



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PERCEPCIÓN DEFECTUOSA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS OFICIALES Y SU
INFLUENCIA DEFICIENTE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL SERVICIO
MILITAR VOLUNTARIO. DEL REGIMIENTO DE CABALLERÍA “MARISCAL DOMINGO
NIETO” ESCOLTA DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA - 2017

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración Pública

Autor

Rodas Yoplac, Victor Jhonathan

Asesor

Zavala Shenn, Elmo Ramon

ORCID: 0000-0002-8862-5878

Jurado

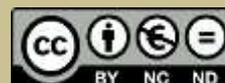
Vigo Sánchez, Gudelia Domitila

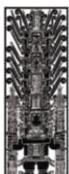
Carpio Hinojosa, Rafael Gino

Polo Cerna, Dora Alejandrina

Lima - Perú

2025





OFICINA DE GRADOS Y GESTIÓN DEL EGRESADO
“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

INFORME N° 04-2022-RUSAS-OGGE-FA-UNFV

AL : **Mtro. Manuel Santos Ponce Veneros**
Jefe de la Oficina de Grados y Gestión del Egresado
Facultad de Administración - UNFV

DE : **Gabriel Isaac Enríquez Querevalú**
Responsable del Uso del Sistema de Análisis de Similitud
- UNFV

ASUNTO : **1A - CONTROL ANTIPLAGIO**
RODAS YOPLAC VICTOR JHONATHAN
Bachiller de la Facultad de Administración

FECHA : **Lima, 16 de enero del 2022**

Es grato dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y en atención al que se indica en el asunto, manifestarle que, para la obtención del Grado académico de Título Profesional por la modalidad de **Tesis**, se ha verificado que el trabajo de investigación cumple con la estructura y aplicación de la Norma APA establecida en el Reglamento General de Grados y Títulos; en tal sentido se ha procedido a realizar el **primer** análisis en el Sistema de Análisis de Similitud “OURIGINAL”, y a la vez manifestarle que el Bachiller: **RODAS YOPLAC VICTOR JHONATHAN** cumple con el porcentaje de similitud permitido (7%) y por lo que se recomienda que debe continuar con el trámite correspondiente; link de análisis: [https://secure.urkund.com/view/119410264-401485-805476#/.](https://secure.urkund.com/view/119410264-401485-805476#/)

Es todo cuanto tengo que informar a Ud. Para los fines que estime conveniente.

Atentamente,

Gabriel Isaac Enríquez Querevalú
Responsable del Uso del Sistema de
Análisis de Similitud - UNFV



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACION

PERCEPCIÓN DEFECTUOSA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS OFICIALES Y
SU INFLUENCIA DEFICIENTE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL
DEL SERVICIO MILITAR VOLUNTARIO. DEL REGIMIENTO DE CABALLERÍA
“MARISCAL DOMINGO NIETO” ESCOLTA DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA -
2017

Línea de Investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en
Administración Pública

Autor:

Rodas Yoplac, Victor Jhonathan

Asesor:

Zavala Shenn, Elmo Ramon

ORCID : 0000-0002-8862-5878

Jurado:

Vigo Sánchez, Gudelia Domitila

Carpio Hinojosa, Rafael Gino

Polo Cerna, Dora Alejandrina

Lima – Perú
2025

ÍNDICE

Resumen.....	7
Abstract.....	8
I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Descripción y formulación del problema.....	10
<i>1.1.1. Problema general.....</i>	<i>11</i>
<i>1.1.2. Problemas específicos.....</i>	<i>11</i>
1.2. Antecedentes	12
1.3 Objetivos	14
-Objetivo General	14
-Objetivo Específicos	14
1.4 Justificación.....	15
1.5 Hipótesis.....	16
1.5.1. Hipótesis general.	16
1.5.2. Hipótesis específicas.....	16
II. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	17
<i>2.1.1 Estilo de liderazgo.....</i>	<i>17</i>
<i>2.1.2 Liderazgo.....</i>	<i>17</i>
<i>2.1.3 Habilidades para el liderazgo eficaz</i>	<i>19</i>

a) Las habilidades conceptuales.....	19
b) Las habilidades interpersonales	19
c) Las habilidades técnicas:	21
<i>2.1.4 Líderes del quinto nivel</i>	<i>22</i>
<i>2.1.5 Lo que hacen los líderes</i>	<i>24</i>
b.1 El poder legítimo	25
b.3 Poder referido	25
b.4 Poder coercitivo	26
b.5 Poder de recompensa	26
<i>2.1.6 El proceso para la toma de decisiones.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.7 Estilo de liderazgo</i>	<i>27</i>
<i>2.1.8 Estilos de liderazgo</i>	<i>28</i>
2.1.8.1 Liderazgo autoritario y autocrático.....	30
2.1.8.2 Liderazgo Democrático y Participativo	30
<i>2.1.9 Liderazgo Participativo.....</i>	<i>31</i>
2.1.9.1 Mejora la calidad de las decisiones:	32
2.1.9.2 Mejora la aceptación de la decisión:.....	32
2.1.9.3 Satisfacción con el proceso de decisión:	32
2.1.9.4 Desarrollo de las habilidades de los participantes:.....	32
2.1.9.5 El Líder de "Laissez Faire"	34
<i>2.1.2 Satisfacción laboral</i>	<i>35</i>

III MÉTODO	38
3.1 Tipo de investigación	38
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	38
3.3 Variables.....	38
3.4 Población y muestra	39
3.5 Instrumentos	39
3.6 Procedimientos.....	39
3.7 Análisis de datos.....	39
IV. RESULTADOS	41
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	57
VI. CONCLUSIONES.....	59
VII. RECOMENDACIONES	60
VIII. REFERENCIAS.....	61
IX. ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estadísticos de Frecuencias.....	41
Tabla 2 Tabla de frecuencia por preguntas de la encuesta.....	41
Tabla 3 Tabla de correlación.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organización funcional.....	14
Figura 2 Variables claves en las teorías del liderazgo.....	18
Figura 3 Importancia relativa de las habilidades en distintos escalafones de la dirección....	22
Figura 4 Líderes del quinto nivel.....	23
Figura 5 Diferencia entre un líder y un jefe.....	24
Figura 6 Visualización continua de los procedimientos de decisión.....	27
Figura 3 Conducta del liderazgo en la toma de decisiones.....	28
Figura 8 Los estilos de liderazgo.....	29
Figura 9 Líneas directrices para el liderazgo participativo.....	32
Figura 10 Factores de motivación.....	35
Figura 11 Indicadores de desmotivación.....	36
Figura 12 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	47
Figura 13 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	48
Figura 14 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	48
Figura 15 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	49
Figura 16 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	49
Figura 17 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 18 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 19 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 20 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 21 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 22 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 23 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 24 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 25 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 26 Representación gráfica en barras de las respuestas.....	50
Figura 27 Cálculo de la correlación de Spearman.....	56

RESUMEN

Las organizaciones, sean públicas o privadas, requieren mejorar continuamente sus procesos y resultados, basándose en información confiable que les permita tomar decisiones con menor incertidumbre. Entre los factores determinantes del desempeño institucional se encuentra el estilo de liderazgo, el cual influye en la satisfacción laboral del personal. Una alta satisfacción laboral es esencial para alcanzar eficiencia y eficacia organizacional. El objetivo de esta investigación fue evaluar la percepción del estilo de liderazgo que predomina en los oficiales del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República, y su influencia en la satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario (p=0996). Para ello, se aplicó un cuestionario estructurado bajo un diseño de investigación de tipo descriptivo correlacional y enfoque cuantitativo. Los resultados obtenidos revelan que el estilo de liderazgo predominante es el autoritario, con un 90% de percepción por parte del personal encuestado. Asimismo, se evidenció una baja satisfacción laboral en el 46.67% de los soldados, lo que confirma la influencia negativa de dicho estilo de liderazgo sobre la motivación y el bienestar del personal militar.

Palabras clave: Estilo de liderazgo, liderazgo autoritario, liderazgo participativo, satisfacción laboral

ABSTRACT

Organizations, whether public or private, must continuously improve their processes and outcomes by relying on reliable information that enables decision-making under reduced uncertainty. Among the key factors influencing institutional performance is leadership style, which directly affects the organizational climate and, consequently, employee job satisfaction. High job satisfaction is essential to achieving organizational efficiency and effectiveness. The objective of this research was to evaluate the perception of the predominant leadership style among the officers of the Cavalry Regiment "Mariscal Domingo Nieto", Presidential Escort, and its influence on the job satisfaction of the Voluntary Military Service personnel. A structured questionnaire was applied under a descriptive research design with a quantitative approach. The results revealed that the predominant leadership style is authoritarian, as perceived by 90% of the respondents. Furthermore, low job satisfaction was reported by 46.67% of the soldiers, confirming the negative impact of this leadership style on the motivation and well-being of military personnel.

Keywords: Leadership style, authoritarian leadership, participative leadership, job satisfaction

I. INTRODUCCIÓN

El mundo contemporáneo se caracteriza por un entorno dinámico y en constante transformación, lo que exige que las organizaciones (incluidas las instituciones castrenses) se adapten con eficiencia y visión estratégica. En este contexto, el liderazgo se configura como un elemento esencial para conducir dichos procesos de cambio, siendo crucial que los líderes cuenten con las competencias necesarias para guiar y motivar a sus subordinados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La investigación científica sobre el liderazgo ha permitido identificar enfoques, estilos y prácticas que mejoran la gestión de equipos, optimizan el clima organizacional y potencian el desempeño institucional. Asimismo, posibilita detectar debilidades en la conducción de personas, al tiempo que promueve el fortalecimiento de las habilidades de dirección, comunicación y motivación.

Diversos estudios han evidenciado que el uso de estilos de liderazgo participativo o transformacional tiende a generar un entorno laboral más positivo, incrementando la motivación, la productividad y la satisfacción del personal. No obstante, en determinadas organizaciones, como es el caso del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República, se ha observado que no siempre predomina este tipo de liderazgo. En cambio, podrían prevalecer estilos más autoritarios o jerárquicos que podrían impactar negativamente en la percepción y bienestar del personal subordinado.

Por ello, la presente investigación tiene como propósito evaluar la percepción del estilo de liderazgo que predomina en los oficiales y su influencia en la satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario del Regimiento mencionado. El objetivo último es generar evidencia que permita orientar la implementación de estilos de liderazgo más

adecuados, que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora del desempeño del personal militar en formación.

La estructura del trabajo comprende seis capítulos.

Capítulo I: Presenta la descripción del problema, la formulación de los objetivos, la justificación y delimitación del estudio.

Capítulo II: Desarrolla los antecedentes de investigación, el marco referencial y el marco teórico que sustenta el estudio.

Capítulo III: Describe el enfoque metodológico, las técnicas de recolección de datos y los procedimientos utilizados para el análisis.

Capítulo IV: Presenta y analiza los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo.

Capítulo V: Discute los hallazgos en relación con los objetivos planteados y la literatura revisada.

Capítulo VI y VII: Contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

1.1. Descripción y formulación del problema

Las Fuerzas Armadas del Perú, como instituciones fundamentales del Estado, tienen la responsabilidad de garantizar la defensa y soberanía nacional, contando para ello con personal altamente capacitado y motivado. Dentro de esta estructura, el Ejército del Perú (y en particular el Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República) desempeña una función protocolar y estratégica de alta exigencia y visibilidad.

En este marco, la motivación y la satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario resultan ser factores claves para el cumplimiento efectivo de sus funciones. Sin embargo, se ha observado una disminución notable en el nivel de satisfacción de este personal

durante los últimos años, lo cual podría estar relacionado con deficiencias en el estilo de liderazgo ejercido por los oficiales encargados de su formación y conducción.

Pese a que el liderazgo es un componente esencial en la gestión del talento humano militar, se ha identificado que algunos oficiales no poseen una formación sistemática sobre los diversos estilos de liderazgo existentes, ni sobre su influencia en la satisfacción laboral. Esta situación plantea una interrogante fundamental: ¿es adecuado el estilo de liderazgo actualmente predominante en el regimiento y cómo influye en la satisfacción laboral de los soldados voluntarios?

Hasta la fecha, no se dispone de suficiente evidencia empírica dentro del Ejército del Perú que permita establecer con claridad la relación entre los estilos de liderazgo y la percepción de satisfacción laboral en el personal subordinado. Por ello, este estudio se propone llenar ese vacío mediante una aproximación científica que permita caracterizar la percepción del liderazgo ejercido y su impacto en la motivación y bienestar del personal del Servicio Militar Voluntario.

1.1.1. Problema general.

- ¿De qué manera la percepción defectuosa del estilo de liderazgo de los oficiales influye en la satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República?

1.1.2. Problemas específicos.

- ¿Cuál es la percepción del estilo de liderazgo que predomina en los oficiales del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República, según el personal del Servicio Militar Voluntario?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República?

