocional: La capacidad de conectar emocionalmente con los miembros del equipo permite al líder generar un sentido de pertenencia y lealtad. Esta conexión fortalece el compromiso y la cohesión del grupo.

Uso del carisma para guiar y motivar: El carisma de un líder transforma la dinámica del equipo, ya que los colaboradores se sienten inspirados y motivados por su presencia y por la confianza que proyecta. La influencia idealizada, basada en el respeto y la admiración, fomenta un entorno de trabajo donde los empleados se sienten valorados y respaldados, incrementando así su satisfacción y compromiso.

En resumen, el liderazgo transformacional es una herramienta poderosa para organizaciones que buscan fomentar la innovación, el desarrollo profesional y la cohesión del equipo. A través de sus características distintivas, como el estímulo intelectual, la motivación e inspiración, y la influencia idealizada, el líder transformacional no solo dirige, sino que inspira y empodera a sus colaboradores para que alcancen su máximo potencial, promoviendo un ambiente laboral positivo y alineado con los objetivos organizacionales.

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se basa en un principio sencillo: los miembros del equipo alcanzan sus metas a cambio de recompensas y, cuando no lo hacen, pueden enfrentar consecuencias. Este estilo implica establecer objetivos específicos y ofrecer incentivos para motivar a los colaboradores a cumplir con ellos. Tal y como explican

Kaya & Delice (2024), este enfoque puede ser muy eficaz para impulsar el esfuerzo y mejorar la motivación, sobre todo en ambientes donde la eficiencia y el cumplimiento de objetivos a corto plazo son clave. Sin embargo, este sistema también puede generar un ambiente algo competitivo y hasta tenso, que en ocasiones puede disminuir la cooperación entre los integrantes del equipo si no se gestiona adecuadamente.

Características del Liderazgo Transaccional

1. Consideración Individual

La consideración individual en el liderazgo transaccional consiste en prestar atención personalizada a cada colaborador. Un buen líder sabe que cada persona tiene sus propias necesidades, intereses y metas, y se esfuerza por entenderlas para poder apoyarlos de manera adecuada. Como señalan Kaya & Delice (2024), este tipo de líder no solo busca que su equipo cumpla con los objetivos, sino que se preocupa genuinamente por el crecimiento y el bienestar de cada miembro. Esto implica estar al tanto de las necesidades tanto profesionales como emocionales de sus colaboradores, y brindarles oportunidades de desarrollo y aprendizaje que les permitan crecer en su carrera.

En el liderazgo transaccional, esta atención personalizada también se extiende al fomento de un ambiente de trabajo positivo y de confianza. Al mostrar interés genuino por el bienestar de cada persona, el líder contribuye a que el equipo se sienta valorado y motivado. Este enfoque no solo fortalece las relaciones dentro del equipo, sino que también fomenta un ambiente de colaboración y apoyo mutuo, donde todos se sienten escuchados y respaldados.

2. Reconocimiento Contingente

El reconocimiento contingente es una estrategia central en el liderazgo transaccional, y consiste en recompensar los logros de los colaboradores de acuerdo con su rendimiento. En este modelo, el líder establece claramente los objetivos y define los incentivos que se otorgarán al alcanzarlos. Este enfoque está basado en los principios del condicionamiento operante, donde las acciones de los colaboradores se

ven reforzadas o desalentadas en función de las consecuencias que reciben. En otras palabras, cuando un miembro del equipo cumple o supera las expectativas, recibe un reconocimiento, como una bonificación, elogios o cualquier otra forma de recompensa positiva (Kamal et al., 2024).

Sin embargo, para que esta estrategia funcione bien, es esencial que el líder aplique el reconocimiento de manera justa y equitativa. Los colaboradores necesitan sentir que los premios y reconocimientos se otorgan de manera imparcial, sin favoritismos. De lo contrario, podrían surgir tensiones y competencia desleal dentro del equipo. Cuando el líder logra que el reconocimiento se perciba como justo, los colaboradores se sienten motivados a alcanzar sus metas y se crea un ambiente de responsabilidad compartida, donde todos entienden que sus esfuerzos serán recompensados (Kamal et al., 2024).

3. Administración Activa por Excepción

La administración activa por excepción es otra herramienta importante en el liderazgo transaccional. En este enfoque, el líder supervisa de cerca el desempeño del equipo para identificar problemas o desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. La idea es establecer reglas claras y estar atento a cualquier obstáculo que pueda surgir, actuando de inmediato cuando se detecta algún problema. Esto permite al líder intervenir antes de que la situación se complique o afecte al equipo. Según Kaya & Delice (2024), este enfoque es especialmente útil en entornos donde el control y la supervisión constante son necesarios, como en equipos que manejan tareas críticas o trabajan en ambientes de alta presión.

No obstante, el enfoque de administración activa por excepción puede tener un aspecto negativo si se percibe como excesivamente autoritario. Los colaboradores podrían sentirse limitados o poco motivados a proponer ideas nuevas si sienten que el líder interviene constantemente y no les da margen para trabajar con autonomía. Por ello, es importante que el líder encuentre un equilibrio entre la supervisión y la confianza en el equipo, mostrando que la intención es guiar y respaldar, no imponer o controlar de manera excesiva.

Un buen líder que usa la administración activa por excepción también se preocupa por comunicar abiertamente sus expectativas y por ofrecer retroalimentación constructiva. De esta manera, los colaboradores pueden entender por qué es importante cumplir con los estándares establecidos y cómo su trabajo contribuye al éxito del equipo. Este enfoque de liderazgo puede ayudar a mantener al equipo enfocado y alineado con los objetivos, sin necesidad de un control excesivo.

Liderazgo Laissez-Faire

El liderazgo laissez-faire, cuyo nombre en francés significa "dejar hacer", se caracteriza por una intervención mínima del líder en el trabajo cotidiano del equipo. En este estilo, el líder otorga total libertad a los colaboradores para que tomen decisiones y enfrenten los desafíos de manera independiente, confiando en su capacidad y experiencia. Este enfoque puede ser especialmente útil en entornos donde los miembros del equipo son altamente competentes, están motivados y tienen una fuerte capacidad para autogestionarse (Kamal et al., 2024).

Características del Liderazgo Laissez-Faire

1. Autonomía y Confianza en el Equipo

La autonomía es el corazón del liderazgo laissez-faire. Los líderes que adoptan este estilo confían plenamente en el criterio y las habilidades de sus colaboradores, permitiéndoles gestionar sus tareas y tomar decisiones sin una supervisión constante. Este enfoque fomenta un ambiente de trabajo donde cada miembro del equipo tiene la libertad de actuar según su mejor juicio, lo cual suele generar un mayor sentido de responsabilidad y satisfacción, especialmente entre aquellos con experiencia y habilidades avanzadas (Kaya & Delice, 2024).

Cuando los empleados sienten que su líder confía en ellos, suelen experimentar un aumento en la motivación y la autoconfianza. Al no estar sujetos a una supervisión rigurosa, tienen la oportunidad de explorar sus propias ideas y encontrar soluciones por sí mismos. Este estilo de liderazgo permite que cada miembro del equipo se

convierta en el líder de su propio trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad sobre los resultados y aumentando su sentido de logro y pertenencia en la organización.

Rol del Líder como Recurso y Apoyo

En el liderazgo *laissez-faire*, el líder adopta un rol de respaldo o de “recurso accesible”, en lugar de una figura directiva activa. Su intervención suele ser ocasional, y se limita a proporcionar apoyo cuando es solicitado, permitiendo que el equipo gestione sus propias tareas. Este tipo de líder no interviene en las decisiones diarias, sino que se mantiene disponible para resolver dudas o apoyar en situaciones complejas cuando los colaboradores lo necesitan. Kamal et al. (2024) destacan que este estilo puede funcionar de manera efectiva en equipos altamente cualificados que requieren poca orientación.

Sin embargo, el éxito de este estilo depende de la capacidad del líder para evaluar cuándo intervenir y cuándo dejar que el equipo se autogestione. En situaciones donde surgen conflictos o donde el equipo enfrenta obstáculos inesperados, el líder *laissez-faire* debe estar dispuesto a asumir un rol más activo para brindar dirección y evitar que los problemas se agraven. La capacidad de mantenerse disponible y apoyar sin imponer su autoridad es fundamental en este estilo de liderazgo.

2. Ambiente Propicio para la Creatividad y la Innovación

La libertad que ofrece el liderazgo *laissez-faire* puede ser un catalizador para la creatividad y la innovación dentro del equipo. Al no estar sujetos a directrices estrictas, los empleados pueden explorar diferentes maneras de resolver problemas y experimentar con nuevas ideas sin temor a cometer errores. Esta flexibilidad es especialmente valiosa en sectores dinámicos y en constante evolución, donde la capacidad para innovar puede ser un factor decisivo para el éxito de la organización (Kelmendi et al., 2024).

En un entorno *laissez-faire*, los colaboradores tienen la oportunidad de asumir riesgos calculados y de buscar soluciones originales, lo que puede llevar a mejoras significativas en procesos y productos. La libertad para innovar y experimentar

fomenta una cultura de aprendizaje continuo, donde los miembros del equipo pueden adquirir nuevas habilidades y adaptarse a los cambios del entorno de manera proactiva. Esto puede resultar en un ambiente laboral motivador, donde los empleados se sienten empoderados y comprometidos a aportar ideas frescas.

3. Riesgos del Liderazgo Laissez-Faire

Aunque el liderazgo laissez-faire tiene ventajas en ciertos contextos, también presenta desafíos y riesgos. La falta de estructura y dirección puede dar lugar a inacción o desorganización dentro del equipo, especialmente en situaciones que requieren una toma de decisiones rápida o una coordinación eficiente. Kaya & Delice (2024) advierten que, en estos casos, la ausencia de un liderazgo activo puede comprometer el logro de los objetivos y generar frustración entre los colaboradores.

En entornos que demandan una dirección clara y rápida respuesta a los problemas, el enfoque laissez-faire puede resultar contraproducente, ya que los colaboradores pueden sentir que no tienen el respaldo necesario para avanzar. La falta de intervención del líder puede llevar a que los problemas se prolonguen o incluso se intensifiquen, afectando tanto la moral del equipo como la productividad. Por esta razón, los líderes que optan por este estilo deben estar atentos a las necesidades de su equipo y dispuestos a intervenir cuando sea necesario para garantizar el éxito y el bienestar del grupo.

4. Equilibrio entre Libertad y Apoyo

Para que el liderazgo laissez-faire sea efectivo, es fundamental que el líder encuentre un equilibrio entre otorgar libertad y proporcionar apoyo. Aunque la independencia es una ventaja, el equipo también necesita saber que el líder está disponible y dispuesto a intervenir en situaciones críticas. Este equilibrio es especialmente importante en equipos donde la autonomía es bienvenida, pero el apoyo ocasional es necesario para mantener el foco en los objetivos y evitar problemas derivados de la falta de supervisión.

