

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE GENERAL Y SU INFLUENCIA EN  
LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA HACIENDA SANTA CLARA  
S.A.C, 2023”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. BEIMER HERRERA HUACAL**

**ASESOR:**

**Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

**Cajamarca – Perú**

**2024**

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: .  
Beimer Herrera Huacal  
DNI: 71862481  
Escuela Profesional - Facultad:  
Escuela Profesional de Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:  
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Departamento Académico: Ciencias Contables y Administrativas
3. Grado académico o título profesional para el estudiante  
 Bachiller     Título profesional     Segunda especialidad  
 Maestro     Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis     Trabajo de investigación     Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
"ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE GENERAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA HACIENDA SANTA CLARA S.A.C, 2023"
6. Fecha de evaluación: 05/12/2024
7. Software antiplagio:  TURNITIN     URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 2%
9. Código Documento: trn:oid:::3117:413001971
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 APROBADO     PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES     DESAPROBADO

Fecha Emisión: 05/12/2024

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 _____ <b>Dr. Alejandro Vásquez Ruiz</b> DNI: 17824300	 _____ <b>Dr. Juan José Julio Vera Abanto</b> Director de la Unidad de Investigación F-CECA

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**

**Escuela Académico Profesional de Administración**

**APROBACION DE LA TESIS**

El(la) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 394-2024-F-CECA-UNC. Aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller Beimer Herrera Huacal, denominada:

“ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE GENERAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA HACIENDA SANTA CLARA S.A.C, 2023”

---

Dr. Lic. Adm. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA  
PRESIDENTE

---

Dr. Lic. Adm. DAVID MOISÉS ZA VALETA CHIMBOR  
SECRETARIO

---

Dr. Lic. Adm. ROSA BERTHA MENDOZA ESQUIVES  
VOCAL

---

Dr. Lic. Adm. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ  
ASESOR

**DEDICATORIA**

*Principalmente a Dios por brindarme la vida y salud. También de manera muy especial a mi querida madre, Clemira, hermana Rosa Dalina, por su apoyo permanente en toda mi etapa académica, su paciencia, confianza, fe, y sobre todo su apoyo desde económico hasta moral en los momentos más difíciles con la finalidad de poder cumplir con mis objetivos, sueños, proyectos trazados.*

*No quiero dejar por desapercibido a todas las personas, familia, amigos, docentes, compañeros quienes contribuyeron de diferente manera en mi persona. Estoy infinitamente agradecido con ellos.*

***Beimer Herrera Huacal***

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por brindarme la vida y salud, y así poder lograr mis objetivos y metas en diversas áreas de mi vida*

*Extiendo mi enorme gratitud a mis padres, Clemira, Cesar y hermanos (Rosa Dalina, Lesly Edith, Kevin Maycol), por su apoyo incondicional de diferentes maneras, y por creer en mí y seguir apoyándome de una manera muy especial.*

*Agradecer también a mi asesor, el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz por su dirección para lograr terminar mi tesis, su confianza y su buena disposición en apoyar. De igual forma a todos los docentes quienes me dieron sugerencias para realizar un buen trabajo de investigación y también por sus enseñanzas dentro las aulas durante mi periodo como estudiante. Lo cual han sido una pieza fundamental para mi desarrollo personal y profesional.*

*No quiero dejar desapercibido el agradecimiento infinito a mis amigos, familia, compañeros, a los socios compradores de la Hacienda Santa Clara y a la universidad nacional de Cajamarca. Institución que me acogió durante cinco años y me brindó la oportunidad de conocer a personas maravillosas con las que compartí momentos inolvidables. Adquirir conocimientos y contribuir a mi formación académico, personal, valores, social y eclesial de mi vida.*

*¡Guardaré todos los recuerdos antes mencionados con cariño y gratitud por siempre!*

**Beimer Herrera Huacal**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS .....</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XVI</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XVII</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	20
<i>1.1.1. Contextualización .....</i>	<i>20</i>
<i>1.1.2. Descripción del problema.....</i>	<i>22</i>
1.2. Delimitación del problema .....	24
<i>1.2.1. Delimitación espacial .....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.2. Delimitación temporal .....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.3. Delimitación teórica .....</i>	<i>24</i>
1.3. Formulación del problema.....	24
<i>1.3.1. Pregunta principal.....</i>	<i>24</i>
<i>1.3.2. Preguntas específicas .....</i>	<i>24</i>
1.4. Justificación de la investigación .....	25
<i>1.4.1. Justificación teórica.....</i>	<i>25</i>
<i>1.4.2. Justificación practica.....</i>	<i>25</i>
<i>1.4.3. Justificación académica.....</i>	<i>26</i>
1.5. Objetivos.....	26
<i>1.5.1. Objetivo general .....</i>	<i>26</i>
<i>1.5.2. Objetivos específicos .....</i>	<i>26</i>
1.6. Limitaciones de la investigación.....	26

<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	27
2.1.1. Internacionales .....	27
2.1.2. Nacionales .....	29
2.1.3. Regionales .....	31
2.2. Marco Teórico y Conceptual. ....	33
2.2.1. Marco Teórico .....	33
2.2.2. Marco Conceptual .....	43
2.2.2.1. Liderazgo. ....	43
2.2.2.2. Satisfacción Laboral. ....	51
2.3. Definición de Términos Básicos.....	53
<b>CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>55</b>
3.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	55
3.1.1. Hipótesis General .....	55
3.1.2. Hipótesis Específicas. ....	55
3.2. Variables.....	55
3.3. Operacionalización de los Componentes de la Hipótesis. ....	56
<b>CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>58</b>
4.1. Enfoque y Métodos de la Investigación.....	58
4.1.1. Enfoque de la Investigación.....	58
4.1.2. Métodos de la Investigación .....	58
4.2. Diseño de la Investigación.....	59
4.3. Población y Muestra .....	59
4.3.1. Población.....	59
4.3.2. Muestra .....	60
4.4. Unidad de Análisis y Unidad de Observación .....	61
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	61

4.6. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información. ....	62
4.7. Escala de Medición.....	62
4.8. Matriz de Consistencia .....	64
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>66</b>
5.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.....	66
5.2 Prueba de hipótesis. ....	101
5.3. Discusión de resultados .....	109
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>118</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>119</b>
<b>APÉNDICE</b> .....	<b>125</b>
Apéndice A. Instrumento de Recolección de Datos .....	126
Apéndice B. Escala de confiabilidad: Estilo de Liderazgo y Satisfacción Laboral .....	131
Apéndice C. Formato de Validación de instrumentos por expertos .....	133
Anexo 1. Estructura organica de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC.....	136

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Estilos de liderazgo según Kurt Lewin.....	48
<b>Tabla 2.</b> Cargos/puestos en la Hacienda Santa Clara SAC.....	60
<b>Tabla 3.</b> Operacionalización de variables .....	56
<b>Tabla 4.</b> Escala de medición para la encuesta de satisfacción laboral .....	63
<b>Tabla 5.</b> Toma de decisiones centralizadas .....	66
<b>Tabla 6.</b> No apoya ni asesora a los trabajadores .....	67
<b>Tabla 7.</b> Falta de interes y participación en reuniones informales .....	68
<b>Tabla 8.</b> Lider dominante, castiga para motivar .....	69
<b>Tabla 9.</b> Permite y considera opiniones para la toma de decisiones .....	70
<b>Tabla 10.</b> Se preocupa, asesora y apoya a sus trabajadores .....	71
<b>Tabla 11.</b> Participación en reuniones de indole informal .....	72
<b>Tabla 12.</b> Motiva a sus trabajadores .....	73
<b>Tabla 13.</b> Permite la toma de decisiones a los trabajadores .....	74
<b>Tabla 14.</b> Permite la división y ejecución de tareas a los trabajadores .....	75
<b>Tabla 15.</b> Permite la resolución de problemas al grupo, conforme a sus criterios .....	76
<b>Tabla 16.</b> Permite el apoyo y motivación entre trabajadores .....	77
<b>Tabla 17.</b> Satisfacción con el trabajo que me gusta .....	78
<b>Tabla 18.</b> Satisfacción con la estabilidad laboral .....	79
<b>Tabla 19.</b> Satisfacción con el salario .....	80
<b>Tabla 20.</b> Su salario cubre necesidades personales y familiares .....	81
<b>Tabla 21.</b> Posibilidades equitativas de ascender de puesto .....	82
<b>Tabla 22.</b> Satisfacción con la formación por parte de la empresa .....	83

<b>Tabla 23.</b> Recompensas por el buen aporte de ideas .....	84
<b>Tabla 24.</b> Reconocimiento por el trabajo bien realizado .....	85
<b>Tabla 25.</b> Pago de salario puntual .....	86
<b>Tabla 26.</b> Satisfacción con los beneficios laborales .....	87
<b>Tabla 27.</b> Comodidades para el buen desempeño laboral .....	88
<b>Tabla 28.</b> Satisfacción con las condiciones físicas .....	89
<b>Tabla 29.</b> Cumplimiento de funciones encomendadas por el jefe .....	90
<b>Tabla 30.</b> Satisfacción con la relación laboral con los jefes .....	91
<b>Tabla 31.</b> Confianza y respeto entre compañeros de trabajo .....	92
<b>Tabla 32.</b> Comprensión entre compañeros para realizar las actividades .....	93
<b>Tabla 33.</b> Satisfacción con el trato y horarios establecidos por la empresa .....	94
<b>Tabla 34.</b> Satisfacción con los incentivos, premios por parte de la empresa .....	95
<b>Tabla 35.</b> Dimensión: Satisfacción con el trabajo .....	96
<b>Tabla 36.</b> Dimensión: Satisfacción con las promociones .....	96
<b>Tabla 37.</b> Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento .....	97
<b>Tabla 38.</b> Dimensión: Satisfacción con los beneficios .....	97
<b>Tabla 39.</b> Dimensión: Satisfacción con las condiciones del trabajo .....	98
<b>Tabla 40.</b> Dimensión: Satisfacción con las condiciones del trabajo .....	98
<b>Tabla 41.</b> Dimensión: Satisfacción con la supervisión .....	99
<b>Tabla 42.</b> Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo .....	99
<b>Tabla 43.</b> Dimensión: Satisfacción con la compañía y dirección .....	100
<b>Tabla 44.</b> Coeficiente de correlación .....	101
<b>Tabla 45.</b> Tabla resumen del cuestionario de estilo de liderazgo .....	103

<b>Tabla 46.</b> Estilo de Liderazgo del gerente general .....	104
<b>Tabla 47.</b> Satisfacción laboral de los trabajadores .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Toma de decisiones centralizadas .....	66
<b>Figura 2.</b> No apoya ni asesora a los trabajadores .....	67
<b>Figura 3.</b> Falta de interés y participación en reuniones informales .....	68
<b>Figura 4.</b> Líder dominante, castiga para motivar .....	69
<b>Figura 5.</b> Permite y considera opiniones para la toma de decisiones .....	70
<b>Figura 6.</b> Se preocupa, asesora y apoya a sus trabajadores .....	71
<b>Figura 7.</b> Participación en reuniones de índole informal .....	72
<b>Figura 8.</b> Motiva a sus trabajadores .....	73
<b>Figura 9.</b> Permite la toma de decisiones a los trabajadores.....	74
<b>Figura 10.</b> Permite la división y ejecución de tareas a los trabajadores.....	75
<b>Figura 11.</b> Permite la resolución de problemas al grupo, conforme a sus criterios .....	76
<b>Figura 12.</b> Permite el apoyo y motivación entre trabajadores.....	77
<b>Figura 13.</b> Satisfacción con el trabajo que me gusta .....	78
<b>Figura 14.</b> Satisfacción con la estabilidad laboral .....	79
<b>Figura 15.</b> Satisfacción con el salario .....	80
<b>Figura 16.</b> Su salario cubre necesidades personales y familiares.....	81
<b>Figura 17.</b> Posibilidades equitativas de ascender de puesto .....	82
<b>Figura 18.</b> Satisfacción con la formación por parte de la empresa .....	83
<b>Figura 19.</b> Recompensas por el buen aporte de ideas .....	84
<b>Figura 20.</b> Reconocimiento por trabajo bien realizado .....	85
<b>Figura 21.</b> Pago de salario puntual .....	86
<b>Figura 22.</b> Satisfacción con los beneficios laborales .....	87

<b>Figura 23.</b> Comodidades para el buen desempeño laboral .....	88
<b>Figura 24.</b> Satisfacción con las condiciones físicas .....	89
<b>Figura 25.</b> Cumplimiento de funciones encomendadas por el jefe .....	90
<b>Figura 26.</b> Satisfacción con las relaciones laborales con los jefes .....	91
<b>Figura 27.</b> Confianza y respeto entre compañeros de trabajo .....	92
<b>Figura 28.</b> Comprensión entre compañeros para realizar las actividades .....	93
<b>Figura 29.</b> Satisfacción con el trato y horarios establecidos por la empresa .....	94
<b>Figura 30.</b> Satisfacción con los incentivos, premios por parte de la empresa .....	95
<b>Figura 31.</b> Estilo de Liderazgo del gerente general.....	105
<b>Figura 32.</b> Satisfacción laboral de los trabajadores .....	108

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo principal determinar la influencia del estilo de liderazgo del gerente general en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023. El estudio es de tipo aplicada, con nivel correlacional explicativa, diseño no experimental de corte transversal con un método deductivo, inductivo y analizante. La muestra está conformada por los 11 trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, y finalmente el instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario y para el procesamiento se realizó mediante la hoja Excel y el programa estadístico SPSS – 26. Los instrumentos tuvieron una confiabilidad según Alfa de Cronbach de 0.828 para la variable Estilo de Liderazgo y 0.738 para la variable de satisfacción laboral, los mismo que fueron aplicados a los 11 trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

Los principales hallazgos que se encontraron en la presente investigación fueron que el estilo de liderazgo predominante en el gerente general es el democrático, con un 28% a comparación de los otros dos estilos de liderazgo, autoritario 13% y Laissez Faire o Liberal con un 22%, respectivamente. De la misma manera, según el análisis mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue de +0.672, sig. 0.33 (<0.05), esto significa que existe una correlación significativa media, es por eso que se concluyó que existe una relación positiva entre la variable estilo de liderazgo y satisfacción laboral, es decir el estilo de liderazgo del gerente general influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, 2023.

***Palabras claves:*** *Estilo de liderazgo, Gerente general, Satisfacción Laboral, Liderazgo Autoritario, Liderazgo Democrático, Liderazgo Laissez Faire.*

## ABSTRACT

The main objective of this research work is to determine the influence of the general manager's leadership style on the job satisfaction of the workers of the company Hacienda Santa Clara SAC, 2023. The study is of an applied type, with an explanatory correlational level, non-specific design. cross-sectional experimental with a deductive, inductive and analytical method. The sample is made up of 11 workers from the company Hacienda Santa Clara SAC, and finally the instruments that were used for data collection were the questionnaire and the processing was carried out using the Excel sheet and the SPSS - 26 statistical program. instruments had a reliability according to Cronbach's Alpha of 0.828 for the Leadership Style variable and 0.738 for the job satisfaction variable, the same as those that were applied to the 11 workers of the Hacienda Santa Clara SAC company.

The main findings found in this research were that the predominant leadership style in the general manager is democratic, with 28% compared to the other two leadership styles, authoritarian 13% and Laissez Faire or Liberal with 22%. %, respectively. In the same way, according to the analysis using Spearman's Rho correlation coefficient, it was +0.672, this means that there is a significant average correlation, which is why it was concluded that there is a direct relationship between the leadership style variable and job satisfaction. , that is, the leadership style of the general manager directly and significantly influences the job satisfaction of the workers of the company Hacienda Santa Clara SAC.

***Keywords:*** *Leadership style, General Manager, Job Satisfaction, Authoritarian Leadership, Democratic Leadership, Laissez Faire Leadership.*

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es fundamental que los líderes implementen y utilicen estilos de liderazgo que sean efectivos para elevar el rendimiento y satisfacción de los trabajadores dentro de una organización, cumplir con los objetivos organizacionales y de esa manera obtener mejores resultados. Esto requiere minimizar los errores al momento de tomar decisiones, un aspecto crítico para el éxito. Es así que en la presente investigación se llevará a cabo un análisis del Estilo de Liderazgo utilizado por el gerente general de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, ubicado en la provincia de Chota, Cajamarca; la finalidad es medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, y determinar la correlación entre el Estilo de Liderazgo y satisfacción laboral.

El contenido del presente trabajo de investigación esta dividido en 5 capítulos, lo cual se describe a continuación:

En el capítulo I, Se describe el planteamiento de la Investigación, descripción de la problemática, objetivos, delimitación de la investigación, la justificación teórica, practica y académica.

En el capítulo II, Se encuentra el marco teórico, donde se describe los antecedentes, las bases teóricas y conceptuales que sirven para la presente investigación.

En el capítulo III, se encuentra la Hipótesis y Variables, asimismo la respectiva operacionalización de los componentes de la Hipótesis.

En el capítulo IV, se presenta el marco metodológico, donde incluye, enfoque y métodos de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, unidad de

análisis y observación, técnicas de recolección y procesamiento de datos, la escala de medición y finalmente la matriz de consistencia.

En el capítulo V, Esta sección abarca los resultados y discusiones, incluyendo la descripción de la prueba de hipótesis, discusión de los resultados, además se encuentra las conclusiones y recomendaciones derivadas a partir de la investigación realizada.

Finalmente, se incluyen las referencias, apéndices y los anexos correspondientes que sirvieron para la realización de este trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado *"Estilo de Liderazgo del Gerente General y su Influencia en la Satisfacción Laboral de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, 2023"* se desarrolló considerando aspectos fundamentales la cual se describe a continuación:

La Empresa Hacienda Santa Clara SAC, formalmente constituida en registros públicos a finales del año 2021 como persona jurídica con RUC 20610339469 y Partida Registral N° 11112343, opera en el Centro Poblado Santa Clara, Provincia de Chota, región Cajamarca. La empresa surgió con un patrimonio inicial de S/ 500 000 en bienes no dinerarios, producto de la compra de un predio de 50 hectáreas, valorizado en S/ 2,250,000, al Sr. Héctor Acuña Montero. En sus inicios, su propósito principal era gestionar y formalizar dicha adquisición. Sin embargo, a finales de 2022 e inicios de 2023, la empresa diversificó sus actividades hacia sectores como el turismo, agroindustria y la ganadería, bajo la dirección del Sr. César Saúl Herrera Miranda.

Desde inicios del año 2023, la Hacienda Santa Clara (nombre comercial), viene desarrollando actividades diversas como visitas turísticas, aprovechando su naturaleza, historia de sus construcciones de más de 400 años y pastizales para la crianza de ganado. También se dedicó a la agricultura (cultivo de maíz, papa, hortalizas) y la producción y comercialización de derivados lácteos como queso y quesillo, además de ofrecer servicios para eventos religiosos, confraternidades, campamentos y fiestas. En este contexto, el gerente general cumple un rol fundamental en la organización, dirección y control de

dichas actividades. Sin embargo, desde el momento que tuve la oportunidad de brindar mis servicios profesionales identifiqué una problemática relacionada con el estilo de liderazgo del gerente y su impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores, lo cual se detalla en la “*Descripción del Problema*” de la presente tesis.

Finalmente, aclarar que la presente investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, ubicadas en el CP. Santa Clara, Provincia de Chota, Región Cajamarca además esta información se ratifica en el inciso 1.2.1 (Delimitación espacial) del presente trabajo de investigación. Estos elementos justifican plenamente el título y el enfoque del trabajo, consolidando la relevancia de evaluar el liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota. Cajamarca, 2023.

## **1.1. Descripción de la realidad problemática**

### ***1.1.1. Contextualización***

A nivel mundial, el estilo de liderazgo es un tema crucial en las empresas turísticas y agroindustriales debido a su impacto directo en la satisfacción laboral, de la misma forma en la productividad y el crecimiento de las empresas.

Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo, aproximadamente el 70% de los trabajadores en estas industrias valoran un liderazgo democrático y transformacional, el cual fomenta la participación activa y el compromiso de los empleados. (OIT,2023) Además, en un análisis comparativo, se demostró que empresas que adoptan estilos de liderazgo orientados al desarrollo personal de los empleados tienen un índice de satisfacción laboral 15% mayor en promedio que aquellas con estilos autoritarios (Anderson y Adams, 2022).

El turismo y la agroindustria son sectores que requieren una alta interacción entre equipos de trabajo y una adecuada coordinación, factores donde el liderazgo juega un rol fundamental para enfrentar desafíos y adaptarse a los cambios de mercado. En un estudio de la Organización Mundial del Turismo, se observó que empresas turísticas que implementan estilos de liderazgo participativo o democrático logran reducir la rotación de personal en un 20%, mejorando la retención del talento en comparación con otras industrias (OMT, 2022).

En Perú, el liderazgo en sectores como el turismo y la agroindustria es también un factor relevante para la satisfacción laboral, sobre todo en empresas ubicadas en áreas rurales. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, las empresas agroindustriales y turísticas representan un importante sector económico, y las prácticas de liderazgo efectivas son fundamentales para enfrentar el contexto competitivo y la rotación laboral. Se estima que el 60% de los trabajadores en estas industrias perciben el estilo de liderazgo como un factor crítico para su bienestar laboral y su disposición a permanecer en la empresa (INEI, 2023).

En la región de Cajamarca, donde el sector turístico y agroindustrial tiene una relevancia significativa, el liderazgo del gerente general y su estilo tienen un impacto directo en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Según el estudio realizado por el Gobierno Regional de Cajamarca, las empresas locales en estos sectores experimentan retos específicos, como la alta rotación y la necesidad de retener talento capacitado. Se ha encontrado que los gerentes que emplean un liderazgo transformacional y participativo tienden a generar un mayor nivel de

compromiso y satisfacción en sus empleados, lo cual mejora la estabilidad del personal en aproximadamente un 25% en comparación con empresas lideradas por estilos más autoritarios (Gobierno Regional de Cajamarca, 2023). Además, un estudio realizado por la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca (2024) señala que, en el contexto de empresas turísticas y agroindustriales, el 68% de los empleados considera que un liderazgo que fomente la colaboración y la inclusión mejora su satisfacción y compromiso laboral. Esto es especialmente importante en Cajamarca, donde la cultura organizacional tiene un fuerte componente de trabajo en equipo y apoyo mutuo debido a las particularidades de la actividad turística y agrícola.