1.2. Antecedentes

- Según Castillo (2014) en su investigación titulada “Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos” concluye en precisar que existe una relación entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral.
- Según Quispe (2015) en el trabajo de investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas”. Planteó su estudio con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, no experimental. Sostiene que si existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.
- Según Toala (2014) en su investigación, titulada: “diseño de clima organizacional optimo como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa-2013”, tuvo como objetivo “Analizar la incidencia del modelo de diseño de clima organizacional para un mejor desempeño profesional de los servidores públicos de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa.
- Según Vidaurre (2009) su investigación titulada “Diagnóstico de clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador” estuvo orientada a realizar un diagnóstico de clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador, y considera que la organización debe elaborar un programa de motivación para el personal.
- Según Garza (2010) considera en su investigación “El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública *en Tamaulipas*” que el clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un

elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene en las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral.

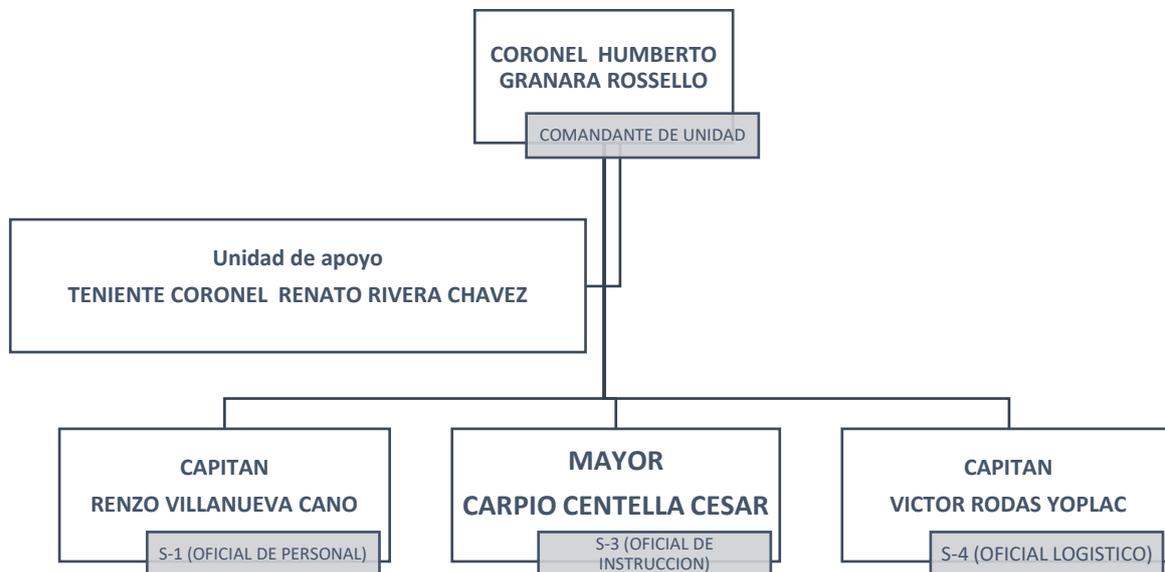
Respecto al Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto” Como RC”MDN”-EPR, tiene como visión: “hacer guardia, desmontados y armados con fusiles FAL, en las puertas y recintos del Palacio de Gobierno y escoltar, a caballo y armados con lanzas, sables, al Presidente de la República en todas las ceremonias oficiales”. Así mismo, tiene como misión principal la de garantizar la seguridad del Señor Presidente de la República y del Palacio de Gobierno y entre otras labores que realizan principalmente se tiene:

- Presentar honores al Presidente de la República.
- Realizar las Guardias de honor en los diferentes salones del Palacio de Gobierno.
- Realizar los cambios de guardia, tanto a pie como a caballo.
- Permanecer diariamente en la entrada principal y puerta de honor del Palacio de Gobierno, durante los actos públicos a los que asiste el Presidente de la República, siendo, en ocasiones, participantes y testigos de los sucesos más importantes ocurridos en la historia nacional.
- Rendir honores a los Jefes de Estado que visitan al Perú.

La estructura organizacionales está compuesta como se observa en la siguiente figura 1:

Figura 4

Organización funcional del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”



Nota. En la Unidad está conformada por con un Jefe de unidad del grado de Coronel, 30 Oficiales (02 comandantes, 04 mayores, 11 capitanes y 12 tenientes), 96 Tcos y Ssoo, 11 Empleados Civiles y 304 Soldados (entre Sargentos Reenganchados, sargentos, Cabos y Soldados).

1.3 Objetivos

-Objetivo General

- Analizar la influencia de la percepción defectuosa del estilo de liderazgo de los oficiales en la satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario en el Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República.

-Objetivo Específicos

- Identificar el estilo de liderazgo que predomina en los oficiales, según la percepción del personal del Servicio Militar Voluntario del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República.

- Evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República.

1.4 Justificación

El liderazgo constituye un pilar fundamental en la gestión de personas dentro de cualquier organización, más aún en instituciones jerarquizadas y de alta exigencia como las Fuerzas Armadas. Aunque existe una vasta bibliografía sobre teorías y estilos de liderazgo, son escasos los estudios empíricos aplicados específicamente al Ejército del Perú, y aún más limitada la evidencia referida al personal del Servicio Militar Voluntario en unidades emblemáticas como el Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República.

En este contexto, se ha observado que una parte del personal del Servicio Militar Voluntario manifiesta niveles bajos de satisfacción laboral, lo cual podría estar relacionado con el estilo de liderazgo ejercido por los oficiales, el cual, en muchos casos, no estaría generando los resultados motivacionales y organizacionales esperados. Esta problemática evidencia una brecha en la gestión del liderazgo militar, así como una oportunidad para mejorar el clima organizacional y el desempeño institucional.

La presente investigación reviste especial importancia porque aplica el método científico para evaluar la percepción del estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral. Sus resultados aportarán evidencia empírica útil para los procesos de toma de decisiones del alto mando del Ejército del Perú, al permitir identificar debilidades en los estilos de conducción actualmente predominantes y proponer mejoras que fortalezcan la cohesión, motivación y rendimiento del personal.

Asimismo, este estudio tiene un potencial impacto más allá del caso específico investigado, ya que sus hallazgos pueden ser considerados como referencia metodológica y estratégica para otras unidades militares u organizaciones públicas y privadas que deseen evaluar y optimizar sus prácticas de liderazgo en función del bienestar y compromiso de sus colaboradores.

En suma, la investigación contribuye al desarrollo de una gestión del liderazgo más efectiva y contextualizada al entorno militar peruano, y propone herramientas que pueden ser replicadas y adaptadas en otras instituciones para mejorar su capacidad organizativa, su cultura interna y su eficiencia operativa.

1.5 Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general.

La percepción defectuosa del estilo de liderazgo autoritario que predomina en los oficiales influye negativamente en la satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República.

1.5.2. Hipótesis específicas.

- La percepción defectuosa del estilo de liderazgo autoritario que predomina en los oficiales, según el personal del Servicio Militar Voluntario, afecta negativamente el clima laboral del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República.

- La percepción defectuosa del estilo de liderazgo de los oficiales se relaciona con un bajo nivel de satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 *Estilo de liderazgo*

Según Arthur et al. (1996) es necesario destacar la importancia del estilo de liderazgo y su aplicación en las FFAA, un ejemplo concreto de su efectividad, se resume un estudio de la universidad de Michigan donde menciona el conflicto entre el ejército de Egipto y en de Israel, en donde siendo Egipto el más equipado y con una mejor posición geográfica fue derrotado rápidamente. En el análisis del resultado del conflicto se determinó que un factor clave en la consecución de la victoria fue el liderazgo. Pero, un liderazgo de trato humanista, con menos jerarquías, con bastante intercomunicación y coordinación; y con un mínimo de problemas personales. Todo el ejército de Israel trabajo bajo un mismo objetivo. Hubo un liderazgo no autoritario sino más bien delegado.

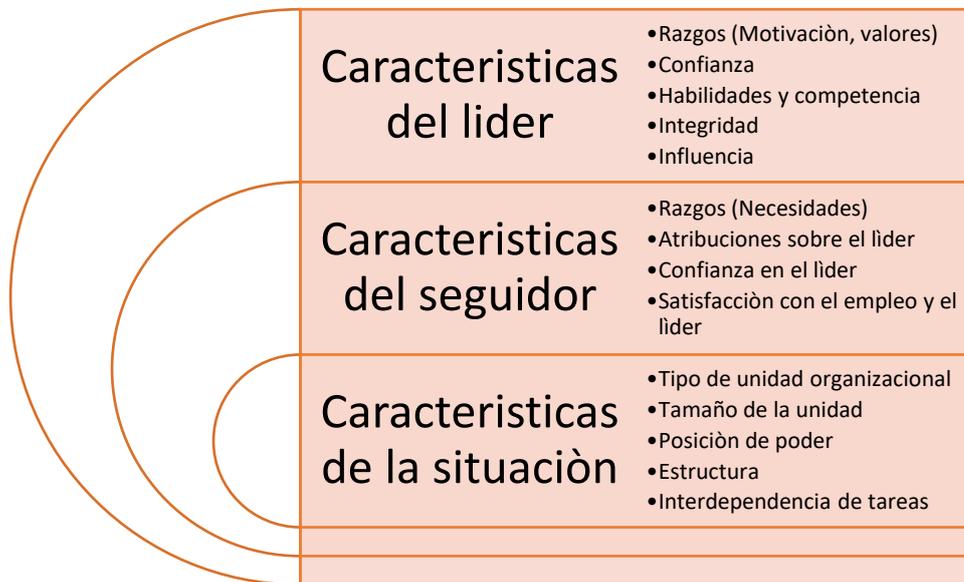
2.1.2 *Liderazgo*

Según menciona el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de las Comunidad Valenciana (2008), el líder es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. Es un modelo para todo el grupo y adopta valores positivos.

Ejercer el liderazgo ha sido estudio de cientos de científicos, hay miles de estudios de liderazgo, pero las teorías que más resaltan son las que estudian las características de los líderes con la Teoría de rasgos. Las que estudian las características del colaborador como la Teoría transaccional y del contexto como la teoría situacional. En la figura 2 se puede visualizar las variables claves en las principales teorías sobre el liderazgo.

Figura 5

Variables claves en las teorías del liderazgo.



Fuente: (Yukl, 2008)

Para Yukl (2008) hace una recopilación sobre las diferentes conclusiones a las que llegaron diversos estudios sobre cuáles son los rasgos y las habilidades de los líderes eficaces.

Mencionado como habilidades:

- Conceptualmente habilidoso
- Ser listo
- Creativo
- Diplomático
- Facilidad de palabra
- Conocer el trabajo
- Ser organizado
- Persuasivo
- Con habilidades sociales

Y como rasgos característicos del líder:

- Ser adaptable a circunstancias.
- Alerta ante el entorno social.
- Ambicioso.
- Aseverativo.
- Cooperativo.
- Decisivo.
- De fiar.
- Dominante.
- Enérgico.
- Persistente.
- Con confianza en sí mismo.
- Tolerante del estrés.

2.1.3 Habilidades para el liderazgo eficaz

Así mismo Yukl (2008) menciona los diferentes tipos de habilidades para la eficacia del liderazgo, en diferentes escalafones de la organización ya sea a un nivel inferior, intermedio o superior:

a) Las habilidades conceptuales

Estas habilidades se refieren al conocimiento, experiencia y capacidad que tiene el líder para aprender y conceptualizar. Unir esfuerzos para lograr un todo. Mayor coordinación, mejor manejo de temas complejos, y mayor gestión.

b) Las habilidades interpersonales

Son aquellas en que el líder debe saber relacionarse con los demás para influir en su comportamiento para el logro de los objetivos comunes.

Dentro de estas habilidades está incluida la inteligencia emocional, Goleman (2015), teoría desarrollada por Goleman donde afirma que las habilidades para relacionarnos con los demás influyen en nuestro éxito.

Especialmente para el ámbito laboral se necesita:

- Aprender a trabajar en equipo.
- Comunicación clara y efectiva.
- Saber adaptarse a los cambios.
- Saber interactuar con una gran variedad de personas.
- Capacidad de pensar con claridad y de resolver problemas bajo presión.

Para, Goleman (2015), afirma que el desarrollo de la inteligencia emocional en la alta dirección es clave para la satisfacción de los colaboradores. Es su libro también cita al Presidente de China diciendo a sus alumnos que es el momento en que necesitan desarrollar su inteligencia emocional.

También sugiere que los líderes deben saber medir su grado de inteligencia emocional. Para lo cual presenta una serie de preguntas que sirven para identificar puntos fuertes o débiles en la inteligencia emocional, según Goleman (2015):

• *¿Eres habitualmente consciente de tus sentimientos y de por qué te sientes de esa manera concreta?*

¿Eres consciente de tus limitaciones y de tus puntos fuertes como líder?