En un estilo *laissez-faire* bien implementado, el líder mantiene la confianza en su equipo, fomentando un ambiente de trabajo relajado pero responsable. Al mismo tiempo, se asegura de estar presente cuando surgen dificultades, brindando el respaldo necesario sin restar autonomía. Este equilibrio ayuda a que los colaboradores sientan que tienen tanto la libertad de actuar por su cuenta como el apoyo de una figura confiable, lo cual contribuye a un ambiente laboral saludable y equilibrado.

Liderazgo Orientado a Resultados

El liderazgo orientado a resultados pone en el centro el logro de metas específicas, claras y alcanzables. En este estilo, el líder establece objetivos concretos y medibles para el equipo, impulsando una cultura de responsabilidad donde todos saben lo que deben lograr y cómo su trabajo aporta al objetivo común. A diferencia de otros estilos de liderazgo, aquí se le da más importancia a los logros finales que a los detalles de cada paso del proceso. Según Kamal et al. (2024), esta orientación es ideal para organizaciones que buscan maximizar su rendimiento o para sectores competitivos donde alcanzar resultados claros es clave. Sin embargo, en ambientes donde la creatividad, la colaboración y la innovación son más importantes, este enfoque podría no ser el más adecuado y podría ser mejor optar por estilos más participativos o transformacionales (Kamal et al., 2024).

Características del Liderazgo Orientado a Resultados

1. Metas Claras y Bien Definidas

Un líder orientado a resultados tiene muy claro lo que quiere lograr y se asegura de que el equipo también lo sepa. Este estilo de liderazgo se enfoca en definir objetivos concretos y específicos, de modo que todos comprendan hacia dónde se dirigen y cuál es su rol en el éxito del equipo. Como explican Kamal et al. (2024), esta claridad ayuda a evitar confusiones y a mantener a todos enfocados en el panorama general en lugar de perderse en detalles menores. Los líderes que adoptan este enfoque no suelen enfocarse en la supervisión constante, sino en guiar a sus equipos hacia el objetivo final con confianza en su capacidad para cumplir con sus roles.

Al definir metas precisas y alcanzables, los líderes orientados a resultados facilitan el camino para que cada miembro del equipo trabaje con un sentido de propósito y compromiso, sin tener que depender de un control exhaustivo. Esto ayuda a crear un entorno de trabajo donde todos tienen una dirección clara y se sienten motivados para dar lo mejor de sí.

2. Fomento de la Responsabilidad Individual y Colectiva

Un aspecto clave en el liderazgo orientado a resultados es la responsabilidad. Cada persona sabe que es responsable de cumplir con sus objetivos y de aportar al éxito del equipo. En este tipo de liderazgo, se crea una cultura de rendición de cuentas donde cada colaborador entiende que su desempeño será evaluado en función de los resultados obtenidos. Kamal et al. (2024) destacan que este sentido de responsabilidad fortalece el compromiso, ya que cada miembro del equipo sabe que su esfuerzo cuenta y contribuye a los objetivos colectivos.

Esta responsabilidad compartida no solo se limita al desempeño individual, sino que también fomenta el trabajo en equipo. Los colaboradores son conscientes de que el éxito de la organización depende del esfuerzo conjunto, y esto refuerza el espíritu de colaboración y el compromiso. Al promover esta cultura de responsabilidad, el líder impulsa a cada persona a dar lo mejor de sí y a trabajar de manera eficaz en equipo.

3. Adaptabilidad y Flexibilidad

Aunque el enfoque de este estilo de liderazgo se centra en alcanzar los resultados, los líderes orientados a resultados también reconocen que pueden surgir obstáculos y desafíos imprevistos. Estos líderes entienden la importancia de ser flexibles y están dispuestos a ajustar sus estrategias cuando es necesario para adaptarse a las circunstancias. Kamal et al. (2024) destacan que esta capacidad de adaptarse a los cambios sin perder de vista los objetivos finales es crucial para el éxito a largo plazo.

Ser adaptable no significa desviarse del objetivo, sino ser flexible en el enfoque para alcanzarlo. Los líderes orientados a resultados animan a sus equipos a ver los obstáculos como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, manteniéndolos enfocados en el logro de las metas, incluso cuando el camino no es fácil. Esta mentalidad de resiliencia fomenta la capacidad del equipo para enfrentar desafíos con confianza y encontrar soluciones innovadoras.

4. Evaluación y Retroalimentación Constante

Para los líderes orientados a resultados, la evaluación y la retroalimentación son fundamentales. En lugar de supervisar cada paso, estos líderes prefieren realizar evaluaciones periódicas para asegurarse de que el equipo va por buen camino y de que las metas están en el horizonte. Kamal et al. (2024) destacan que este enfoque no solo permite a los colaboradores saber cómo están avanzando, sino que también les brinda una guía sobre cómo mejorar.

La retroalimentación continua ayuda al equipo a ajustar su enfoque y mejorar su desempeño. Este proceso de evaluación no se trata solo de alcanzar el objetivo, sino también de aprender y mejorar en el camino. Saber cómo su trabajo contribuye a los resultados finales motiva a los colaboradores y les da una sensación de logro, reforzando su compromiso con el equipo.

5. Fomento de la Autonomía y la Confianza

Un líder orientado a resultados confía en su equipo y les da la autonomía necesaria para cumplir con sus tareas de la mejor manera posible. Este enfoque promueve la confianza y permite que cada miembro se sienta responsable y capaz de tomar decisiones alineadas con los objetivos generales. Al confiar en la capacidad de cada persona, el líder orientado a resultados fomenta un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sienten valorados y empoderados para actuar con independencia.

La autonomía no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también impulsa la motivación y el deseo de dar lo mejor de sí en el trabajo. Cuando los colaboradores

tienen la libertad de actuar y saben que el líder confía en ellos, se sienten motivados a demostrar su valía y a trabajar con mayor compromiso y responsabilidad.

2.2.2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un concepto que abarca las emociones, percepciones y actitudes que un trabajador tiene respecto a su empleo, reflejando qué tan a gusto o complacido se siente con su puesto y las condiciones en las que desempeña sus funciones. No se limita únicamente a las tareas cotidianas, sino que también engloba otros factores como la cultura de la empresa, las relaciones interpersonales con compañeros y supervisores, las oportunidades de crecimiento y la compensación económica, entre otros aspectos relevantes.

Hay una variedad de factores que pueden influir en la satisfacción laboral, incluyendo elementos tangibles, como un salario competitivo, beneficios atractivos y un ambiente laboral favorable, así como aspectos intangibles como el reconocimiento, el respeto, el sentido de pertenencia y el balance entre la vida profesional y personal. Asimismo, características como la naturaleza del trabajo, el grado de autonomía y las oportunidades de utilizar y perfeccionar habilidades resultan clave en la forma en que el empleado percibe su trabajo.

Cuando los niveles de satisfacción laboral son altos, tanto el trabajador como la organización suelen beneficiarse. Los empleados que se sienten satisfechos tienden a ser más productivos, leales y comprometidos, lo que a su vez reduce la rotación de personal y el ausentismo. A su vez, un entorno de trabajo en el que los empleados se sienten motivados y felices tiende a ser más colaborativo y propenso a la innovación. En cambio, la insatisfacción en el trabajo puede llevar a una caída en la productividad, a un aumento en el estrés y, con el tiempo, a la pérdida de empleados valiosos.

En el entorno laboral actual, la satisfacción en el trabajo ha adquirido mayor relevancia. Especialmente entre las generaciones más jóvenes, hay una fuerte inclinación hacia la búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad, y las oportunidades de desarrollo personal y profesional. En respuesta a esta tendencia, muchas empresas están adoptando una visión más holística en la

gestión de su talento, esforzándose no solo por satisfacer las necesidades básicas de los empleados, sino también por asegurar que encuentren un propósito y significado en su trabajo.

Beneficios de la satisfacción laboral

Ahmadi et al. (2024) explican que la satisfacción laboral está vinculada al grado en que las necesidades, deseos y expectativas de un trabajador se ven cumplidos en relación con su empleo. Este concepto tiene un impacto profundo en varios aspectos del entorno laboral y el funcionamiento de las organizaciones.

Uno de los beneficios más notables de la satisfacción laboral es el aumento en la productividad. Cuando los empleados se sienten valorados y cómodos en sus funciones, tienden a comprometerse más profundamente con su trabajo y a esforzarse por alcanzar metas más ambiciosas. Pursio et al. (2024) subrayan que esta actitud activa y entusiasta no solo favorece el desempeño en proyectos individuales, sino que también mejora el rendimiento general de toda la organización.

Por otro lado, la satisfacción laboral también está relacionada con la retención de talento y la reducción de la rotación de personal. Jing et al. (2024) señalan que, cuando los trabajadores están satisfechos con su entorno de trabajo, es menos probable que busquen empleo en otras compañías. Esto no solo permite a las organizaciones mantener a empleados con experiencia y habilidades valiosas, sino que también reduce considerablemente los costos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Asimismo, un ambiente laboral positivo es otro de los efectos de la satisfacción laboral. Iqbal et al. (2024) destacan que los empleados satisfechos suelen tener relaciones más armoniosas con sus colegas, lo que favorece un ambiente de trabajo basado en la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación abierta. Este tipo de cultura organizacional contribuye a que los equipos sean más cohesionados y eficientes.

Además, la satisfacción laboral tiene un impacto directo en la salud y el bienestar de los empleados. Moulton et al. (2024) explican que aquellos que disfrutan de su trabajo y se sienten valorados presentan menores niveles de estrés, ansiedad y agotamiento emocional. Al estar más conectados con su empleo, estos trabajadores suelen adoptar estilos de vida más saludables, lo que no solo reduce el absentismo, sino que también mejora su calidad de vida tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

Dimensiones de la satisfacción laboral

Para Ahmadi et al. (2024), las siguientes dimensiones conforman la satisfacción:

Condiciones físicas

Pursio et al. (2024) señalan que el bienestar de los empleados puede verse fuertemente afectado por las condiciones tangibles y ambientales en su lugar de trabajo. Dentro de estos aspectos, se incluyen una variedad de factores clave que influyen directamente en cómo se siente un trabajador durante su jornada laboral.

Entre los elementos más destacados se encuentran el estado del entorno físico, que abarca aspectos como el clima, la iluminación y la acústica del espacio. Estos factores, aunque a veces pasados por alto, pueden tener un impacto significativo en la comodidad y productividad de los empleados. La adecuación de los muebles y dispositivos utilizados en el trabajo también es crucial, al igual que la eficiencia y buen estado de las herramientas y máquinas que se emplean. Además, la prevención de riesgos y la seguridad en el espacio laboral son esenciales para evitar accidentes y problemas de salud, lo que contribuye a un ambiente más seguro y tranquilo.

El espacio disponible para realizar las tareas, incluyendo áreas de trabajo y almacenamiento, también influye en el bienestar, ya que un entorno bien organizado y limpio promueve una sensación de orden y eficiencia. En esta línea, el aseo y mantenimiento de las áreas de trabajo son aspectos que no solo afectan la estética del lugar, sino también el bienestar general de los empleados. Finalmente, la calidad de los servicios auxiliares, como aquellos relacionados con la higiene, conservación y

sistemas informáticos, desempeñan un rol importante en el buen funcionamiento del ambiente laboral.