### ***1.1.2. Descripción del problema***

La investigación sobre el Estilo de Liderazgo del Gerente General y su Influencia en la Satisfacción Laboral en la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca 2023. Surge de una problemática observable en los trabajadores en el mismo lugar de los hechos donde se encuentra la empresa es decir en el C.P Santa Clara – Chota, durante el 2023, sobre identificar y por ende conocer el estilo de liderazgo existente, cómo se va aplicando y demostrar estadísticamente cómo influye en la satisfacción laboral de los trabajadores. En este contexto, uno de los principales factores que afectan la satisfacción laboral es el tipo de estilo de liderazgo adoptado por el gerente general. En muchas empresas, un liderazgo democrático fomenta una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, lo que incrementa el sentido de pertenencia y motivación en el trabajo. Sin embargo, existen preguntas sobre cómo se implementa y mantiene un determinado estilo de liderazgo en una organización, en este caso en la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, donde los trabajadores han manifestado ciertas limitaciones en la

autonomía, en el reconocimiento laboral y en la comunicación abierta, todos los aspectos esenciales sobre un determinado estilo de liderazgo de un gerente general.

Por otro lado, las causas que originan esta investigación también incluyen la necesidad de comprender hasta qué punto el liderazgo democrático puede ser un factor determinante en la mejora de la satisfacción laboral a un nivel máximo, dado que la participación y el empoderamiento de los trabajadores están asociados con una menor rotación de personal y con mejores resultados organizacionales. Analizar estos aspectos permite identificar áreas de mejora en la gestión y formular recomendaciones específicas para optimizar la satisfacción laboral y promover una cultura de liderazgo motivador en la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

Considerando lo anterior, y teniendo en cuenta las diversas problemáticas presentadas en la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, como es el caso excesivo liderazgo democrático. Es crucial llevar a cabo una investigación para determinar el estilo de liderazgo existente en la Gerencia General. Posteriormente, se puede proponer mejoras basadas en la teoría como es el caso de Locke, para la satisfacción laboral y para el liderazgo las teorías de Fiedler, situacionales y también en los tipos de estilos de liderazgo que planeó Kurt Lewin en sus investigaciones, que son el estilo de liderazgo, autoritario, democrático y laissez-faire.

Finalmente, en este trabajo de investigación, recomendaremos un estilo de liderazgo basado en los resultados obtenidos y su contexto, y así identificaremos la relación entre las variables de liderazgo y satisfacción laboral. Posteriormente, sugeriremos su aplicación en la empresa para alcanzar mejor sus metas y objetivos de una manera más efectiva, así como para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y de esa

manera generar mayores resultados positivos, productividad y beneficios económicos a favor de la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

## **1.2. Delimitación del problema**

### ***1.2.1. Delimitación espacial***

La presente tesis: “*Estilo de liderazgo del gerente general y su influencia en la Satisfacción laboral de la empresa Hacienda Santa Clara S.A.C, 2023*”. Se llevó a cabo en el lugar donde se encuentra la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, es decir en el Centro Poblado Santa Clara, perteneciente a la provincia de Chota, región de Cajamarca.

### ***1.2.2. Delimitación temporal***

El periodo de estudios de la presente investigación abarcó el año 2023.

### ***1.2.3. Delimitación teórica***

El presente trabajo de investigación tuvo el estudio de las variables estilo de liderazgo y satisfacción laboral.

## **1.3. Formulación del problema.**

### ***1.3.1. Pregunta principal***

¿De qué manera influye el estilo de liderazgo del gerente general en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca 2023?

### ***1.3.2. Preguntas específicas***

¿Cuál es el estilo de Liderazgo existente en el Gerente General de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca?

¿Cuál es el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca?

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del Gerente General y la Satisfacción Laboral de los trabajadores la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca?

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### ***1.4.1. Justificación teórica***

Esta investigación se fundamenta en un enfoque teórico que busca expandir nuestro entendimiento de las teorías vigentes sobre liderazgo y satisfacción laboral.

Asimismo, esta investigación aporta al campo científico mediante la integración y el análisis de teorías fundamentales de liderazgo y satisfacción laboral en un contexto práctico específico, el sector privado. Al fundamentarse en enfoques reconocidos como la Teoría de las Relaciones Humanas, el modelo de contingencia de Fiedler, los estilos de liderazgo de Kurt Lewin (autocrático, democrático y liberal), y los principios de Edwin Locke sobre la satisfacción laboral, esta investigación no solo refuerza la validez de estos marcos teóricos, sino que también genera una perspectiva contextualizada y aplicable al ámbito privado.

##### ***1.4.2. Justificación practica***

Este estudio de investigación conlleva a identificar el estilo de liderazgo presente en el Gerente General de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC durante el año 2023 y sus posibles implicaciones. También, examina el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

El propósito es recomendar un tipo de liderazgo más efectivo a partir de una base teórica y que pueda generar mejores resultados en las distintas áreas de la empresa mencionada en el presente trabajo de investigación.

### ***1.4.3. Justificación académica***

La razón de este estudio radica en la oportunidad que brinda para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional, así como en profundizar en el entendimiento de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Además, esta investigación contribuirá a obtener mi título de Licenciado en Administración, cumpliendo con los procedimientos reglamentarios establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas y Universidad Nacional de Cajamarca.

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar la influencia del estilo de liderazgo del Gerente General en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

Identificar el Estilo de Liderazgo existente en el Gerente General de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca.

Analizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC. Chota - Cajamarca.

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del gerente general de la empresa Hacienda Santa Clara SAC y el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores.

## **1.6. Limitaciones de la investigación.**

Restricciones de los trabajadores para proporcionar información debido a sus horarios, cargas laborales y otros fines personales. Y restricción de datos administrativos y organizacionales debido a la confidencialidad de la empresa Hacienda Santa Clara S.A.C.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Internacionales

Andrade, et.al. (2023) En su artículo científico titulado: *Satisfacción laboral de los colaboradores de empresas del sector agropecuario*. El artículo fue publicado en la revista *Gestión y Desarrollo Libre*, Colombia. El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal analizar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en empresas no convencionales del sector agropecuario ubicadas en una región periférica de Colombia. Además, la investigación, tuvo enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de alcance descriptivo. Se aplicó una muestra censal a 350 empleados de 12 organizaciones agropecuarias en la región surcolombiana. Los datos fueron procesados con los programas estadísticos SPSS-26. Los resultados precisan que los factores con mayor puntuación, son la satisfacción con la supervisión satisfacción intrínseca en el trabajo, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la participación y satisfacción con las prestaciones. El estudio concluye que estas empresas requieren estrategias específicas, centradas en aspectos salariales y estructurales (como supervisión, liderazgo y beneficios), para mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Ormaza et.al. (2023) En su Artículo cuyo título es: *Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas*. Artículo científico publicado en la *Revista Venezolana de Gerencia*, Universidad de Zulia, Venezuela. El objetivo del trabajo académico científico fue describir el liderazgo transformacional con la finalidad de brindar un enfoque sobre el rendimiento laboral de las

Pymes Ecuatorianas. Los autores en su investigación mencionan que el liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los miembros de una organización mediante la creación de una visión compartida y la promoción de cambios positivos. Finalmente, la investigación sobre este tema en estudio se basó en una revisión exhaustiva de literatura, donde se identificaron teorías y conceptos clave del liderazgo transformacional aplicables a las pymes. Este estilo de liderazgo impacta positivamente en la motivación y el compromiso de los empleados, fortalece la capacidad de las empresas para gestionar cambios y desarrolla relaciones de confianza y colaboración. En consecuencia, la adopción de este enfoque de liderazgo puede constituir una estrategia fundamental para mejorar la efectividad y sostenibilidad de las pymes en un entorno competitivo.

Sempértegui (2020). En su tesis titulada: *La Motivación como Incidencia en la Satisfacción Laboral de los Recepcionistas en los Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas de la Ciudad de La Paz*. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia. El objetivo del trabajo de investigación fue establecer cómo la Motivación en los Recepcionistas de los Establecimientos Hoteleros de cinco estrellas de la Ciudad de La Paz incide en su Satisfacción Laboral, el autor utilizó un enfoque cuantitativo con un método hipotético deductivo, Además la investigación es de tipo descriptiva para establecer la correlación de las variables: la Motivación en los recepcionistas y su Satisfacción Laboral. Finalmente el autor concluye que En toda organización, en especial en las empresas del sector hotelero, la motivación en los trabajadores es la punta de lanza para lograr los objetivos de las organizaciones, ya que no es suficiente que el empleado se encuentre satisfecho con su

suelo, el dinero no lo es todo, sino que tendrían que estar comprometidos con la organización (misión, visión, valores, estrategias y objetivos), Asimismo, la satisfacción de los empleados es con respecto al sueldo que perciben, las condiciones laborales, sentido de pertenencia, entre otros y insatisfechos con respecto a los incentivos.

### **2.1.2. Nacionales**

Yovera (2023) en su tesis titulada: *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en la cooperativa Agraria de productores Agropecuarios de Pedregal, Tambo grande – Piura* 2023. Tesis de licenciatura en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Cesar Vallejo, Piura. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en la Cooperativa Agraria de Productores Agropecuarios de Pedregal-Tambo grande, en Piura. La investigación es de tipo mixto aplicada, con un enfoque correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La muestra incluyó a 50 empleados, hombres y mujeres, de entre 20 y 50 años, residentes en el distrito de Tambogrande. Los resultados evidenciaron una correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.889 y una significancia de 0.001, indicando independencia entre ambas variables. El liderazgo transformacional resultó ser el estilo predominante con un 68.8%, seguido del liderazgo carismático con un 64.7% y el liderazgo transaccional con un 60%. En cuanto a la satisfacción laboral, un 55.6% de los trabajadores mostró niveles altos de satisfacción.

Carlos, et. al. (2024). En su Artículo titulado: *Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores en una empresa del Sector Agroindustrial*. Artículo científico publicado en la revista Horizonte Empresarial, Universidad Señor de Sipán, Lambayeque Perú. El objetivo del trabajo de investigación fue analizar la relación entre el liderazgo y el

desempeño laboral de los empleados de la empresa Agroindustrial Beta en 2024. Para ello, los autores utilizaron una metodología de tipo aplicada, con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo de nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 67 colaboradores, a quienes se aplicó un cuestionario de 24 ítems distribuidos equitativamente entre las variables de liderazgo y desempeño laboral, con una escala tipo Likert. Los resultados mostraron una correlación positiva moderada, con un valor de  $r = 0.509$ , calculado mediante el coeficiente de Rho de Spearman y una significancia bilateral de  $p = 0.00$ , menor a 0.05, Esto quiere decir que existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño en la organización.

Gil (2022) En su tesis cuyo título es: *Condiciones Laborales y Satisfacción Laboral de los Colaboradores de una Empresa Agroindustrial*. Casagrande, 2022. Tesis para la obtención del grado académico de magister en la Universidad Cesar Vallejo, Trujillo Perú. El objetivo fue analizar la relación entre las condiciones laborales y la satisfacción de los empleados en una empresa agroindustrial, bajo un enfoque relacional y un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 100 colaboradores. Los resultados indicaron que no existe una relación significativa entre ambas variables. Sin embargo, en la discusión se menciona que estos resultados no son consistentes con estudios previos, lo que podría deberse a factores no analizados, como la falta de información detallada sobre las condiciones laborales específicas, el nivel de satisfacción de los colaboradores, y la limitada formación académica de los empleados, los cuales podrían haber influido en los resultados obtenidos.

Terrones (2024) En su tesis titulada: *Los estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre*, Lambayeque, 2023. Tesis

de licenciatura, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. El objetivo de la Investigación fue identificar la relación entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral en una empresa del sector de resorts campestres. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño correlacional no experimental y aplicó el coeficiente de Spearman para el análisis de datos. Los resultados mostraron que el liderazgo transaccional era el estilo dominante, seguido por el transformacional, mientras que el liderazgo laissez-faire fue el menos frecuente. Los niveles de satisfacción laboral reportados fueron altos, y se halló que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional tenían correlaciones positivas con todas las dimensiones de la satisfacción laboral. Esto sugiere que establecer expectativas claras, recompensar el desempeño, motivar e inspirar a los empleados son prácticas ligadas a una mayor satisfacción en el trabajo.

### **2.1.3. Regionales**

Becerra (2021) en su tesis cuyo título es: *Liderazgo transformacional y rendimiento laboral del colaborador en la Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples Tamboa, Cajamarca 2021*. Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral de los colaboradores en la Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples Tamboa, ubicada en Cajamarca en el año 2021. La muestra incluyó a 35 colaboradores. La metodología aplicada tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, con un diseño correlacional y un corte transversal no experimental. En conclusión, se verificó una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en la cooperativa, lo cual quiere decir que el uso de prácticas de

liderazgo que inspiren y motiven puede influir positivamente en el desempeño de los colaboradores.

Mendoza y Cerna (2021) En su tesis titulado: *Estilos de liderazgo y Satisfacción Laboral de los Colaboradores de la Corporación & Inversiones CYSA S.R.L. Cajamarca, 2021*. El objetivo de la Investigación fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Corporación & Inversiones CYSA S.R.L. en Cajamarca, en el año 2021. La muestra incluyó a todos los 21 colaboradores de la empresa, y se utilizó un diseño no experimental de corte transversal, Los resultados indican una relación fuerte entre las variables estudiadas, evidenciada por un coeficiente de correlación de Pearson de 0.802. El estilo de liderazgo más prevalente en la organización fue el transformacional, con un 76% de percepción alta, mientras que el nivel de satisfacción laboral alcanzó un 81% en términos de satisfacción alta. Estos resultados quieren decir que un estilo de liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con altos niveles de satisfacción laboral entre los colaboradores, lo que resalta la importancia de la calidad del liderazgo en el entorno laboral.

Vásquez (2024). Realizó su tesis titulada: *Nivel de Ergonomía y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la COOPAC todos los santos de Chota, Chota 2022*. Tesis de licenciatura de la facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la Ergonomía y la satisfacción laboral en los trabajadores de la COOPAC. Todos los santos de Chota, Chota – 2022. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de nivel correlacional, corte transversal y de método deductivo hipotético. La muestra está conformada por 55 trabajadores de la COOPAC. Todos los

Santos de Chota. Entre los principales hallazgos se encontró una relación significativa entre la ergonomía y la satisfacción laboral en los trabajadores de la COOPAC Todos los Santos de Chota, Chota – 2022; el coeficiente Pearson de 0.954, respaldado por un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ), enfatiza que una gestión adecuada de la ergonomía no solo está vinculada, sino que se traduce en un impacto directamente positivo en la satisfacción laboral global. Finalmente concluyo que existe una relación significativa entre la ergonomía y la satisfacción laboral en los trabajadores de la COOPAC. Todos los Santos de Chota, Chota – 2022.

## **2.2. Marco Teórico y Conceptual.**

### ***2.2.1. Marco Teórico***

Este trabajo de investigación con respecto a la variable Estilo de Liderazgo se fundamenta principalmente en la Teoría de las Relaciones Humanas y en las contribuciones hechas por Fred Fiedler, Paul Hersey y Kurt Lewin. Por otro lado, para la variable de Satisfacción laboral, la teoría de la Discrepancia de Edwin Locke, apoyado por estudios de Frederick Herzberg y Vroom. A continuación, se describen dichas teorías.

**2.2.1.1. Teoría de las Relaciones Humanas.** La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo (1880-1949) y sus colaboradores. Mayo, junto con Mary Parker Follett, Abraham Maslow y Douglas McGregor, llevó a cabo una serie de estudios en la Western Electric Company en Hawthorne, Illinois. Estos estudios marcaron el inicio de la aplicación de las relaciones humanas, una práctica que sigue siendo crucial para el éxito de las empresas en la actualidad. (Días, 2019)

Es importante destacar que la teoría de las relaciones humanas compitió de manera efectiva con la teoría clásica y estableció su legitimidad a través de la evidencia proporcionada por una serie de experimentos destacados conocidos como los Estudios Hawthorne. En donde por ejemplo en la tercera fase del experimento nos habla que se diseñaron con el fin de explorar el efecto de los sentimientos de los trabajadores hacia sí mismos, sus trabajos y sus grupos de trabajo sobre el trato y desempeño en la organización en este caso en la empresa Hacienda Santa Clara SAC. (Dias, 2019)

La teoría de las relaciones humanas comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas.

Según los autores de la Teoría de las Relaciones humanas, el liderazgo puede verse, desde perspectivas diferentes: Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal, liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo, liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados y liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación.

Además, Chiavenato (2012). Agrega que el Enfoque Humanista aparece con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y, en particular, de la Psicología del Trabajo. La Psicología del Trabajo pasa por dos etapas en su desarrollo:

***El Análisis del Trabajo y de la Adaptación del Trabajador al Trabajo.*** El objetivo de la Psicología del Trabajo era analizar las características humanas requeridas por cada tarea y seleccionar empleados de manera científica basándose en estas características mediante pruebas psicológicas. Los temas predominantes incluían la selección de personal,

la orientación profesional, la capacitación y métodos de aprendizaje, la fisiología del trabajo, y el estudio de accidentes y fatiga.

***La Adaptación del Trabajo al Trabajador.*** En esta etapa, la Psicología Industrial se enfoca en los aspectos individuales y sociales del trabajo, los cuales tienen mayor relevancia que los aspectos productivos. Al menos en teoría, los temas principales incluyen el estudio de la personalidad de los trabajadores y los directivos, la motivación y los incentivos laborales, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Chiavenato también señala que, en el ambiente laboral, las personas participan en grupos sociales establecidos dentro de la organización y están constantemente interactuando socialmente. La Teoría de las Relaciones Humanas se centró en estudiar precisamente esta interacción social para explicar el comportamiento humano en las organizaciones.

Chiavenato (2012). Afirma que las relaciones humanas son las acciones y actitudes que surgen de los contactos entre personas y grupos. Esto significa que mantener relaciones adecuadas contribuye a establecer una buena comunicación. También indica que cada persona tiene una personalidad única y diferenciada que afecta su comportamiento y actitudes cuando interactúa con otras personas. A su vez, también es influenciada por las personas con las que se relaciona.

En esta etapa del enfoque humanista, que se centra en adaptar el trabajo al trabajador, se observa claramente la importancia del liderazgo. Un buen líder facilita el trabajo en equipo, prioriza la comunicación y promueve un ambiente laboral positivo. En el contexto específico de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, contar con un buen líder

puede conducir a un mejor direccionamiento, aumentar la motivación, satisfacción y el compromiso de los trabajadores hacia el logro de objetivos y metas. Esto, a su vez, mejorando la gestión de gerencia general y por ende el nivel de satisfacción laboral en la empresa.

**2.2.1.2. Teoría de la Discrepancia de Locke.** Esta investigación con respecto a la variable de Satisfacción Laboral, se fundamenta en la teoría de la discrepancia propuesto por Edwin Locke en la década de 1970 y 1980, lo cual dio mucha importancia en sus estudios a la satisfacción laboral.

Edwin Locke, formuló un conjunto de factores relacionados con la satisfacción laboral. estableció la conexión entre los valores personales y la satisfacción laboral en el contexto organizacional. Enfatizó la importancia de los valores individuales, las necesidades, las percepciones y los juicios de las personas, detallando a través de un modelo causal cómo estas variables se combinan para determinar el nivel de satisfacción laboral. Locke, distingue entre eventos o condiciones como fuentes de la satisfacción laboral y agentes de la satisfacción laboral, que principalmente son superiores y compañeros de trabajo. Además, el autor identifica tanto factores de naturaleza intrínseca (como el contenido del trabajo) como factores extrínsecos (como los incentivos económicos, entre otros) como eventos o condiciones que pueden causar satisfacción. (Benedito, Bonavia y Linares, 2008)

El modelo conceptual de Locke parte del principio de que la satisfacción laboral depende de los valores importantes para la persona, los cuales pueden ser realizados a través del trabajo mismo. La satisfacción laboral surge de la percepción de que un puesto de trabajo permite satisfacer estos valores fundamentales para la persona, ya sean

necesidades físicas o psicológicas. En su modelo, Locke explica cómo las personas evalúan independientemente diversos aspectos del trabajo para determinar su nivel de satisfacción, al mismo tiempo que satisfacen otras necesidades relacionadas con sus necesidades primarias y secundarias.

Para, Arévalo; Bardales y García (2020). Mencionan que esta teoría lo cual fue desarrollada en 1976, se basó en la idea de que la Satisfacción Laboral depende de los valores laborales que son más significativos para el individuo, y que estos valores pueden ser alcanzados mediante el trabajo que realiza.

Ruiz (2009) Agrega que Locke argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Además, identifica tres elementos clave para entender las discrepancias en este contexto:

- ***Satisfacción con las Dimensiones del Trabajo:*** Este aspecto trata sobre cómo las diferentes características individuales inherentes al trabajo son evaluadas afectivamente.
- ***Descripción de las Dimensiones:*** Se refiere a las percepciones que son independientes de las emociones y que se derivan de experiencias asociadas con los detalles específicos del trabajo.
- ***Relevancia de las Dimensiones:*** Implica la importancia que tienen diferentes aspectos del trabajo en la percepción de satisfacción laboral.

En un estudio posterior de 1979, Locke intentó identificar y examinar las dimensiones específicas que influían en la Satisfacción Laboral, reconociendo que esta depende de varios factores relacionados con el trabajo. Agrupó características que definen

tanto las propiedades del trabajo en sí como las cualidades individuales de cada trabajador, influyendo así en su respuesta hacia distintos aspectos del empleo.

Finalmente, Edwin Locke proporciona así un marco para entender cómo los valores personales y la estructura del trabajo interactúan para formar la Satisfacción Laboral, en consecuencia, esta investigación se basó en dicha teoría por contener los estudios, investigaciones más claras, específicas y coherentes, que se ajustan a la realidad sobre la satisfacción laboral. En este caso en particular en la problemática presentada correspondiente en la empresa Hacienda Santa Clara y en base a esta teoría se llegó a determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores y por consiguiente se hizo las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Además, para reforzar la presente investigación con respecto a la base teórica para ambas variables se considera las teorías siguientes:

**2.2.1.3. Teoría de la Contingencia del Liderazgo de Fiedler.** Fred Fiedler propone adaptar el estilo de liderazgo según la situación organizativa. Su propuesta es sencilla: aplicar el estilo de liderazgo más adecuado para alcanzar el éxito en cada situación. Para lograr una adecuación correcta, es crucial diagnosticar tanto el estilo de liderazgo como la situación de la organización. La efectividad del equipo depende de que el estilo de liderazgo del líder se ajuste a las necesidades de la situación. Fiedler distingue entre dos tipos de liderazgo: el centrado en las relaciones y el centrado en las tareas. Utiliza un instrumento llamado Escala de Preferencia del Colaborador (EPC) para evaluar el estilo de liderazgo de una persona. Los participantes deben describir a la persona con la que preferirían trabajar. Según Fiedler, los líderes con un alto EPC (aquellos que son descritos

en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo orientado hacia las relaciones, mientras que aquellos con un bajo EPC tienen un enfoque más centrado en las tareas. Los líderes centrados en las tareas logran una mayor eficacia del grupo en situaciones de alta o baja control de la situación. Fiedler se apoya en tres variables:

***Relaciones entre el líder y los miembros (buenas o malas).*** Se refiere a la manera en que los miembros apoyan al líder.