• *¿Puedes manejar tus emociones más acuciantes? Por ejemplo, ¿puedes recuperarte con rapidez cuando te sientes molesto o te estresas?*

• *¿Puedes adaptarte sin problemas a los cambios?*

- *¿Mantienes tu atención en tus principales objetivos y conoces los pasos a dar para llegar a ellos?*

- *¿Puedes percibir habitualmente los sentimientos de aquellos otros con los que interactúas y comprender su modo de ver las cosas?*

- *¿Posees un don para la persuasión y para utilizar tu influencia de modo efectivo?*

- *¿Puedes dirigir una negociación hasta conseguir un acuerdo satisfactorio y ayudar a solucionar los conflictos?*

- *¿Trabajas bien en equipo o prefieres hacerlo por tu cuenta?*

Y ahora las buenas noticias: las competencias de inteligencia emocional pueden mejorarse. (p.15)

Para Goleman (2015) cita a David Mc Clelland profesor de la Universidad de Harvard: aquellos líderes que pasean por lo menos puntos fuertes en inteligencia emocional son más efectivos que aquellos que no los tienen

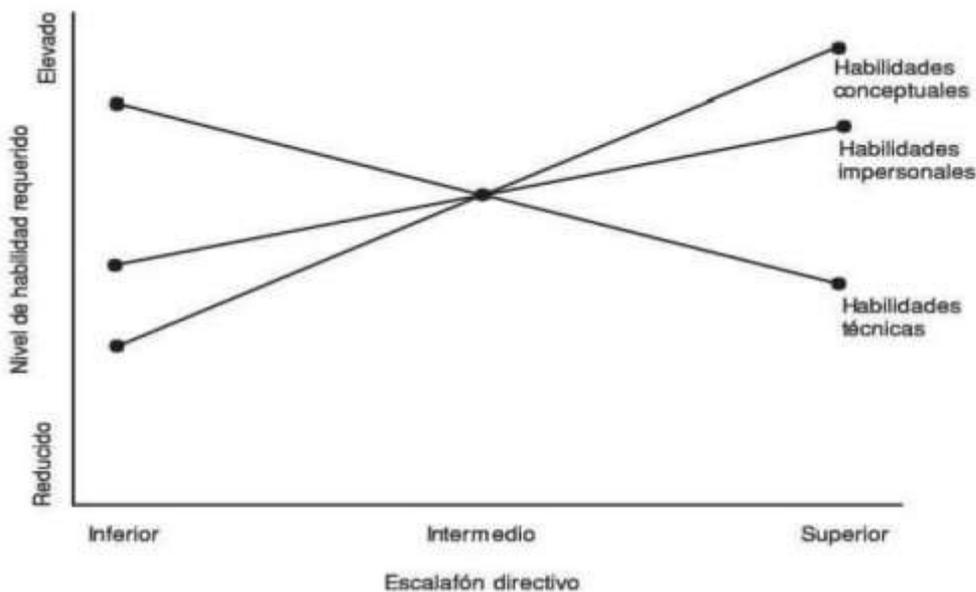
c) Las habilidades técnicas:

Son los conocimientos especializados sobre un tema en particular de una parte de la organización o de una tarea específica.

En la figura 3 se puede apreciar la importancia relativa de las habilidades en distintos escalafones de la dirección. En la que se puede visualizar que las habilidades conceptuales son más importantes en los escalafones superiores de la organización, y las habilidades técnicas lo son en los niveles inferiores.

Figura 6

Importancia relativa de las habilidades en distintos escalafones de la dirección



Fuente: (Yukl, 2008)

Según Markman (2017), en su estudio para dar respuesta a la pregunta ¿Puede ser un gran líder sin conocimientos técnicos?, encontró que los líderes realmente exitosos tienen en común que conocen muy bien el campo en el cual se están desempeñando. Es decir, tienen desarrolladas las habilidades técnicas. Así mismo, la alta movilidad de líderes y especialmente jóvenes están teniendo problemas a la hora de asumir puestos de liderazgo donde no tienen las habilidades técnicas necesarias. También pone como ejemplo que los hospitales son más eficaces si son dirigidos por médicos que por un gerente que no sea especialista.

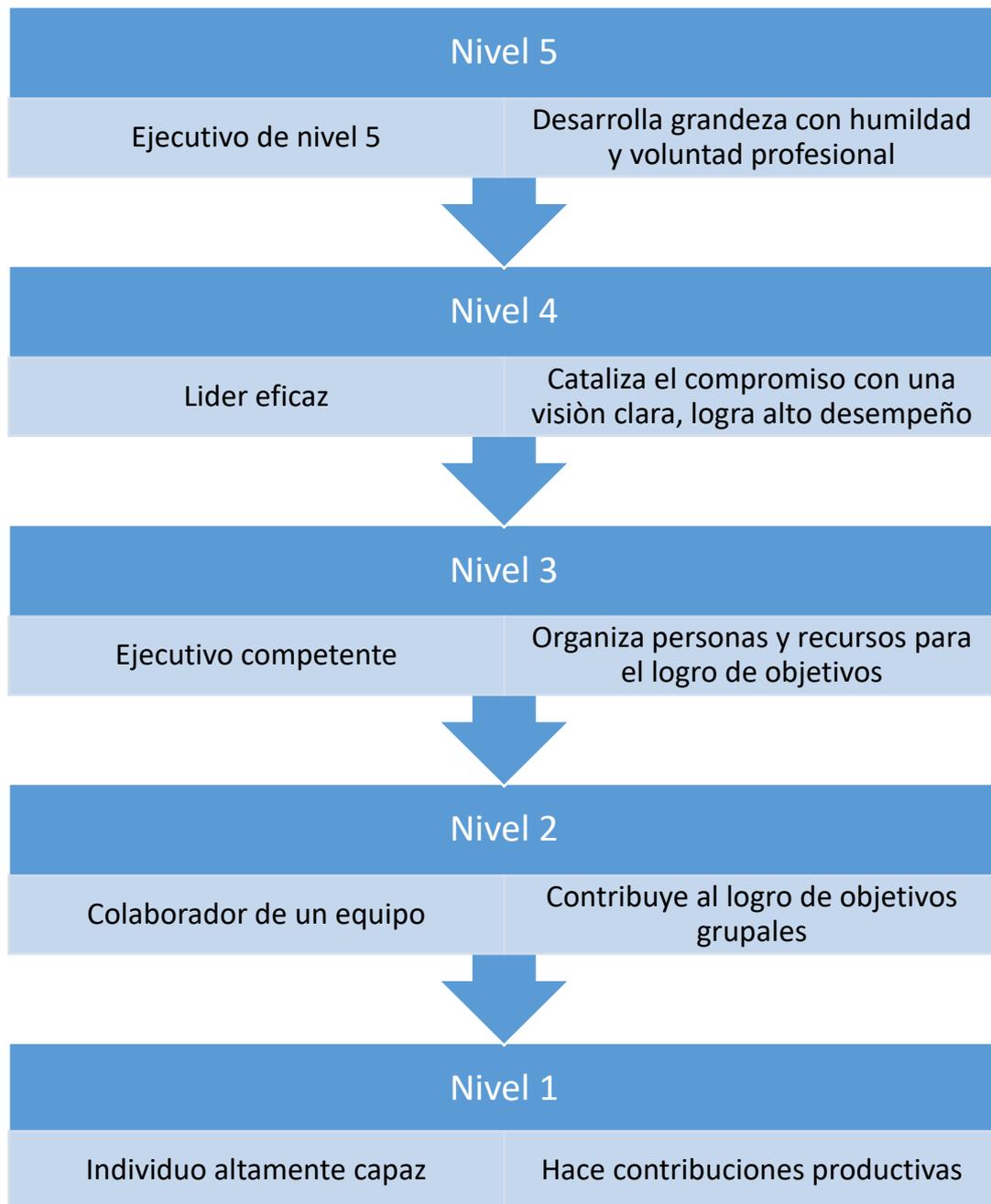
2.1.4 Líderes del quinto nivel

Tras cinco años de estudios sobre lo que hace que las organizaciones sean verdaderamente excepcionales. Collins (2005), descubrió la necesidad de que los líderes de las organizaciones desarrollen un liderazgo de nivel 5. También hace una descripción de cada uno de los niveles y sus respectivas características que le corresponde. También concluye en que

los líderes no necesariamente deben seguir el orden de los niveles, pero si es necesario para ser un verdadero líder extraordinario que logre cumplir con las características de los niveles inferiores. Figura 4.

Figura 7

Líderes del quinto nivel

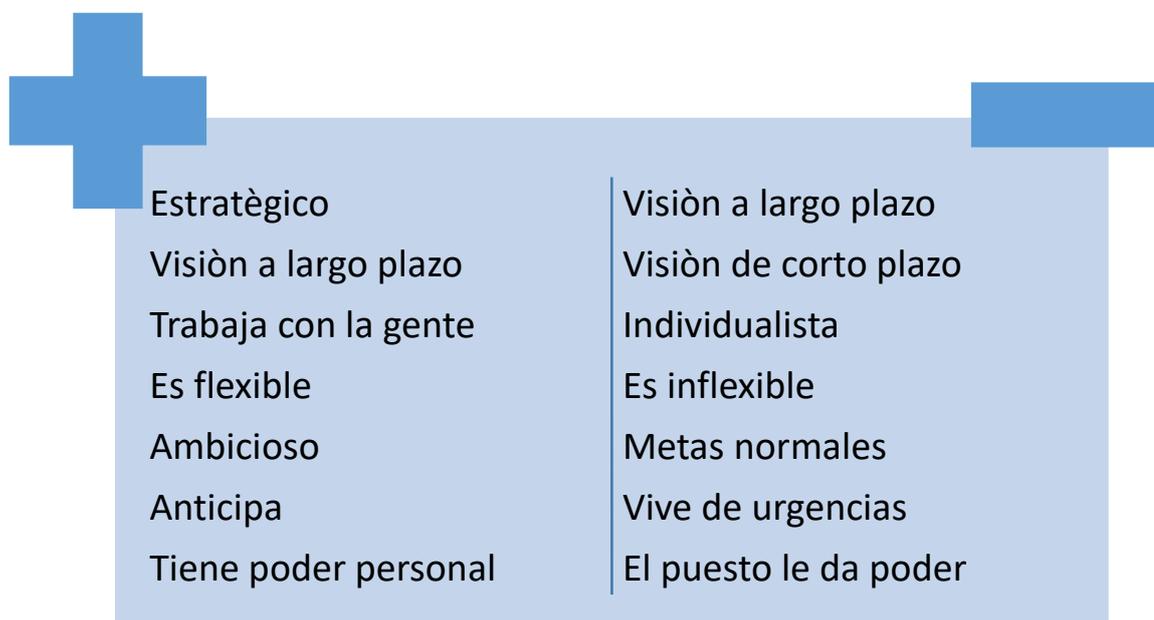


Fuente: (Collins, 2005)

Así mismo, el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de las Comunidad Valenciana, (2008) hace una diferencia entre las principales características que tiene un líder y un jefe. Siendo para la organización el líder la personas que es más eficaz a largo plazo. Y la que brinda una mayor satisfacción en sus empleados. Figura 5.

Figura 8

Diferencia entre un líder y un jefe



Fuente: (Centro Europeo de Empresas Innovadoras de las Comunidad Valenciana, 2008)

2.1.5 Lo que hacen los líderes

Para Venegas (2013) Explica que el liderazgo es lo que hacen los líderes en función a cuatro dimensiones que son:

- a) **Los liderados** (Personas a las que se le dirige):

Nadie puede ser llamado un líder sino tiene personas que lo sigan, pero que lo sigan, pero por voluntad propia, que los inspire, que les dirija por el camino para lograr objetivos comunes a través de la motivación. Puede ser una o más personas.

b) El poder:

Es una fuente del líder para poder ejercer influencia, es lo que las personas le asignan al líder para que pueda realizar las acciones que le permitan liderarlos o guiarlos hacia el logro de objetivos o intereses comunes. Tracy (1991) Menciona que el deseo de poder es inherente a la propia naturaleza humana y es fundamental para su supervivencia. Así mismo, afirma que el respeto es el fundamento para proporcionar a la gente un sentimiento de poder.

Las fuentes de las que procede el poder que tiene el líder son múltiples, entre ellas: Venegas (2013).

b.1 El poder legítimo

Este tipo de poder tiene como base la autoridad ejercida por la jerarquía o rango. Donde de acuerdo a la jerarquía tiene cierto grado de poder, a mayor jerarquía mayor poder.

b.2 Poder experto

Este tipo de poder se fundamenta en el nivel de conocimiento, experiencia o capacidad que tiene una persona. Al conocer más un tema que otras ejerce un tipo de poder al manejar la información que posee.

b.3 Poder referido

Este tipo de poder se fundamenta en el liderazgo informal, donde las personas demuestran que otra persona la influencia basada en un respeto o carisma.

b.4 Poder coercitivo

Este tipo de poder se basa en la de dar castigo a los seguidores que no obedecen, utilizando diversos métodos que generan miedo para hacer las cosas y no motivación, como el castigo del despido si el empleado no obedece hacer determinada tarea.

b.5 Poder de recompensa

Contrario al poder coercitivo que busca la coacción, el poder de recompensa busca que los seguidores cumplan sus tareas basado en las recompensas futuras que tendría si logran los resultados esperados. El líder utiliza como herramientas de recompensa, los ascensos, aumentos de sueldo, el reconocimiento.

c) La influencia:

La influencia es el poder de producir un efecto sobre otra persona en su conducta. El líder debe tener la capacidad de poder ejercer influencia en los demás para tener un efecto en su comportamiento y lo dirija hacia el logro de los objetivos o intereses comunes.

d) Los valores:

El líder, debe ser un modelo para los demás, identificar los valores que se necesitan para cumplir con el propósito común, estos valores son los que guían los comportamientos y las decisiones del líder y sus seguidores. Con la carencia de valores, el liderazgo tiene dificultades porque los seguidores pueden perder la confianza depositada en él.