Si se ignoran estas condiciones tangibles y ambientales, los empleados pueden experimentar incomodidad, tensión y una reducción en su rendimiento. Sin embargo, cuando se atienden adecuadamente, estos factores crean un entorno de trabajo más seguro y agradable, lo que incrementa el bienestar de los trabajadores (Pursio et al., 2024).

Es importante destacar que el bienestar laboral es un concepto complejo que abarca múltiples dimensiones. Las condiciones tangibles y ambientales son solo una parte de la ecuación. Otros factores, como la calidad de las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación económica y el sentido de propósito en el trabajo, son igualmente importantes para el bienestar integral de los empleados (Pursio et al., 2024).

Beneficios salariales

La satisfacción laboral desempeña un papel esencial en el bienestar de los empleados y, en consecuencia, en la productividad de una empresa. Entre los diversos factores que influyen en este sentimiento de satisfacción, los beneficios salariales destacan como uno de los más importantes, proporcionando ventajas tanto para los trabajadores como para la organización. A continuación, se presentan algunos de los principales beneficios que surgen al garantizar la satisfacción laboral a través de incentivos salariales (Fletcher et al., 2024).

En primer lugar, cuando un empleado percibe que su remuneración es justa y está alineada con sus contribuciones, habilidades y responsabilidades, es más probable que se sienta valorado y reconocido. Esta percepción de justicia y reconocimiento suele traducirse en un mayor compromiso, lealtad y dedicación hacia la empresa. El empleado, al sentirse incentivado y apreciado, tiende a esforzarse más, a ser innovador y a contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales (Fletcher et al., 2024).

Además, ofrecer paquetes salariales competitivos no solo ayuda a retener el talento existente, sino que también permite atraer a los mejores candidatos disponibles en el mercado laboral. Las empresas que destacan por ofrecer compensaciones atractivas tienden a tener una ventaja competitiva en el proceso de reclutamiento, lo que les facilita la formación de equipos altamente cualificados y motivados. Esta capacidad para atraer y retener talento impulsa la innovación, mejora la calidad del servicio y refuerza la posición de la empresa dentro del mercado a largo plazo (Fletcher et al., 2024).

Políticas administrativas

Las políticas administrativas de una organización desempeñan un papel fundamental en la configuración de la satisfacción laboral de sus empleados. Estas políticas, que incluyen desde normas y procedimientos hasta decisiones de gestión y sistemas de recompensa, establecen el marco operativo en el que los trabajadores desempeñan sus tareas, lo que influye directamente en su percepción del ambiente laboral. Un diseño justo y bien estructurado de estas políticas puede crear un entorno en el que los empleados se sientan valorados, comprendidos y apoyados. Esta sensación de reconocimiento y respaldo contribuye a un mayor compromiso, dedicación y productividad por parte de los trabajadores (Pattali et al., 2024).

Por el contrario, cuando las políticas administrativas no están alineadas con las expectativas y necesidades de los empleados, pueden generar efectos negativos. Políticas poco definidas, decisiones administrativas percibidas como injustas o arbitrarias, o sistemas de recompensa que no reconocen adecuadamente el esfuerzo y el mérito pueden resultar en descontento y desmotivación, lo que a su vez puede provocar una mayor rotación de personal. Para evitar estos efectos adversos, es esencial que las organizaciones revisen y ajusten sus políticas administrativas de manera regular, incorporando el feedback de los empleados. De este modo, se garantiza un ambiente laboral más favorable y se promueve una alta satisfacción entre los trabajadores (Pattali et al., 2024).

Relaciones sociales

Las relaciones sociales en el entorno laboral constituyen un pilar clave para la satisfacción de los empleados. Dado que los seres humanos son intrínsecamente sociales, las interacciones que se desarrollan entre colegas, supervisores y subordinados influyen notablemente en su percepción global del trabajo. Un ambiente en el que las relaciones interpersonales son colaborativas, respetuosas y positivas puede incrementar de manera significativa el compromiso y la satisfacción de los empleados con sus funciones. Las amistades en el trabajo, el apoyo mutuo entre compañeros y la sensación de formar parte de un equipo cohesionado funcionan como amortiguadores frente al estrés, mejorando tanto el bienestar como la moral de los trabajadores (Nielsen et al., 2024).

Por el contrario, un ambiente laboral caracterizado por conflictos, competitividad excesiva o la falta de camaradería puede impactar negativamente la satisfacción laboral. Las tensiones interpersonales y la falta de cohesión en los equipos pueden crear un clima tóxico, en el que los empleados sientan la necesidad de estar en guardia o perciban que no pueden confiar en sus compañeros. Para evitar este tipo de situaciones, es fundamental que las organizaciones promuevan activamente las buenas relaciones sociales en el lugar de trabajo. Esto puede lograrse mediante la creación de oportunidades para interacciones positivas, la formación en habilidades de comunicación efectiva y una gestión adecuada de los conflictos que puedan surgir (Nielsen et al., 2024).

Desarrollo personal

El desarrollo personal en el ámbito laboral es un componente esencial de la satisfacción de los empleados. Esta dimensión se refiere a las oportunidades y recursos que las organizaciones brindan para que sus empleados crezcan tanto profesional como personalmente. Cuando los trabajadores perciben que tienen la posibilidad de aprender, adquirir nuevas habilidades, asumir retos y avanzar en sus carreras, tienden a sentirse más motivados y comprometidos con su trabajo. Un entorno que promueve el desarrollo continuo y la capacitación no solo demuestra que la organización valora

el crecimiento de sus empleados, sino también que está dispuesta a invertir en su futuro, lo cual refuerza la lealtad y satisfacción hacia la empresa (Iqbal et al., 2024).

En contraste, la falta de oportunidades de desarrollo puede generar frustración y desmotivación entre los empleados. Si sienten que sus talentos no se aprovechan adecuadamente o que no tienen un camino claro hacia el progreso, es probable que experimenten una disminución en su satisfacción laboral. Además, pueden percibir que la organización no valora su potencial ni su aporte. Por ello, es crucial que las empresas reconozcan el deseo natural de los empleados por crecer y se esfuercen en fomentar este desarrollo. Esto puede lograrse proporcionando formación continua, ofreciendo feedback constructivo y creando oportunidades claras para el avance profesional (Iqbal et al., 2024).

Desempeño de la tarea

El desempeño de las tareas es una dimensión clave para la satisfacción laboral, ya que está directamente relacionado con cómo los empleados perciben la naturaleza de sus responsabilidades diarias y el valor de su trabajo. Cuando los empleados consideran que sus tareas son significativas y contribuyen al éxito general de la organización, esto les otorga una sensación de propósito y relevancia. Tener una comprensión clara de las expectativas, junto con la autonomía para llevar a cabo sus funciones, puede aumentar tanto la efectividad como la satisfacción en el trabajo. Esto se debe a que los trabajadores sienten que ocupan un rol importante y reconocido dentro de la empresa, lo que refuerza su compromiso y motivación (Liu et al., 2024).

Sin embargo, si los empleados perciben que sus tareas son repetitivas, carentes de sentido o no están alineadas con sus habilidades, es probable que experimenten insatisfacción. Además, la falta de claridad en las expectativas o la sensación de estar sobrecargados puede generar estrés y desmotivación. Por ello, es fundamental que las organizaciones proporcionen descripciones de trabajo claras y retroalimentación constante sobre el desempeño. Asimismo, deben asegurarse de que los empleados perciban que su trabajo tiene un propósito definido y valioso. Una gestión adecuada

del desempeño de las tareas puede impactar positivamente en el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados (Liu et al., 2024).

Relación con la tarea

La relación con la tarea es una dimensión crucial en la satisfacción laboral, ya que se centra en cómo los empleados perciben y se vinculan emocionalmente con sus responsabilidades diarias. Esta dimensión evalúa la afinidad del individuo con las tareas que realiza y su percepción de competencia al ejecutarlas. Cuando las tareas asignadas se alinean con las habilidades, intereses y pasiones del empleado, es mucho más probable que experimente una mayor satisfacción en su trabajo. Esta conexión fluida entre lo que el empleado hace y lo que disfruta hacer genera una sensación de eficacia y fluidez en la ejecución de las tareas, lo que no solo aumenta el compromiso, sino que también puede reducir el agotamiento laboral (Liu et al., 2024).

Por el contrario, si existe una desconexión entre el empleado y las tareas que realiza, es posible que aparezcan sentimientos de frustración o desapego. Por ejemplo, un trabajador que siente que sus habilidades no están siendo aprovechadas al máximo o que las tareas que se le asignan carecen de propósito claro, puede experimentar una disminución en su motivación y satisfacción. Para prevenir este tipo de descontento, las organizaciones deben esforzarse en garantizar que haya una correspondencia adecuada entre las habilidades y aspiraciones del empleado y las tareas que se le asignan. Este ajuste es esencial, ya que influye directamente en el bienestar del empleado y en su percepción general de satisfacción laboral (Liu et al., 2024).

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

H₁: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.

2.3.2. Hipótesis específicas

H₂: El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.

H₃: El liderazgo transaccional está positivamente relacionado con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica

H₄: El liderazgo laissez-faire tiene una relación positiva con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.

H₅: El liderazgo orientado a resultados se asocia de manera positiva con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.

2.4. Definición de términos

Autonomía: grado de libertad que se otorgan a los colaboradores a través de actividades de empoderamiento, con la finalidad de realizar ciertas tareas (Pursio et al., 2024).

Competencia laboral: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un colaborador, las cuales permiten realizar un trabajo de manera sobresaliente en algún rubro definido de la organización (Pursio et al., 2024).

Costumbre: conjunto de actos aprendidos durante un espacio de tiempo en la organización, producto del intercambio de actividades diarias, las cuales se toman como actos comunes (Pursio et al., 2024).

Estructura organizacional: organización visual de las actividades que se dan en la organización, las cuales muestran las líneas de autoridad y comunicación entre los diversos departamentos que existen en la organización (Ahmadi et al., 2024).

Líder: persona que sin necesidad de tener rasgos de autoridad genera un impacto significativo en el personal, motiva actividades positivas y genera un ambiente para el logro de los objetivos organizacionales (Ahmadi et al., 2024).

Liderazgo: conjunto de habilidades blandas que hacen que una persona pueda lograr objetivos en base a otras personas. Es la capacidad de motivar a las personas hacia acciones concretas y encaminadas (Ahmadi et al., 2024).

Remuneración: es la contraprestación que ofrece la organización en base al esfuerzo físico o psicológico que da el trabajador en la organización. Esta contraprestación puede ser monetaria o no monetaria (Ahmadi et al., 2024).

Puesto de trabajo: unidad mínima de trabajo que contiene obligaciones y derechos en la organización (Ahmadi et al., 2024).