***Estructura de la tarea (mucho o poca).*** Se refiere a la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.

***Poder de posición del líder (alta o baja).*** Se refiere a la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

Por lo tanto, según el modelo, cuanto más estructurada sea la tarea, más procedimientos se agregarán; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder.

**2.2.1.4. Teoría del Liderazgo Situacional.** La Teoría Situacional es un modelo de liderazgo creado por Paul Hersey, científico del comportamiento y empresario, y Ken Blanchard, escritor estadounidense y experto en management. La teoría del liderazgo situacional (TLS) se centra en los seguidores y argumenta que el éxito del liderazgo depende de la elección del estilo de liderazgo apropiado, el cual debe ajustarse a la disposición de los seguidores, es decir, al nivel de motivación y disposición que tengan para llevar a cabo una tarea dada. De acuerdo con esta teoría, un líder debería seleccionar una de cuatro conductas diferentes, dependiendo de la disposición de sus seguidores.

Si los líderes son incapaces y no están dispuestos a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores son incapaces y están

dispuestos, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder. Si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores son capaces y están dispuestos, el líder no requiere hacer mucho.

Al analizar las teorías del liderazgo, la que he empleado para describir esta investigación es la teoría del liderazgo situacional. Esta teoría se centra en los seguidores y sugiere que el éxito del liderazgo depende de la selección del estilo de liderazgo apropiado, el cual debe ajustarse a la disposición de los seguidores. Esto significa que el líder debe adaptar su estilo de liderazgo al nivel de motivación y disposición que tengan los seguidores para llevar a cabo una tarea específica

**2.2.1.5. Teoría de los Dos Factores. Motivación – Higiene.** Según, Chiavenato (2012), en su octava edición del libro "Introducción a la teoría general de la administración", así como en su libro "Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones" (2009), segunda edición, resume la teoría de Frederick Herzberg. Este autor desarrolló la teoría de los dos factores con el propósito de comprender el comportamiento de las personas en el ámbito laboral. Según Herzberg, identificó dos categorías de factores que influyen en la conducta de las personas, a continuación, se describe dichos factores.

***Factores higiénicos o factores extrínsecos.*** En este factor Herzberg nos menciona que son las condiciones laborales referidas al entorno que rodea a un individuo en su lugar de trabajo. Esto abarca aspectos físicos como las instalaciones y el ambiente, así como elementos como el salario, las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el

estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones con la dirección y los compañeros de trabajo, los reglamentos internos y las oportunidades de crecimiento.

En esencia, constituyen el contexto laboral en el que se desenvuelve una persona. Tradicionalmente, estas condiciones han sido utilizadas por las organizaciones como medios para motivar a sus empleados. Asimismo, Según las investigaciones de Herzberg, se encontró que los factores higiénicos, cuando son óptimos, solo evitan que los empleados estén insatisfechos; aunque logren aumentar la satisfacción, esta no se mantiene por mucho tiempo. Por otro lado, cuando los factores higiénicos son deficientes, causan insatisfacción entre los empleados, a continuación, se describe los factores que generan insatisfacción laboral dentro de una organización. Los llamados factores de insatisfacción incluyen: Salario percibido, prestaciones sociales percibidas, condiciones físicas de trabajo y comodidad, relaciones con el gerente, colegas y políticas de la organización.

***Factores motivacionales, o factores intrínsecos.*** Hace referencia al perfil del puesto y las tareas asociadas a él. Estos elementos generan una satisfacción perdurable y contribuyen a mejorar la productividad hasta alcanzar niveles sobresalientes. Cuando los factores motivacionales son ideales, aumentan de manera significativa la satisfacción de los individuos; mientras que, si son deficientes, la satisfacción se ve disminuida. Asimismo, agrega que los factores motivacionales están dentro del ámbito de control del individuo, ya que están vinculados a sus acciones y desempeño. Estos incluyen sensaciones de desarrollo personal, reconocimiento profesional y autorrealización, y están determinados por las actividades que el individuo lleva a cabo en su trabajo.

**Los factores de satisfacción son:** Uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, autoevaluación del desempeño

Herzberg concluyó que los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son diferentes de aquellos que causan insatisfacción, y están completamente separados de estos últimos. Según su perspectiva, el opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción. De manera similar, el opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

**2.2.1.6. Teoría de las Expectativas.** Según Chiavenato (2009) "Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones" segunda edición, nos hace mención sobre la existencia de esta teoría postulada por Vroom en el año 1964.

La teoría de las expectativas explica cómo las personas seleccionan un comportamiento entre varias opciones. Se fundamenta en la idea, en apariencia sencilla, de que los individuos eligen acciones que perciben que les brindarán resultados deseables, como salario, reconocimiento y éxito, ya que satisfacen sus necesidades particulares.

También esta teoría nos plantea que las personas experimentan motivación cuando creen que son capaces de alcanzar un resultado intermedio y que las recompensas finales resultantes de ello superarán el esfuerzo invertido. Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir.

- **Los objetivos individuales.** Es decir, el nivel de deseo de alcanzar dichos objetivos, pueden variar. Algunos ejemplos de objetivos individuales son la obtención de dinero, la búsqueda de aceptación social y el deseo de reconocimiento. Es común que una persona busque alcanzar varios objetivos simultáneamente.

- ***La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales.*** La percepción de la conexión entre la productividad y el logro de los objetivos individuales es crucial. Si alguien considera que obtener un salario más alto es un objetivo primordial, es probable que esté altamente motivado para aumentar su producción. No obstante, si su prioridad radica en ser aceptado por otros miembros del grupo, es posible que produzca por debajo del estándar informal del grupo. En esta situación, aumentar la producción podría generar rechazo por parte del grupo.
- ***Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad.*** Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado lo cual pondrá mayor empeño.

Los líderes deben mostrar interés en las actitudes de sus trabajadores ya que estas pueden señalar posibles problemas y afectar el comportamiento, las investigaciones sugieren que cualquier esfuerzo por mejorar las actitudes de los empleados probablemente tendrá efectos positivos.

### ***2.2.2. Marco Conceptual***

#### **2.2.2.1. Liderazgo.**

##### **a) Definiciones de liderazgo.**

Según, Robbins y Judge (2009) *“El liderazgo es la capacidad para motivar y guiar a un grupo hacia la realización de una visión o un conjunto específico de objetivos”* (p.385).

Por otro lado, Kotter (2004, citado por Paredes, 2022) manifiesta que el liderazgo se trata de ejercer influencia en una situación a través de la comunicación humana para lograr metas específicas. Por ende, el liderazgo implica cuatro componentes: influencia, contexto, comunicación y metas

De la misma forma, Chiavenato (2007) menciona que el liderazgo implica influir en otras personas en una situación específica para alcanzar uno o varios objetivos específicos mediante la comunicación humana.

También, para Alles (2006, citado por Diaz, 2019) manifiesta que el liderazgo es la capacidad de dirigir la acción de grupos humanos en una dirección específica, inspirando valores y anticipando el desarrollo de sus acciones.

Finalmente, para, Lussier y Achua (2011) *“Es el proceso mediante el cual los líderes influyen en sus seguidores para lograr los objetivos de la organización a través del cambio”* (p. 6). Los elementos clave para esta definición son: líderes y seguidores, influencia, objetivos organizacionales, personas, cambio.

#### **b) Características del liderazgo.**

Chiavenato (2009). En su libro “Comportamiento Organizacional” 2da Ed. Nos hace mención a las siguientes características que tiene el liderazgo.

***Flexibilidad cultural:*** En el ámbito de los negocios internacionales, esta competencia se relaciona con la capacidad de prestar atención y ser sensible hacia otras culturas. Incluso en las organizaciones nacionales, esta habilidad es crucial para lograr el éxito, dada la creciente diversidad. Los líderes deben ser capaces no solo de gestionar, sino también, y principalmente, de reconocer y valorar la importancia de las diferencias dentro de las organizaciones.

***Habilidades para la comunicación:*** Los líderes eficaces son diestros para comunicar, sea de forma escrita, oral o no verbal. Esta característica tiene que ver con las habilidades que tiene el líder al momento de dirigir el grupo.

***Habilidades relacionadas con las personas:*** Considerando que las personas son un elemento crucial en la eficacia del liderazgo, el líder debe ser capaz de fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje. Esto implica diseñar y supervisar programas de capacitación, compartir información y experiencias, facilitar el acceso a los resultados, brindar orientación para el desarrollo profesional, impulsar cambios en la organización y adaptar el contenido del aprendizaje.

***Creatividad:*** Tener la capacidad de resolver problemas, innovar y crear se convierte en una ventaja competitiva. El líder no solo debe poseer habilidades creativas, sino también crear un ambiente propicio que estimule la creatividad de los demás y por ende se sientan considerados.

***Aprendizaje autodirigido.*** Esta habilidad se relaciona con la necesidad constante de adquirir nuevos conocimientos y habilidades de forma continua. En épocas de cambios rápidos y competencia global, los líderes deben adaptarse continuamente y tener la capacidad de aprender de manera autónoma.

### **c) Estilos de liderazgo según Likert**

Los estilos de Liderazgo propuestos por Likert citado por: Días (2019 & Cuefano 2024), divide en cuatro tipos diferentes según el grado de uso de autoridad por el líder, concretamente, a continuación, se describe:

**Sistema I – Autoritario Coactivo.** Este estilo es autocrático, altamente arbitrario y ejerce un control rígido sobre todas las actividades de la organización. Utiliza amenazas y castigos, la comunicación es escasa y no promueve el trabajo en equipo. Entre sus principales efectos adversos se encuentran la sumisión, dependencia, inhibición y falta de motivación de los empleados. No obstante, puede presentar beneficios, como la rapidez en la toma de decisiones, y es común en organizaciones con mano de obra intensiva y no especializada y con escasa tecnología.

**Sistema II – Autoritario Benevolente.** Este enfoque sigue siendo autoritario y directivo, aunque permite cierta flexibilidad, consulta y delegación, y combina amenazas con recompensas. Sus efectos negativos son similares a los del Sistema Autoritario Coactivo, pero de menor intensidad. Este estilo se observa en organizaciones industriales con algo de tecnología y mano de obra más especializada.

**Sistema III – Consultivo.** Este sistema es más inclusivo y participativo, con menos arbitrariedad en la gestión. Las metas y las tareas se discuten de antemano, fomenta la comunicación bidireccional y alienta el trabajo en equipo. Proporciona una mayor seguridad y motivación a los trabajadores, aunque puede resultar en procesos más lentos.

**Sistema IV – Participativo.** Este estilo es democrático, fomentando la participación activa de todos en la toma de decisiones. Se caracteriza por una comunicación efectiva en todos los niveles y un alto grado de motivación. Los resultados más significativos incluyen un sentido de seguridad colectiva e interdependencia. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones puede ser más lento. Este sistema se encuentra en empresas de alta tecnología con personal altamente especializado que lleva a cabo tareas complejas.

#### **d) Estilos de liderazgo según Kurt Lewin**

Según Chiavenato (2012) nos menciona que según los estudios de Kurt Lewin acompañado de un grupo de colaboradores identificaron 3 tipos de liderazgo:

***Liderazgo Autocrático.*** El líder centraliza las decisiones y impone órdenes al grupo. Este enfoque conlleva a una dinámica donde los grupos manifiestan alta tensión, frustración y agresividad. Además, se observa una falta de espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. Aunque los miembros del grupo pueden mostrar interés aparente por las tareas asignadas, no experimentan satisfacción con la situación. El trabajo se lleva a cabo únicamente cuando el líder está presente; en su ausencia, las actividades se detienen y los grupos expresan sus sentimientos reprimidos, lo que puede desembocar en comportamientos indisciplinados y agresivos

***Liderazgo Liberal (laissez-faire).*** El líder delega todas las decisiones al grupo y no ejerce ningún control. A pesar de la intensa actividad del grupo, la producción es escasa. Las tareas se llevan a cabo de manera aleatoria, con numerosos altibajos, y se pierde mucho tiempo en discusiones personales que no están relacionadas con el trabajo en sí. Se observa un individualismo agresivo y poco respeto hacia el líder.

***Liderazgo Democrático.*** El líder guía y orienta al grupo, fomentando la participación de todos los miembros. Se forman grupos de amigos y se establecen relaciones cordiales entre los individuos. Tanto el líder como los subordinados mantienen una comunicación espontánea, abierta y amigable. El trabajo se realiza a un ritmo constante y seguro, sin interrupciones, incluso cuando el líder no está presente. Existe un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso personal, así como una notable integración grupal en un ambiente de satisfacción.

**Tabla 1.***Estilos de liderazgo según Kurt Lewin*

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal (Laissez-Faire)</b>
- El líder fija las directrices sin participación	- El grupo debate y decide las orientaciones, estimulando y apoyado por el líder.	- Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.
- El líder determina los pasos por seguir, de uno en uno a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo.	- El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría al líder. Quien da algunas alternativas. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.	- La participación del líder es limitada. Solo presenta diversos materiales al grupo y aclara que puede dar información si se la piden.
- El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo.	- La división de las tareas es potestad del grupo y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo.	- La división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo queda a cargo del grupo. Falta total de participación del líder.
- El líder es dominante. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales.	- El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios.	- El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Solo comenta las actividades cuando le preguntan.

*Nota:* Información tomada de Chiavenato (2012)

Para esta investigación titulada "Estilo de Liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de la empresa Hacienda Santa Clara SAC", se emplearán los tres tipos de liderazgo estudiados por Kurt Lewin como base de análisis. Estos son el liderazgo

democrático, autoritario y laissez-faire. Se propondrán indicadores para cada una de estas dimensiones, con el fin de llevar a cabo un estudio exhaustivo y adecuado.

**e) Dimensiones e indicadores de los estilos de liderazgo.**

**- Liderazgo autoritario**

*Toma de Decisiones Centralizadas.* Es una cualidad que caracteriza principalmente a un líder autoritario, siendo él quien tiene la autoridad exclusiva para tomar decisiones en la organización y de manera autoritaria.

*No apoya ni Asesora a los Trabajadores.* El líder autoritario no se preocupa, ni asesora a los trabajadores, mostrando falta de apoyo e interés.

*Falta de Interés y Participación en Reuniones Informales.* El líder no le interesa, tampoco participa en reuniones informales convocadas por el mismo grupo, tal es el caso reuniones de cumpleaños, actividades festivas, celebraciones de fechas especiales, entre otros

*Líder Dominante.* El líder autoritario que realiza elogios y críticas de manera personal sin antes haber escuchado la opinión de sus subordinados de la organización.

**- Liderazgo democrático**

*Toma de Decisiones Horizontalmente.* El líder democrático es aquel que necesita la participación de sus seguidores para tomar decisiones.

*Asesoramiento y Apoyo a los Trabajadores.* El líder democrático apoya y asesora en las diferentes áreas y trabajos que realicen los trabajadores. De la misma manera en las diversas necesidades que estos tengan.

***Participación en Reuniones Informales.*** Participa y apoya en a las convocatorias hechas por los trabajadores, para la celebración de diversas actividades tal es el caso de reuniones festivas, cumpleaños, activades por fechas especiales, etc. La finalidad de integrar al equipo de trabajadores y tener una buena relación entre líder y subordinado en la empresa.

***Motiva a los Trabajadores.*** El líder democrático inspira y alienta a sus seguidores.

### **c) Liderazgo liberal**

***Libertad Total en la Toma de Decisiones.*** El líder liberal concede plena libertad en la toma de decisiones, permitiendo a cada individuo la responsabilidad de tomar sus propias decisiones.

***La División de las Tareas está a Cargo del Grupo.*** El líder liberal permite que los miembros del grupo a su cargo se encarguen de la división y selección de sus compañeros de trabajo, otorgando mayor libertad en la elección de colaboradores y tareas. Este enfoque de liderazgo confiere a los colaboradores una gran autonomía en la toma de decisiones cruciales para la empresa.

***No Interviene en la Solución de Problemas del Grupo.*** El líder liberal se destaca por no intervenir de manera directa; es un tipo de líder que no realiza una evaluación directa al grupo.

***Permite se Motiven entre Trabajadores.*** El líder permite se motiven y se apoyen entre trabajadores con el fin de cumplir sus tareas.

Las presentes dimensiones e indicadores descritos anteriormente serán utilizados en la presente investigación, considerando los enfoques realizados por Kurt Lewin y la adecuación a la problemática y contexto de la presente investigación.

### **2.2.2.2. Satisfacción Laboral.**

#### **a) Definiciones de Satisfacción Laboral.**

Para Robbins y Judge (2017), la satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo experimentado por un individuo hacia su propio puesto de trabajo, el cual surge de una evaluación de las características específicas de dicho puesto.

Por otra parte, Robbins y Coulter (2014) nos indican que: *“Se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo”*

Locke (1976), *“Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”*

Finalmente, para Chiavenato (2007) la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Para la presente investigación consideraremos los conceptos de Chiavenato y de Locke en sus diferentes escritos.

#### **b) Características que influyen en la satisfacción laboral**

Según Robbins y Judge (2017) en su obra “Comportamiento Organizacional” diecisieteava edición describen las siguientes características que influyen en la satisfacción laboral.

**Condiciones laborales.** Por lo general, los trabajos que proporcionan oportunidades de capacitación, diversidad, autonomía y control suelen ser satisfactorios para la mayoría de las personas. La satisfacción laboral también está estrechamente relacionada con la interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los compañeros fuera del entorno laboral, aspectos que van más allá de las tareas laborales específicas.

**Personalidad.** La satisfacción en el trabajo no se limita solo a las condiciones laborales, ya que la personalidad también juega un papel importante en ello.

**Salario.** Para numerosas personas, existe una relación entre el sueldo y la sensación de satisfacción en el trabajo, así como con la felicidad en general. Sin embargo, este impacto tiende a disminuir una vez que el individuo alcanza un nivel de vida confortable. Aunque el dinero puede servir como motivador, lo que nos impulsa no siempre coincide con lo que nos genera felicidad.

**Responsabilidad social corporativa (RSC).** Acciones autorreguladas de una organización para beneficiar a la sociedad o al ambiente, más allá de lo que exige la ley.

### **c) Dimensiones de la Satisfacción Laboral, según Locke (1979)**

Locke intentó identificar y analizar las dimensiones que influyen en la Satisfacción Laboral, considerando que esta depende de una serie de factores relacionados con el trabajo. Para ello, agrupó cualidades que incluyen tanto las características del propio trabajo como las individuales de cada trabajador, las cuales afectan la respuesta hacia diferentes aspectos laborales. Ruiz (2009)

A continuación, se describe las dimensiones y los indicadores para la satisfacción laboral.

**Satisfacción con el trabajo:** Dentro de esta dimensión que hace alusión al trabajo en sí, se encuentra los indicadores de Estabilidad laboral, decisión sobre el trabajo realizado y la satisfacción con el trabajo.

**Satisfacción con el salario:** Es importante considerar cómo se distribuye el dinero. La teoría en estudio señala que la satisfacción depende del salario percibido y las necesidades cubiertas del trabajador.

***Satisfacción con las promociones:*** Incluye oportunidades de formación y posibilidades de ascenso.

***Satisfacción con el reconocimiento:*** Incluye las aprobaciones, elogios, recompensas y el reconocimiento de la labor realizada. Según investigaciones de Locke, este aspecto es uno de los factores más frecuentemente mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción laboral.

***Satisfacción con los beneficios.*** Incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, pagos puntuales.

***Satisfacción con las condiciones de trabajo.*** Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; comodidad en el trabajo, ambientes laborales óptimos.

***Satisfacción con la supervisión.*** Incluye el cumplimiento de funciones delegadas, relaciones laborales interpersonales.

***Satisfacción con los compañeros de trabajo.*** Caracterizada por competencias entre compañeros, confianza, apoyo y amistades entre los mismos.

***Satisfacción con la compañía y la dirección.*** En este ítem se destacan las políticas de beneficios, trato, horarios establecidos por parte de la organización. La empresa define el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, los incrementos salariales y las condiciones de trabajo.

### **2.3. Definición de Términos Básicos.**

**a) Estilos de liderazgo.** Estilo de liderazgo se puede definir como la pauta de comportamiento que adopta el líder de un grupo o como la forma en que un líder orienta su actuación hacia los miembros del grupo. (Chiavenato,2007)

**b) Gerente.** *“Es el responsable del desempeño de una o más personas dentro de la organización”.* (Chiavenato, 2007)

**c) Gerente General.** Es alguien que trabaja con otras personas, y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. (Robbins y Coulter, 2014)

**c) Líder.** Mejorar la eficacia de los subordinados se logra mediante el ejemplo, el feedback positivo y la capacidad de persuasión. El éxito en la relación con los subordinados fortalece la efectividad del liderazgo (Chiavenato, 2009).

**d) Liderazgo.** *“Capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas”* Robbins (2017)

**e) Liderazgo Autoritario.** Este tipo de liderazgo se caracteriza por una persona que asume todas las responsabilidades y toma las decisiones, emitiendo órdenes a los demás miembros del equipo bajo su autoridad. En este caso, el poder está concentrado en una sola persona y los demás no participan en la toma de decisiones. (Diaz, 2019)

**f) Liderazgo Democrático.** Se refiere al estilo de liderazgo en el que una persona involucra a los demás miembros de una organización, valorando sus ideas y críticas para mejorar conjuntamente. (Diaz, 2019)

**g) Liderazgo Laissez-Faire.** Es un líder que concede total autonomía a sus subordinados, permitiéndoles trabajar de manera independiente y sin necesidad de supervisión. (Diaz, 2019)

**h) Satisfacción Laboral.** *“Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”* Locke (1976)

## CAPITULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Planteamiento de la Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis General*

El estilo de liderazgo del Gerente General influye directa y significativamente en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023.

##### 3.1.2. *Hipótesis Específicas.*

Existe un estilo de liderazgo Democrático en el Gerente General de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca.

El nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, es satisfecho.

Existe una relación directa entre el Estilo de Liderazgo del Gerente General y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca.