2.1.6 El proceso para la toma de decisiones

Para Yukl (2008) tomando en cuenta la participación o no de los colaboradores en la toma de decisiones en la organización, especialmente en los cuatro procesamientos de decisión que los líderes, detalla cómo la decisión en una escala puede variar de una nula participación o decisión autocrática a una delegación como la máxima participación del colaborador. Figura 6.

Proceso principal para una decisión:

2.1.6.1. La decisión autocrítica:

Donde el líder toma la decisión solo, sin participación de nadie.

2.1.6.2. La consulta:

El líder escucha ideas u opiniones de otras personas, pero al final toma la decisión solo.

2.1.6.3. La decisión conjunta:

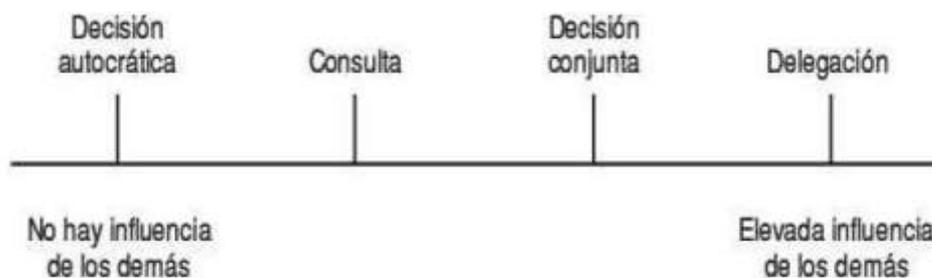
Cuando el líder busca que la decisión tomada sea aceptada por los participantes en la toma de la decisión. Considerando la participación de todos y la aceptación, para mejorar el compromiso.

2.1.6.4. La delegación:

El líder delega la decisión a otra persona.

Figura 9

Visualización continua de los procedimientos de decisión



Fuente: (Yukl, 2008)

2.1.7 Estilo de liderazgo

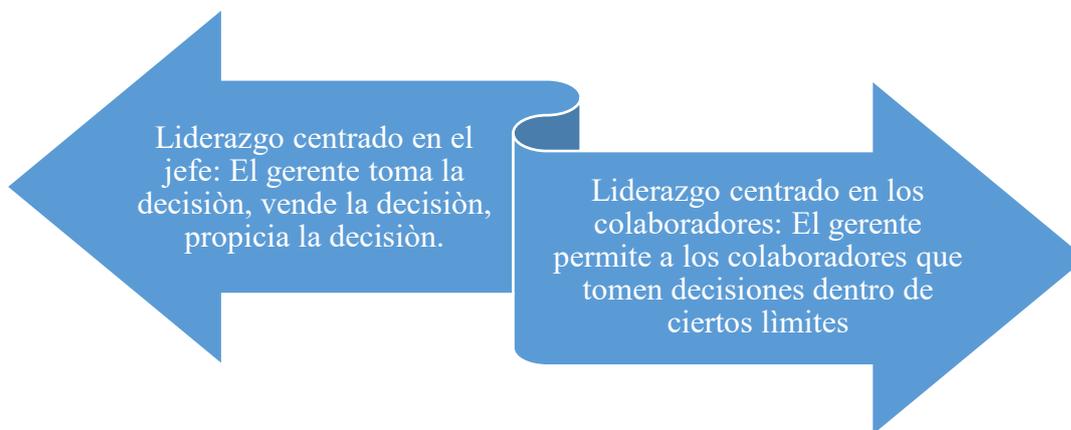
Según los estudios realizados por Arthur et al. (1996) "Los diferentes patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos". (p. 518)

Los estilos de liderazgo están basados en los roles que estos deben cumplir para ser efectivos, que se hagan bien las tareas y que el grupo se mantenga unido.

Dependiendo del grado de orientación de líder este puede tener diferentes estilos como, por ejemplo, un estilo muy orientado a las tareas puede ser autocrático y uno muy relacionado a la unidad puede ser delegado. Así mismo los colaboradores o subordinados ante un líder muy autoritario tienen menos libertades para realizar sus tareas y ante un líder "Laissez Faire" "Dejar hacer" tienen amplias libertades. En la Figura 7 se aprecia la relación entre el liderazgo centrado en el jefe o autoritario y un liderazgo más centrado en las personas o relaciones.

Figura 10

Conducta del liderazgo en la toma de decisiones



Fuente: Arthur et al. (1996)

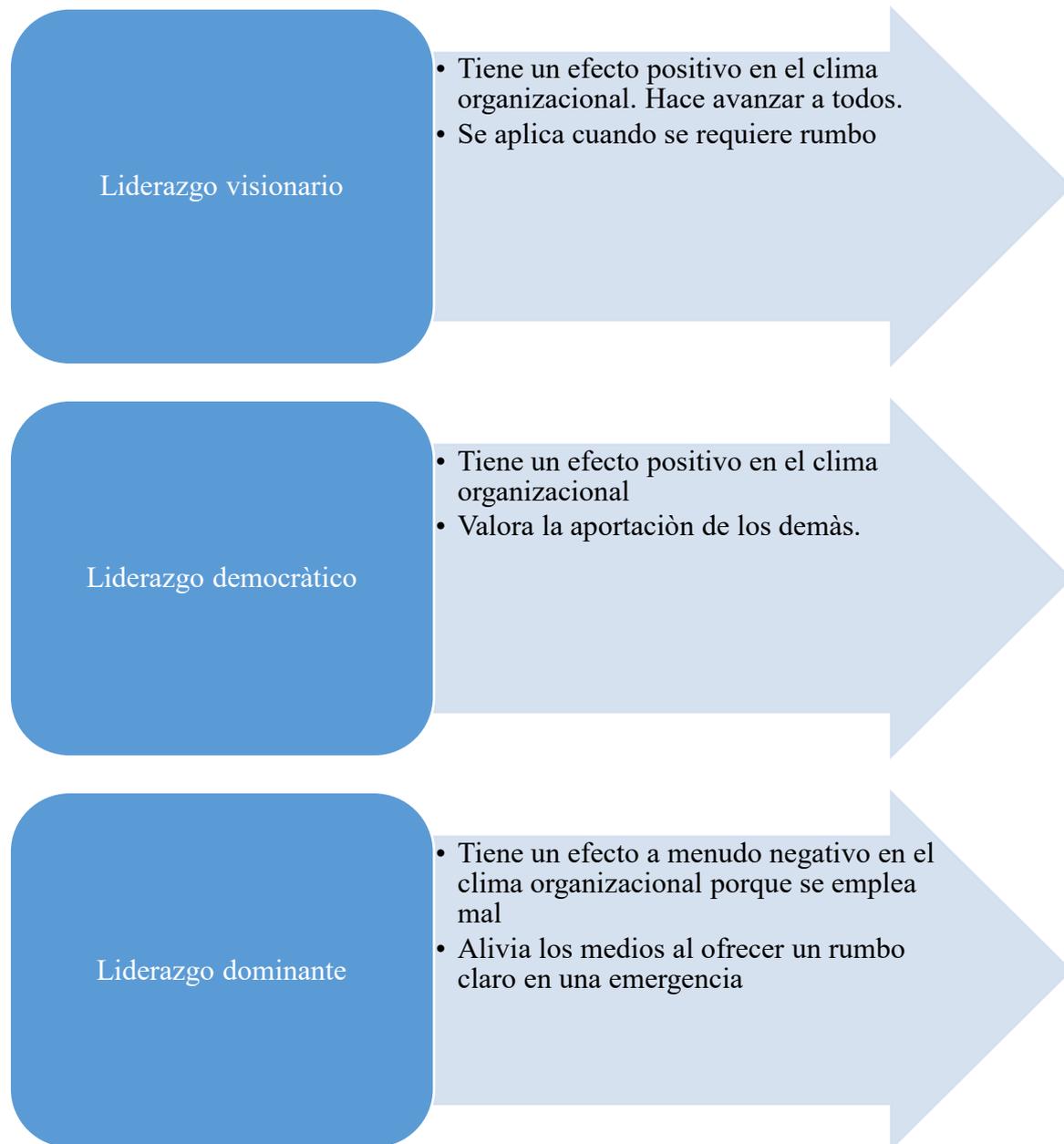
2.1.8 Estilos de liderazgo

En su libro *El poder de la inteligencia emocional*, Goleman (2011) encontró diferentes estilos de liderazgo para obtener resultados, que afectan el clima laboral. Y esto puede afectar muy positivamente o negativamente dependiendo el estilo que adopte el líder para el logro de determinados objetivos, ante determinadas situaciones en la figura 8 se observan los diferentes

estilos de liderazgo, sus efectos sobre el clima laboral y el momento más adecuado para aplicar o adaptar determinado estilo.

Figura 11

Los estilos de liderazgo



Fuente: (Goleman, Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional, 2011)

2.1.8.1 Liderazgo autoritario y autocrático

Se debe tener en cuenta el punto de vista de los colaboradores, los que piensan que los hechos ocurren por cuestión de suerte tienden a congeniar mejor con un liderazgo autoritario. Arthur et al. (1996) También es un estilo orientado hacia las tareas, un mayor control supervisando que los colaboradores ejecuten las tareas que se les ha encomendado de manera satisfactoria.

Los directivos son autocráticos cuando la toman las decisiones por sí mismos, sin pedir opinión o sugerencia a otras personas. Por ello, nadie puede influir en una decisión de él. La participación de los empleados es nula, según Yukl (2008)

Según (Goleman, Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional, 2011) “de todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es en menos eficaz” (p. 74). Actualmente recomiendo “no aplicar jamás un liderazgo coercitivo”. (p. 74).

Este estilo de liderazgo que actúa con rigidez, inflexibilidad tiene efectos negativos en los colaboradores y en el clima organizacional, porque crea un clima de miedo y produce en los colaboradores una disminución de su productividad. Según el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de las Comunidad Valenciana (2008).

2.1.8.2 Liderazgo Democrático y Participativo

Es un estilo de liderazgo que busca que los colaboradores se sientan más motivados haciendo que participen en roles de mayor responsabilidad o más importantes, pero teniendo en cuenta que pueden no estar preparados para ello. Arthur et al. (1996). Así mismo, se debe tener en cuenta el punto de vista de los colaboradores, los que piensan que su conducta afecta la organización prefiere un líder más participativo.

También es un estilo orientado hacia las personas, donde el líder siempre está tratando de motivar, relacionarse con los empleados crear confianza y haciéndolos participar en las decisiones antes de tomarlas. Con la finalidad de buscar la satisfacción del cumplimiento de los objetivos de la organización. Arthur et al. (1996).

El estilo democrático o participativo según Goleman (2011) en su libro Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional, menciona que este estilo tiene sus ventajas porque permite escuchar ideas de otros, los colaboradores se sienten escuchados y eso les levanta la moral, y también les permite ser más realistas a la hora de definir objetivos y estrategias porque hay colaboradores que conocen mejor la realidad. Y los problemas con este estilo generalmente se dan en las reuniones, al buscar la participación de todos, estas se vuelven extensas. Es difícil conseguir un consenso por lo que tiende a haber más reuniones.

También un estudio realizado por Goleman (2004) determino que un liderazgo más orientado a las personas (por la necesidad del líder en el desarrollo de sus habilidades sociales) es un liderazgo necesario para el éxito.

Actualmente existe una tendencia que va aumentando, y es la de buscar una mayor participación de los colaboradores a través de una mayor participación, y esto se consigue delegando más autoridad para hacer sus tareas y fomentando que trabajen como un equipo, según menciona Arthur et al. (1996).

Según Yukl (2008) Mejora la eficacia de un líder, si en vez de hacer un control individualizado, hace un control al grupo. Para que el liderazgo sea participativo el líder generalmente hace participar a sus colaboradores en la toma de decisiones, el reparto del poder, la descentralización, y la dirección democrática.

2.1.9 Liderazgo Participativo

Finalmente, Yukl (2008) explica las ventajas de un liderazgo participativo:

2.1.9.1 Mejora la calidad de las decisiones:

Personas más cerca a la realidad puede aportar un mayor conocimiento, o personas especializadas pueden tener una opinión o ideas más precisas respecto al tema a decidir.

2.1.9.2 Mejora la aceptación de la decisión:

Al participar de la toma de decisión, existe un mayor compromiso de llevar adelante la decisión tomada en conjunto.

2.1.9.3 Satisfacción con el proceso de decisión:

La participación de los demás hace que se sientan que el líder reconoce sus necesidades, los valora y son factores importantes en la motivación y satisfacción.

2.1.9.4 Desarrollo de las habilidades de los participantes:

Cada vez que se participa se aprende, y se mejora la forma como se van a tomar las decisiones cada vez que se presenta tomar una. El aprendizaje es mejor con la práctica.