2.5. Identificación de variables

Variable 1

Liderazgo

Variable 2

Satisfacción laboral

2.6. Operacionalización de variables

El liderazgo, concebido como un proceso dinámico en el que los líderes influyen en sus subordinados para alcanzar los objetivos de la organización, está estrechamente relacionado con los niveles de satisfacción laboral. En este estudio, se examinan los impactos de varios estilos de liderazgo: transformacional, transaccional, laissez-faire y orientado a resultados. Cada uno de estos enfoques se evalúa mediante indicadores como la influencia idealizada, el reconocimiento contingente y el esfuerzo adicional que los líderes logran de sus equipos. La investigación actual muestra que el liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar y motivar a los empleados a superar sus propios límites, se asocia positivamente con un mayor grado de satisfacción laboral. En contraste, el liderazgo laissez-faire, que implica una actitud pasiva y la falta de intervención, tiende a generar insatisfacción entre los empleados (Kelmendi et al., 2024; Kamal et al., 2024).

Tabla 1.*Operacionalización de la variable 1*

Tabla 1. Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Liderazgo	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	1,2,3,4,5,6,7,8,9	Likert
		Motivación por inspiración		
	Liderazgo transaccional	Estímulo intelectual	10,11,12,13,14,15	
		Consideración individual		
	Liderazgo laissez faire	Reconocimiento contingente	16,17,18,19,20,21	
		Dirección por excepción		
Liderazgo por resultado	Laissez faire	22,23,24,25,26,27,28		
		Esfuerzo extra Satisfacción Eficaz		

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.*Operacionalización de la variable 2*

Tabla 2. Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Satisfacción laboral	Condiciones físicas y materiales	materiales	1,2,3,4	Likert
	Beneficios laborales y remunerativos	Beneficios	5,6,7,8	
	Políticas administrativas	Reglamentos	9,10,11,12,	
	Relaciones sociales	Relaciones	13,14,15,16	
	Desarrollo personal	Capacitación	17,18,19,20,21	
	Desempeño de tareas	Cumplimiento	22,23,24,25	
	Relación con la autoridad	Líder	26,27,28,29,30	

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El presente estudio utilizó un enfoque cuantitativo para explorar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral. Siguiendo la metodología descrita por Ahmadi et al. (2024), se implementó una investigación de tipo correlacional, con el objetivo de medir la asociación entre ambas variables sin alterar de manera intencional los comportamientos o las condiciones del entorno. Este enfoque fue clave para examinar cómo diferentes estilos de liderazgo impactan los niveles de satisfacción laboral en el contexto del INABIF Ica.

En las conclusiones, se espera aportar una visión más profunda sobre cómo un liderazgo coherente y bien aplicado puede influir positivamente en la satisfacción de los empleados. Los resultados obtenidos de esta relación no solo contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, sino que también repercuten directamente en la calidad

de vida de los ciudadanos atendidos por la institución, reflejando un impacto más amplio en la comunidad (Ahmadi et al., 2024).

3.2. Nivel de investigación

El análisis se basará en un enfoque de investigación correlacional, cuyo propósito es evaluar el nivel de impacto de una variable en relación con otra. En este contexto, Ahmadi et al. (2024) afirman que el enfoque correlacional permite a los investigadores examinar y medir la relación entre dos o más variables, sin buscar establecer causas directas. Este tipo de estudio tiene como objetivo identificar patrones de relación entre las variables observadas, proporcionando una visión clara de cómo interactúan, pero sin pretender determinar causalidades específicas.

3.3. Método de investigación

Para obtener hallazgos confiables, este proyecto utilizará un enfoque deductivo, que permite derivar conclusiones específicas a partir de principios generales. La investigación contrastará los fundamentos teóricos existentes con la información recabada durante el proceso de recolección de datos.

Ahmadi et al. (2024) destacan que el enfoque deductivo es clave en los estudios cuantitativos, ya que facilita la identificación de conexiones lógicas y causales entre las variables y los fenómenos analizados. Esta metodología parte de teorías amplias y postulados generales para llegar a conclusiones particulares, lo que permite formular hipótesis sólidas y validarlas empíricamente. El valor del método deductivo radica en su capacidad para generar resultados precisos y extrapolables, gracias a un análisis ordenado de los datos cuantitativos. De este modo, la deducción ayuda a los investigadores a avanzar en el conocimiento científico, comparando teorías con hechos concretos, proporcionando evidencia empírica que respalde o desafíe las teorías propuestas, y contribuyendo a la construcción de un conocimiento sólido y fiable.

3.4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental y transversal, lo que significa que no se realizaron manipulaciones en las variables de estudio y que la

recolección de datos se llevó a cabo en un único punto temporal (Nielsen et al., 2024). Este diseño fue elegido porque permite observar y analizar las relaciones entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral sin intervenir en las dinámicas naturales de la organización. Al no alterar el entorno, se busca obtener una visión más precisa de las correlaciones entre las variables tal como ocurren en la realidad.



Donde:

M: Muestra

X: Variable 1

Y: Variable 2

R: Relación

3.5. Población, muestra, muestreo

3.5.1. Población

La población del estudio estuvo conformada por los 33 colaboradores del INABIF de Ica durante el año 2024. Estos colaboradores se distribuyen en dos áreas principales: Administrativa y Operativa. Debido al tamaño reducido de la población, se optó por incluir a todos los colaboradores como muestra total.

En el siguiente cuadro , se presenta la distribución de la población y la muestra, la cual incluye 13 colaboradores en el área administrativa y 20 en el área operativa. Asimismo, se registraron 18 hombres y 15 mujeres. Esta decisión metodológica se basa en la recomendación de analizar la totalidad de la población en estudios con grupos pequeños, con el fin de obtener resultados más precisos y representativos (Kaya & Delice, 2024).

Tabla 3.

Determinación de la población y muestra.

Categoría	Población Total	Muestra Seleccionada	Porcentaje de la muestra (%)
Total de colaboradores	33	33	100.0%
Área Administrativa	13	13	100.0%
Área Operativa	20	20	100.0%
Total Hombres	18	18	100.0%
Total Mujeres	15	15	100.0%

Nota: Elaboración propia.

Población objetivo: colaboradores que realizan labores administrativas en el INABIF, Ica, 2024.

Población accesible: colaboradores que realizan labores administrativas en el INABIF, Ica, 2024.

Marco muestral: Lista de trabajadores que realizan labores administrativas en el INABIF, Ica, 2024.

Unidad de análisis: Lista de trabajadores que realizan labores administrativas en el INABIF, Ica, 2024.

3.5.2. Muestra

Dado que la población es reducida y está compuesta por pocos elementos, se decidió utilizar el total de la población como muestra. Según Ahmadi et al. (2024), una muestra es una porción significativa de la población que contiene suficiente información representativa para extraer datos relevantes sobre una realidad problemática. En este caso, al incluir a todos los colaboradores, se asegura que los resultados reflejen con mayor exactitud las características y dinámicas observadas en la organización.

3.5.3. Muestreo

En esta investigación se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permitirá incluir como muestra a la totalidad de la población disponible. Este tipo de muestreo es apropiado cuando se trabaja con una población pequeña y accesible, como es el caso de este estudio. De acuerdo con Pursio et al. (2024), el muestreo no probabilístico es especialmente útil en situaciones donde el tamaño reducido de la población dificulta la aplicación de métodos probabilísticos, garantizando que la muestra sea lo suficientemente representativa para cumplir con los objetivos de la investigación.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a) Validez del instrumento de medición

Para la validación de los instrumentos, se recurrirá a jueces expertos en temas relacionados con la gestión de personas. En este caso, se contará con la participación de profesionales con grado de doctor que se dedican al ámbito de la investigación. La validación será realizada por un total de 5 jueces expertos, quienes evaluarán la

pertinencia y adecuación de los instrumentos utilizados, asegurando que sean apropiados para los fines del estudio.

b) Confiabilidad de los instrumentos

Dado que los cuestionarios cuentan con reactivos de tipo cerrado y una escala ordinal de Likert, se considera adecuado emplear el coeficiente de Alfa de Cronbach para evaluar el grado de confiabilidad de los instrumentos. Este coeficiente permitirá medir la consistencia interna de los ítems del cuestionario, garantizando que los resultados sean fiables. Para el cálculo del Alfa de Cronbach, se utilizará una porción de la muestra, aplicando una prueba piloto del cuestionario. Esta prueba preliminar ayudará a identificar posibles ajustes antes de la aplicación definitiva del instrumento en la investigación.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En primer lugar, se gestionarán los permisos necesarios para aplicar el instrumento dentro de la entidad seleccionada. Este paso incluirá una revisión previa del cuestionario, con el fin de obtener la aprobación oficial antes de proceder con su implementación. Una vez obtenida la autorización, se procederá a aplicar el instrumento, con el objetivo de recopilar los datos que serán esenciales para alcanzar los propósitos de la investigación. La recolección de datos se realizará el mismo día para asegurar un adecuado orden y filtrado de la información.

A continuación, los resultados obtenidos se organizarán en tablas o gráficos, siguiendo las normas APA en su séptima edición, lo que facilitará una presentación y discusión clara de los datos, basándose en los aportes teóricos previos. Posteriormente, tras el análisis de los resultados, se procederá a formular las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Una vez que se hayan recolectado los datos a través del cuestionario, se procederá a analizar las variables involucradas. La información será cuantificada y organizada en una base de datos, la cual será procesada utilizando el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 26.0. Con este software, se

calcularán índices estadísticos de correlación que permitirán evaluar las relaciones entre las variables y alcanzar los objetivos de la investigación.

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

Para realizar la prueba de significancia estadística de las hipótesis, primero se evaluará la normalidad de los datos. Este análisis permitirá determinar si los datos siguen una distribución normal, lo cual es crucial para seleccionar la prueba estadística adecuada. Si los datos cumplen con los criterios de normalidad, se utilizarán pruebas paramétricas. En caso contrario, se optará por pruebas no paramétricas, asegurando así que el análisis estadístico sea adecuado y los resultados sean válidos, independientemente de la distribución de los datos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de datos. En primer lugar, se evaluó la confiabilidad y validez del cuestionario mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y el juicio de expertos, lo cual permitió confirmar que el instrumento era adecuado para los propósitos del estudio. A continuación, se ponderaron los pesos de las dos variables principales utilizando el cuestionario como método principal de recolección.

La información fue procesada empleando métodos de estadística descriptiva, como tablas de frecuencias agrupadas, tablas apiladas y gráficos de barras, que facilitaron la visualización de los datos. Para el análisis inferencial, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov con el fin de verificar la normalidad de los datos. Los resultados mostraron que los datos no seguían una distribución simétrica, indicando la falta de normalidad. Como consecuencia, se decidió utilizar el coeficiente de correlación de Spearman para proseguir con el análisis estadístico, garantizando la adecuación del enfoque al tipo de distribución observada.