#### 3.2. Variables.

##### **Variable Independiente**

Estilo de Liderazgo

##### **Variable Dependiente**

Satisfacción Laboral

### 3.3. Operacionalización de los Componentes de la Hipótesis.

**Tabla 2.**

*Operacionalización de las variables*

Nombre de la Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Índices
Variable Independiente:	Es un líder dominante. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales. De la misma forma el líder fija las directrices sin participación de los demás (Chiavenato, 2012)	1. Estilo de Liderazgo Autoritario	Toma de decisiones centralizadas No apoya ni asesora a los trabajadores Falta de participación e interés en reuniones informales Líder dominante.	Cuestionario
Estilo de Liderazgo	El líder se convierte en otro miembro del grupo, es animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates (Chiavenato, 2012)	2. Estilo de liderazgo Democrático	Toma de decisiones horizontalmente Asesoramiento y apoyo a los trabajadores Participación en reuniones informales Motiva a los trabajadores	
	Es un líder que da libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima. El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos, solo comenta las actividades cuando le preguntan (Chiavenato, 2012)	3. Estilo de liderazgo Liberal	Libertad total en la toma de decisiones La división de las tareas está a cargo del grupo No interviene en solución de problemas del grupo Permite se motiven mutuamente entre trabajadores	

---

<p>Variable Dependiente:</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Se refiere al grado de compromiso con el trabajo, que evalúa hasta qué punto una persona se identifica psicológicamente con su posición laboral y considera que su desempeño percibido es crucial para su autoestima. Robbins y Judge (2017)</p> <p>“Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” Locke (1976)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con el trabajo</li> <li>- Satisfacción con el salario</li> <li>- Satisfacción con las promociones</li> <li>- Satisfacción con el reconocimiento</li> <li>- Satisfacción con los beneficios</li> <li>- Satisfacción con las condiciones de trabajo</li> <li>- Satisfacción con la supervisión</li> <li>- Satisfacción con los compañeros de trabajo</li> <li>- Satisfacción con la compañía y la dirección:</li> </ul>	<p>Satisfacción con el trabajo realizado</p> <p>Estabilidad Laboral</p> <p>Salario percibido</p> <p>Necesidades cubiertas</p> <p>Posibilidades de ascenso</p> <p>Formación recibida</p> <p>Recompensas</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Pago puntualmente</p> <p>Beneficios laborales</p> <p>Comodidad en el trabajo</p> <p>Infraestructura, ambiente</p> <p>Cumplimiento de funciones</p> <p>Relaciones laborales</p> <p>Confianza y respeto</p> <p>Comprensión entre compañeros</p> <p>Trato y horarios</p> <p>Incentivos, beneficios por parte de la organización</p>	<p>Cuestionario</p>
--	---	---	--	---------------------

---

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### **4.1. Enfoque y Métodos de la Investigación**

##### ***4.1.1. Enfoque de la Investigación***

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, es decir se centró en elementos observables y medibles, con el uso de herramientas estadísticas para el análisis de datos.

Además, Este estudio de investigación es de tipo aplicada, ya que se basa en datos previamente existentes sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, con el propósito de aplicarlos a una situación específica, en este caso, dentro de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca.

Finalmente, el nivel de la presente investigación es correlacional porque no solo busca identificar, analizar, describir ambas variables, sino que buscó el grado de correlación entre las variables, estilo de liderazgo y satisfacción laboral.

##### ***4.1.2. Métodos de la Investigación***

Para el presente estudio por su misma naturaleza se empleó diferentes métodos de investigación que a continuación se describe:

**4.1.2.1. Método Analítico.** Este método permitió analizar e identificar el estilo de liderazgo del gerente general y evaluar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca.

**4.1.2.2. Método Sintético.** Luego del análisis de las variables se llegó a conclusiones lo cual permitió explicar el grado de relación entre variables, Estilo de

Liderazgo y Satisfacción Laboral en la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca.

**4.1.2.3. Método Deductivo.** La presente investigación se dio inicio con la revisión y conocimiento del marco teórico de ambas variables de manera general, con la finalidad de llegar a conclusiones y premisas de carácter específico.

**4.1.2.4. Método Inductivo.** Este método en la presente investigación se inició con la observación de características y peculiaridades de ambas variables de manera específica, con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general.

## **4.2. Diseño de la Investigación**

La investigación de diseño no experimental es la “Realización del estudio sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández y Mendoza, 2023. p.179)

Por lo tanto, el diseño de esta investigación es: No experimental, puesto que no se manipuló ninguna de las variables, solo se observó los fenómenos en su contexto natural, y de corte transversal, la información para el presente estudio se recopiló en un periodo de tiempo determinado.

## **4.3. Población y Muestra**

### **4.3.1. Población**

La población de la investigación está conformada por todos los trabajadores en su totalidad de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca, haciendo un total de once (11) trabajadores.

**Tabla 3.***Cargos/puestos en la Hacienda Santa Clara SAC*

	<b>Cargo / puesto</b>	<b>Numero</b>
-	Gerente General	1
-	Subgerente	1
-	Administrador	1
-	Secretario	1
-	Operaciones	
	Producción	2
	Mantenimiento	2
-	Logística	
	Jefe de Logística	1
-	Finanzas	
	Jefe de Finanzas	1
-	Marketing	
	Jefe de Marketing y Publicidad	1
	<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

*Nota:* Información Recuperada de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC - 2023.

#### **4.3.2. Muestra**

La muestra fue de tipo no probabilístico, teniendo en cuenta que la población es pequeña se consideró como muestra a toda la población que son (once) 11 trabajadores.

El cuestionario, utilizado como herramienta de recolección de datos para el estilo de liderazgo estuvo conformada por 10 trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC. A excepción del gerente general, por motivos que se necesita saber su estilo de liderazgo que ejerce dentro de la empresa.

El cuestionario, utilizado como herramienta de recolección de datos para medir el nivel de satisfacción laboral, incluyó a los 11 trabajadores, ya que todos los trabajadores darán a conocer si es que se sienten satisfechos o insatisfechos en la empresa.

#### **4.4. Unidad de Análisis y Unidad de Observación**

Según, Hernández Sampieri y Mendoza (2023), la unidad de análisis es el elemento central sobre el cual se extraerá la información para responder a las preguntas del estudio. Estas unidades pueden ser individuos, organizaciones, eventos, documentos, entre otros. Por otro lado, la unidad de observación se refiere a la fuente específica de la información o al lugar donde se realiza la medición.

Por lo tanto, según lo mencionado anteriormente la investigación tuvo como unidad de análisis y unidad de observación a cada uno de los trabajadores de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC.

#### **4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

La técnica para el presente trabajo de investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario compuesto por diversas preguntas para recopilar las opiniones de los trabajadores de la Empresa Hacienda Santa Clara. Estas preguntas serán administradas directamente por el investigador.

En la presente investigación se utilizó 2 cuestionarios con preguntas cerradas (SI y NO), para cada variable. Para el estilo de liderazgo se utilizó un cuestionario de 12 preguntas y para la variable satisfacción laboral un total de 18 preguntas.

Para la validez de dichos instrumentos se empleó el mecanismo de juicio de expertos, los cuales fueron revisados y validados por 3 profesionales expertos en el área de

la facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca y para su confiabilidad de dichas variables se utilizó el Alfa de Cronbach.

Para la variable “Estilo de liderazgo” compuesta por 12 ítems, el Alfa de Cronbach arrojó un coeficiente de 0.828 que oscila entre 0.81 – 1.00, cuya magnitud es muy alta, esto significa que existe una muy alta confiabilidad del instrumento de Estilo de liderazgo.

De la misma forma, para la variable “Satisfacción laboral” compuesta por 18 ítems, el Alfa de Cronbach arrojó un coeficiente de 0.738 que oscila en el rango de medición de 0.61 – 0.80, cuya magnitud es alta, esto quiere decir que existe una alta confiabilidad del instrumento de Satisfacción laboral.

#### **4.6. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información.**

Se empleó diversos métodos para procesar la información, como la organización y clasificación, el registro manual y el procesamiento computarizado a través de Excel y el programa estadístico SPSS. Se elaboraron tablas y gráficos que permitieron la interpretación de los resultados y, finalmente, la definición de conclusiones.

#### **4.7. Escala de Medición**

Para determinar el estilo de liderazgo existente en la gerencia general de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, se utilizó la escala de medición basada en la sumatoria de las respuestas positivas en cada dimensión, en donde se evaluó cual dimensión tiene el puntaje más alto y así considerarlo como predominante. Finalmente, las preguntas planteadas en el cuestionario fueron cerradas, asignando un valor de 1 para las respuestas positivas (SI) y un valor de 0 a las respuestas negativas (NO).

De la misma manera para medir el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, se utilizó la escala de medición ponderada en donde se tuvo en cuenta el valor obtenido en cada dimensión y la suma total de su valorización fue dividida en la población total encuestada.

Es decir, si el resultado obtenido se encuentra entre la escala de 1-6 la satisfacción laboral es insatisfecha, mientras que si se ubica de 7 - 12 significa que existe satisfacción laboral en los trabajadores, pero si el resultado oscila entre 13 - 18 los trabajadores están muy satisfechos en la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

**Tabla 4.**

*Escala de medición para la encuesta de satisfacción laboral*

<b>Insatisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>
<b>1 – 6</b>	<b>7 – 12</b>	<b>13 – 18</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de diferentes estudios realizados con anterioridad.

#### 4.8. Matriz de Consistencia

Estilo de Liderazgo del Gerente General y su Influencia en la Satisfacción Laboral de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores/ Cualidades	Metodología	Instrumentos
<p><b>Problema general</b></p> <p>- ¿De qué manera influye el estilo de liderazgo del Gerente General en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>-Determinar la influencia del estilo de liderazgo del Gerente General en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca 2023.</p>	<p><b>Hipótesis General.</b></p> <p>El estilo de liderazgo del gerente general influye directa y significativamente en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023.</p>					
<p><b>Problema específico 1</b></p> <p>- ¿Cuál es el estilo de liderazgo existente en el Gerente General de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca?</p>	<p><b>Objetivo específico 1</b></p> <p>- Identificar el estilo de liderazgo existente en el Gerente General de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca.</p>	<p><b>Hipótesis específica 1</b></p> <p>- Existe un estilo de liderazgo Democrático en el Gerente General de la empresa Hacienda Santa Clara SAC. Chota – Cajamarca.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Estilo de Liderazgo</p>	<p>1. Estilo de Liderazgo Autoritario</p> <p>2. Estilo de liderazgo Democrático</p>	<p>Toma de decisiones centralizadas</p> <p>No apoya ni asesora a los trabajadores</p> <p>Falta de participación e interés en reuniones informales</p> <p>Líder dominante.</p> <p>Toma de decisiones horizontalmente</p> <p>Asesoramiento y apoyo a los trabajadores</p> <p>Participación en reuniones informales</p> <p>Motiva a los trabajadores</p>	<p>Tipo de investigación Aplicada</p> <p>Nivel de investigación Correlacional</p> <p>Diseño de la investigación Transversal/ no experimental</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Encuesta</p>
<p><b>Problema específico 2</b></p> <p>- ¿Cuál es el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca?</p>	<p><b>Objetivo específico 2</b></p> <p>- Analizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca.</p>	<p><b>Hipótesis específica 2</b></p> <p>- El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda</p>		<p>3. Estilo de liderazgo Liberal</p>	<p>Libertad total en la toma de decisiones</p> <p>La división de las tareas está a cargo del grupo</p> <p>No interviene en solución de problemas del grupo.</p> <p>Permite se motiven entre trabajadores</p>	<p>Población de estudio: 11 trabajadores</p>	
<p><b>Problema específico 3</b></p>							

<p>- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del gerente General y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca?</p>	<p><b>Objetivo específico 3</b> -Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del gerente general de la empresa Hacienda Santa Clara SAC y el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores.</p>	<p>Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, es satisfecho.</p> <p><b>Hipótesis específica 3</b> - Existe una relación directa del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca.</p>	<p><b>Variable dependiente</b> Satisfacción Laboral</p>	<p>-Satisfacción con el trabajo</p> <p>-Satisfacción con el salario</p> <p>-Satisfacción con las promociones</p> <p>-Satisfacción con el reconocimiento</p> <p>-Satisfacción con los beneficios</p> <p>-Satisfacción con las condiciones de trabajo</p> <p>-Satisfacción con la supervisión</p> <p>-Satisfacción con los compañeros de trabajo</p> <p>- Satisfacción con la compañía y la dirección</p>	<p>Satisfacción con el trabajo realizado</p> <p>Estabilidad Laboral</p> <p>Salario percibido</p> <p>Necesidades cubiertas</p> <p>Posibilidades de ascenso</p> <p>Formación recibida</p> <p>Recompensas</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Pago puntualmente</p> <p>Beneficios laborales</p> <p>Comodidad en el trabajo</p> <p>Infraestructura, ambiente</p> <p>Cumplimiento de funciones</p> <p>Relaciones laborales</p> <p>Confianza y respeto</p> <p>Comprensión entre compañeros</p> <p>Trato y horarios</p> <p>Incentivos, beneficios por parte de la organización</p>	<p>Tamaño de la muestra: 11 trabajadores</p>
---	---	---	---	---	--	--

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.

a) **Estilo de Liderazgo:** Análisis e interpretación de los cuestionarios aplicados a 10 trabajadores, no incluyendo al gerente general por motivos que se necesita saber su estilo de liderazgo que ejerce en la empresa Hacienda Santa Clara SAC. Chota – Cajamarca 2023.

#### - *Liderazgo Autoritario*

**Tabla 5.**

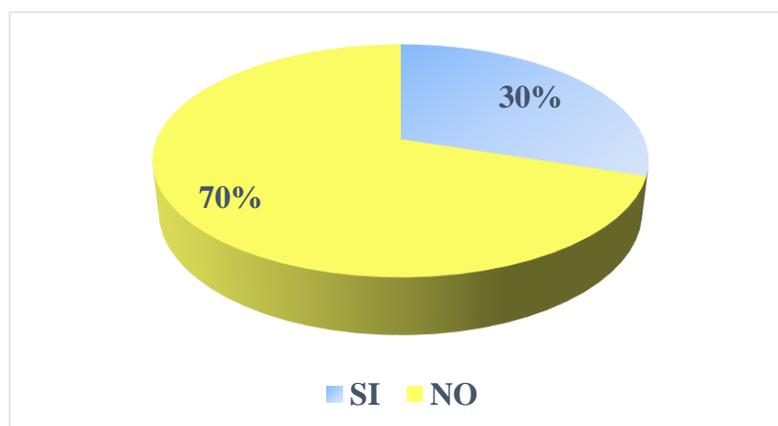
*Toma de decisiones centralizadas*

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario del Estilo de Liderazgo

**Figura 1.**

*Toma de decisiones centralizadas*



*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 5.

**Interpretación:** El 70% de encuestados afirma que el gerente general no toma las decisiones de manera unilateral, mientras que el 30% de los encuestados indicaron que el gerente general es el único quien toma las decisiones en la empresa. Es decir, el gerente general escucha las opiniones de sus trabajadores para que pueda tomar decisiones, pero se muestra que contiene un cierto porcentaje considerable que toma decisiones de manera unilateral, lo cual debe mejorar en esa parte, con la finalidad de obtener mayores beneficios para la empresa.

**Tabla 6.**

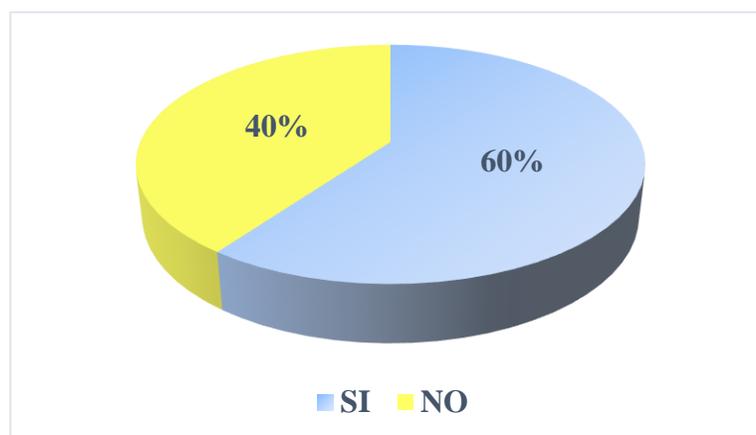
*No apoya ni asesora a los trabajadores*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	6	60.0%
NO	4	40.0%
Total	10	100.0%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo

**Figura 2.**

*No apoya ni asesora a los trabajadores*



*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 6

**Interpretación:** El 60% de los trabajadores encuestados, respondieron que el gerente general no se preocupa, tampoco apoya y mucho menos asesora a sus trabajadores. Y el 40% según sus respuestas contradicen lo anteriormente mencionado. Esto quiere decir que cierto porcentaje de los trabajadores, según la información procesada, sienten un descuido, un desamparo, falta de interés por ellos de parte de su jefe, en este caso de su gerente general.

**Tabla 7.**

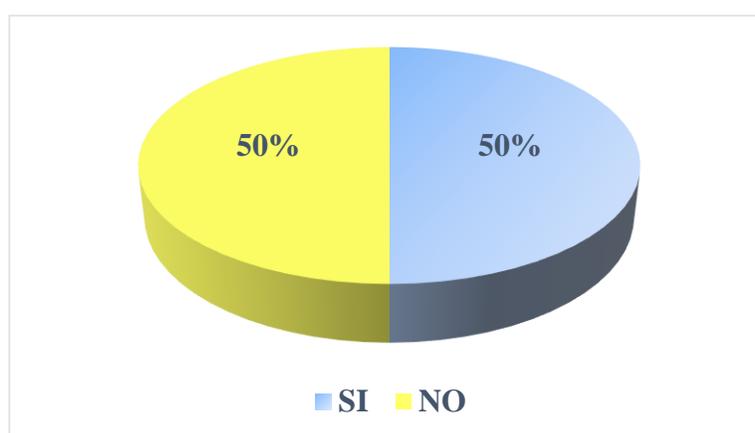
*Falta de interés y participación en reuniones informales*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	50%
NO	5	50%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo

**Figura 3.**

*Falta de interés y participación en reuniones informales*



*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 7

**Interpretación:** Para el 50% de encuestados el gerente general no participa en las reuniones o convocatorias informales, de la misma forma el otro 50% indican que si

participa. Esto quiere decir que existe una opinión neutral, en donde la mitad de trabajadores precisa que el gerente general si participa tal es el caso de celebraciones de fechas especiales, conmemorativas. confraternidades, y el otro 50% menciona que no participa en dichos espacios.

**Tabla 8.**

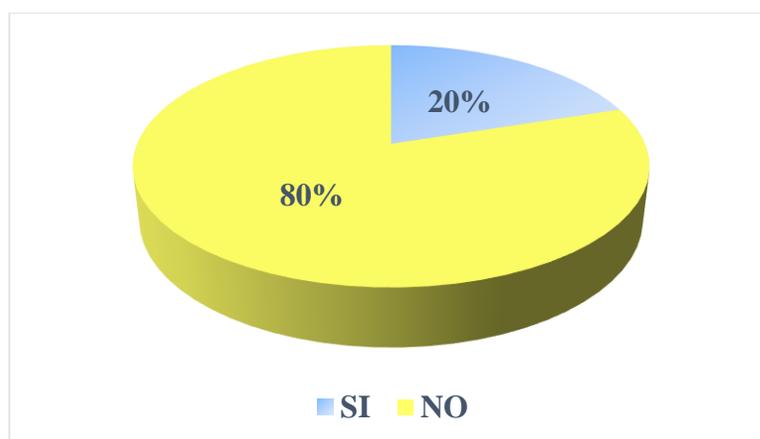
*Líder dominante, castiga para motivar*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	20%
NO	8	80%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo

**Figura 4.**

*Líder dominante, castiga para motivar*



*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 8

**Interpretación:** El 80% de los trabajadores encuestados de la empresa, menciona que el gerente general no utiliza el castigo como forma de motivar y el 20% afirma que si existe castigo para motivar por parte del gerente general. Esto se interpreta que en la empresa para la mayoría no existe ningún castigo, ya sea físico, emocional, laboral; este

indicador responde a una cualidad de líder autoritario, pero según los datos adquiridos rechazan dicha cualidad para el gerente general de la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

- **Liderazgo Democrático**

**Tabla 9.**

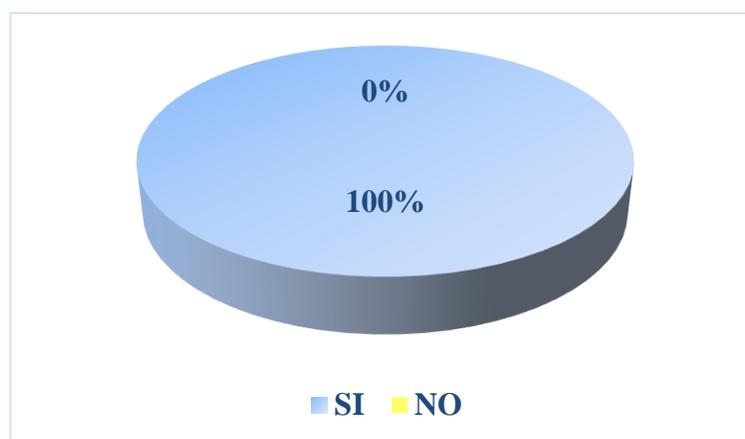
Permite y considera opiniones para la toma de decisiones (horizontalmente)

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo

**Figura 5.**

Permite y considera opiniones para la toma de decisiones (horizontalmente)



*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 9

**Interpretación:** De todos los trabajadores encuestados en la empresa respondieron de una forma unánime, que el gerente general permite la participación y considera la opinión del personal en la toma de decisiones, Esto se interpreta que el gerente general toma las decisiones considerando las opiniones de sus trabajadores, existiendo un grado de

relación democrática significativa entre el gerente general y los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

**Tabla 10.**

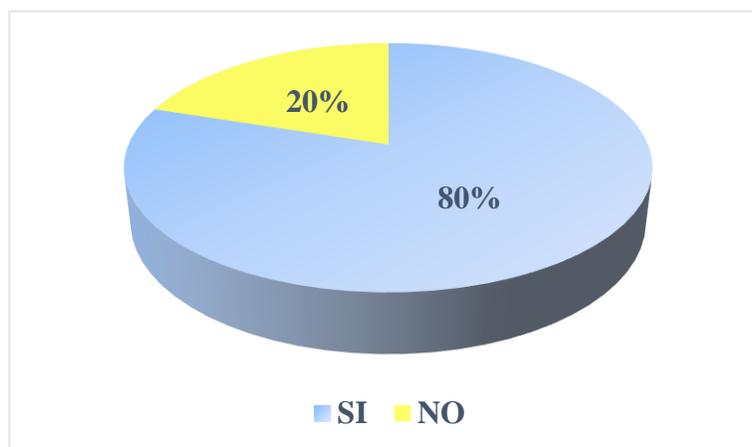
*Se preocupa, asesora y apoya a sus trabajadores*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo

**Figura 6.**

*Se preocupa, asesora y apoya a sus trabajadores*



*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 10

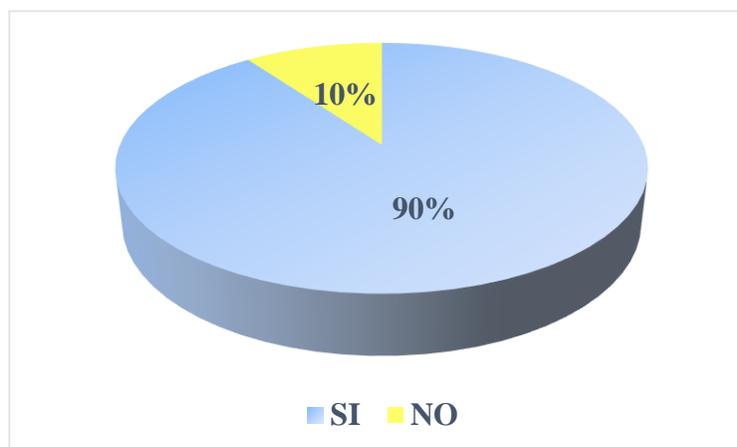
**Interpretación:** De todos los trabajadores encuestados se evidencia que el 80% respondió que el gerente general se preocupa, asesora y brinda apoyo a sus subordinados y el 20% respondieron que no se preocupa ni apoya a los trabajadores. Esto quiere decir que para casi todo el personal el gerente general está interesado y comprometido en no solo asesorar, sino que en apoyar a sus trabajadores en las diferentes necesidades que se presente en los trabajadores.