También (Yukl, 2008) señala las directrices que el líder debe seguir para promover el liderazgo participativo en la figura 9:

Figura 12

Líneas directrices para el liderazgo participativo

Cómo diagnosticar decisiones en que hay que tomar decisiones

- Evaluar su importancia
- Identificar expertos
- Evaluar cooperación
- Evaluar aceptación
- Evaluar viabilidad

Cómo promover la participación

- Animar la expresión de puntos de vista
- Describir las propuestas
- Registrar ideas
- Ser diplomático
- Escuchar abiertamente
- Mostrar agradecimiento

Fuente: (Yukl, 2008)

Es importante que el líder sea participativo y le guste trabajar en equipo para que sea eficaz, como menciona Goleman (2015), en su libro *Cómo ser un líder*. También la inclusión es un factor importante en el liderazgo Fernández et al. (2017). Al respecto, Zenger y Folkman. (2017). afirma que valorar la diversidad es una actitud y una mentalidad. Aunque menciona que las mujeres son las que aplican menos la inclusión que los hombres. Y son los líderes organizacionales hombres los que son más inclusivos. Teniendo en consideración que la inclusión se refiere en este estudio a la participación de mujeres o personas de color en la organización.

Este tipo de liderazgo es motivador para los empleados o colaboradores porque les permite adquirir una mejora en su crecimiento profesional, debido a que adquieren una mayor experiencia, desarrollan su capacidad para la toma de decisiones y promueve las relaciones sociales y el trabajo de grupo. Según el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de las Comunidad Valenciana (2008)

2.1.9.5 El Líder de "Laissez Faire"

Es un estilo administrativo que se caracteriza por el escaso interés del líder por las personas o las relaciones, así como un escaso interés por las tareas o la producción. También se conoce como un liderazgo empobrecido. Arthur et al. (1996) Además menciona Pisano (2011) que el "laissez-faire", ven la participación como algo perjudicial.

También afecta en la disminución de la productividad y el rendimiento porque produce decidía o inhibición en los empleados a los que no se les motiva correctamente. Así mismo si no se les controla adecuadamente puede que no están siguiendo los procedimientos de las tareas y necesiten de apoyo o entrenamiento por parte del líder. Según el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de las Comunidad Valenciana (2008)

Así mismo, (Ayoub, 2017) en su estudio sobre los Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana, se concluye que en general el Estilo que más predomina es el Estilo transformaciones o democrático, seguido por el Estilo transaccional o autoritario y finalmente el Estilo pasivo o "Laissez Faire". Y también concluyó en que implementar comportamientos.

Transformacionales en el gobierno federal mexicano puede producir un aumento en el esfuerzo extra de los funcionarios de 34% y en la percepción de eficacia de hasta 34%.

Por lo anterior, es importante determinar en qué medida está el liderazgo Transformacional influyendo en la satisfacción labora, para tomar las acciones correspondientes al nivel de impacto.

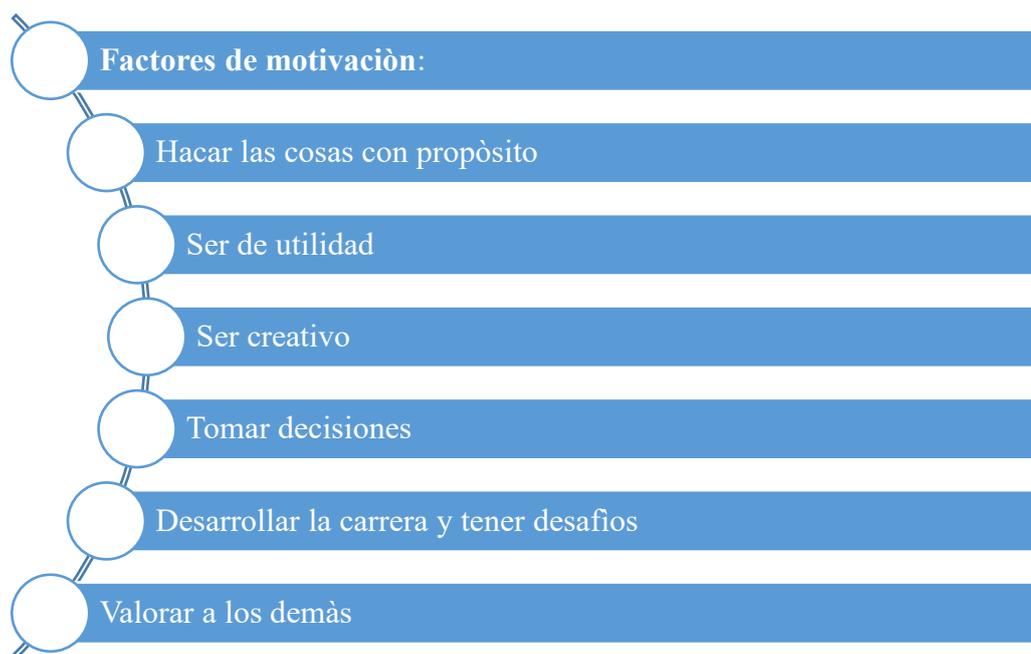
2.1.2 Satisfacción laboral

Es la percepción que tiene los colaboradores respecto a la atmosfera se sienten en su trabajo. Es importante que la atmosfera sea positiva para que se incremente la productividad. Una insatisfacción laboral, afecta la motivación y el sentido que le da la persona al trabajo, por lo tanto, afecta la productividad.

Existen factores que pueden medir la satisfacción o insatisfacción laboral a medida que afectan la motivación en la figura 10 se observan los factores de motivación y en la figura 11 los factores de desmotivación. Según la consultora 50Minutos.es (2016).

Figura 13

Factores de motivación



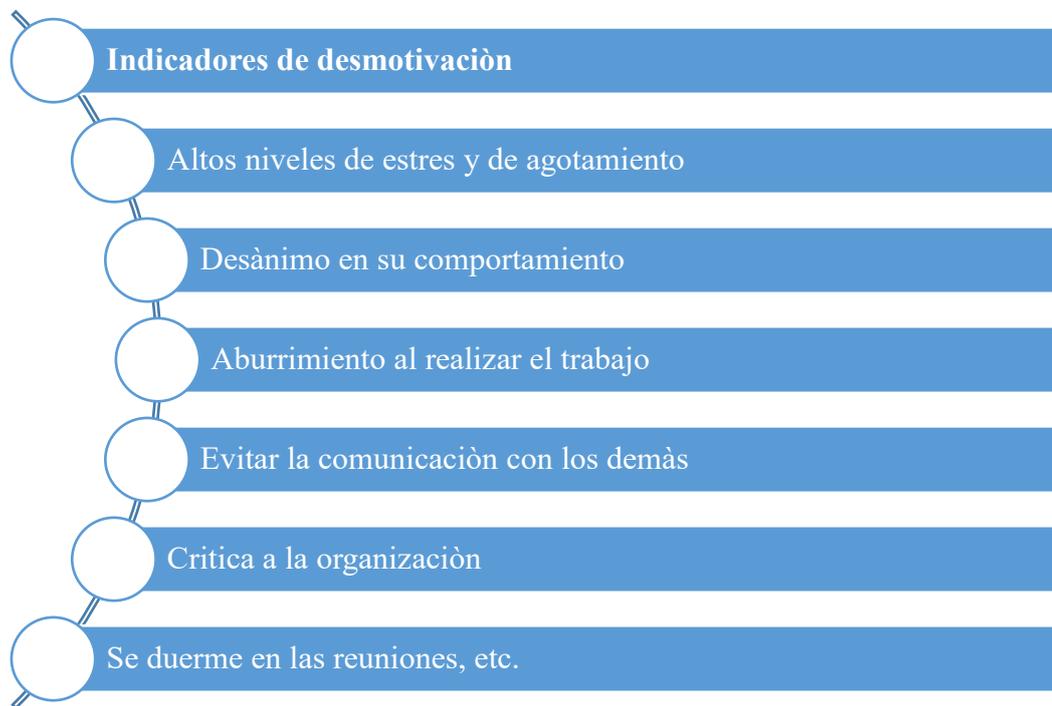
Fuente: (50Minutos.es, 2016)

2.1.2.1 Indicadores de desmotivación

Son los siguientes según se menciona en la consultora 50Minutos.es (2016).

Figura 14

Indicadores de desmotivación



Fuente: (50Minutos.es, 2016)

Es importante que la organización mida estos indicadores o factores para determinar el grado de satisfacción en que se encuentra su personal, para ver qué factores afectan la productividad y la eficacia organizacional.

Algunos aspectos claves que se deben tener en cuenta son:

- e) **Habilidades:** Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.
(RAE, 2017)
- f) **Líder:** Aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos.
- g) **Liderazgo:** Acción de liderar.
- h) **Estilo de liderazgo:** Los diferentes patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos.

- i)** Liderazgo autoritario: El líder tiene un poder absoluto, toma todas las decisiones solo.
- j)** Liderazgo Democrático: El líder tiene un poder compartido, toma las decisiones buscando la participación de sus colaboradores o miembros del grupo.
- k)** Liderazgo Laissez Faire: El líder deja absoluta libertad a sus colaboradores para que tomen sus decisiones sobre su trabajo. Frase francesa que significa “dejar hacer”.
- l)** Satisfacción laboral: Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo (Definicion.de, 2017).

III MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, ya que se emplearon herramientas estadísticas para el procesamiento y análisis de los datos. El tipo de estudio fue descriptivo correlacional, porque se describieron los niveles de percepción del estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral. Asimismo, fue de tipo transversal, dado que los datos se recolectaron en un solo momento del tiempo, específicamente durante el año 2019.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El estudio se desarrolló durante el año **2019** y se centró en el Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto”, Escolta del Presidente de la República, ubicado en la sede del Palacio de Gobierno, Lima Cercado – Perú. Este regimiento representa una unidad militar de alto nivel jerárquico y simbólico, lo cual otorga especial relevancia al análisis del liderazgo y la gestión del personal del Servicio Militar Voluntario.

3.3 Variables

Variable independiente: Estilo de liderazgo, evaluado a partir del modelo de Kurl (1930), que distingue tres estilos:

- Liderazgo autoritario o autocrático
- Liderazgo democrático o participativo
- Liderazgo delegativo o "laissez faire"

Estos estilos se midieron mediante un cuestionario con opciones de respuesta estructuradas en relación con comportamientos observados en los oficiales.

Variable dependiente: Satisfacción laboral, evaluada mediante una escala tipo Likert

3.4 Población y muestra

La población estuvo conformada por 30 soldados pertenecientes al Servicio Militar Voluntario de la unidad en estudio, incluyendo sargentos reenganchados, sargentos, cabos y soldados. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando como muestra al total de la población (n=30). La encuesta se aplicó exclusivamente al personal subalterno, con el fin de recoger su percepción sobre el liderazgo ejercido por los oficiales.

3.5 Instrumentos

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para esta investigación (ver Anexo 1). Este instrumento integró ítems relacionados con los estilos de liderazgo basados en el modelo adaptado de Mind Tools Ltd. (2018), empresa especializada en consultoría de liderazgo a nivel internacional (ver Anexo 2). La validez de contenido fue evaluada por juicio de expertos.

3.6 Procedimientos

El desarrollo metodológico de la investigación incluyó una fase teórica, donde se identificaron los principales estilos de liderazgo. Posteriormente, se seleccionó el modelo conceptual propuesto por Mind Tools Ltd. (2018) como base para el diseño del instrumento de evaluación. Se aplicó un cuestionario a los soldados de la unidad, y los datos recolectados fueron tabulados mediante el software SPSS. Luego se realizó el análisis estadístico, se contrastaron las hipótesis planteadas y se evaluó su validez. Finalmente, se formularon las conclusiones y recomendaciones con base en los hallazgos obtenidos.

3.7 Análisis de datos

El análisis de los datos se efectuó utilizando el software estadístico SPSS, lo cual permitió procesar, organizar y visualizar la información mediante tablas y gráficos. Esta herramienta facilitó una interpretación objetiva y precisa de los resultados, contribuyendo a

una mejor comprensión de la relación entre el estilo de liderazgo percibido y la satisfacción laboral del personal evaluado.

IV. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se estructuran de la siguiente manera, en la Tabla 1 se muestra la validez de las respuestas.

Tabla 2

Estadísticos de Frecuencias

Estadísticos generales	Detalle	Totales
Preguntas formuladas	12 preguntas	30 encuestados
Preguntas respondidas	12 x 30 encuestados	360 preguntas respondidas
Valores perdidos	0	0

Nota. Interpretación de la Tabla 1: Se observa que todas las preguntas han sido respondidas.

Por lo tanto, los valores perdidos son nulos.

En la Tabla 2, se muestran las frecuencias por cada una de las preguntas formuladas en la encuesta.

Tabla 2

Tabla de frecuencia por preguntas de la encuesta

1 Si hay un conflicto serio dentro de mi equipo:

		Frecuencia	Porcentaje	F	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Recuerdo a todos que tenemos metas que cumplir.	22	73,3	7	73,3	73,3
	Reunir a mi personal para que podamos hablar de ello	7	23,3	2	23,3	96,7

	Los dejo trabajar solos para que no tengan que molestarte unos a otros.	1	3,3	3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	1	100,0	

2 Confío en los miembros de mi equipo:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En absoluto.	2	80,0	80,0	80,0
	Una cantidad justa.	5	16,7	16,7	96,7
	Mucho.	1	3,3	3,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

Nota. La tabla continua en la siguiente hoja.

