

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO
URRELO**



Facultad de Psicología

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
COLABORADORES DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD
DE CAJAMARCA.**

Bachiller:

José Carlos Tello Figueroa

Asesor:

Dr. Rafael Antonio Leal Zavala

Cajamarca – Perú

Febrero de 2020

COPYRIGHT © 2020 by
JOSÉ CARLOS TELLO FIGUEROA
Todos los derechos reservados



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



APROBACION DE TESIS PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
COLABORADORES DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE
CAJAMARCA

PRESIDENTE: _____

SECRETARIO: _____

VOCAL: _____

ASESOR: _____

A:

Dedico este modesto trabajo con cariño y ternura a mis queridos padres, que me legaron su bondad y sabios consejos, así como también a mis hermanas, eternas compañeras que siempre me prodigan su amor, su confianza y creen en mí.

AGRADECIMIENTO:

 Mi profundo agradecimiento a todos los miembros de mi familia por su apoyo incondicional en la consecución de mi carrera, asimismo al Dr. Rafael Antonio Leal Zavala por la orientación que he recibido para lograr muchos de mis objetivos propuestos hasta alcanzar mi meta profesional.

RESUMEN

En este estudio se determinó la relación entre la percepción del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, se contó con la participación de 170 colaboradores de hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca, seleccionadas a través de muestreo no aleatorio. Para encontrar la percepción de los estilos de liderazgo se utilizó el cuestionario de percepción de liderazgo Path-Goal (camino-meta), creado por J. Indvik en 1988. Este test evalúa cuatro estilos de liderazgo que un líder puede mostrar hacia sus colaboradores. Tiene 20 items y cuenta con una fiabilidad de 0.938. Para medir la variable de satisfacción laboral se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, creada por Sonia Palma Carrillo en 2005. Este cuestionario mide 4 dimensiones, permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Posee una fiabilidad de 0.811.

Los resultados y conclusiones obtenidas muestran una correlación inversa de forma negativa entre las variables satisfacción laboral y percepción del liderazgo de los trabajadores hacia sus jefes inmediatos en los hoteles de tres y cuatro estrellas donde laboran.

Palabras claves: Percepción de Liderazgo, Satisfacción Laboral, Hotel, Categoría, Colaboradores.

ABSTRACT

In this study, the relationship between the perception of leadership style and job satisfaction was determined, with the participation of 170 employees of 3 and 4 star hotels in the city of Cajamarca, selected through non-random sampling. To find the perception of leadership styles, the Path-Goal (road-goal) leadership perception questionnaire was created, created by J. Indvik in 1988. This test evaluates four leadership styles that a leader can show towards his collaborators. It has 20 items and has a reliability of 0.938. To measure the job satisfaction variable, the SL-SPC Labor Satisfaction Scale was created, created by Sonia Palma Carrillo in 2005. This questionnaire measures 4 dimensions, allows a general diagnosis of the attitude towards work, detecting how pleasant or unpleasant it is. to the worker his work activity. It has a reliability of 0.811.

The results and conclusions obtained show a negative inverse correlation between the variables job satisfaction and perception of the leadership of the workers towards their immediate bosses in the three and four star hotels where they work.

Keywords: Leadership Perception, Job Satisfaction, Hotel, Category, Collaborators.

TABLA DE CONTENIDO

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO.....	i
A:	iv
AGRADECIMIENTO:	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I:	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Enunciado del problema	7
1.3. Justificación	7
1.4. OBJETIVOS	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos:	8
CAPÍTULO II:	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes	10
2.1.1. A nivel internacional.....	10
2.1.2. A nivel nacional.....	11
2.2. Bases teóricas	12
2.3. Definición de términos básicos	23
2.4. Hipótesis	23
2.5. Definición operacional de variables	23
CAPÍTULO III:	25
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	25
3.1. Tipo de investigación.....	26
3.2. Diseño de investigación.....	26
3.3. Población, muestra y unidad de análisis.....	12
3.4. Instrumento de recolección de datos.....	28
3.5. Procedimiento de recolección de datos.....	31
3.6. Análisis de datos.....	32
3.7. Consideraciones éticas.....	33