**Tabla 11.***Participación en reuniones de índole informal*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	9	90%
NO	1	10%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo**Figura 7.**

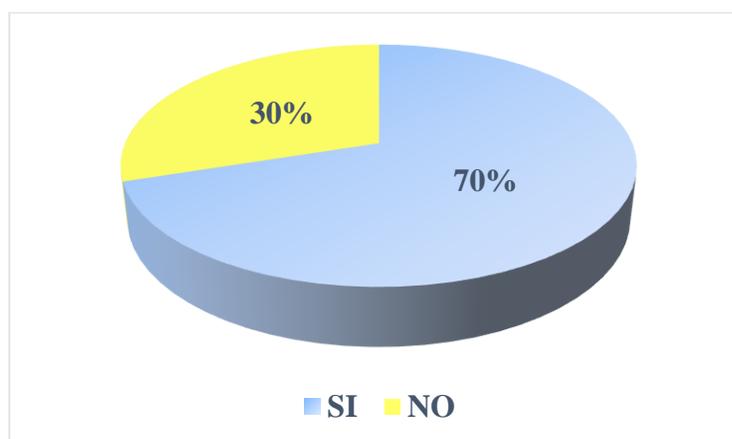
Participación en reuniones de índole informal

*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 11

**Interpretación:** Para el 90% de encuestados de la empresa, el gerente general participa en las reuniones o convocatorias informales, mientras que tan solo el 10% indica que no participa en dichas reuniones. Esto se interpreta como el interés que tiene el gerente general en estar en dichos espacios conjuntamente con sus trabajadores, haciéndose notar que tiene cualidades de trabajo en conjunto, sabiendo que dichas reuniones de celebraciones, conmemoraciones, confraternidades, es importante para el buen vínculo entre jefe y subordinado.

**Tabla 12.***Motiva a sus trabajadores*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo**Figura 8.***Motiva a sus trabajadores**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 12

**Interpretación:** El 70% en la aplicación de la encuesta respondieron que el gerente general motiva a los trabajadores y el 30% indica que no motiva. Estos resultados se interpretan que el gerente general motiva a sus subordinados con el fin de dar cumplimiento a sus funciones de una manera más eficiente y efectiva, de manera que esto ayudaría mucho para el fortalecimiento de la empresa y por consiguiente consiguiendo mayores resultados favorables.

- *Liderazgo Laissez Faire o liberal*

**Tabla 13.**

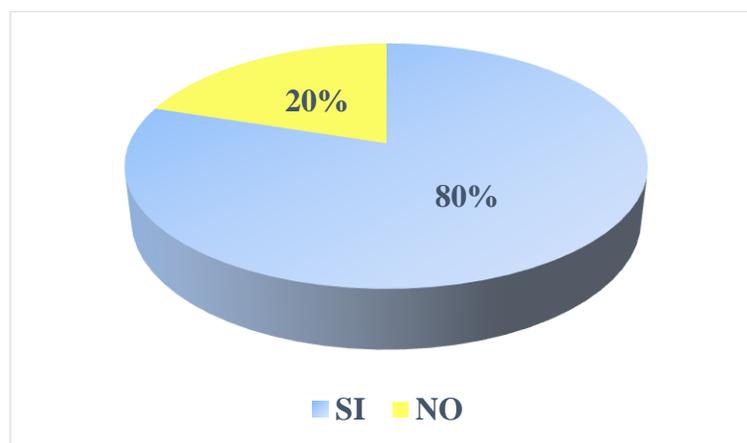
*Permite la toma de decisiones a los trabajadores*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo

**Figura 9**

*Permite la toma de decisiones a los trabajadores*

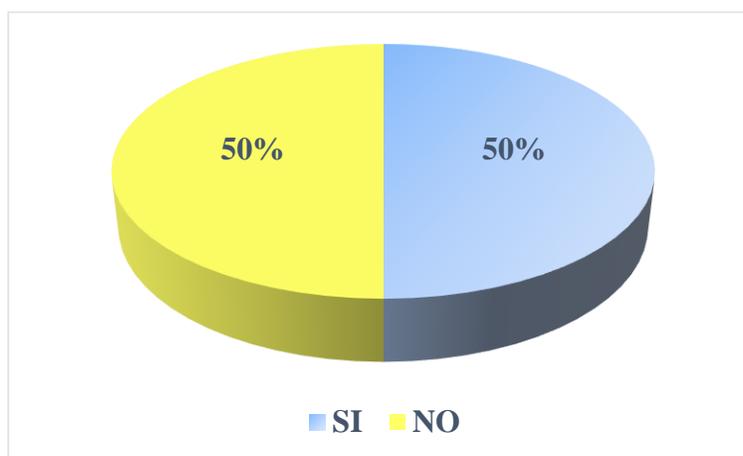


*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 13

**Interpretación:** El 80% de los trabajadores encuestados respondieron que el gerente general permite decidir y tomar decisiones a los trabajadores, en cambio solo el 20% indican lo contrario a la premisa anterior. Esto quiere decir que los trabajadores se sienten libres, con plena libertad para tomar sus propias decisiones en su área de trabajo y de esa manera también decidiendo por la empresa.

**Tabla 14.***Permite la división y ejecución de tareas a los trabajadores*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	50%
NO	5	50%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo**Figura 10.***Permite la división y ejecución de tareas a los trabajadores**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 14

**Interpretación:** El 50% de los trabajadores mediante la encuesta aplicada mencionan que el gerente general permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por los propios trabajadores, de la misma manera el 40% de trabajadores dice que el gerente general no permite que el personal de la empresa realice sus propias tareas. Esto quiere decir que el gerente general brinda una libertad a los trabajadores que ejecuten y realicen las tareas de la empresa y al mismo tiempo no permitiendo dicha función.

**Tabla 15.**

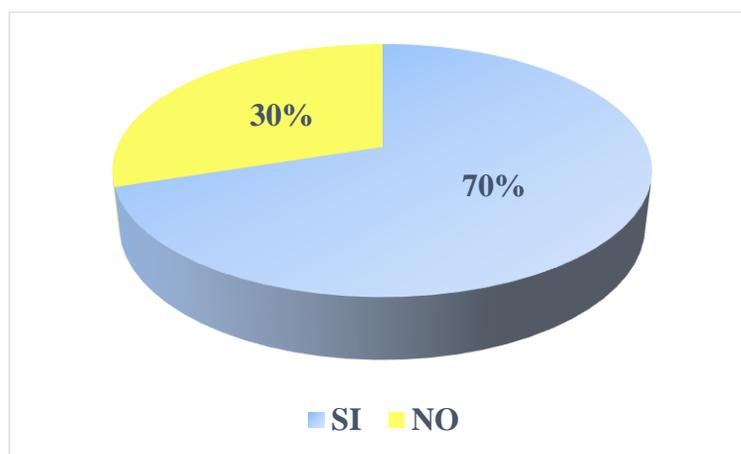
*Permite la resolución de problemas al grupo, conforme a sus criterios*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de liderazgo

**Figura 11.**

*Permite la resolución de problemas al grupo, conforme a sus criterios.*

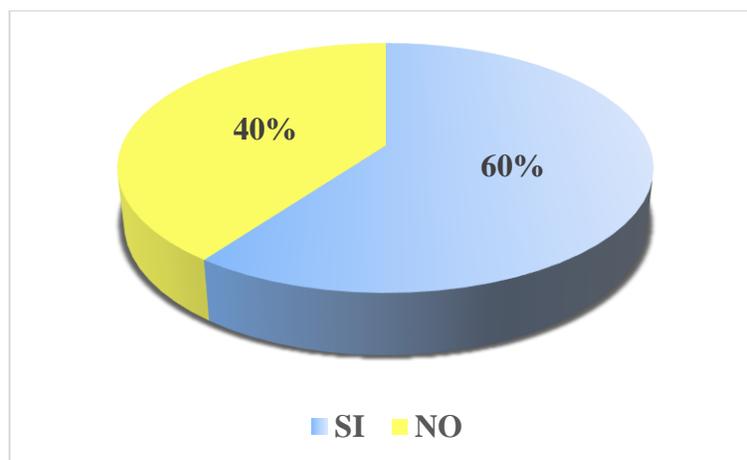


*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 15

**Interpretación:** Según las respuestas obtenidas mediante un cuestionario a los trabajadores, el 70% afirman que el gerente general permite que los trabajadores resuelvan según sus propios criterios las diversas problemáticas que se presentan en la empresa, y el 30% de encuestados mencionan que el gerente general no permite al personal resuelvan los problemas que se suscitan en la empresa. Esto quiere decir que para el 30% de trabajadores el gerente general no interviene ni ayuda en la resolución de conflictos.

**Tabla 16.***Permite el apoyo y motivación entre trabajadores*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	6	60%
NO	4	40%
Total	10	100%

*Nota:* Cuestionario Estilo de Liderazgo**Figura 12.***Permite el apoyo y motivación entre trabajadores***Nota:** Figura procesada a partir de la tabla 16

**Interpretación:** El 60% de los trabajadores encuestados indicaron que el gerente general si permite que los trabajadores se apoyen y se motiven mutuamente y el 40% mencionan que el gerente general no permite. Esto quiere decir que los trabajadores tengan plena libertad para motivarse, apoyarse con el beneficio principal de cumplir mejor sus funciones y tareas designadas, sin supervisión ni presión alguna por parte del gerente general.

**b) Satisfacción Laboral:** Análisis e interpretación de los cuestionarios aplicados a los 11 trabajadores que laboran en la empresa Hacienda Santa Clara SAC. Con el objetivo de analizar el nivel de satisfacción Laboral.

**Tabla 17.**

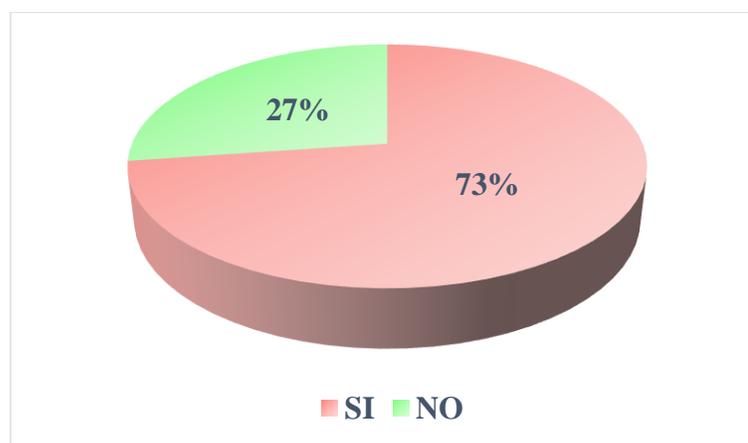
*Satisfacción con el trabajo que me gusta*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	8	73%
NO	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral

**Figura 13.**

*Satisfacción con el trabajo que me gusta*



*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 17

**Interpretación:** El 73% de los trabajadores encuestados afirman que están satisfechos con su trabajo y el 27% indican que no están satisfechos con su labor que realizan en la empresa. Esto quiere decir que la mayoría que respondieron de forma

positiva se sienten satisfechos con su trabajo porque lo que realizan en la empresa le gusta y se sienten cómodos con sus tareas asignadas.

**Tabla 18.**

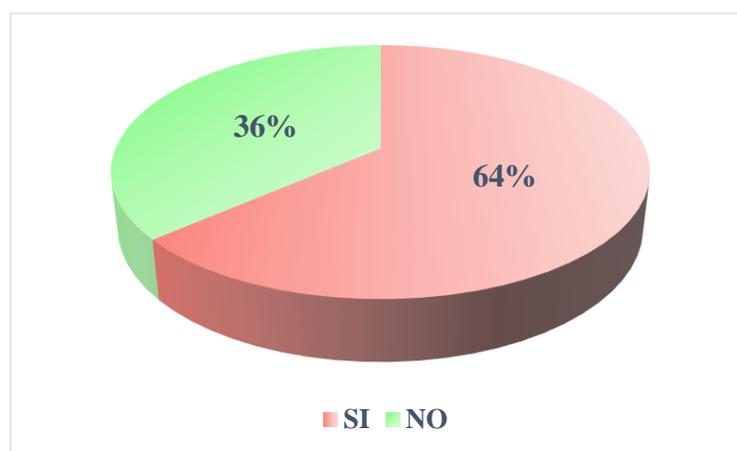
*Satisfacción con la estabilidad laboral*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	64%
NO	4	36%
Total	11	100%

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral

**Figura 14.**

*Satisfacción con la estabilidad laboral*

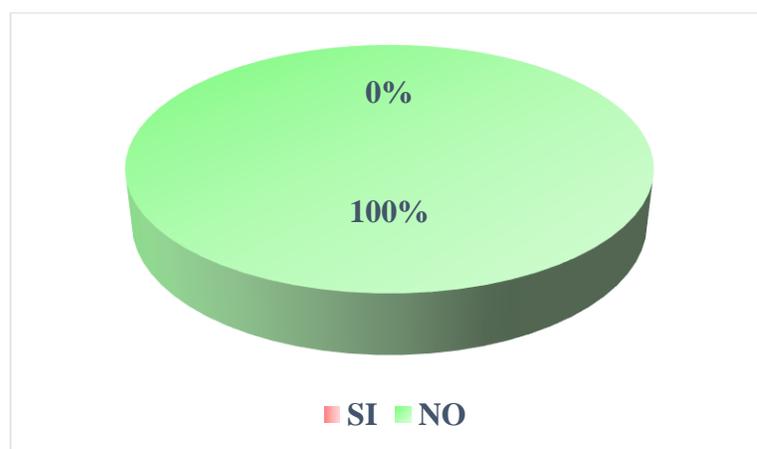


*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 18

**Interpretación:** El 64% de los encuestados respondieron que existe estabilidad laboral en la empresa Hacienda Santa Clara SAC, y el 36% indican que no existe estabilidad laboral. Esto quiere decir que casi todos los trabajadores se sienten satisfechos con la estabilidad laboral existente, esto conllevando a una garantía en su trabajo dentro de la empresa y de esa manera sentirse confiados en que no están en riesgo de perder su trabajo de una manera intempestiva.

**Tabla 19.***Satisfacción con el salario*

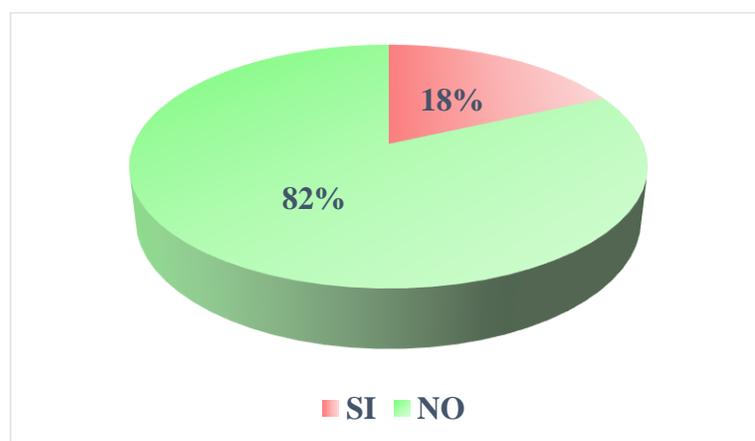
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	11	100%

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 15.***Satisfacción con el salario**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 19

**Interpretación:** El 100% de trabajadores encuestados en la empresa Hacienda Santa Clara SAC, respondieron en su totalidad que no están satisfechos con el salario que perciben. Esto quiere decir que ningún trabajador está contento con la cantidad remunerada, esto llevando a una insatisfacción total en la empresa, teniendo en lo posterior diversas consecuencias laborales y económicas que afectarían en el progreso de la entidad privada. Por ejemplo, en posibles renunciaciones u migración de los trabajadores a otras entidades.

**Tabla 20.***Su salario cubre necesidades personales y familiares*

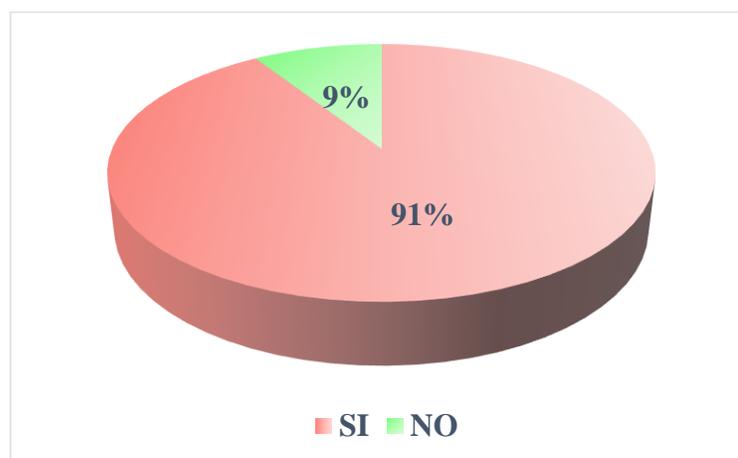
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	18%
NO	9	82%
Total	11	100%

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 16.***Su salario cubre necesidades personales y familiares**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 20

**Interpretación:** Para el 82% de los trabajadores encuestados mencionan que su salario percibido no cubre sus necesidades personales ni familiares, solo el 18% indica lo contrario. Esto quiere decir que para el 82% del personal el monto que perciben en la empresa no lo alcanza para sus diversos gastos que realicen día a día de manera personal y también familiar. Todo esto teniendo consecuencias laborales en la empresa, tal es el caso de renuncias o solicitud de aumento de sueldo.

**Tabla 21.***Posibilidades equitativas de ascender de puesto*

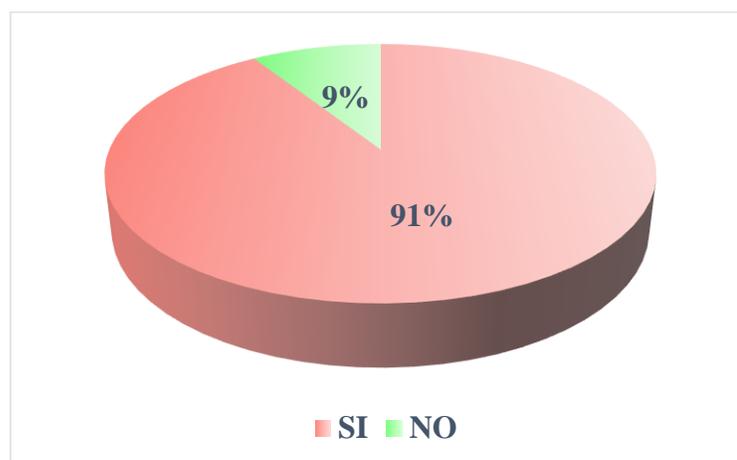
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	10	91%
NO	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 17.***Posibilidades equitativas de ascender de puesto**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 21

**Interpretación:** El 91% de los trabajadores encuestados mencionan que, si existe posibilidades de manera equitativa entre trabajadores para ascender de puesto, mientras que solo el 9% indica que no cuentan con dichas posibilidades. Esto se interpreta que según una mínima cantidad de trabajadores la empresa no brinda de manera igualitaria las oportunidades de ascender a otros puestos.

**Tabla 22.***Satisfacción con la formación por parte de la empresa*

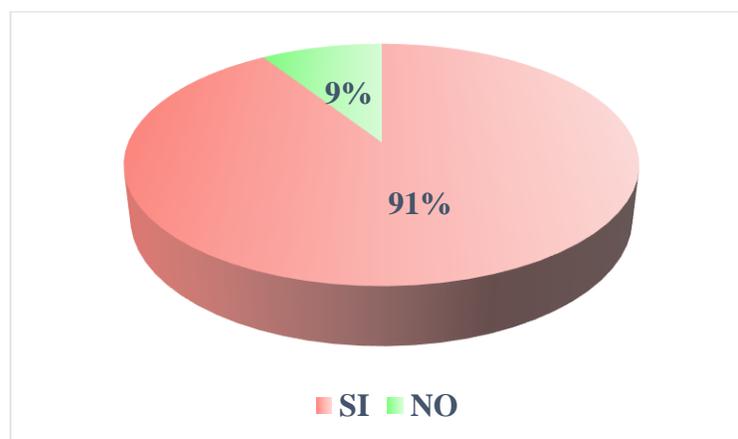
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	10	91%
NO	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 18.***Satisfacción con la formación por parte de la empresa**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 22

**Interpretación:** Del 100% de encuestados, el 91% indica que si está satisfecho con la formación brindada que da la empresa y solo el 9% de los trabajadores indican que no existe formación. Esto quiere decir que según casi el total de todos los trabajadores la empresa se preocupa, tiene dentro de sus objetivos o finalidades brindar formación a sus trabajadores, por ende, el personal que labora está satisfecho por las oportunidades brindadas y por ende mejorar o adquirir nuevos conocimientos.