3 Algunos de mi gente son altamente calificados y motivados. Ellos:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Están sujetos a las mismas estrategias y procesos de trabajo que todos los demás.	24	80,0	80,0	80,0
	A menudo celebrar sesiones creativas de planificación conmigo	5	16,7	16,7	96,7
	Se puede poner en libertad para tejer su magia.	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4 La mejor manera de asegurar que mi equipo alcance sus metas es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Liderar desde el frente.	23	76,7	76,7	76,7
	Fomentar la participación de todos	6	20,0	20,0	96,7
	Delegar con frecuencia y ampliamente.	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

5 Tenemos un plazo de ocho horas para un proyecto que creo que requiere 16 horas, por lo que:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entregue las instrucciones y los plazos a cada miembro del equipo.	20	66,7	66,7	66,7
	Pregunte a los miembros de mi equipo cuál es la forma más rápida de completarlo	9	30,0	30,0	96,7
	Entrega el plazo y dejar que todos sigan con él (saben lo que están haciendo).	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

6 El pobre desempeño debe ser:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Castigado, para que no vuelva a suceder.	25	83,3	83,3	83,3
	Hablemos con el individuo, para que podamos aprender.	4	13,3	13,3	96,7
	Solo se resolverá.	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

7 Necesito desarrollar y aplicar una nueva estrategia de medios sociales, por lo que:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Elabore la estrategia yo mismo y luego la vendo al equipo.	26	86,7	86,7	86,7
	Dígale a mi equipo cuál es el desafío y pida sugerencias sobre cómo cumplirlo.	3	10,0	10,0	96,7
	Entregue el proyecto a los miembros de mi equipo y pídale que regresen con un plan.	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

8 Me gusta:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tomar una decisión, pero no hasta que le haya dicho al equipo mi razonamiento.	26	86,7	86,7	86,7
	Tomar una decisión, pero no hasta que mi equipo haya tenido participación	3	10,0	10,0	96,7
	Dejar que mi equipo tome las decisiones.	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

9 Tengo un nuevo titular en mi equipo, así que:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	----------------------	-------------------------

Válido	Siéntese con él hasta que entienda los procesos y la calidad que espero.	21	70,0	70,0	70,0
	Invitarlo a las reuniones de colaboración de equipo.	8	26,7	26,7	96,7
	Deje que descubra la mejor manera de trabajar	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. La tabla continua en la siguiente hoja.

10 Creo que los grandes líderes:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conocen mejor - por eso son líderes.	25	83,3	83,3	83,3
	Son humildes y entienden que un equipo trabaja mejor colectivamente.	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

11 Cuando se le preguntó si me gusta servir a mi equipo, yo:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fruncir el ceño.	21	70,0	70,0	70,0
	Diga sí, sinceramente.	8	26,7	26,7	96,7
	No estoy seguro	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

12 Me doy cuenta de que un miembro de mi equipo está desmotivado, por lo que:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Gestionar de cerca cada una de sus tareas para asegurarse de que está siguiendo los procedimientos correctamente.	27	90,0	90,0	90,0
	Haga un esfuerzo adicional para asegurarse de que está involucrada en discusiones de equipo.	2	6,7	6,7	96,7
	Retrocede, ya que probablemente necesita algo de espacio.	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Me siento satisfecho laboralmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	En desacuerdo	13	43,3	43,3	90,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Estilo Líder (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Liderazgo autoritario y autocrático.	27	90,0	90,0	90,0
	Liderazgo Democrático y Participativo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. La tabla continua en la siguiente hoja.

Me siento satisfecho laboralmente (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja satisfacción laboral	14	46,7	46,7	46,7
	Media satisfacción laboral	13	43,3	43,3	90,0
	Alta satisfacción laboral	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Interpretación de la Tabla 2. Se observa que todas las preguntas han sido respondidas, así mismo los datos de estas tablas van a servir de base para realizar los gráficos, que permitirán realizar un mejor análisis respecto a la frecuencia que muestran una mayor medida.

A continuación, se representan los datos obtenidos a través de gráficos de barras con sus porcentajes obtenidos de cada respuesta.

Figura 12

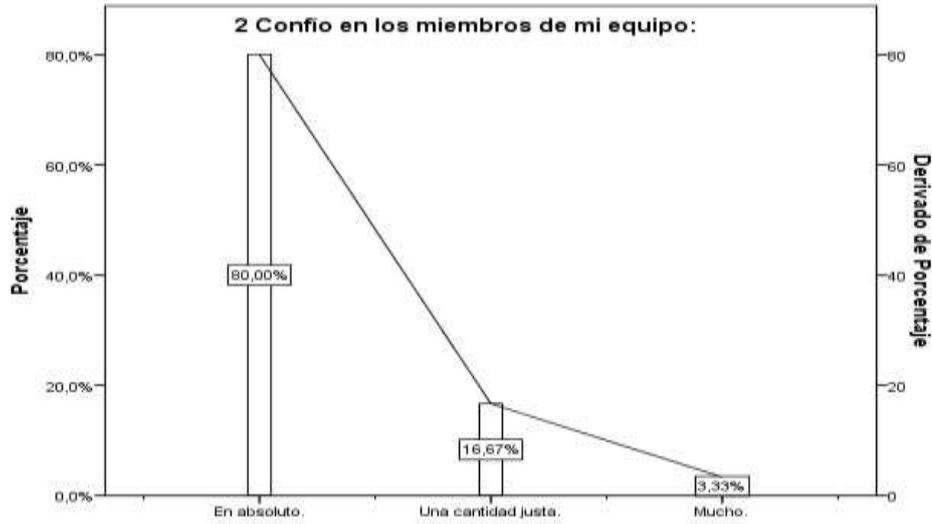
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 13

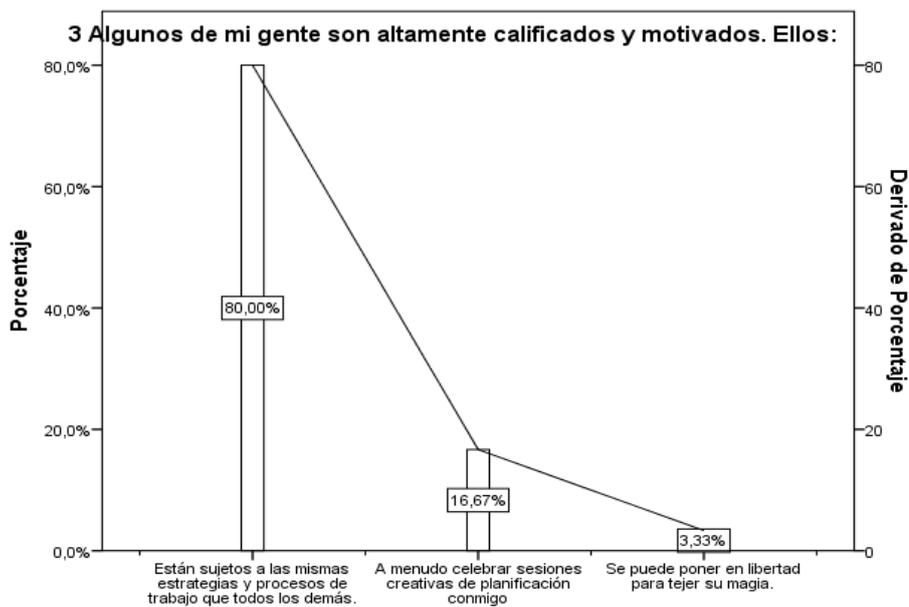
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 14

Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 15

Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 16

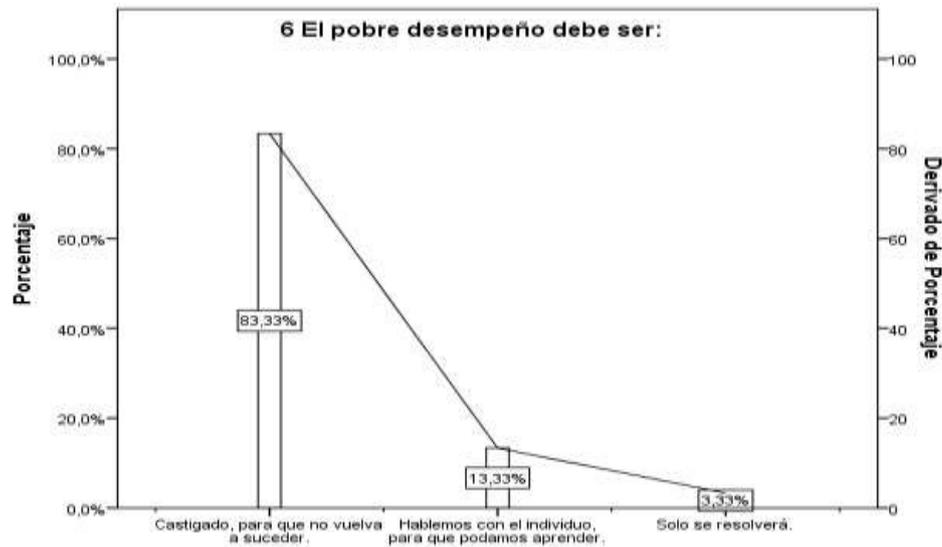
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 17

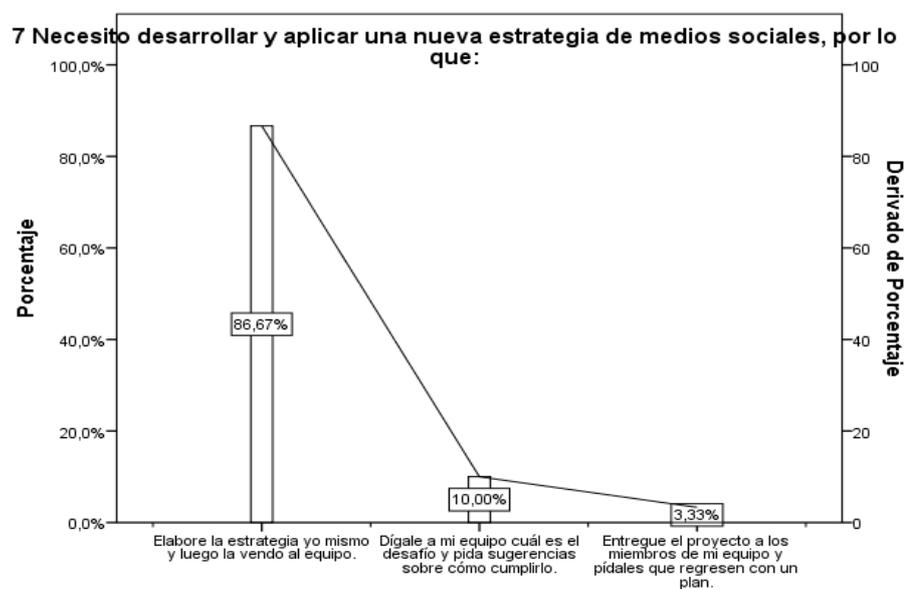
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 18

Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 19

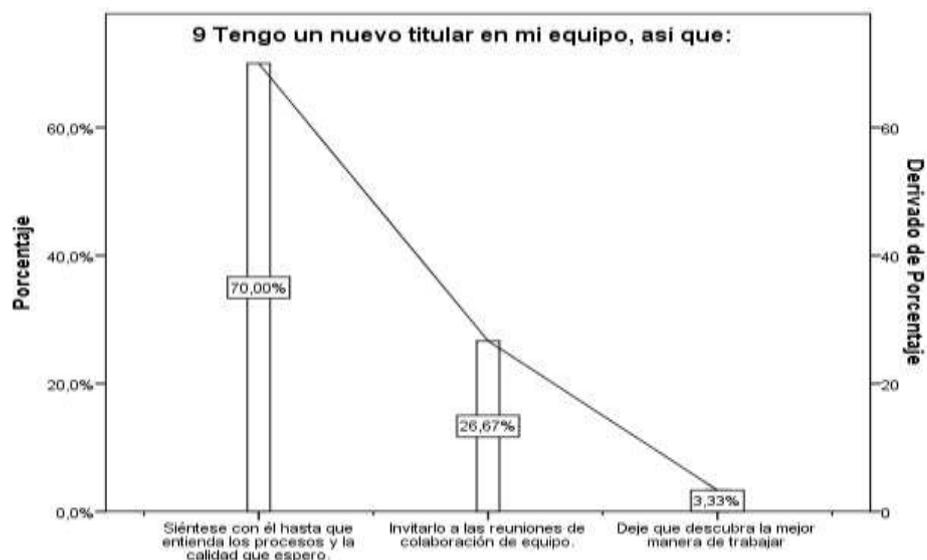
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 20

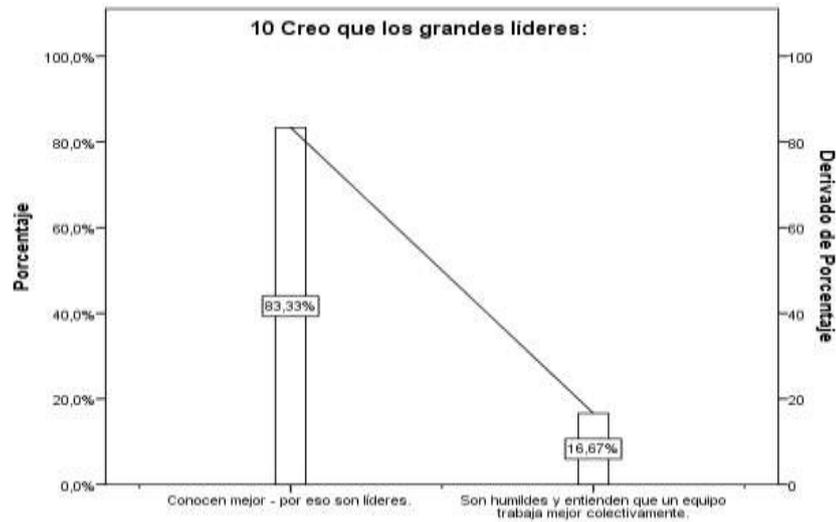
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 21

Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 22

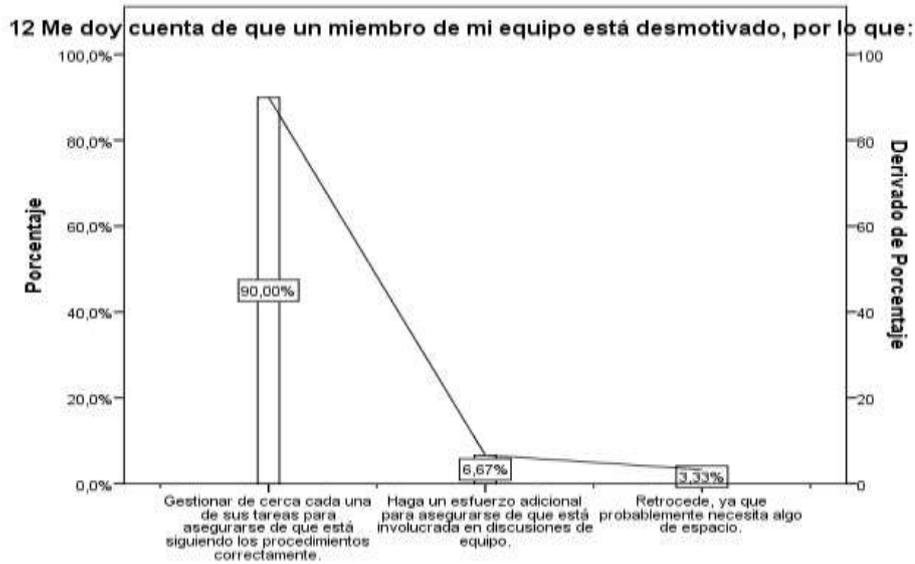
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 23

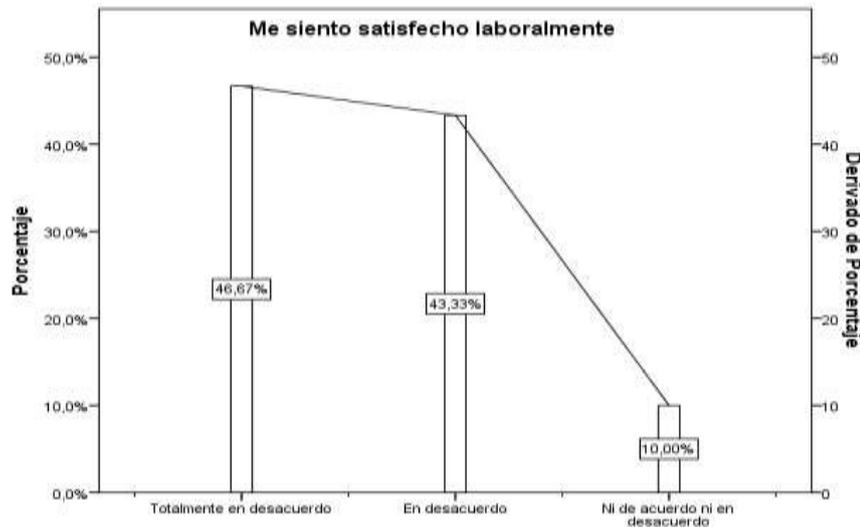
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 24

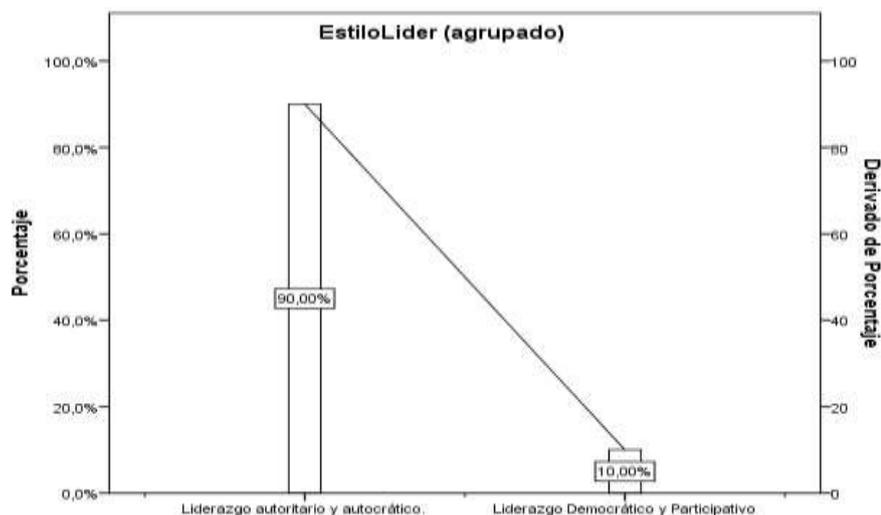
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo.

Figura 25

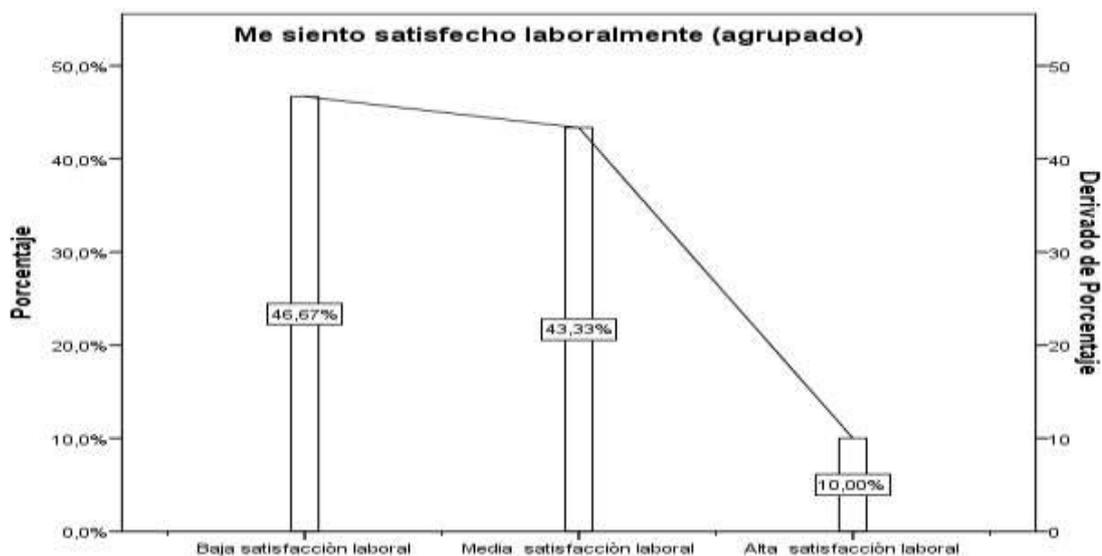
Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. En nivel general, Haciendo la agrupación correspondiente a los tres tipos de liderazgo. Se puede observar un alto porcentaje relacionado a un liderazgo autoritario en un 90%. Y un bajo porcentaje relacionado al liderazgo participativo en un 10%.

Figura 26

Representación gráfica en barras de las respuestas



Nota. En nivel general, Se puede observar que la baja satisfacción laboral predomina en la organización con un 46.67% y solo un 10% considera que existe una alta satisfacción. Y a nivel

medio solo un 43.33%. Esto refiere a que casi la mitad de los encuestados tiene una baja satisfacción con su trabajo.

Análisis inferencial

Datos resumidos para la correlación: Agrupamos los 30 encuestados por categoría de liderazgo y satisfacción laboral.

Tabla 3

Tabla de correlación

Estilo de liderazgo	Baja satisfacción	Media satisfacción	Alta satisfacción	Total
Autoritario / Autocrático (n = 27)	14	11	2	27
Democrático / Participativo (n = 3)	0	2	1	3
Totales	14	13	3	30

Nota. Asignación de rangos ordinales

Para usar la correlación de Spearman, asignamos valores numéricos a cada categoría:

- **Estilo de Liderazgo:**
 - Autoritario / Autocrático = **1**
 - Democrático / Participativo = **2**
- **Satisfacción Laboral:**
 - Baja = **1**
 - Media = **2**
 - Alta = **3**

Cálculo de la correlación de Spearman (ρ)

Usamos la fórmula de Spearman:

Figura 27

Cálculo de la correlación de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \times 20}{30(30^2 - 1)} = 1 - \frac{120}{30(899)} = 1 - \frac{120}{26970} \approx 1 - 0.00445 = 0.9955$$

Existe una **correlación positiva muy fuerte** ($\rho \approx 0.996$) entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral: a mayor nivel de liderazgo democrático, mayor es la satisfacción laboral. Sin embargo, este valor extremadamente alto puede estar influido por la **asimetría en los tamaños de grupo** (27 vs. 3), lo cual debe mencionarse como limitación.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en esta investigación reflejan una relación directa entre el liderazgo autoritario y una baja satisfacción laboral, lo cual coincide con lo señalado por Goleman (2011), quien sostiene que este estilo de liderazgo está vinculado a ambientes laborales hostiles, afectando negativamente el bienestar de los colaboradores. En la misma línea, Castillo (2014) y Vidaurre (2009) destacan que existen relaciones significativas entre variables psicológicas como el clima organizacional y la satisfacción laboral.

A partir de ello, se puede afirmar que un liderazgo autoritario contribuye a la creación de un entorno laboral desfavorable, lo cual, a su vez, impacta de manera negativa en la satisfacción laboral de los subordinados. Este hallazgo es congruente con los datos obtenidos en el presente estudio, donde se evidenció una percepción desfavorable hacia los oficiales que adoptan un estilo autoritario. Asimismo, Vidaurre (2009) enfatiza que la implementación de programas adecuados de motivación puede incrementar significativamente los niveles de satisfacción laboral, lo que sugiere que la transformación del estilo de liderazgo podría constituir una estrategia efectiva para elevar la motivación y el desempeño del personal.

Aunque existen pocas investigaciones que vinculen directamente el tipo de liderazgo con la satisfacción laboral, los resultados permiten inferir que el estilo de liderazgo tiene un papel mediador a través del clima organizacional. En este sentido, Toala (2013) demostró que un clima organizacional óptimo incide positivamente en el desempeño profesional, lo cual respalda la importancia de promover estilos de liderazgo más participativos.

Por otro lado, Garza (2010) destaca la relevancia de considerar la percepción del trabajador sobre su entorno laboral como un factor clave en la gestión organizacional. En ese marco, esta investigación aporta evidencia empírica sobre la percepción de los soldados del

Servicio Militar Voluntario respecto al tipo de liderazgo ejercido por los oficiales y su influencia en su nivel de satisfacción dentro del entorno laboral militar.

Metodológicamente, esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo y no experimental, al igual que lo planteado por Quispe (2015), lo que permitió analizar con objetividad las percepciones de los soldados mediante el uso de encuestas estructuradas. Los resultados obtenidos refuerzan la necesidad de que la Unidad de Recursos Humanos del Ejército del Perú reconozca los niveles bajos de satisfacción laboral y adopte acciones correctivas basadas en evidencia científica para optimizar la gestión del talento humano.

En conclusión, los hallazgos obtenidos son consistentes con la literatura revisada y demuestran que el liderazgo ejercido en las organizaciones militares no solo afecta la percepción del clima organizacional, sino que tiene implicancias directas sobre la motivación, desempeño y satisfacción del personal subordinado.

VI. CONCLUSIONES

- Respecto a la hipótesis general, que plantea que el estilo de liderazgo que predomina en los oficiales del Ejército es el autoritario y que este influye en una baja satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario en el Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto” Escolta del Presidente de la República (Coeficiente de correlación de Rho de 0.996), se concluye que esta hipótesis es válida. Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo autoritario es el estilo predominante entre los oficiales, y que existe una correlación directa con niveles bajos de motivación y satisfacción laboral en el personal evaluado.
- Respecto a la primera hipótesis específica, que sostiene que el estilo de liderazgo predominante en los oficiales del Ejército, según la percepción del personal del Servicio Militar Voluntario, es el autoritario, se confirma que esta hipótesis también es verdadera. El análisis estadístico muestra que el 90% de los encuestados identificó el liderazgo autoritario como el estilo predominante en los oficiales, lo que respalda empíricamente esta afirmación.
- Respecto a la segunda hipótesis específica, relacionada con la percepción de baja satisfacción laboral por parte del personal del Servicio Militar Voluntario, se concluye que esta hipótesis es igualmente correcta. De acuerdo con los datos recopilados, un 46.67% de los encuestados manifestó tener una baja satisfacción con la labor que desempeña en el regimiento, lo cual confirma la existencia de un clima laboral poco favorable.