4.1. Presentación e interpretación de resultados

Tabla 4

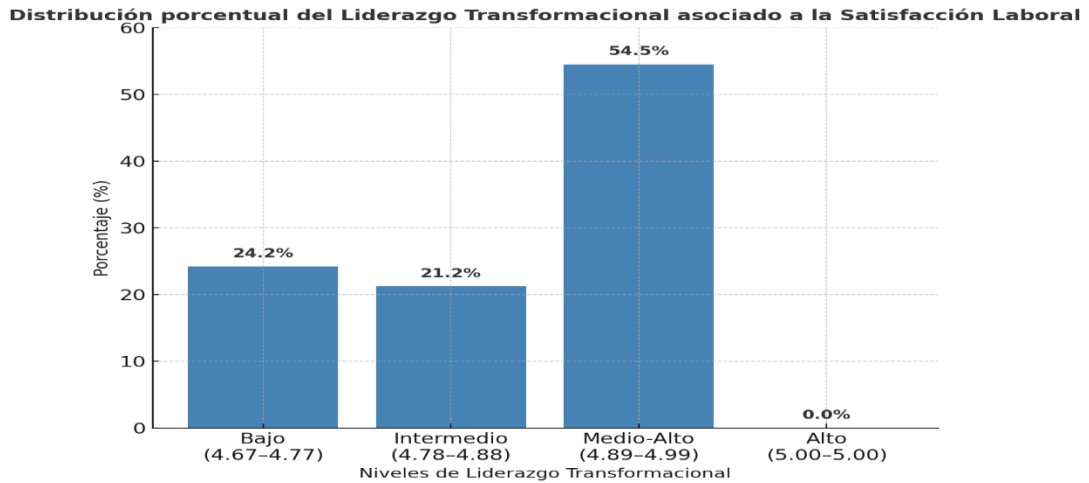
Distribución cruzada del Liderazgo Transformacional y la Satisfacción Laboral

Nivel de Liderazgo Transformacional	Rango	Frecuencia	% Liderazgo Transformacional	Media Satisfacción Laboral	Mediana Satisfacción Laboral
Bajo	4.67 – 4.77	8	24.2%	4.23	4.23
Intermedio	4.78 – 4.88	7	21.2%	4.47	4.47
Medio-Alto	4.89 – 4.99	18	54.5%	4.70	4.77
Alto	5.00 – 5.00	—	—	5.00	5.00
Total	—	33	100%	4.62	4.70

Nota: Base de datos.

La Tabla 4 muestra que el nivel Medio-Alto de Liderazgo Transformacional concentra la mayor proporción de casos (54.5%), con los valores más altos de satisfacción laboral (media = 4.70; mediana = 4.77). En contraste, el nivel Bajo presenta menores índices de satisfacción (media y mediana = 4.23). En general, se evidencia una relación positiva: a mayor liderazgo transformacional, mayor satisfacción laboral, con una media global de 4.62.

Figura 1



Nota: Base de datos.

La Figura 1 evidencia que más de la mitad de los participantes se ubican en el nivel Medio-Alto de Liderazgo Transformacional (54.5%), mientras que los niveles Bajo e Intermedio alcanzan proporciones similares (24.2% y 21.2%, respectivamente). No se registraron casos en el nivel Alto, lo que refleja una concentración marcada en los rangos intermedios y medio-altos de liderazgo.

Tabla 5

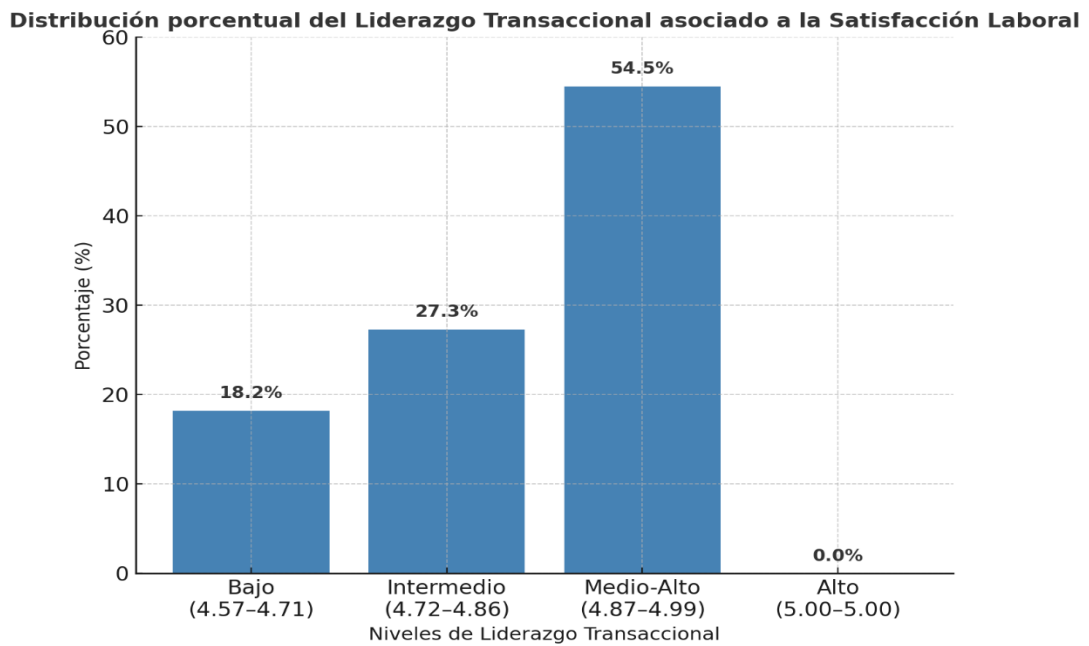
Distribución cruzada del Liderazgo Transaccional y la Satisfacción Laboral

Nivel de Liderazgo Transaccional	Rango	Frecuencia	% Liderazgo Transaccional	Media Satisfacción Laboral	Mediana Satisfacción Laboral
Bajo	4.57 – 4.71	6	18.2%	4.23	4.23
Intermedio	4.72 – 4.86	9	27.3%	4.47	4.47
Medio-Alto	4.87 – 4.99	18	54.5%	4.77	4.77
Alto	5.00 – 5.00	—	—	5.00	5.00
Total	—	33	100%	4.62	4.70

Nota: Base de datos.

La Tabla 5 evidencia que el Liderazgo Transaccional Medio-Alto agrupa más de la mitad de los casos (54.5%), con los valores más altos de satisfacción laboral (media = 4.77; mediana = 4.77). El nivel Intermedio concentra el 27.3% de los participantes y refleja una satisfacción moderada (media = 4.47), mientras que el nivel Bajo reúne al 18.2% de la muestra con los puntajes más reducidos (media = 4.23). Aunque no se registraron casos en el nivel Alto, se reportan valores de referencia de satisfacción máxima (media y mediana = 5.00). En conjunto, los resultados sugieren una relación positiva entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral.

Figura 2



Nota: Base de datos.

La Figura 2 muestra una clara concentración de participantes en el nivel Medio-Alto de Liderazgo Transaccional, que supera la mitad de la muestra con un 54.5%, mientras que los niveles Intermedio y Bajo se distribuyen de manera menor y similar (27.3% y 18.2%, respectivamente). Llama la atención que no se registraron casos en el nivel Alto, lo cual indica que la mayoría de los individuos perciben este tipo de liderazgo en rangos medios, sin alcanzar el nivel máximo.

Tabla 6

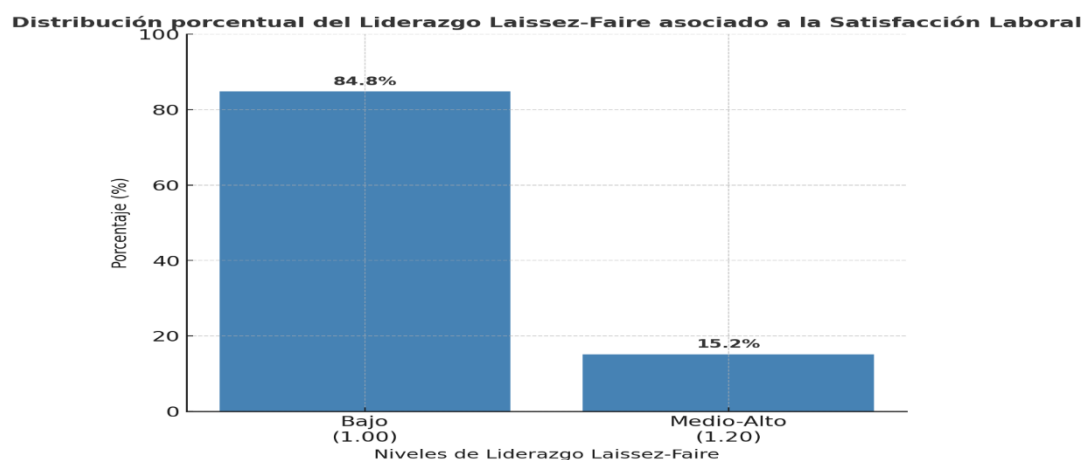
Distribución cruzada del Liderazgo Laissez-Faire y la Satisfacción Laboral

Nivel de Liderazgo Laissez-Faire	Rango	Frecuencia	% Liderazgo Laissez-Faire	Media Satisfacción Laboral	Mediana Satisfacción Laboral
Bajo	1.00 – 1.00	28	84.8%	4.47	4.47
Medio-Alto	1.01 – 1.20	5	15.2%	4.77	4.77
Total	—	33	100%	4.62	4.70

Nota: Base de datos.

La Tabla 6 muestra la relación entre el Liderazgo Laissez-Faire y la Satisfacción Laboral. Se observa que la mayoría de los participantes se ubica en el nivel Bajo de liderazgo laissez-faire (84.8%), con valores de satisfacción laboral moderados (media y mediana = 4.47). En contraste, solo un 15.2% se encuentra en el nivel Medio-Alto, donde los niveles de satisfacción laboral son más altos (media y mediana = 4.77). Estos resultados reflejan que la percepción del liderazgo laissez-faire se concentra principalmente en el rango bajo, aunque quienes reportan un nivel más alto de este estilo de liderazgo también manifiestan una mayor satisfacción laboral.

Figura 3



Nota: Base de datos.

La Figura 3 refleja una marcada asimetría en la distribución del Liderazgo Laissez-Faire, ya que la gran mayoría de los participantes se concentra en el nivel Bajo (84.8%), mientras que solo una minoría se ubica en el nivel Medio-Alto (15.2%). Esta predominancia evidencia que el estilo laissez-faire no es percibido en niveles elevados dentro de la muestra, sino que tiende a manifestarse principalmente en su rango más bajo.