**Tabla 23.***Recompensas por el buen aporte de ideas*

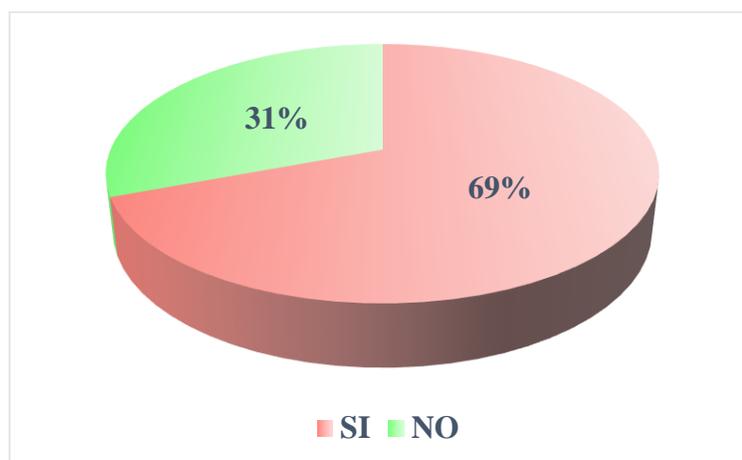
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	10	91%
NO	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 19.***Recompensas por el buen aporte de ideas**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 23

**Interpretación:** El 91% de los trabajadores encuestados indican que son recompensados cuando aportan buenas ideas para el desarrollo de la empresa y el 9% del personal mencionan que no están satisfechos con las recompensas brindadas al momento de contribuir con nuevas y buenas ideas. Esto quiere decir que existe para la mayoría de encuestados satisfacción con respecto a las recompensas para los trabajadores, conllevando a si a una satisfacción laboral en la organización.

**Tabla 24.***Reconocimiento por trabajo bien realizado*

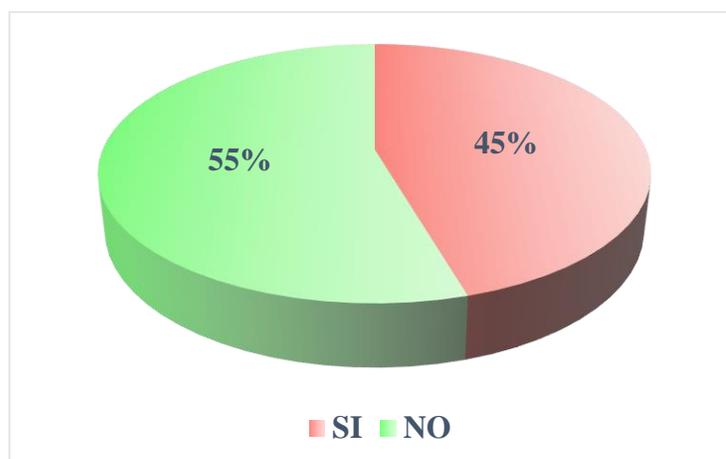
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	9	82%
NO	4	36%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 20.***Reconocimiento por trabajo bien realizado**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 24

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados, el 69% respondieron que, si están contentos con el reconocimiento que reciben al momento de realizar un buen trabajo, mientras que el 31% del personal indican que no están satisfechos con el reconocimiento al momento de realizar una buena labor. Esto quiere decir que la empresa por intermedio de sus directivos reconoce y se preocupan para realizar el respectivo reconocimiento a todos sus trabajadores que realicen y cumplan con sus respectivas labores.

**Tabla 25.***Pago de salario puntual*

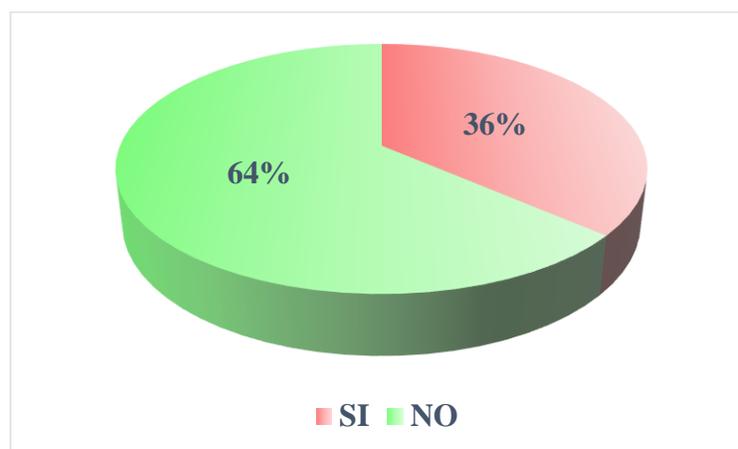
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	45%
NO	6	55%
Total	11	100%

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 21.***Pago de salario puntual**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 25

**Interpretación:** El 55% de los trabajadores encuestados de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, indican que no reciben su salario de manera puntual y mientras que el 45% menciona que si recibe su pago de manera puntual. Esto se interpreta que la empresa para la mayoría no brinda puntualmente los pagos respectivos, en consecuencia, haciéndolo sentir insatisfechos a sus trabajadores que día a día se esfuerzan en dar lo mejor de ellos a beneficio de la empresa.

**Tabla 26.***Satisfacción con los beneficios laborales*

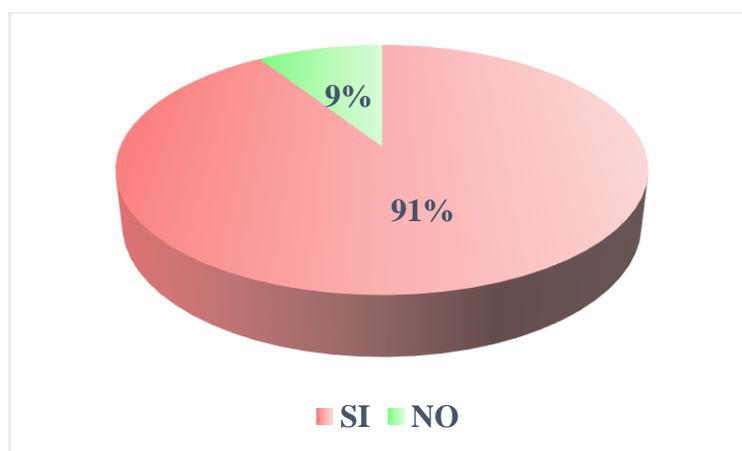
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	4	36%
NO	7	64%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 22***Satisfacción con los beneficios laborales**Nota.* Figura procesada a partir de la tabla 26

**Interpretación:** Dentro del total de encuestados en la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, se encuentra un 64% de trabajadores que no están satisfechos con los beneficios laborales que reciben y solo el 36% de encuestados indican que si están satisfechos con los beneficios laborales existen en la empresa. Esto quiere decir que casi un buen porcentaje del personal no recibe seguros, pagos de horas extras entre otros. Llevando a una inseguridad e insatisfacción en los trabajadores.

**Tabla 27.***Comodidades para el buen desempeño laboral*

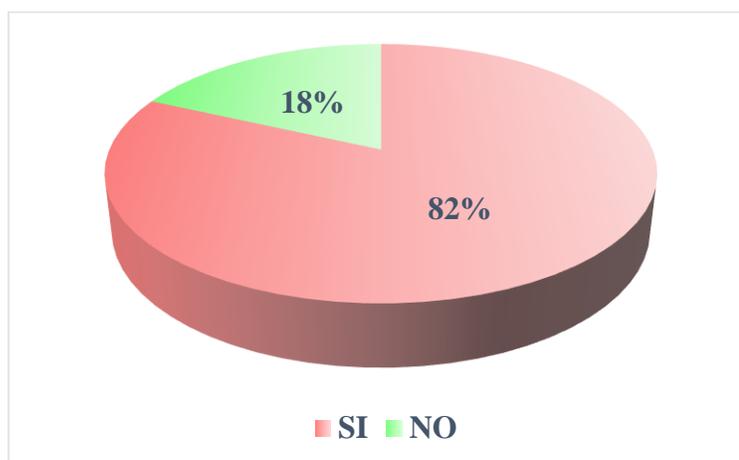
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	10	91%
NO	1	9%
Total	11	100%

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 23.***Comodidades para el buen desempeño laboral**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 27

**Interpretación:** El 91% de los encuestados indican que existe las comodidades para un buen desempeño de labores, mientras que solo el 9% de los trabajadores mencionan que no existe las comodidades respectivas para el buen desempeño laboral. Esto quiere decir que la empresa cuenta con comodidades mínimas y necesarias que hacen sentirse cómodos al momento de realizar sus respectivas labores los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC. Estas comodidades son por ejemplo contar con áreas verdes, naturaleza, ambiente laboral adecuado.

**Tabla 28.***Satisfacción con las condiciones físicas*

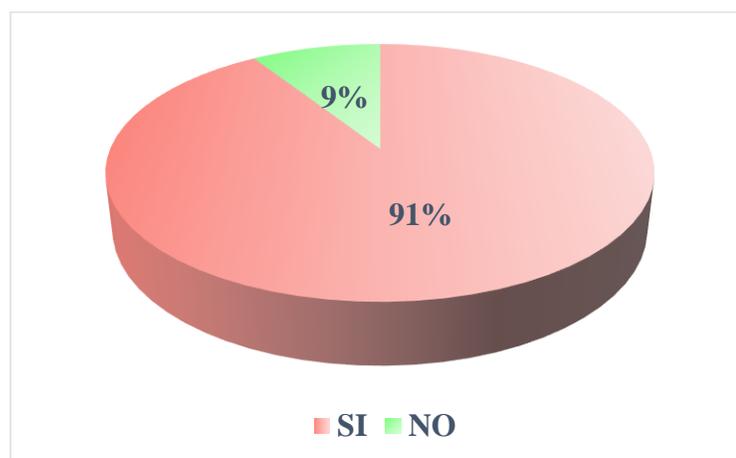
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	82%
NO	2	18%
Total	11	100%

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 24.***Satisfacción con las condiciones físicas**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 28

**Interpretación:** El 82% de los trabajadores encuestados respondieron que, si están satisfechos con las condiciones físicas que presenta la empresa, mientras que el 18% de los trabajadores indican que no están contentos con las condiciones físicas. Esto quiere decir que la infraestructura, materiales, implementación en las oficinas satisfacen a la mayoría de trabajadores que laboran en la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

**Tabla 29.***Cumplimiento de funciones encomendadas por el jefe*

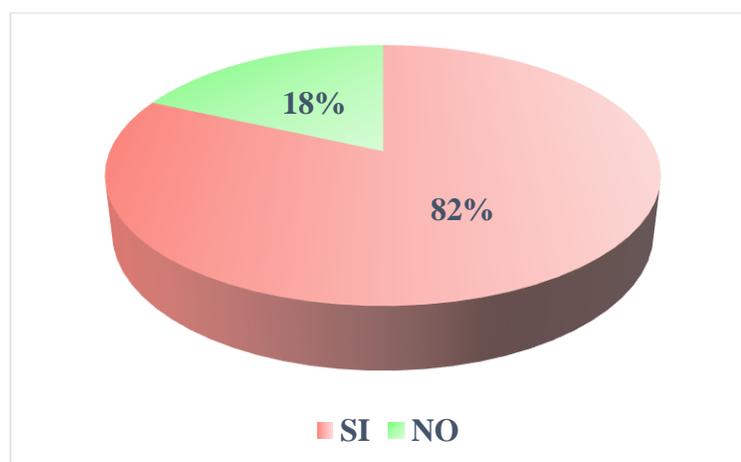
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	10	91%
NO	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 25.***Cumplimiento de funciones encomendadas por el jefe**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 29

**Interpretación:** El 91% de los trabajadores encuestados mediante una encuesta respondieron que si cumplen con las funciones encomendadas por el jefe y solo el 9% indica que no cumple las funciones dadas por su jefe. Esto quiere decir que casi todos los trabajadores hacen caso lo que y cumplen con las tareas designadas y encargadas por su jefe dentro de la empresa.

**Tabla 30.***Satisfacción con las relaciones laborales con los jefes*

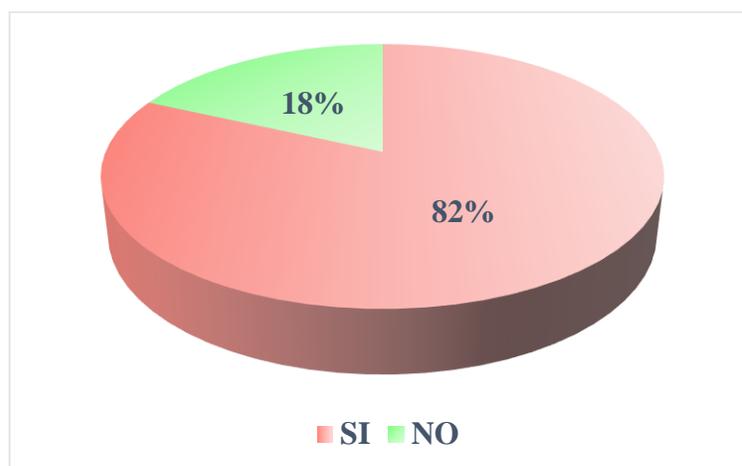
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	9	82%
NO	2	18%
Total	11	100%

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 26.***Satisfacción con las relaciones laborales con los jefes**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 30

**Interpretación:** En la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC. Se obtuvo que el 82% están satisfechos con las relaciones laborales con sus jefes, mientras que el 18% indican que no están satisfechos con los jefes de la empresa. Esto quiere decir que la mayoría de quienes laboran se sienten cómodos, contentos con las relaciones laborales que tienen con sus superiores. Conllevando así a mejores resultados y cumplimiento de objetivos de manera más eficiente.

**Tabla 31.***Confianza y respeto entre compañeros de trabajo*

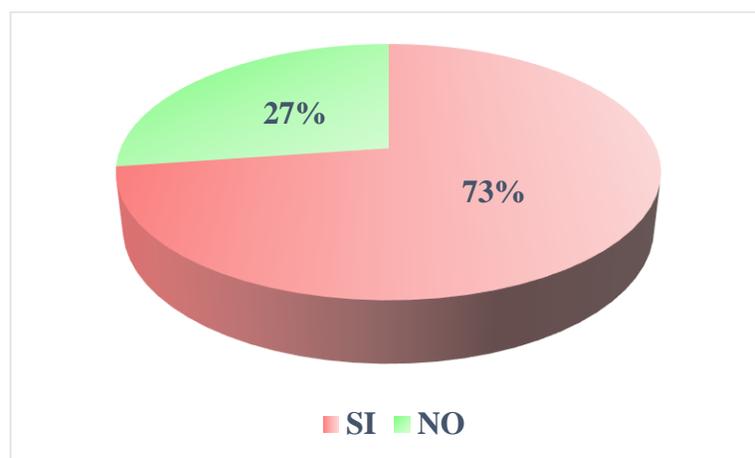
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	9	82%
NO	2	18%
Total	11	100%

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 27.***Confianza y respeto entre compañeros de trabajo**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 31

**Interpretación:** El 82% de encuestados menciona que si tienen confianza, se respetan entre compañeros de trabajo y el 18% menciona que, no tiene confianza y respeto entre compañeros, esto quiere decir según la opinión de la mayoría de encuestados, existe una satisfacción laboral en este indicador de compañeros de trabajo, la confianza y respeto mutuo, conlleva a beneficios positivos y favorables en la empresa, muestran un trabajo de equipo y conjunto lo cual es de mucha contribución a la entidad privada que es la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

**Tabla 32.***Comprensión entre compañeros para realizar las actividades*

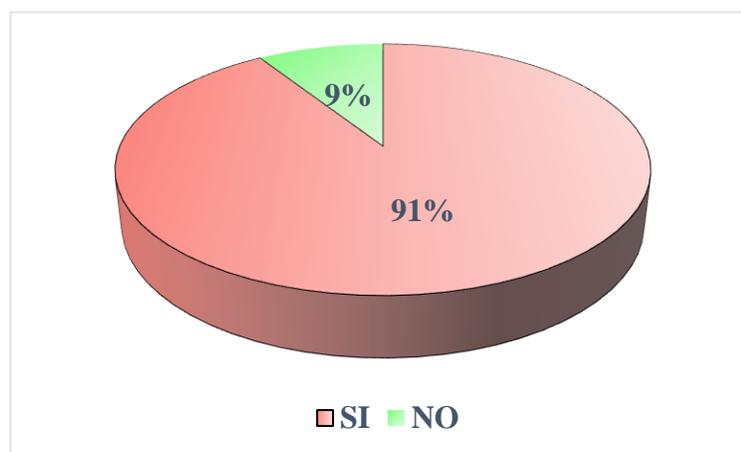
<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	8	73%
NO	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 28.***Comprensión entre compañeros para realizar las actividades**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 32

**Interpretación:** El 73% de trabajadores encuestados indican que si existe una comprensión entre compañeros de trabajo al momento de realizar labores estrictamente de la empresa y el 27% de trabajadores mencionaron que no existe comprensión entre compañeros de trabajo. Esto quiere decir que, la mayoría del personal se comprende al momento de realizar diversos trabajos, actividades exclusivas de la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

**Tabla 33.***Satisfacción con el trato y horarios establecidos por la empresa*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	10	91%
NO	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral**Figura 29.***Satisfacción con el trato y horarios establecidos por la empresa**Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 33

**Interpretación:** El 91% de los trabajadores encuestados indican que si existe satisfacción con el trato y horarios establecidos por la empresa y tan solo el 9% respondió que no están satisfechos con los horarios y el trato brindado en la empresa. Esto quiere decir que la mayoría de trabajadores están contentos con los horarios de trabajo, trato que le da la empresa, conllevando a un futuro a que dichos trabajadores se sientan mucho más identificados con la empresa.

**Tabla 34.**

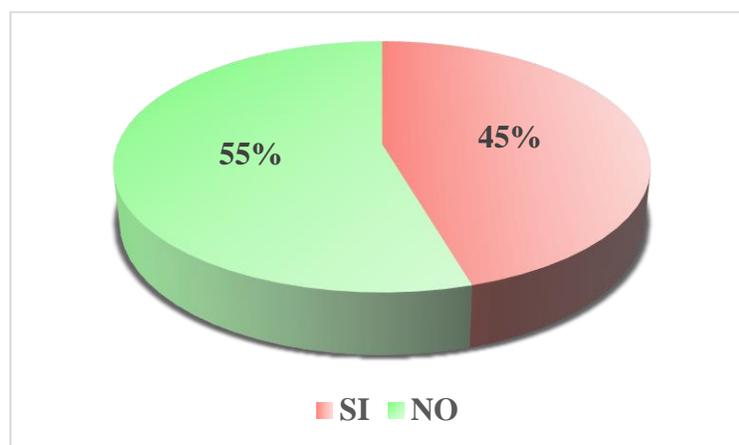
*Satisfacción con los incentivos, premios por parte de la empresa*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	5	45%
NO	6	55%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Cuestionario de Satisfacción laboral

**Figura 30.**

*Satisfacción con los incentivos, premios por parte de la empresa*



*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 34

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados, el 55% indicaron que no existe satisfacción con los incentivos, premios por parte de la empresa, mientras que el 45% de trabajadores respondieron que, si existe satisfacción en cuanto a los premios, incentivos ofrecidos por parte de la empresa en donde laboran. Esto quiere decir que al no brindar la empresa dichos beneficios y premios, los trabajadores se sienten insatisfechos y por ende no cumpliendo sus tareas y actividades de una manera esforzada y adecuada.

A continuación, se presenta los resultados de la satisfacción laboral por cada dimensión, luego de aplicar la encuesta a los 11 trabajadores que laboran en la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023. Los resultados (acumulativos) es la suma de cada ítem respondido. Es decir, el puntaje obtenido por cada pregunta respondida por los once trabajadores. Resaltar que la sumatoria total para las respuestas positivas (SI) es de 135 y para las respuestas negativas (NO) es 64, haciendo un puntaje perfecto de 198 puntos en el cuestionario de la variable de satisfacción laboral. Esto se puede evidenciar en la tabla 47, pág. 106 de la presente investigación.

**Tabla 35.**

*Dimensión: Satisfacción con el trabajo*

<b>Escala</b>	<b>Acumulativo</b>
SI	15
NO	7

*Nota:* Cuestionario de satisfacción laboral

**Interpretación:** Del total de trabajadores encuestados, con un acumulativo de 15 puntos, indican que están satisfechos con la dimensión de satisfacción con el trabajo, mientras que, con un acumulativo de 7 puntos, mencionaron que no lo están. Esto quiere decir que la mayoría están satisfechos con esta dimensión.

**Tabla 36.**

*Dimensión: Satisfacción con el salario*

<b>Escala</b>	<b>Acumulativo</b>
SI	2
NO	20

*Nota:* Cuestionario de satisfacción laboral

**Interpretación:** Con respecto a la dimensión con el salario, según el resultado se muestra que existe solo 2 puntos de respuestas positivas, es decir están satisfechos a comparación de una sumatoria de 20 puntos que evidencia que no están satisfechos. En consecuencia, se determina que existe una insatisfacción laboral en la empresa Hacienda Santa Clara SAC, con respecto a esta dimensión. Cabe mencionar que es necesario que la empresa se preocupe y mejore en este aspecto, considerando que el recurso económico para el trabajador es muy importante y necesario.

**Tabla 37.**

*Dimensión: Satisfacción con las promociones*

<b>Escala</b>	<b>Acumulativo</b>
SI	20
NO	2

*Nota:* Cuestionario de satisfacción laboral

**Interpretación:** A partir de los resultados obtenidos con respecto a la satisfacción con las promociones, se evidencia que existe una satisfacción con un puntaje de 20 puntos y una insatisfacción con un puntaje de 2 puntos. Esto quiere decir que los trabajadores se sienten satisfechos con esta dimensión, el motivo principal es que la empresa brinda facilidades de ascender y oportunidades de formación a sus trabajadores.

**Tabla 38.**

*Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento*

<b>Escala</b>	<b>Acumulativo</b>
SI	19
NO	3

*Nota:* Cuestionario de satisfacción laboral

**Interpretación:** Con un puntaje de 19 puntos, los trabajadores indican que se sienten satisfechos con la dimensión de satisfacción con el reconocimiento, mientras que, con un puntaje de tan solo 3 puntos, indican que se sienten insatisfechos. Esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores tienen una satisfacción con el reconocimiento, recompensas a las buenas ideas que estos dan y brindan para el beneficio de la empresa.

**Tabla 39.**

*Dimensión: Satisfacción con los beneficios*

<b>Escala</b>	<b>Acumulativo</b>
SI	9
NO	13

*Nota:* Cuestionario de satisfacción laboral

**Interpretación:** Según se evidencia en la tabla 39, luego de realizar las encuestas respectivas, se dio como resultado que existe una puntuación positiva de 9 puntos, es decir los trabajadores mencionaron que están satisfechos con la dimensión de satisfacción con los beneficios, mientras que las respuestas negativas suman 13 puntos, esto quiere decir que no están satisfechos con la presente dimensión. Por lo tanto, queda evidenciado que la mayoría de los quienes laboran están insatisfechos con el pago puntual de sus salarios, beneficios laborales que brinda la empresa Hacienda Santa Clara SAC.