VII. RECOMENDACIONES

- A la luz de los resultados obtenidos, se recomienda a los oficiales del Regimiento de Caballería “Mariscal Domingo Nieto” Escolta del Presidente de la República adoptar un enfoque de liderazgo más participativo, colaborativo y centrado en el desarrollo estratégico. El liderazgo autoritario, si bien útil en situaciones de emergencia, no es adecuado como práctica habitual en contextos de trabajo regular, ya que tiende a generar climas organizacionales negativos que afectan la motivación y el compromiso del personal. Por ello, es fundamental que los líderes se enfoquen en fomentar la confianza, la comunicación abierta y el involucramiento genuino del personal militar en la planificación y cumplimiento de objetivos.
- Asimismo, es necesario que los oficiales comprendan que la flexibilidad en el estilo de liderazgo es clave para adaptarse a las demandas del entorno organizacional actual. La evidencia empírica obtenida en esta investigación confirma que el predominio del liderazgo autoritario incide negativamente en la satisfacción laboral del personal del Servicio Militar Voluntario. Por tanto, se recomienda implementar programas de capacitación en liderazgo situacional y gestión del talento humano, orientados a sensibilizar a los oficiales sobre los efectos del estilo de liderazgo en la moral, el rendimiento y el bienestar del personal a su cargo.
- Finalmente, se debe reconocer que la satisfacción laboral es un factor estratégico en las organizaciones modernas, ya que influye directamente en la eficiencia, el compromiso y el logro de metas institucionales. Se recomienda establecer mecanismos permanentes de evaluación del clima organizacional y de la satisfacción del personal, a fin de identificar debilidades y aplicar medidas correctivas. Asimismo, deben promoverse espacios de participación, creatividad y reconocimiento, que contribuyan a una cultura organizacional más positiva y orientada al desarrollo integral del personal militar.

VIII. REFERENCIAS

- Arthur, J., Stoner, F., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Ayoub, J. (2017). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid].
 Repositorio Institucional UAM.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1
- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Nacional]. Repositorio Institucional UTN.
<https://posgrado.frba.utn.edu.ar/prod-cient/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>
- Castillo, N. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5431>
- Centro Europeo de Empresas Innovadoras de las Comunidad Valenciana. (2008). *Manual :Dirigir eficazmente*. Valencia: Centro Europeo de Empresas Innovadoras de las Comunidad Valenciana.
- Collins, J. (2005). Liderazgo de Nivel %. *Harvard Business Review*, Jul.
- Fernández-Aráoz, C., Roscoe, A. y Aramaki, K. (2017). *Convertir el potencial en éxito: el eslabón perdido en el desarrollo del liderazgo*. Boston: Harvard Business Review.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Tamaulipas]. Repositorio Institucional UAT.
<https://riuat.uat.edu.mx/handle/123456789/1585>

- Goleman, D. (2004). ¿Que hace un líder? *Harvard Business Review*, Ene.
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: More Than Sound LLC.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. Barcelona: S.A. ediciones B.
- González , L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P. y Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y Enfermería*, 19(1), 11-12 <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532013000100002>
- Kurl, L. (08 de abril de 2020). *10 teorías del liderazgo*. Connect Extension. <https://connect.extension.org/blog/10-leadership-theories>
- Markman, A. (2017). *¿Puede ser un gran líder sin conocimientos técnicos?* Boston: Harvard Business Review.
- Mind Tools Ltd. (2018). *Estilo de líder*. Londres: Mindtools.
- Pisano, G. (2011). Laissez-Faire: Mitos de la competitividad nacional. *Harvard Business Review*, Ene.
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio Institucional UNJMA. <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/230>
- RAE. (2017). *dle.rae.es*. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>
- Tracy, D. (1991). *La piràmide del poder*. New York: William Morrow and Company.
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa-2013*. [Tesis de Doctor, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional UPAO.

https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/734/TOALA_SANDRA_%20CLIMA_ORGANIZACIONAL_ATENCI%c3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Venegas, P. (2013). *Administración General : Manual autoformativo*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Continental.

Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico de clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador*. [Tesis de Maestría, Universidad Dr. José Matías Delgado]. Repositorio Institucional UJMD. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson.

Zenger, J. y Folkman, J. (2017). *Los líderes no son excelentes para juzgar qué tan inclusivos son*. Boston: Harvard Business Review.

IX. ANEXOS

Anexo N° A: Encuesta de investigación.

ENCUESTA ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Marque con una (X) la respuesta correcta para Ud.

1 Si hay un conflicto serio dentro de mi equipo:

- A. Recuerdo a todos que tenemos metas que cumplir.
- B. Reunir a mi personal para que podamos hablar de ello.
- C. Los dejo trabajar solos para que no tengan que molestarse unos a otros.

2 Confío en los miembros de mi equipo:

- A. Mucho.
- B. Una cantidad justa.
- C. En absoluto.

3 Algunos de mi gente son altamente calificados y motivados. Ellos:

- A. Se puede poner en libertad para tejer su magia.
- B. A menudo celebrar sesiones creativas de planificación conmigo.
- C. Están sujetos a las mismas estrategias y procesos de trabajo que todos los demás.

4 La mejor manera de asegurar que mi equipo alcance sus metas es:

- A. Liderar desde el frente.

B. Fomentar la participación de todos.

C. Delegar con frecuencia y ampliamente.

5 Tenemos un plazo de ocho horas para un proyecto que creo que requiere 16 horas, por lo que:

A. Relé el plazo y dejar que todos sigan con él - saben lo que están haciendo.

B. Pregunte a los miembros de mi equipo cuál es la forma más rápida de completarlo.

C. Entregue las instrucciones y los plazos a cada miembro del equipo.

6 El pobre desempeño debe ser:

A. Castigado, para que no vuelva a suceder.

B. Hablemos con el individuo, para que podamos aprender.

C. Izquierda - se resolverá.

7 Necesito desarrollar y aplicar una nueva estrategia de medios sociales, por lo que:

A. Elabore la estrategia yo mismo y luego la venda al equipo.

B. Dígale a mi equipo cuál es el desafío y pida sugerencias sobre cómo cumplirlo.

C. Entregue el proyecto a los miembros de mi equipo y pídale que regresen con un plan.

8 Me gusta:

A. Deje que mi equipo tome las decisiones.

B. Tomar una decisión, pero no hasta que mi equipo haya tenido entrada.

C. Tomar una decisión, pero no hasta que le haya dicho al equipo mi razonamiento.

9 Tengo un nuevo titular en mi equipo, así que:

- A. Deje que descubra la mejor manera de trabajar.
- B. Invitarlo a las reuniones de colaboración de equipo.
- C. Siéntese con él hasta que entienda los procesos y la calidad que espero.

10 Creo que los grandes líderes:

- A. Conocer mejor - por eso son líderes.
- B. Son humildes y entienden que un equipo trabaja mejor colectivamente.
- C. Dar a sus miembros del equipo un montón de espacio para que puedan seguir adelante.

11 Cuando se le preguntó si me gusta servir a mi equipo, yo:

- A. No estoy seguro.
- B. Diga sí, sinceramente.
- C. Fruncir el ceño.

12 Me doy cuenta de que un miembro de mi equipo está desmotivado, por lo que:

- A. Gestionar de cerca cada una de sus tareas para asegurarse de que está siguiendo los procedimientos correctamente.
- B. Haga un esfuerzo adicional para asegurarse de que está involucrado en discusiones de equipo.
- C. Retrocede, ya que probablemente necesita algo de espacio.

13 Me siento satisfecho laboralmente

1. Totalmente en desacuerdo

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

8.2 Anexo N° B: Relación entre las respuestas y los estilos de liderazgo

Relaciones entre los tipos de liderazgo.

1 Si hay un conflicto serio dentro de mi equipo:

A. Recuerdo a todos que tenemos metas que cumplir. Liderazgo autoritario y autocrático.

B. Reunir a mi personal para que podamos hablar de ello. Liderazgo Democrático y Participativo.

C. Los dejo trabajar solos para que no tengan que molestarse unos a otros. El Líder Delegado de "Laissez Faire".

2 Confío en los miembros de mi equipo:

C. En absoluto. Liderazgo autoritario y autocrático.

B. Una cantidad justa. Liderazgo Democrático y Participativo.

A. Mucho. El Líder Delegado de "Laissez Faire".

3 Algunos de mi gente son altamente calificados y motivados. Ellos:

C. Están sujetos a las mismas estrategias y procesos de trabajo que todos los demás. Liderazgo autoritario y autocrático.

B. A menudo celebrar sesiones creativas de planificación conmigo. Liderazgo Democrático y Participativo.

A. Se puede poner en libertad para tejer su magia. El Líder Delegado de "Laissez Faire".

4 La mejor manera de asegurar que mi equipo alcance sus metas es:

A. Liderar desde el frente. Liderazgo autoritario y autocrático.

B. Fomentar la participación de todos. Liderazgo Democrático y Participativo.

C. Delegar con frecuencia y ampliamente. El Líder Delegado de "Laissez Faire".

5 Tenemos un plazo de ocho horas para un proyecto que creo que requiere 16 horas, por lo que:

C. Entregue las instrucciones y los plazos a cada miembro del equipo. Liderazgo autoritario y autocrático.

B. Pregunte a los miembros de mi equipo cuál es la forma más rápida de completarlo. Liderazgo Democrático y Participativo.

A. Entrega el plazo y dejar que todos sigan con él (saben lo que están haciendo). El Líder Delegado de "Laissez Faire".

6 El pobre desempeño debe ser:

- A. Castigado, para que no vuelva a suceder.** Liderazgo autoritario y autocrático.
- B. Hablemos con el individuo, para que podamos aprender.** Liderazgo Democrático y Participativo.
- C. Solo se resolverá.** El Líder Delegado de "Laissez Faire".
-

7 Necesito desarrollar y aplicar una nueva estrategia de medios sociales, por lo que:

- A. Elabore la estrategia yo mismo y luego la vendo al equipo.** Liderazgo autoritario y autocrático.
- B. Dígale a mi equipo cuál es el desafío y pida sugerencias sobre cómo cumplirlo.** Liderazgo Democrático y Participativo.
- C. Entregue el proyecto a los miembros de mi equipo y pídale que regresen con un plan.** El Líder Delegado de "Laissez Faire".
-

8 Me gusta:

- C. Tomar una decisión, pero no hasta que le haya dicho al equipo mi razonamiento.** Liderazgo autoritario y autocrático.
- B. Tomar una decisión, pero no hasta que mi equipo haya tenido participación.** Liderazgo Democrático y Participativo.
-

A. Dejar que mi equipo tome las decisiones. El Líder Delegado de "Laissez Faire".

9 Tengo un nuevo titular en mi equipo, así que:

C. Siéntese con él hasta que entienda los procesos y la calidad que espero. Liderazgo autoritario y autocrático.

B. Invitarlo a las reuniones de colaboración de equipo. Liderazgo Democrático y Participativo.

A. Deje que descubra la mejor manera de trabajar. El Líder Delegado de "Laissez Faire".

10 Creo que los grandes líderes:

A. Conocen mejor - por eso son líderes. Liderazgo autoritario y autocrático.

B. Son humildes y entienden que un equipo trabaja mejor colectivamente. Liderazgo Democrático y Participativo.

C. Dar a sus miembros del equipo un montón de espacio para que puedan seguir adelante. El Líder Delegado de "Laissez Faire".

11 Cuando se le preguntó si me gusta servir a mi equipo, yo:

C. Fruncir el ceño. Liderazgo autoritario y autocrático.

B. Diga sí, sinceramente. Liderazgo Democrático y Participativo.

A. No estoy seguro. El Líder Delegado de "Laissez Faire".

12 Me doy cuenta de que un miembro de mi equipo está desmotivado, por lo que:

A. Gestionar de cerca cada una de sus tareas para asegurarse de que está siguiendo los procedimientos correctamente. Liderazgo autoritario y autocrático.

B. Haga un esfuerzo adicional para asegurarse de que está involucrada en discusiones de equipo. Liderazgo Democrático y Participativo.

C. Retrocede, ya que probablemente necesita algo de espacio. El Líder Delegado de "Laissez Faire".

Anexo N° C:

Prueba de Normalidad

Objetivo: Determinar si las variables tienen distribución normal para elegir entre pruebas paramétricas o no paramétricas.

Procedimiento (en SPSS):

- **Variabes:**
 - X = Estilo de liderazgo percibido (escala ordinal)
 - Y = Nivel de satisfacción laboral (escala ordinal tipo Likert)
- **Pruebas comunes:**
 - Shapiro-Wilk ($n \leq 50$, recomendado para tu muestra)

Supuestos:

- **H₀ (hipótesis nula):** Los datos tienen distribución normal.
- **H₁ (hipótesis alternativa):** Los datos no tienen distribución normal.

Criterio de decisión:

- Si $p < 0.05 \rightarrow$ se rechaza H₀ (no hay normalidad).
 - Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza H₀ (hay normalidad).
-
- Se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk para evaluar la normalidad de los datos. Los resultados mostraron un valor de $p < 0.05$ (0.04) para ambas variables, por lo que se concluye que no siguen una distribución normal. Por consiguiente, se utilizó la prueba no paramétrica de Spearman.