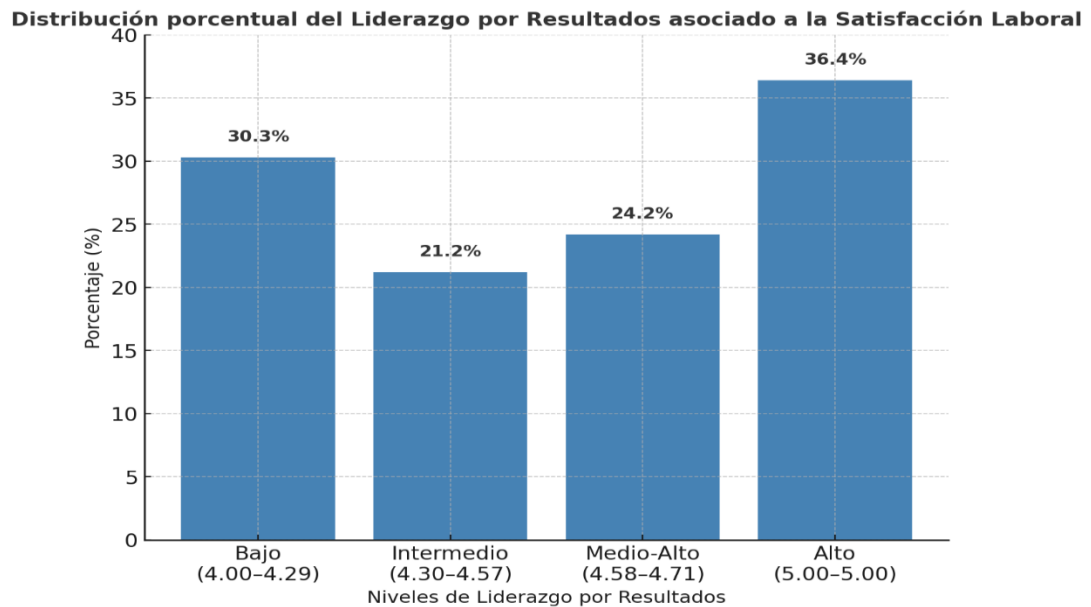
Tabla 7

Distribución cruzada del Liderazgo Orientado a Resultados y la Satisfacción Laboral

Nivel de Liderazgo por Resultados	Rango	Frecuencia	% Liderazgo por Resultados	Media Satisfacción Laboral	Mediana Satisfacción Laboral
Bajo	4.00 – 4.29	10	30.3%	4.23	4.23
Intermedio	4.30 – 4.57	7	21.2%	4.47	4.47
Medio-Alto	4.58 – 4.71	8	24.2%	4.70	4.77
Alto	5.00 – 5.00	12	36.4%	5.00	5.00
Total	—	33	100%	4.62	4.70

La Tabla 7 muestra que el Liderazgo Orientado a Resultados en nivel Alto concentra la mayor proporción de casos (36.4%) y se asocia con la mayor satisfacción laboral (media y mediana = 5.00), mientras que el nivel Bajo refleja los puntajes más reducidos (4.23). En general, se confirma una relación positiva entre liderazgo por resultados y satisfacción laboral.

Figura 4



La Figura 4 evidencia que el Liderazgo Orientado a Resultados alcanza su mayor representación en el nivel Alto (36.4%), seguido del nivel Bajo (30.3%). Los niveles Medio-Alto e Intermedio agrupan proporciones menores (24.2% y 21.2%, respectivamente). Esta distribución indica que los participantes tienden a ubicarse tanto en los extremos (alto y bajo) como en menor medida en los rangos intermedios, lo que refleja una polarización en la percepción de este estilo de liderazgo.

Tabla 8

Prueba de Normalidad

	Shapiro-Wilk		
Liderazgo	,916	33	,014
Satisfaccion_Laboral	,822	33	,000

La Tabla de Prueba de Normalidad (Shapiro-Wilk) muestra que tanto el Liderazgo ($p = .014$) como la Satisfacción Laboral ($p = .000$) no cumplen con el supuesto de normalidad ($p < .05$). Por ello, se optará por aplicar la correlación de Spearman, adecuada para variables que no siguen una distribución normal.

Tabla 9*Correlación entre variables Liderazgo y Satisfacción Laboral*

		Liderazgo	Satisfacción
		o	Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,930**
		N	33
	Satisfacción_Laboral	Coefficiente de correlación	,930**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	33

La Tabla de Correlación de Spearman muestra una relación positiva y muy fuerte entre el Liderazgo y la Satisfacción Laboral ($\rho = .930$, $p = .000$). Esto indica que, a medida que aumentan los niveles de liderazgo, también se incrementa significativamente la satisfacción laboral de los participantes. El nivel de significancia ($p < .001$) confirma que la asociación es estadísticamente significativa.

En consecuencia, se puede afirmar que existe una correlación directa y robusta entre ambas variables, lo que respalda la hipótesis de que el liderazgo influye de manera favorable en la percepción de satisfacción laboral.

Tabla 10*Correlación entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral*

		Liderazgo_T	Satisfacción
		ransformaci	_Laboral
		onal	
Rho de Spearman	Liderazgo_Transformaci	Coefficiente de correlación	1,000
	onal	Sig. (bilateral)	,321
		N	33
	Satisfacción_Laboral	Coefficiente de correlación	,321
		Sig. (bilateral)	,068
		N	33

	Sig. (bilateral)	,068	.
	N	33	33

La tabla muestra que el coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral es $\rho = .321$, con un valor de significancia de $p = .068$. Esto indica que la relación es positiva y de magnitud baja a moderada, aunque no alcanza significación estadística ($p > .05$). En consecuencia, no se puede confirmar una asociación sólida entre ambas variables, si bien la tendencia sugiere que un mayor liderazgo transformacional podría relacionarse con mayor satisfacción laboral.

Tabla 11

Correlación entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral

		Liderazgo_T	Satisfaccion
		ransaccional	Laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,166
	Sig. (bilateral)	.	,354
	N	33	33
	Coefficiente de correlación	,166	1,000
	Sig. (bilateral)	,354	.
	N	33	33

La tabla muestra que el coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral es $\rho = .166$, con un valor de significancia de $p = .354$. Esto indica que la relación es positiva pero débil, y además no es estadísticamente significativa ($p > .05$). En consecuencia, no se puede afirmar que exista una asociación clara entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en esta muestra.

Tabla 12*Correlación entre Liderazgo_Laissez_Faire y Satisfacción Laboral*

		Liderazgo_La	Satisfaccion_
		aissez_Faire	Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo_Laissez_Faire	1,000	,101
	Satisfaccion_Laboral	,101	1,000
		Coefficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	,577
		N	33

La tabla muestra que el coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo laissez-faire y la satisfacción laboral es $\rho = .101$, con un valor de significancia de $p = .577$. Esto indica que la relación es positiva pero muy débil, y además no es estadísticamente significativa ($p > .05$). Por lo tanto, no se puede establecer una asociación clara entre el liderazgo laissez-faire y la satisfacción laboral en la muestra analizada.

Tabla 13*Correlación entre Liderazgo orientado por resultados y Satisfacción Laboral*

		Liderazgo_Re	Satisfaccion_
		sultado	Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo_Resultado	1,000	,995**
	Satisfaccion_Laboral	,995**	1,000
		Coefficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
		N	33

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

La tabla muestra que el coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo orientado a resultados y la satisfacción laboral es $\rho = .995$, con un nivel de significancia de $p = .000$. Esto indica que existe una correlación positiva, extremadamente fuerte y estadísticamente significativa al nivel de 0,01. En otras palabras, a mayor presencia de liderazgo orientado a resultados, mayor es la satisfacción laboral reportada por los participantes.

4.2 Proceso de Prueba de Hipótesis

Con el propósito de contrastar las hipótesis planteadas en la investigación, se siguió un procedimiento estadístico en varias etapas, que se describe a continuación:

a) Evaluación de normalidad de los datos

En primer lugar, se verificó si las variables de estudio (liderazgo y satisfacción laboral) cumplían el supuesto de normalidad mediante la prueba de Shapiro-Wilk, dado el tamaño reducido de la muestra ($n = 33$). Los resultados fueron los siguientes:

Liderazgo: estadístico $W = 0.916$; $p = 0.014$.

Satisfacción laboral: estadístico $W = 0.822$; $p = 0.000$.

En ambos casos, los valores de significancia fueron menores a 0.05, lo cual indica que las variables no siguen una distribución normal. Este hallazgo condujo a descartar el uso de pruebas paramétricas y, en su lugar, optar por pruebas no paramétricas que no requieren este supuesto.

b) Selección del estadístico de correlación

Ante la ausencia de normalidad, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, que mide la asociación entre variables ordinales o de intervalo sin distribución normal. Este coeficiente varía entre -1 y +1, donde valores cercanos a +1 indican una correlación positiva fuerte, valores cercanos a 0 reflejan ausencia de relación y valores negativos señalan relaciones inversas.

c) Contrastación de la hipótesis general

Hipótesis general: Existe una relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores del INABIF, Ica, 2023.

Resultado: $\rho = 0.930$; $p = 0.000$.

Interpretación: La correlación es positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa al nivel de 0.01. Esto significa que, a medida que los colaboradores perciben un mejor liderazgo, también aumenta de manera consistente su nivel de satisfacción laboral. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

d) Contrastación de hipótesis específicas

1. **Hipótesis 1:** Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

Resultado: $\rho = 0.321$; $p = 0.068$.

Interpretación: Aunque la correlación es positiva, su magnitud es baja-moderada y el valor p es mayor a 0.05, por lo que la relación no es significativa. Se rechaza H_1 y se mantiene H_0 .

2. **Hipótesis 2:** Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral.

Resultado: $\rho = 0.166$; $p = 0.354$.

Interpretación: La correlación es positiva pero muy débil y no significativa ($p > 0.05$). Se concluye que el liderazgo transaccional no influye en la satisfacción laboral. Se rechaza H_1 .

3. **Hipótesis 3:** Existe relación significativa entre el liderazgo laissez-faire y la satisfacción laboral.

Resultado: $\rho = 0.101$; $p = 0.577$.

Interpretación: La relación es prácticamente inexistente y no significativa. Este tipo de liderazgo, caracterizado por la falta de dirección, no se asocia con la satisfacción laboral en los colaboradores. Se rechaza H1.

4. **Hipótesis 4:** Existe relación significativa entre el liderazgo orientado a resultados y la satisfacción laboral.

Resultado: $\rho = 0.995$; $p = 0.000$.

Interpretación: La correlación es positiva, extremadamente fuerte y significativa al nivel de 0.01. Esto confirma que el liderazgo orientado a resultados es un predictor clave de la satisfacción laboral. Se rechaza H0 y se acepta H1.

e) Síntesis de hallazgos

En resumen, la hipótesis general quedó confirmada al demostrar una relación significativa entre liderazgo y satisfacción laboral. Sin embargo, al desagregar por estilos de liderazgo, se halló que solo el liderazgo orientado a resultados guarda una relación altamente significativa con la satisfacción laboral, mientras que los estilos transformacional, transaccional y laissez-faire no mostraron correlaciones estadísticamente significativas. Este resultado sugiere que, en el contexto del INABIF de Ica, los colaboradores valoran más un liderazgo centrado en la consecución de metas y en la eficacia de los resultados, que otros estilos de conducción.