**Tabla 40.**

*Dimensión: Satisfacción con las condiciones del trabajo*

<b>Escala</b>	<b>Acumulativo</b>
SI	19
NO	3

*Nota:* Cuestionario de satisfacción laboral

**Interpretación:** Con un puntaje de 19 puntos, los trabajadores encuestados mencionaron que se sienten satisfechos con las condiciones del trabajo y solo con un puntaje de 3 puntos indicaron que están insatisfechos con la dimensión antes mencionada. Esto quiere decir que la empresa presenta, buen ambiente, infraestructura de las áreas de trabajo y sobre todo una buena comodidad para el buen desempeño de las labores del trabajador.

**Tabla 41.**

*Dimensión: Satisfacción con la supervisión*

<b>Escala</b>	<b>Acumulativo</b>
SI	19
NO	3

*Nota:* Cuestionario de satisfacción laboral

**Interpretación:** Del total de los encuestados, se evidencia que las respuestas positivas predominan con un puntaje de 19 puntos, esto indica que existe satisfacción laboral con respecto a la dimensión de satisfacción con la supervisión, mientras que con un puntaje de 3 puntos los trabajadores indican que no están satisfechos. Esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con las relaciones laborales con sus jefes y con el cumplimiento adecuado de sus funciones encomendadas por sus superiores.

**Tabla 42.**

*Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo*

<b>Escala</b>	<b>Acumulativo</b>
SI	17
NO	5

*Nota:* Cuestionario de satisfacción laboral

**Interpretación:** Con un puntaje de 17 puntos se evidencia que existe satisfacción con la dimensión con los compañeros de trabajo y con un puntaje de 5 puntos se encuentran insatisfechos. Es decir que la mayoría de trabajadores están satisfechos con el respeto que se tienen mutuamente entre trabajadores, comprensión al momento de realizar labores en la empresa. Esta dimensión es muy importante y delicado para su análisis por incluir a un factor muy importante, que es el factor humano.

**Tabla 43.**

*Dimensión: Satisfacción con la compañía y dirección*

<b>Escala</b>	<b>Acumulativo</b>
SI	15
NO	7

*Nota:* Cuestionario de satisfacción laboral

**Interpretación.** Con respecto a la dimensión con la compañía y dirección, a partir de los resultados obtenidos se evidencia con un puntaje de 15 puntos que los trabajadores muestran una satisfacción, mientras que con un puntaje de 7 puntos indican lo contrario, es decir se sienten insatisfechos. Esto quiere decir que la mayoría de trabajadores está satisfecho con el trato, horarios, incentivos, premios que brinda la empresa. Resaltar que la empresa debe mejorar para que exista mayor satisfacción con respecto a esta dimensión.

En resumen, se evidencia que la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca con respecto a las dimensiones estudiadas en la presente investigación, respondieron que si están satisfechos con la mayoría de dimensiones, pero hay dos de dimensiones importantes que corresponden al factor económico y beneficios laborales que los trabajadores opinan que están

insatisfechos, esto conlleva a la empresa y directivos a poner énfasis en estas dimensiones y mejorarlas para que exista mayor satisfacción laboral en la empresa, no solamente se encuentren satisfechos sino que aumenten su nivel a muy satisfechos y por ende obtengan mayores resultados, beneficios y productividad.

## 5.2 Prueba de hipótesis.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen dos tipos de análisis estadísticos que pueden realizarse para probar hipótesis: los análisis paramétricos y los no paramétricos (Distribución no normales o distribuciones libres). Para esta investigación luego de realizar la prueba de normalidad en SPSS – 26, y al verificar el valor de significancia que fue menos del 5% se determinó utilizar el Coeficientes rho de Spearman donde es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; es decir los individuos o unidades de la muestra pueden ordenarse por rangos, además, según los autores mencionados plantean que este coeficiente también se utiliza para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert.

**Tabla 44.**

*Coeficiente de correlación*

		Correlaciones		
<b>Rho de Spearman</b>	Estilo de Liderazgo	Coeficiente de correlación	Estilo de Liderazgo	Satisfacción Laboral
		Sig. (bilateral)	1.000	.672*
	Satisfacción Laboral	N	.	.033
		Coeficiente de correlación	.672*	1.000
		Sig. (bilateral)	.033	.
		N	10	11

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

**Nota:** Procesado en SPSS – 26, a partir de la base de datos obtenidos mediante cuestionario de Estilo de liderazgo y Satisfacción laboral.

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = *Correlación positiva perfecta* (“A mayor  $X$ , mayor  $Y$ ” o “a menor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Cada vez que  $X$  aumenta,  $Y$  aumenta siempre una cantidad constante).

**Nota:** Rangos para determinar la correlación de dos variables, Hernández, Fernández y Baptista (2014)

**Interpretación:** Luego de procesar los datos y realizar la prueba de hipótesis utilizando el programa de SPSS – 26, tal y conforme se puede ver en la tabla 44, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.672 y una significancia de 0.033 ( $<0.05$ ) lo cual significa que existe una correlación positiva media entre las variables de la presente investigación. Por lo tanto, eso quiere decir que se confirma la hipótesis que el Estilo de liderazgo del gerente general influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023.

**Tabla 45.**

*Tabla Resumen del cuestionario de Estilo de Liderazgo*

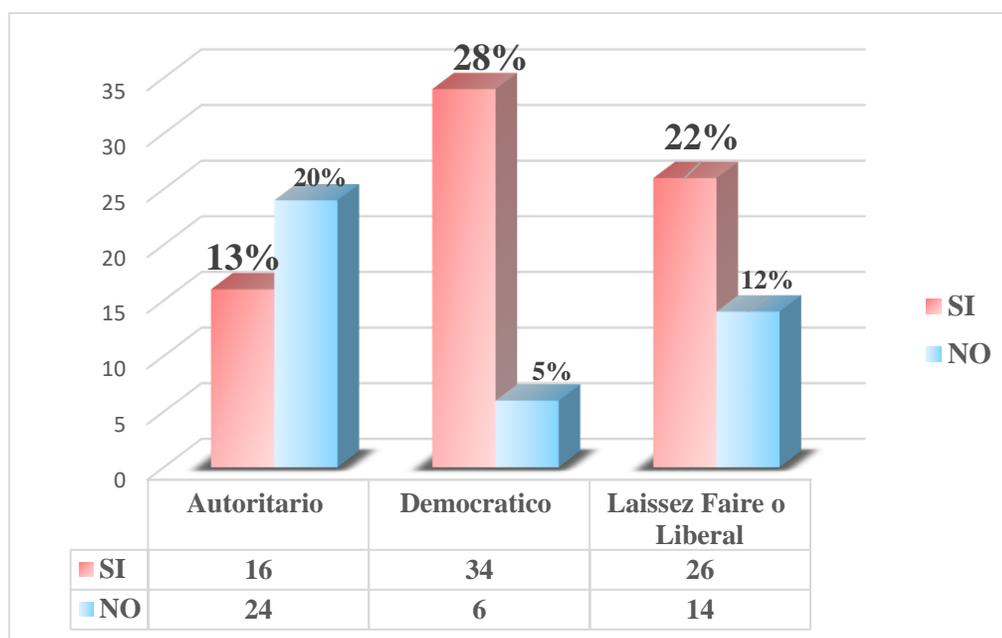
Preguntas	SI		NO		Total
	fi	%	fi	%	
<b>- Estilo de liderazgo Autoritario</b>					
1. ¿El gerente general es el único que toma todas las decisiones en la empresa?	3	30%	7	70%	10
2. ¿El gerente general de la empresa no se preocupa, no apoya y tampoco asesora a los trabajadores?	6	60%	4	40%	10
3. ¿El gerente general no participa en las reuniones o convocatorias informales (celebraciones de fechas especiales, conmemorativas, entre otras)?	5	50%	5	50%	10
4. ¿El gerente general de la empresa utiliza el castigo como una forma de motivar?	2	20%	8	80%	10
<b>- Estilo de liderazgo Democrático</b>					
5. ¿El gerente general de la empresa permite la participación y considera la opinión del personal en la toma de decisiones?	10	100%	0	0%	10
6. ¿El gerente general de la empresa se preocupa, asesora, brinda apoyo a sus trabajadores?	8	80%	2	20%	10
7. ¿El gerente general participa en las reuniones o convocatorias informales (celebraciones de fechas especiales, conmemorativas, entre otras)?	9	90%	1	10%	10
8. ¿El gerente general motiva a sus trabajadores?	7	70%	3	30%	10
<b>- Estilo de liderazgo Laissez Faire o Liberal</b>					
9. ¿El gerente general permite decidir y tomar decisiones a los trabajadores de la empresa?	8	80%	2	20%	10
10. ¿El gerente general de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo?	5	50%	5	50%	10
11. ¿El gerente general de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?	7	70%	3	30%	10
12. ¿El gerente general permite se apoyen y se motiven mutuamente entre trabajadores?	6	60%	4	40%	10

**Nota:** Datos procesados de la encuesta aplicada sobre Estilo de Liderazgo

**Tabla 46.***Estilo de Liderazgo del gerente general*

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Total , SI</b>	<b>%</b>	<b>Total NO</b>	<b>%</b>	
<b>Autoritario</b>	¿El gerente general es el único que toma todas las decisiones en la empresa?	3	7	<b>16</b>	13%	<b>24</b>	20%	
	¿El gerente general de la empresa no se preocupa, no apoya y tampoco asesora a los trabajadores?	6	4					
	¿El gerente general no participa en las reuniones o convocatorias informales (celebraciones de fechas especiales, conmemorativas, entre otras)?	5	5					
	¿El gerente general de la empresa utiliza el castigo como una forma de motivar?	2	8					
<b>Democrático</b>	¿El gerente general de la empresa permite la participación y considera la opinión del personal en la toma de decisiones?	10	0	<b>34</b>	28%	<b>6</b>	5%	
	¿El gerente general de la empresa se preocupa, asesora, brinda apoyo a sus trabajadores?	8	2					
	¿El gerente general participa en las reuniones o convocatorias informales (celebraciones de fechas especiales, conmemorativas, entre otras)?	9	1					
	¿El gerente general motiva a sus trabajadores?	7	3					
<b>Laissez faire o liberal</b>	¿El gerente general permite decidir y tomar decisiones a los trabajadores de la empresa?	8	2	<b>26</b>	22%	<b>14</b>	12%	
	¿El gerente general de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo?	5	5					
	¿El gerente general de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?	7	3					
	¿El gerente general permite se apoyen y se motiven mutuamente entre trabajadores?	6	4					
				<b>Sumatoria</b>	<b>76</b>	<b>63%</b>	<b>44</b>	<b>37%</b>

*Nota:* Datos procesados a partir de la encuesta aplicada sobre Estilo de Liderazgo

**Figura 31.***Estilo de Liderazgo del gerente general*

*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 46

**Interpretación:** El estilo de liderazgo según los resultados mostrados en la figura 31, nos indican que el tipo de liderazgo que **predomina** en el gerente general de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca, es el **Democrático** con un 28%, a comparación de los dos estilos de liderazgo, el autoritario con 16% y Laissez Faire o liberal con un 22%. Según la teoría el estilo de liderazgo Democrático es un estilo en donde el líder motiva a sus subordinados, apoya, asesora, considera las opiniones del grupo, no toma las decisiones de la organización de manera unilateral, delega funciones.

Por consiguiente, al evidenciar que el estilo de liderazgo Democrático predomina en la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023. Podemos decir que el gerente general está conllevando a una mayor satisfacción laboral de los trabajadores, en consecuencia, la empresa tendrá mejores resultados y beneficios.

Tabla 47.

## Satisfacción laboral de los trabajadores

Preguntas	SI		NO		Total	Total	%	%	Prome	Prome
	fi	%	fi	%	SI	NO	Total SI	Total NO	dio SI	dio NO
<b>Dimensión: Satisfacción con el trabajo</b>										
1. ¿Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan?	8	73%	3	27%	15	7				
2. ¿Está satisfecho con la estabilidad laboral que brinda la empresa?	7	64%	4	36%						
<b>Dimensión: Satisfacción con el salario</b>										
3. ¿Está satisfecho con el salario que Ud. Percibe?	0	0%	11	100%						
4. ¿Lo que gano aquí, me permite cubrir mis necesidades y las de mi familia?	2	18%	9	82%	2	20				
<b>Dimensión: Satisfacción con las promociones</b>										
5. ¿En la empresa, las posibilidades para ascender de puesto son equitativas para todos los trabajadores?	10	91%	1	9%	20	2				
6. ¿Estoy satisfecho de la formación que recibo en la empresa?	10	91%	1	9%						
<b>Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento</b>										
7. ¿Crees que eres recompensado cuando aportas buenas ideas en tu trabajo?	10	91%	1	9%	19	3	<b>68%</b>	<b>32%</b>	<b>12.27</b>	<b>5.73</b>
8. ¿Está contento con el reconocimiento del trabajo bien hecho?	9	82%	2	18%						
<b>Dimensión: Satisfacción con los beneficios</b>										
9. ¿La empresa me paga puntualmente mi salario?	5	45%	6	55%						
10. ¿Estoy satisfecho con los beneficios laborales (Seguros, pago de horas extras)?	4	36%	7	64%	9	13				
<b>Dimensión: Satisfacción con las condiciones del trabajo</b>										
11. ¿Existen las comodidades para un buen y fácil desempeño de las labores diarias?	10	91%	1	9%	19	3				
12. ¿Te sientes satisfecho con las condiciones físicas (infraestructura, oficina, materiales) de tu trabajo?	9	82%	2	18%						

**Dimensión: Satisfacción con la supervisión**

13. ¿Consideras que cumples todas tus funciones encomendadas en tu contrato y las que el jefe indica?	10	91%	1	9%	19	3
14. ¿Estoy satisfecho de las relaciones laborales con mis jefes?	9	82%	2	18%		

**Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo**

15. ¿Tienes confianza y se respetan mutuamente entre compañeros de trabajo?	9	82%	2	18%	17	5
16. ¿Existe comprensión entre compañeros al momento de realizar las labores de la empresa?	8	73%	4	36%		

**Dimensión: Satisfacción con la compañía y dirección**

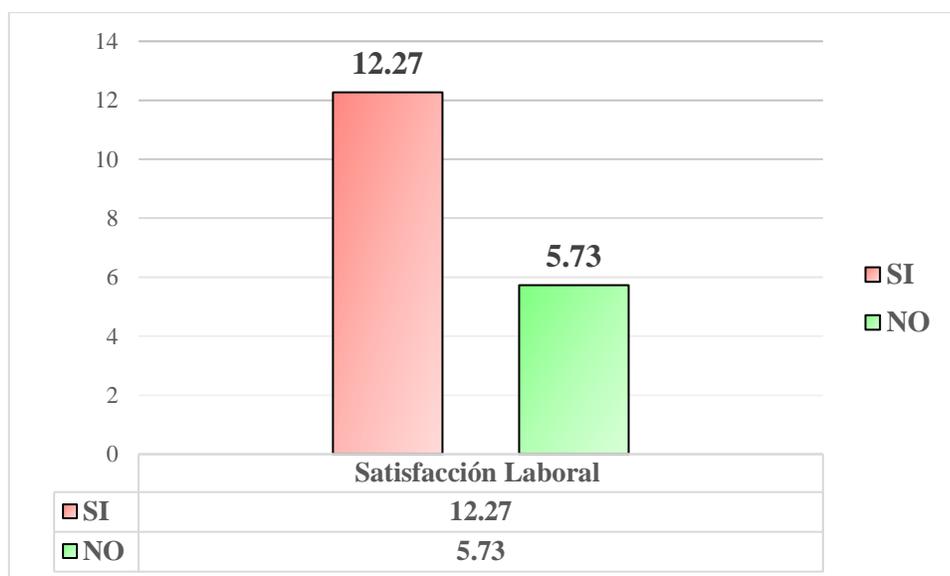
17. ¿Estoy satisfecho con el trato y los horarios de trabajo estipulados por la empresa?	10	91%	1	9%	15	7
18. ¿Estoy satisfecho de los incentivos, premios y beneficios laborales que me da la empresa?	5	45%	6	55%		

---

**Sumatoria: 135 63**

---

*Nota:* Datos procesados a partir de la encuesta aplicada sobre Satisfacción *Laboral*

**Figura 32.***Satisfacción Laboral de los trabajadores*

*Nota:* Figura procesada a partir de la tabla 47

**Interpretación:** La satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, según la figura 32, indica que existe satisfacción laboral con un puntaje de 12.27 a comparación de un puntaje de 5.73 lo cual evidencia que no existe satisfacción laboral. Por lo tanto, esto quiere decir que la mayoría de trabajadores están satisfechos y una minoría están insatisfechos en la empresa, esto se genera por diferentes factores, desde indicadores económicos hasta los beneficios que brinda la empresa, estabilidad laboral, compañerismo, promociones, condiciones físicas. Una buena satisfacción laboral también depende de un buen liderazgo, si existe un liderazgo autoritario habría insatisfacción laboral, pero si existe un liderazgo democrático, existiría una buena satisfacción laboral.

Finalmente, el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023. Luego de realizar los procesamientos de datos respectivos resulta un puntaje positivo final de 12.27, donde oscila según la escala de puntuación entre 7 – 12, lo cual significa que el nivel de

satisfacción laboral es satisfecho, es oportuno aclarar que estos resultados no llegan a la escala máxima (13 – 18) que es el nivel de satisfacción “Muy satisfecho”. Lo cual sería muy importante que la empresa Hacienda Santa Clara SAC, tome en consideración estos resultados y en consecuencia pueda mejorar, aumentar el nivel de satisfacción laboral en sus trabajadores.

### **5.3. Discusión de resultados**

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia del estilo de liderazgo del gerente general en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota - Cajamarca, 2023. De la misma manera se planteó la hipótesis que el estilo de liderazgo del gerente general influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC. Dicha hipótesis fue corroborada y contrastada por la prueba de hipótesis del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, lo cual se obtuvo un resultado de correlación de **0.672** ( $Rho = 0.672$ ) y una significancia de **0.033** ( $<0.05$ ), esto quiere decir que existe una correlación positiva media y significancia entre las variables de estilo de liderazgo y satisfacción laboral, por otro lado cabe mencionar que el valor de confiabilidad de las variables de la presente investigación fueron: Para el estilo de liderazgo (0.828) y para la variable de satisfacción laboral fue de (0.738) lo cual demuestra un alto nivel de confianza.

Del total de trabajadores encuestados, el 28% indicaron que el estilo de liderazgo que predomina en la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023. Es el **Democrático**. Esto quiere decir que el gerente motiva a sus trabajadores, considera sus

opiniones, participa en diferentes reuniones sin ningún problema, y más allá de asesorar también apoya a sus trabajadores.

Por otro lado, con respecto al nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC. Chota - Cajamarca, 2023. Se evidenció un promedio de **12.27**. Esto quiere decir que existe satisfacción laboral en los trabajadores, este puntaje está dentro de la escala de medición de 7 – 12 en donde se menciona que en esta escala el nivel de satisfacción es satisfecho, es preciso aclarar que estos resultados no llegan a la escala máxima (13 – 18) que es el nivel de satisfacción “Muy satisfecho”. Esto se puede corroborar con la información escrita en la tabla 2, página 69 del presente trabajo de investigación donde se encuentra la escala de medición.

Los resultados de la presente investigación coinciden en gran parte con los hallazgos de Andrade et al. (2023), quienes, en su estudio de investigación en el sector agropecuario colombiano, identificaron que factores como la supervisión y el ambiente físico son determinantes en la satisfacción laboral. En ambos estudios se subraya la importancia de implementar estrategias específicas centradas en el liderazgo y otros factores para optimizar la satisfacción de los colaboradores. La coincidencia de estos resultados de las dos investigaciones resalta la relevancia del liderazgo como un componente clave para mejorar el bienestar laboral en contextos agropecuarios de las empresas.

Por otra parte, la investigación realizada coincide en cierta parte con respecto al liderazgo democrático con los fundamentos de un liderazgo transformacional explicado en el estudio de Ormaza et al. (2023). Donde este estudio pone énfasis en la importancia de

inspirar y motivar a los empleados a través de una visión compartida o colaborativa, lo que puede fortalecer el compromiso y la motivación laboral, así como fomentar un entorno de confianza y colaboración entre compañeros. Aunque se muestra que los trabajadores de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, manifestaron un nivel de satisfacción laboral positivo (12.27), este no alcanzó el rango de "muy satisfecho", que según la escala esta entre el rango 13 – 18, lo que quiere decir que la implementación de un liderazgo transformacional podría ser clave para elevar aún más la satisfacción de los trabajadores y de esa forma potenciar el rendimiento laboral, tal como se propone en la investigación de Ormaza et al. (2023) Finalmente esto implica que, al adoptar estrategias de liderazgo más inspiradoras y motivacionales, las empresas podrían mejorar no solo la satisfacción laboral, sino también la efectividad, sostenibilidad y competencia en el rubro respectivo.

Asimismo, los resultados de la presente investigación coinciden con los resultados de la tesis de Sempértgui (2020), que enfatiza la importancia de la motivación en el ámbito laboral como un punto clave para la satisfacción de los trabajadores, destacando que un estilo de liderazgo democrático puede potenciar la motivación al considerar y valorar las opiniones de los trabajadores. A pesar de que el 28% de los encuestados percibe un liderazgo democrático y el promedio de satisfacción laboral es de 12.27, indicando un nivel de satisfacción "satisfecho", estos resultados sugieren que aún hay espacio para mejorar, ya que no alcanzan el nivel de "muy satisfecho" (13-18). Por lo tanto, tanto un buen liderazgo como la motivación son fundamentales para elevar la satisfacción laboral, implicando que los gerentes deben adoptar prácticas que fomenten un mayor compromiso y pertenencia en sus equipos, alineándose así con la misión y visión de la organización.

Asimismo, los resultados de la presente investigación coinciden con los hallazgos de la tesis de Yovera (2023), que también estudió la relación entre estas 2 variables, pero en el contexto de una cooperativa agraria en la región Piura. En la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, se encontró una correlación positiva media ( $Rho = 0.672$ ) y significativa ( $p < 0.05$ ), evidenciando que el estilo de liderazgo democrático, predominante en un 28% de los encuestados, fomenta un entorno de motivación y apoyo que contribuye a la satisfacción laboral, la cual, aunque es positiva, no alcanza el nivel "Muy satisfecho". Por otro lado, Yovera luego de sus estudios determinó una correlación más fuerte ( $Rho = 0.889$ ) y un estilo de liderazgo transformacional como predominante, reflejando niveles altos de satisfacción laboral (55.6%) entre los trabajadores de la cooperativa. Esto indica que, aunque ambos estudios concluyen que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, las diferencias en los contextos organizacionales y en los estilos de liderazgo predominantes pueden influir en los niveles de satisfacción alcanzados, indicando que la naturaleza del liderazgo y su práctica efectiva son factores críticos para mejorar la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, los resultados coinciden en gran manera con los hallazgos de Carlos et al. (2024) sobre la relación entre liderazgo y desempeño laboral en Agroindustrial Beta. En ambos estudios se evidencia una correlación positiva entre las variables estudiadas. La Hacienda Santa Clara SAC obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de 0.672 y significancia de 0.033, lo que sugiere una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. En el caso de Agroindustrial Beta, la correlación fue moderada, con un  $r$  de 0.509 y una significancia de  $p = 0.00$ . Ambos resultados destacan la importancia de un estilo de liderazgo efectivo, como el democrático observado en

Hacienda Santa Clara, que no solo motiva a los trabajadores y considera sus opiniones, sino que también se traduce en un nivel de satisfacción laboral "satisfecho" según la escala utilizada. Esto resalta la necesidad de los líderes en el sector agroindustrial de adoptar enfoques de liderazgo que fomenten un ambiente de trabajo positivo, ya que esto puede impactar tanto en la satisfacción como en el desempeño de los empleados, contribuyendo así a un mejor clima organizacional y al logro de los objetivos empresariales.

Además, los resultados del presente estudio coinciden en cierta parte con la tesis de Terrones (2024), que también encontró correlaciones positivas entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral en el contexto de una empresa del sector resort campestre. Aunque Terrones identificó un liderazgo transaccional como el más predominante, su estudio enfatiza que tanto los estilos transformacionales como transaccional contribuyen a una mayor satisfacción laboral al establecer expectativas claras y motivar a los empleados. En conjunto, estas investigaciones subrayan la importancia de un liderazgo efectivo y participativo como factor clave para mejorar la satisfacción laboral en diversas industrias.

Los resultados de la investigación sobre la influencia del estilo de liderazgo del gerente general en la satisfacción laboral de los trabajadores de Hacienda Santa Clara SAC muestran una correlación positiva media ( $Rho = 0.672$ ,  $p < 0.05$ ), evidenciando que un estilo de liderazgo democrático, que fomenta la participación y el apoyo a los empleados, se asocia con niveles de satisfacción laboral en la categoría de "satisfecho" (promedio de 12.27). Esto coincide con las conclusiones de Becerra (2021), quien también encontró una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral, sugiriendo que prácticas de liderazgo que inspiran y motivan pueden tener un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores. Ambos estudios resaltan la importancia de

estilos de liderazgo que promuevan la participación y el apoyo, evidenciando que estas prácticas no solo elevan la satisfacción laboral, sino que también potencian el rendimiento de los trabajadores, lo que sugiere que un enfoque centrado en el liderazgo puede ser clave para el éxito organizacional.

Además, los hallazgos coinciden en gran parte con la tesis de Mendoza y Cerna (2021), que también concluyeron que existe una fuerte relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en la Corporación & Inversiones CYSA S.R.L., donde el estilo transformacional predominó (76% de percepción alta) y se reportó un 81% de satisfacción laboral alta. Ambos estudios enfatizan la importancia del estilo de liderazgo en la creación de un ambiente laboral positivo, donde un liderazgo efectivo puede ser determinante para el bienestar de los trabajadores.

Finalmente, los resultados de la presente investigación coinciden con las conclusiones de la tesis de Vásquez (2024), donde se determina una relación significativa entre la ergonomía y la satisfacción laboral en la COOPAC Todos los Santos de Chota. En la empresa Hacienda Santa Clara, el hallazgo de una correlación positiva media ( $Rho = 0.672, p < 0.05$ ) sugiere que un estilo de liderazgo democrático, caracterizado por la motivación y la consideración de las opiniones de los trabajadores, contribuye a un nivel de satisfacción laboral que, aunque presente, no alcanza el rango máximo. Por su parte, Vásquez reporta un coeficiente de Pearson de 0.954, indicando que una gestión adecuada de la ergonomía impacta positivamente en la satisfacción laboral, lo que resalta la importancia de factores tanto del liderazgo como del entorno laboral en el bienestar de los empleados. Ambas investigaciones subrayan que, para elevar la satisfacción laboral, es fundamental considerar diferentes dimensiones de la gestión empresarial, ya que tanto el

estilo de liderazgo como la ergonomía influyen de manera significativa en la experiencia laboral de los trabajadores.

## CONCLUSIONES

- A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que el estilo de liderazgo del Gerente General de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023. Influye de manera directa y significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, fundamentado en el coeficiente de Rho de Spearman ( $Rho = 0.672$ ), significancia de 0.33 ( $<0.05$ ), por lo que se determina que la satisfacción laboral depende de un buen estilo de liderazgo, conllevando así a mejorar los resultados, beneficios y productividad de la empresa.
- Se identificó que el estilo de liderazgo existente en el gerente general de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca 2023, es el **Democrático**, esto se fundamenta en que la población encuestada es decir los trabajadores, con un 28% señaló que predomina este estilo de liderazgo en el gerente general, es decir el gerente general es un tipo de líder en donde sabe escuchar a sus subordinados, no toma decisiones unilaterales, apoya, asesora a sus trabajadores, motiva a sus trabajadores, subordinados; con el fin de obtener mayores resultados positivos para la organización.
- El nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023. **es satisfecho**. Esto se evidencia con el puntaje promedio de 12.27, el mismo que está en el intervalo de la escala de medición de 7 – 12, este resultado quiere decir que en la empresa Hacienda Santa Clara SAC, existe una satisfacción laboral por factores de condiciones con el trabajo, con las promociones, reconocimientos, recompensas, comodidad al momento de desempeñar tareas, buen ambiente laboral, buena relación entre jefes y compañeros de trabajo, buen trato por parte de la empresa. Esto conllevando a la presente investigación a determinar el respectivo nivel

de satisfacción de los trabajadores de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023.

- Existe una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo del gerente general y la satisfacción laboral de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Chota – Cajamarca, 2023. Esto se fundamenta según resultado obtenido del coeficiente de Rho de Spearman del 0.672. lo que quiere que, si el gerente general tiene un buen estilo de liderazgo, la satisfacción laboral mejorara y por ende aumentará.

## RECOMENDACIONES

- Al gerente general de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, Debe seguir capacitándose en temas organizativos, organizaciones y manejo del recurso humano. Esto con la finalidad de al tener mayor conocimiento de manejo organizativo, personal humano y empresarial, tendrá mejores resultados para la empresa y por ende aumentar la satisfacción y cumplimiento de metas de los trabajadores y cuerpo directivo.
- Al gerente general de la empresa Hacienda Santa Clara SAC, si bien es cierto tiene un liderazgo democrático, lo cual según la teoría es el más recomendado. Es necesario que aprenda nuevos estilos de liderazgo, y aplicarlos según la situación y el contexto que se encuentre. Tal es el caso de la aplicación de un liderazgo transaccional, autoritario o en efecto liberal, según sea el contexto o situación.
- Al gerente general y a la empresa Hacienda Santa Clara SAC, se recomienda poner énfasis en el factor económico y los beneficios laborales que se está brindando a los trabajadores. La finalidad es que los trabajadores tengan mayor satisfacción laboral y no solamente estén satisfechos, al contrario, el fin de la empresa debe estar en que su personal humano esté “Muy satisfecho”. Esto se logrará con la creación de diferentes estrategias de gestión, priorizando el factor económico por parte del cuerpo directivo y Junta General de accionistas.
- Al gerente General de la empresa Hacienda Santa Clara SAC. Se recomienda seguir fortaleciendo la unidad, la comunicación, la empatía, buen trato, escuchar opiniones, apoyar, brindar oportunidades, etc. Con la finalidad de seguir creciendo y sean una empresa reconocida y líder en el rubro a nivel local, regional y nacional.

## REFERENCIAS

- Anderson, M., & Adams, B. (2022). *Estilos de liderazgo y su impacto en la satisfacción de los empleados en los sectores turístico y agroindustrial*. *Journal of Business Management*, 45(3), 200-215.
- Andrade, J. M., Conde, A., Gomez, A. G., Montealegre, E., & Fierro, F. (2024). *Satisfacción laboral de los colaboradores de empresas del sector agropecuario*. *Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17). Recuperado de: [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/11048/10580](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/11048/10580)
- Arévalo, F.G., Bardales, A. y García, G.M. (2020). *Teorías conceptuales de satisfacción laboral*. [Trabajo de Investigación de pregrado, Universidad Peruana Unión] Repositorio Institucional: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4039/Frank\\_Trabajo\\_Bachiller\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4039/Frank_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Becerra, J. H. (2021). *Liderazgo transformacional y rendimiento laboral del colaborador en la Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples Tambo, Cajamarca 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83687/Becerra\\_SJH-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83687/Becerra_SJH-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Benedito, M., Bonavia, T. y Llinares, L. (2008). *Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral*. *Revista Colombiana de Psicología*, (17), 59-73. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80411803004>
- Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca. (2024). *Estudio sobre liderazgo y satisfacción laboral en sectores turísticos y agroindustriales de Cajamarca*.

Recuperado de: [https://camcajamarca.com.pe/wp-content/uploads/2024/02/BOLETIN-ENERO-2024\\_-1.pdf](https://camcajamarca.com.pe/wp-content/uploads/2024/02/BOLETIN-ENERO-2024_-1.pdf)

- Carlos, N. T., Moran, S. M., Suclupe, H. P., Romero, C. I., & Ruiz, N. J. (2024). *Liderazgo Y Desempeño Laboral de los Trabajadores en una empresa del sector Agroindustrial*. Horizonte empresarial, 11(1), 96-109. Recuperado de: <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2823/3111>
- Cerna, W. H., & Mendoza Diaz, C. Y. (2022). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los colaboradores de Corporación & Inversiones CYSA SRL Cajamarca, 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte] Recuperado de: [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29522/Mendoza%20Diaz%200%26%20Cerna%20Cruzado\\_TOTAL\\_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29522/Mendoza%20Diaz%200%26%20Cerna%20Cruzado_TOTAL_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chávez, E. (2024). *Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en personal de Enfermería de la Microred Conchan Chota – Cajamarca*. [Tesis de Maestría, Universidad Señor Sipán]. Repositorio Institucional: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/12273/Chavez%20Inga%2c%20Eduar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ta, Ed). Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de Comportamientos: Gestión Por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2da, Ed). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8va, Ed). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

- Días, S. Y. (2019) *Estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. periodo – 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca] Repositorio Institucional: <http://hdl.handle.net/20.500.14074/3807>
- Gil, J. L. (2022). *Condiciones laborales y satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa agroindustrial Casagrande, 2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101729/Gil\\_NJL-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101729/Gil_NJL-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2023). *Informe de desarrollo económico regional: Agroindustria y turismo en Cajamarca*. Recuperado de: <https://dircetur.regioncajamarca.gob.pe/>
- Hernández, R. & Mendoza, C, P. (2023) *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. (2da. Ed) Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernández, R. Fernandez, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. Ed) Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023). *Informe de satisfacción laboral en el sector agroindustrial y turístico en Perú* . Lima: INEI. Recuperado de: <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/1/#lista>
- Kotter, J. (2004). *El líder del cambio*. Mexico: McGraw-Hill.
- Lussier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CEANGAGE Learning.

- Mendoza, Y.C. y Cerna W.H. (2021). *Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral de los Colaboradores de Corporación & Inversiones CYCA S.R.L. Cajamarca, 2021*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional: [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29522/Mendoza%20Diaz%200%26%20Cerna%20Cruzado\\_TOTAL\\_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29522/Mendoza%20Diaz%200%26%20Cerna%20Cruzado_TOTAL_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2022). *El rol del liderazgo en la retención de talento en el sector turístico*. Lima: MINCETUR.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). *Satisfacción en el lugar de trabajo y tendencias de liderazgo en el turismo y la agroindustria globales*. ITO. Recuperado de: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms\\_836196.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_836196.pdf)
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2022). *Liderazgo y retención de empleados en las industrias turísticas: una perspectiva global*. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/los-miembros-de-la-omt-apoyan-el-liderazgo-y-respaldan-el-plan-para-el-futuro-del-turismo>
- Ormaza, M. G., Jaramillo, G. A. L., Franco, J. A. C., & Vera, S. A. A. (2023). *Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas*. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28(10), 1678-1692. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9378092>
- Paredes, Y.N. (2022). *Estilo de liderazgo y su influencia en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Anguía, periodo 2021*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional:

[http://190.116.36.86/bitstream/handle/20.500.14074/4948/T016\\_74638299\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://190.116.36.86/bitstream/handle/20.500.14074/4948/T016_74638299_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. (12va, Ed). México: Pearson Educación.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13°, Ed). México: Pearson Educación.

Rodríguez, A. (23 de febrero de 2023). *La mente es maravillosa*. Obtenido de:

<https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>

Rubbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. (17va, Ed) México: Pearson Educación.

Ruiz, C (2002). *Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación*. Barquisimeto: CIDEG, C.A.

Ruiz, C. M. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán*. Chillán. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Bío-Bío. Red de bibliotecas - Chile]. Recuperado de:

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2C%20Carol%20Marlenne.pdf>

Sempértegui, F. A. (2020) *La Motivación como Incidencia en la Satisfacción Laboral de los Recepcionistas en los Establecimientos Hoteleros de Cinco Estrellas de la Ciudad de La Paz* [ Tesis de Licenciatura, Universidad Mayor San Andrés]

Repositorio Institucional:

<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/25024/T-575.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Terrones, J. F. (2024). *Los estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral en una empresa del sector resort campestre, Lambayeque, 2023*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo] Repositorio Institucional:  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/7684/1/TL\\_TerronesSalazarJustin.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/7684/1/TL_TerronesSalazarJustin.pdf)
- Vásquez, M.F. (2024). *Nivel de Ergonomía y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la COOPAC. Todos los Santos de Chota, Chota - 2022*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional:  
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/6404/TESIS%20%20V%20C3%81SQUEZ%20VARAS%20MAR%20C3%8DA%20FERNANDA%2073210592%20ADMINISTRACI%20N%20-%20UNC.pdf?sequence=1>
- Yovera, E. A. (2023). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en la Cooperativa Agraria de Productores Agropecuarios de Pedregal, Tambo grande–Piura 2023*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/142941/Yovera\\_PEA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/142941/Yovera_PEA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## APÉNDICE

## Apéndice A.

Instrumento de Recolección de Datos.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas**  
**E.A.P. Administración**

### ENCUESTA - ESTILO DE LIDERAZGO

Estimado trabajador, la presente encuesta tiene por objetivo determinar el estilo de liderazgo existente en el gerente general de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC. Chota – Cajamarca, 2023. La encuesta es anónima, por lo cual, se le solicita que las preguntas sean respondidas de manera honesta.

#### I. DATOS GENERALES

**Sexo:**                      Masculino (    )    Femenino (    )

**Puesto que ocupa:** .....    **Edad:**    (    )

#### II. INSTRUCCIONES

Se le presentará una serie de preguntas cerradas, de las cuales debe seleccionar la respuesta que Ud. considere correcta y que se ajuste a la realidad.

La variable estilo de liderazgo será ponderada teniendo en cuenta la mayor cantidad de respuestas positivas para cada dimensión, interpretándose como predominante.

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

N°	ESTILO DE LIDERAZGO	Categoría	
		Si	No
<b>Dimensión: Autoritario</b>			
<b>Indicadores</b>			
1	¿El gerente general es el único que toma todas las decisiones en la empresa?		

2	¿El gerente general de la empresa no se preocupa, no apoya y tampoco asesora a los trabajadores?		
3	¿El gerente general no participa en las reuniones o convocatorias informales (celebraciones de fechas especiales, conmemorativas, entre otras)?		
4	¿El gerente general de la empresa utiliza el castigo como una forma de motivar?		
<b>Dimensión: Democrático</b>			
5	¿El gerente general de la empresa permite la participación y considera la opinión del personal en la toma de decisiones?		
6	¿El gerente general de la empresa se preocupa, asesora, brinda apoyo a sus trabajadores?		
7	¿El gerente general participa en las reuniones o convocatorias informales (celebraciones de fechas especiales, conmemorativas, entre otras)?		
8	¿El gerente general motiva a sus trabajadores?		
<b>Dimensión: Laissez Faire o Liberal</b>			
9	¿El gerente general permite decidir y tomar decisiones a los trabajadores de la empresa?		
10	¿El gerente general de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo?		
11	¿El gerente general de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?		
12	¿El gerente general permite se apoyen y se motiven mutuamente entre trabajadores?		

Gracias por su colaboración



<b>Indicadores</b>			
1	¿Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan?		
2	¿Está satisfecho con la estabilidad laboral que brinda la empresa?		
<b>Dimensión: Satisfacción con el salario</b>			
3	¿Está satisfecho con el salario que Ud. Percibe?		
4	¿Lo que gano aquí, me permite cubrir mis necesidades y las de mi familia?		
<b>Dimensión: Satisfacción con las promociones</b>			
5	¿En la empresa, las posibilidades para ascender de puesto son equitativas para todos los trabajadores?		
6	¿Estoy satisfecho de la formación que recibo en la empresa?		
<b>Dimensión: Satisfacción con el reconocimiento</b>			
7	¿Crees que eres recompensado cuando aportas buenas ideas en tu trabajo?		
8	¿Está contento con el reconocimiento del trabajo bien hecho?		
<b>Dimensión: Satisfacción con los beneficios</b>			
9	¿La empresa me paga puntualmente mi salario?		
10	¿Estoy satisfecho con los beneficios laborales (Seguros, pago de horas extras)?		
<b>Dimensión: Satisfacción con las condiciones del trabajo</b>			
11	¿Existen las comodidades para un buen y fácil desempeño de las labores diarias?		
12	¿Te sientes satisfecho con las condiciones físicas (infraestructura, oficina, materiales) de tu trabajo?		
<b>Dimensión: Satisfacción con la supervisión</b>			
13	¿Consideras que cumples todas tus funciones encomendadas en tu contrato y las que el jefe indica?		
14	¿Estoy satisfecho de las relaciones laborales con mis jefes?		

<b>Dimensión: Satisfacción con los compañeros de trabajo</b>			
15	¿Tienes confianza y se respetan mutuamente entre compañeros de trabajo?		
16	¿Existe comprensión entre compañeros al momento de realizar las labores de la empresa?		
<b>Dimensión: Satisfacción con la compañía y dirección</b>			
17	¿Estoy satisfecho con el trato y los horarios de trabajo estipulados por la empresa?		
18	¿Estoy satisfecho de los incentivos, premios y beneficios laborales que me da la empresa?		

Gracias por su colaboración

### Apéndice B.

Escala de confiabilidad: Estilo de liderazgo y Satisfacción Laboral

RANGOS	MAGNITUD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

*Nota:* Recuperado de: Ruiz. C. (2000, p.70)

#### Alfa de Cronbach: Estilo de liderazgo

*Fórmula:*

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$\alpha$ :	Coficiente de confiabilidad del cuestionario	→	<b>0.828</b>
k:	Número de ítems del instrumento	→	12
$\sum_{i=1}^k S_i^2$ :	Sumatoria de las varianzas de los ítems.	→	2.180
$S_T^2$ :	Varianza total del instrumento.	→	9.040

*Nota:* Elaborado en Excel, a partir de los datos del instrumento de Estilo de Liderazgo.

#### Alfa de Cronbach: Satisfacción laboral

*Fórmula:*

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$\alpha$ :	Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	—→	<b>0.738</b>
k:	Número de ítems del instrumento	—→	18
$\sum_{i=1}^k S_i^2$ :	Sumatoria de las varianzas de los ítems.	—→	2.595
$S_t^2$ :	Varianza total del instrumento.	—→	8.562

*Nota:* Elaborado en Excel, a partir de los datos del instrumento de Satisfacción Laboral.

## Apéndice C.

### Formato de validación de instrumentos por expertos

#### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS - ENCUESTA (CUESTIONARIO)

1. **Título de la Tesis:** "ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE GENERAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HACIENDA SANTA CLARA SAC, 2023.

2. **Nombre del tesista:** Bach. Beimer Herrera Huacal

3. **Experto:** MAURO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ

4. **Grado Académico:** DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

5. **Estimado (a) experto (a):**

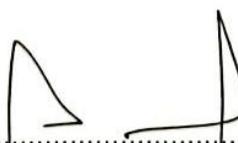
Adjunto instrumentos de recolección de datos y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (x) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades			X		
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto			X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio			X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones.			X		
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística			X		
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.			X		
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia con el encuestado: lenguaje, nivel de información.			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.			X		
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.			X		

Opinión: Favorable (X)

No favorable ( )

Cajamarca, 17 de junio del 2024.

  
.....  
Firma del experto (a)

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS -  
ENCUESTA (CUESTIONARIO)**

**1. Título de la Tesis:** "ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE GENERAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HACIENDA SANTA CLARA SAC, 2023.

**2. Nombre del testista:** Bach. Beimer Herrera Huacal

**3. Experto:** LIC. ADHON ROSA BERTHA MENDOZA ESQUZUES

**4. Grado Académico:** DOCTOR

**5. Estimado (a) experto (a):**

Adjunto instrumentos de recolección de datos y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (x) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		/			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto		/			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio		✓			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones.		/			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística		/			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		/			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		/			
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia con el encuestado: lenguaje, nivel de información.		/			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.		/			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		/			

Opinión: Favorable ( )

No favorable (X)

Cajamarca, 17 de junio del 2024.



.....  
Firma del experto (a)

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS -  
ENCUESTA (CUESTIONARIO)**

**1. Título de la Tesis:** "ESTILO DE LIDERAZGO DEL GERENTE GENERAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HACIENDA SANTA CLARA SAC, 2023.

**2. Nombre del tesista:** Bach. Beimer Herrera Huacal

**3. Experto:** Dr. ELMER WILSON RODRIGUEZ YLAZO

**4. Grado Académico:** Dr.

**5. Estimado (a) experto (a):**

Adjunto instrumentos de recolección de datos y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (x) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades			X		
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto			X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio			X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones.			X		
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística			X		
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.			X		
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia con el encuestado: lenguaje, nivel de información.			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.			X		
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.			X		

Opinión: Favorable (X) No favorable ( )

Cajamarca, 17 de junio del 2024.

  
 .....  
 Firma del experto (a)

**Anexo 1.**

*Estructura orgánica de la Empresa Hacienda Santa Clara SAC.*