4.3. Discusión de Resultados

Los hallazgos de esta investigación reflejan una relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores del INABIF. En particular, el liderazgo orientado a resultados mostró la correlación más fuerte con la satisfacción laboral ($Rho = 0.995$, $p < 0.01$), confirmando que los colaboradores valoran un liderazgo que establece metas claras y brinda retroalimentación constante. Esto coincide con lo planteado por Islam et al. (2024) y Liu et al. (2024), quienes destacan

que un liderazgo con enfoque en objetivos fomenta la motivación y el compromiso de los empleados.

En contraste, el liderazgo *laissez-faire* presentó una correlación baja ($Rho = 0.101$, $p = 0.577$), sin significancia estadística, lo que indica que la ausencia de dirección y apoyo por parte del líder genera insatisfacción y desmotivación entre los empleados. Esto respalda lo señalado por Conen et al. (2024), quienes sostienen que la falta de intervención del líder puede generar incertidumbre y reducir el desempeño del equipo.

El liderazgo transaccional, caracterizado por recompensas y sanciones, mostró una relación débil con la satisfacción laboral ($Rho = 0.166$, $p = 0.354$), lo que sugiere que este enfoque no es suficiente para generar compromiso y bienestar en los trabajadores. Este resultado coincide con el estudio de Lotter et al. (2024), donde se señala que los incentivos económicos o correctivos pueden ser efectivos en ciertos contextos, pero no garantizan la satisfacción laboral si no van acompañados de un liderazgo motivador

Por otro lado, el liderazgo transformacional mostró una correlación moderada con la satisfacción laboral ($Rho = 0.321$, $p = 0.068$), sin ser estadísticamente significativa. Aunque se reconoce que este tipo de liderazgo impulsa la motivación, su impacto en el INABIF parece ser menos relevante en comparación con el liderazgo orientado a resultados. Según Nassani et al. (2024), la efectividad del liderazgo transformacional depende en gran medida del tipo de organización y del nivel de autonomía de los colaboradores

Los resultados evidencian que los colaboradores del INABIF prefieren líderes que proporcionen metas claras y retroalimentación frecuente, lo que explica el predominio del liderazgo orientado a resultados en la satisfacción laboral. Esto resalta la necesidad de fortalecer este estilo de liderazgo dentro de la institución para mejorar la percepción de los empleados sobre su entorno laboral.

Conclusiones

Se confirma que existe una relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral en los colaboradores del INABIF, con una correlación general de 0.930 ($p < 0.01$). Esto respalda la hipótesis de que el liderazgo es un factor clave para el bienestar de los empleados

El liderazgo orientado a resultados fue el estilo con mayor influencia en la satisfacción laboral ($Rho = 0.995$, $p < 0.01$), lo que sugiere que los empleados valoran la claridad en los objetivos y la retroalimentación constante. Estos hallazgos concuerdan con Islam et al. (2024) y Liu et al. (2024)

El liderazgo transformacional, aunque mostró una correlación positiva moderada ($Rho = 0.321$, $p = 0.068$), no fue estadísticamente significativo en este contexto. Esto sugiere que el impacto de este tipo de liderazgo varía según la cultura organizacional y las características del equipo de trabajo.

Se determinó que el liderazgo transaccional y el laissez-faire no contribuyen significativamente a la satisfacción laboral ($Rho = 0.166$ y $Rho = 0.101$, respectivamente). Esto indica que la falta de dirección o el uso de incentivos económicos sin un liderazgo estratégico no generan compromiso en los colaboradores

La confiabilidad del instrumento de medición fue alta (Alfa de Cronbach = 0.971), lo que confirma la consistencia interna de los ítems empleados para evaluar el liderazgo y la satisfacción laboral

Recomendaciones

Fortalecer el liderazgo orientado a resultados, promoviendo un enfoque basado en la fijación de metas claras y la retroalimentación constante, para mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores del INABIF.

Capacitar a los líderes en estrategias de liderazgo transformacional, enfocadas en el desarrollo y motivación del personal, complementando la orientación a resultados con una gestión más participativa y centrada en el equipo.

Reducir el uso del liderazgo laissez-faire y transaccional, ya que su impacto en la satisfacción laboral es bajo. En su lugar, fomentar prácticas que incentiven la autonomía, el reconocimiento y la comunicación efectiva entre líderes y colaboradores.

Implementar programas de formación continua para los líderes del INABIF, con el fin de desarrollar habilidades de gestión que refuercen la percepción positiva del liderazgo en la organización.

Realizar estudios complementarios en otras instituciones públicas para evaluar si los hallazgos son generalizables a diferentes contextos laborales y explorar factores adicionales que puedan influir en la satisfacción laboral.

Referencias

- Ahmadi, E., Lundqvist, D., Bergström, G., & Macassa, G. (2024). Managers in the context of small business growth: A qualitative study of working conditions and wellbeing. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19578-4>
- Annamalai, S., & Vasunandan, A. (2024). Embracing intelligent machines: A qualitative study to explore the transformational trends in the workplace. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/cemj-03-2023-0137>
- Carbajal Acha, Y. (2024). *Liderazgo del director y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Santa Rosa, Ayacucho 2020* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga).
- Calla Chambi, J. C. (2022). *Relación del liderazgo directivo y la satisfacción laboral del personal docente y administrativo de la academia preuniversitaria Carpe Diem, Arequipa, 2022* (Tesis de posgrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa).
- Conen, K. M., Riviere, L. A., Kim, P. Y., Lee, T., & Reddy, M. K. (2024). The effects of burnout, team support, and perceived leader effectiveness on career intentions among JAG corps personnel. *Military Medicine*, 189(Supplement_3), 806–813. <https://doi.org/10.1093/milmed/usae290>
- Institución Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF). (2021). *Reglamento interno de trabajo de los servidores civiles*. INABIF. <https://www.gob.pe/institucion/inabif/normas-legales/2047290-055-2021-inabif-de>

- Iqbal, S., Hanif, M., & Khan, S. (2024). Impact of staff training on university productivity through job satisfaction: A study of ISO 9001-certified institutions. *PLoS ONE*, *19*(7), e0306799. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306799>
- Islam, S., Hari, P., Suliyanto, S., Setyanto, R., Suroso, A., Bahauddin, K. M., & Iftakhar, N. (2024). Transformational leadership in Indonesian diversified-cultural SME sector: An investigation of the settlement criteria of job performance. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad – Economics Series*, *34*(3), 79–107. <https://doi.org/10.2478/sues-2024-0014>
- Jensen, K. C., & Merle, R. (2024). Survey on psychosocial conditions of official veterinarians in Germany: Comparison with other professions and differences between age groups, gender, and workplace characteristics. *Animals*, *14*(13), 1975. <https://doi.org/10.3390/ani14131975>
- Jing, T., Bai, M., Yu, C., Xian, Y., Zhang, Z., & Li, S. (2024). Promotion or prevention: Regulatory foci as moderators in the job demands–resources model. *Human Resources for Health*, *22*(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00950-9>
- Kamal, F., Ridwan, R., & Kesuma, T. A. R. P. (2024). Laissez-faire leadership: A comprehensive systematic review for effective education practices. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, *18*(4), 1460–1467. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i4.21407>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness. *Administrative Sciences*, *14*(8), 163. <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Kaya, B. Y., & Delice, E. K. (2024). How resilient are lucid motivators? Endeavoring reforms for effects of psycho-social factors on workers' health through concurrent engineering. *Safety and Health at Work*, *15*(3), 327–337. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2024.05.003>

- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12(1).
<https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Lotter, C., Crooks-Monastra, J., Irdam, G., & Yow, J. A. (2024). Challenges and supports for secondary science and mathematics teacher retention. *School Science and Mathematics*. <https://doi.org/10.1111/ssm.12647>
- Moulton, K. L., Izuno, S. A., Prendergast, N., Battaglioli, N., & Sebok-Syer, S. S. (2024). Alleviating stressfeeding in the emergency department: Elucidating the tensions induced by workplace lactation space issues. *Journal of the American College of Emergency Physicians Open*, 5(4).
<https://doi.org/10.1002/emp2.13226>
- Nassani, A. A., Al-Aiban, K. M., Rosak-Szyrock, J., Yousaf, Z., Isac, N., & Badshah, W. (2024). Knowledge management infrastructure capabilities towards innovative work behavior: Employee's resilience and role of functional flexibility. *Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38742>
- Ochoa Anicama, V. S. (2024). *Liderazgo participativo y satisfacción laboral en una entidad financiera del distrito de Ica, 2024* (Tesis registrada en RENATI). Registro Nacional de Trabajos de Investigación (SUNEDU).
- Ortiz Salas, C. A. (2024). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal del Centro de Salud Hunter, Arequipa 2024* (Registro institucional). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Pursio, K., Kankkunen, P., Mikkonen, S., & Kvist, T. (2024). Organizational characteristics of nursing practice environments related to registered nurses' professional autonomy and job satisfaction in two Finnish Magnet-aspiring hospitals: Structural equation modeling study. *BMC Nursing*, 23(1).
<https://doi.org/10.1186/s12912-024-01772-9>

Rebelo, G., Delaunay, C., Martins, A., Diamantino, M. F., & Almeida, A. R. (2024). Women's perceptions of discrimination at work: Gender stereotypes and overtime—An exploratory study in Portugal. *Administrative Sciences*, 14(8), 188. <https://doi.org/10.3390/admsci14080188>

Ruiz Montes, G. (2021). *Estilos de liderazgo de los jefes de servicio y satisfacción laboral del personal asistencial en el Hospital de Apoyo Jesús Nazareno, Ayacucho 2021* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga).

Anexos

Anexo 01

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores
¿De qué manera el liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica, 2023?	Objetivo general: Analizar de qué manera el liderazgo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica, 2023.	H0: No existe relación entre el liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire y orientado a resultados) y la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica. H1: Existe una relación entre el liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire y orientado a resultados) y la satisfacción laboral de los colaboradores de la INABIF, Ica.	Liderazgo (Variable 1)	Transformacional: Influencia idealizada, Motivación por inspiración, Estímulo intelectual, Consideración individual. Transaccional: Reconocimiento contingente, Dirección por excepción. Laissez-faire: Ausencia de intervención, Evitación de la toma de decisiones. Orientado a resultados: Esfuerzo extra, Satisfacción eficaz.	Ítems que evalúan la presencia de comportamientos de liderazgo: - ¿Habla de sus valores y creencias más importantes? - ¿Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito? - ¿Reconoce los esfuerzos individuales? - ¿Evita tomar decisiones hasta que los problemas se agravan? - ¿Es eficaz en la representación ante una autoridad superior?
Problemas específicos: 1. ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la	Objetivos específicos: 1. Relacionar el liderazgo transformacional con la satisfacción		Satisfacción laboral (Variable 2)	Condiciones físicas y materiales Beneficios laborales y remunerativos Relaciones sociales Desempeño de tareas Relación con la autoridad	Ítems que evalúan la satisfacción laboral en distintas áreas: - ¿La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores
satisfacción laboral de los colaboradores? 2. ¿De qué manera el liderazgo transaccional se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores? 3. ¿De qué manera el liderazgo laissez-faire se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores? 4. ¿De qué manera el liderazgo orientado a resultados se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores?	laboral. 2. Relacionar el liderazgo transaccional con la satisfacción laboral. 3. Relacionar el liderazgo laissez-faire con la satisfacción laboral. 4. Relacionar el liderazgo orientado a resultados con la satisfacción laboral.				de mis labores? - ¿Mi sueldo es adecuado en relación a la labor que realizo? - ¿El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones? - ¿Me siento realmente útil con la labor que realizo? - ¿La relación que tengo con mi jefe es cordial?

Anexo 02

Instrumento de recolección de datos

Cuestionario multifactorial de liderazgo

Bienvenido (a), soy tesista de la Maestría de Gestión Pública en la Universidad Nacional de Huancavelica (UNH) mediante la presente encuesta virtual, requiero conocer su opinión respecto al liderazgo en el INABIF

- (1) Nunca
- (2) De vez en cuando
- (3) A veces
- (4) Frecuentemente
- (5) Casi siempre

Dimensión	Ítems	1	2	3	4	5
Liderazgo Transformacional	1. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.					
	2. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.					
	3. Hace hincapié en la importancia de tener un sentido colectivo de la misión.					
	4. Va más allá del interés por el bien del grupo.					
	5. Muestra una sensación de poder y confianza en las decisiones.					
	6. Expresa confianza acerca de los objetivos que se lograrán.					
	7. Busca diferentes perspectivas en el momento de la solución de problemas.					
	8. Sugiere nuevas formas para completar las tareas asignadas.					
	9. Pasa tiempo en la enseñanza y el entrenamiento.					
Liderazgo Transaccional	10. Me trata como un individuo y no solo como un miembro de un grupo.					
	11. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.					
	12. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					

Dimensión	Ítems	1	2	3	4	5
	13. Hace claro lo que puedo esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.					
	14. Expresa satisfacción cuando logro las expectativas.					
	15. Define claramente las expectativas de desempeño y las recompensas asociadas.					
	16. Establece incentivos claros para el cumplimiento de los objetivos.					
Liderazgo Laissez-Faire	17. Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes.					
	18. Retrasa las respuestas a las preguntas urgentes.					
	19. Evita tomar decisiones.					
	20. Se mantiene pasivo y no interviene en situaciones críticas.					
	21. No proporciona dirección o guía clara cuando se requiere.					
Liderazgo de Resultado	22. Aumenta mi disposición a esforzarme más.					
	23. Funciona conmigo de una manera satisfactoria.					
	24. Es eficaz en el cumplimiento de los requisitos de organización.					
	25. Lidera un grupo que es eficaz.					
	26. Establece metas claras y medibles para el equipo.					
	27. Proporciona retroalimentación continua sobre el desempeño para mejorar los resultados.					
	28. Define claramente los objetivos del equipo y los comunica de forma efectiva.					

Cuestionario Escala de Opiniones SL–SPC Pursio et al. (2024)

Bienvenido (a), soy tesista de la Maestría de Gestión Pública en la Universidad Nacional de Huancavelica (UNH) mediante la presente encuesta virtual, requiero conocer su opinión respecto a la satisfacción laboral INABIF

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Indiferente (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

Tabla 47. Dimensión	Ítems	1	2	3	4	5
Condiciones Físicas y/o Materiales	1. El entorno físico de mi lugar de trabajo facilita el desempeño de mis funciones.					
	2. Las herramientas y equipos que utilizo están en buen estado y son adecuados para mis tareas.					
	3. Mi lugar de trabajo cumple con los estándares de seguridad establecidos.					
	4. Mi lugar de trabajo es cómodo y apropiado para realizar mis labores.					
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	5. Mi remuneración refleja mis responsabilidades y está alineada con mis expectativas.					
	6. Estoy conforme con los incentivos adicionales (bonificaciones, premios) que recibo.					
	7. Mi salario cubre adecuadamente mis necesidades esenciales.					
	8. Percibo que los beneficios laborales que recibo son justos y competitivos en comparación con el mercado.					
Políticas Administrativas	9. Las políticas en mi lugar de trabajo son justas y se aplican de manera equitativa.					
	10. Los sistemas de recompensas reconocen de manera justa mi desempeño.					
	11. Las decisiones administrativas que afectan a los empleados se comunican de forma clara y transparente.					
	12. Las políticas internas de la empresa son fáciles de comprender y accesibles para todos.					
Relaciones Sociales	13. Mis colegas fomentan un ambiente de cooperación y respeto, lo que facilita mi trabajo diario.					

Tabla 47. Dimensión	Ítems	1	2	3	4	5
	14. Me siento parte de un equipo donde se valora la colaboración y el apoyo mutuo.					
	15. Las relaciones laborales que mantengo con mis compañeros son positivas.					
	16. Mis compañeros de otros departamentos me apoyan cuando es necesario.					
Desarrollo Personal	17. Mi trabajo me ofrece oportunidades claras de desarrollo profesional.					
	18. La empresa apoya mi formación continua para mejorar mis habilidades.					
	19. Me siento motivado a mejorar mis competencias y crecer dentro de la organización.					
	20. La organización promueve un equilibrio entre mi desarrollo personal y las exigencias laborales.					
	21. Existen oportunidades de promoción dentro de la organización.					
Desempeño de Tareas	22. Las tareas que realizo están claramente definidas y alineadas con los objetivos de la empresa.					
	23. Siento que las responsabilidades que tengo son importantes para el éxito de la organización.					
	24. Estoy satisfecho con la relevancia de las tareas que realizo y su impacto en la organización.					
	25. Tengo las competencias necesarias para cumplir con las tareas que me asignan.					
Relación con la Autoridad	26. Mi jefe me apoya y respeta mis decisiones en el desarrollo de mis funciones.					
	27. Mantengo una relación cercana y de confianza con mi supervisor.					
	28. Mi supervisor reconoce y valora mi esfuerzo y desempeño laboral.					
	29. Mi supervisor me ofrece retroalimentación constructiva para mejorar mi desempeño.					
	30. Mi jefe es accesible y está disponible para resolver dudas o problemas cuando lo necesito.					

Anexo 03

Base de datos – cuestionario liderazgo

. N °	ITE M 1	ITE M 2	ITE M 3	ITE M 4	ITE M 5	ITE M 6	ITE M 7	ITE M 8	ITE M 9	ITE M 10	ITE M 11	ITE M 12	ITE M 13	ITE M 14	ITE M 15	ITE M 16	ITE M 17	ITE M 18	ITE M 19	ITE M 20	ITE M 21	ITE M 22	ITE M 23	ITE M 24	ITE M 25	ITE M 26	ITE M 27	ITE M 28
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	4	5	4	5	4
2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	4	5	5	4	4	5	4
3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	4	4	5	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4
6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	4	5	4	4	5	5	4
9	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	4
10	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	1	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4
12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	4	5	4	5	4	5	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	4	5	5	4	5	5	4
15	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	4	4	5	4	4	5
16	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	1	1	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4

18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
19	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	4	5	4	4	4	5	4
20	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	4	5	4	4	4	5	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
24	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5
26	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	4	5	5	4	5
27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4
28	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	1	1	1	4	5	4	4	4	5	4
30	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	4	5	
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
32	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5

Base de datos – cuestionario satisfacción laboral

N°	ITE M 1	ITE M 2	ITE M 3	ITE M 4	ITE M 5	ITE M 6	ITE M 7	ITE M 8	ITE M 9	ITE M 10	ITE M 11	ITE M 12	ITE M 13	ITE M 14	ITE M 15	ITE M 16	ITE M 17	ITE M 18	ITE M 19	ITE M 20	ITE M 21	ITE M 22	ITE M 23	ITE M 24	ITE M 25	ITE M 26	ITE M 27	ITE M 28	ITE M 29	ITE M 30
1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
9	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
15	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

1	9	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
2	0	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	6	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
2	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	9	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	0	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Anexo 04

Certificado de similitud



UNH

Vicerrectorado de Investigación

Dirección de Innovación y Transferencia tecnológica

Unidad de Promoción, Difusión y Repositorio



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Por medio del presente y de acuerdo al siguiente detalle:

- Trabajo de investigación, titulado:
"EL LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL INABIF, ICA, 2023"
- Presentado por:
CORDERO PEREZ, MARIA TERESA
- Docente asesor (a):
SILLO SILLO, ANGELA
- Para obtener:
EL GRADO ACADÉMICO: MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES; MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

La Unidad de Promoción, Difusión y Repositorio, **certifica que es un trabajo de investigación original**, se encuentra dentro del porcentaje permitido de coincidencia por la Universidad Nacional de Huancavelica.

Por tanto, en cumplimiento del Art.4° del Reglamento del Software Anti plagio de la Universidad Nacional de Huancavelica, se dictamina que el trabajo de investigación fue analizado por el software anti plagio **TURNITIN** (realizado por el docente Asesor), se expide el presente.

ORIGINALIDAD	SIMILITUD
91%	9%

El Certificado se expide el 04 de agosto de 2025.



Firmado digitalmente por
CASTANEDA DUEÑAS Julio Cesar
FALL 20168014962 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 05.08.2025 12:52:10 -05:00



Verificar la autenticidad del presente documento en el siguiente QR.

GAM: 00344 - 2025

Anexo 05

Solicitud de aplicación de instrumento de recolección de datos

SOLICITO: AUTORIZACION PARA APLICAR
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

LIC. ELIZABETH DIANA MUNAYCO MUÑOZ
COORDINADORA DEL CAR "SEÑOR DE LUREN"- ICA

MARÍA TERESA CORDERO PÉREZ, identificada con D.N.I. N° .44366520, domiciliada en Calle Los Ciruelos E-7 Urb. San José, correo electrónico corderomaria610@gmail.com, teléfono 966978687; ante Ud. me presento y expongo:

Que, teniendo la necesidad de aplicar el instrumento de recolección de datos para recabar información y elaborar el informe final del proyecto de tesis: "**El liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores del Inabif, Ica, 2023**", para obtener el grado de Maestro en Ciencias Empresariales; mención en **Gestión Pública** en la **Universidad de Huancavelica**; solicito a su digno despacho, autorice la aplicación del mismo.

Adjunto:

- 01 ejemplar del cuestionario de encuesta
- copia de resolución de aprobación, inscripción y ejecución de proyecto de tesis

Por lo expuesto:

Ruego a usted, señora coordinadora acceda a mi petición conforme a lo solicitado

Ica, 17 de Enero del 2024

Atentamente


MARÍA TERESA CORDERO PÉREZ
D.N.I. N° 44366520

MIMP - INABIF	
CAR. " SEÑOR DE LUREN "	
RECEPCION	
FECHA: 21	FECHA: 18-01-24
HORA: 10:00	FIRMA: *

Anexo 04
Panel fotográfico