CAPÍTULO IV:	35
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
4.1. Análisis de resultados	36
4.2. Discusión	41
CAPÍTULO V:	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
5.1. Conclusiones.....	45
5.2. Recomendaciones	46
REFERENCIAS	47
GLOSARIO	51
ANEXOS.	52
Anexo 1: Consentimiento informado	52
Anexo 2: Cuestionarios	53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	26
Tabla 2	28
Tabla 3.....	30
Tabla 4.....	31
Tabla 5	37
Tabla 6	38
Tabla 7	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	35
Figura 2	36

INTRODUCCION

En el presente informe se proyectó analizar la relación entre estilos de liderazgo percibidos y la satisfacción laboral, lo que permitió generar conocimientos que podrán ser de utilidad para quienes se dedican a la gestión del comportamiento en las organizaciones. Los gerentes suelen tener la necesidad de saber cómo afecta su actuar en el bienestar de los trabajadores, asimismo a través de este estudio se aportó con el desarrollo del conocimiento en una de las líneas de investigación de la facultad de psicología de Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo (UPAGU), específicamente a aquella que hace referencia al bienestar y desarrollo social, familiar, laboral y escolar.

Este tema también es importante por la novedad que aporta a Cajamarca y al Perú, ya que en Cajamarca es la primera vez que se investiga y a nivel nacional hay muy pocas investigaciones relacionadas. En consecuencia, el presente estudio podrá facilitar el desarrollo de nuevas investigaciones que exploren el sector hotelero en la ciudad de Cajamarca, para saber cómo perciben los colaboradores de los hoteles a los gerentes y ver propuestas para mejorar y hacer que el servicio y la imagen en general de los hoteles mejore, tomando en cuenta que Cajamarca es una ciudad turística por excelencia.

El trabajo de investigación está dividido en 5 capítulos, cada capítulo comprende aspectos relacionados al tema. El primer capítulo demuestra el problema de investigación, los objetivos y la justificación; el segundo capítulo muestra el contenido del marco teórico donde se presenta temas como: los antecedentes de investigación, la situación hotelera en el Perú y Cajamarca, estudios sobre liderazgo percibido en hoteles, satisfacción laboral y relación entre

liderazgo y satisfacción laboral; se definen los términos básicos de la investigación y se puntualiza la hipótesis, además se describe la definición operacional de las variables trabajadas. En el tercer capítulo se explica la metodología de la investigación; es decir, se describe el tipo y el diseño de investigación, además se detalla las características de la población que participó en la investigación y los instrumentos utilizados para la recolección de datos. En tanto, el cuarto capítulo expone los resultados encontrados y se plantea la discusión en base a los objetivos formulados y antecedentes encontrados.

En último lugar, en el capítulo cinco se exponen las conclusiones a las que se llegó en el presente trabajo de tesis y se indican algunas recomendaciones para futuras investigaciones en cuanto al tema.

CAPÍTULO I:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR (2016), insiste que los hoteles por sus funciones y valor industrial en el país, incide principal y categóricamente sobre los efectos de la oferta y la demanda del turismo en el Perú. Lo que significa que al visitar lugares importantes, especialmente donde existen atractivos turísticos de carácter histórico, paisajístico, climatológico, la industria hotelera cada año crece en la recepción de turistas siendo beneficiados los diferentes departamentos de nuestro país.

El Plan Nacional de calidad turística CALTUR del MINCETUR (2013) considera importante el sector hotelero para una población. Dentro del sector hotelero se miden mediante varios factores como la infraestructura, normas, seguridad y calidad de atención. De esta manera la importancia del sector hotelero se manifiesta mejorando, ampliando y actualizando los servicios, para comodidad de los visitantes, quienes van a recibir cada vez una mejor atención de tal manera que se repita su visita.

Shultz (1990) respecto a la calidad de servicio, apunta que existe una gran relación entre la satisfacción de los trabajadores y la calidad de servicio hacia los clientes, por lo que se puede decir que la satisfacción del cliente está ligada directamente con la satisfacción del trabajador del establecimiento hotelero.

Por su parte, Muchinzki (2001) comenta sobre la satisfacción laboral del trabajador tiene mucha influencia sobre su salud mental, son varios factores los que definen a la salud mental del trabajador en su entorno, como el bienestar afectivo, competencia, autonomía, aspiraciones y funcionamiento integrado, estos se dan

dentro de estándares sociales, si el trabajador no está conforme en alguno de esos factores, puede sucumbir en el estrés laboral.

Para Arnold et al. (2012) los temas de salud mental en el trabajo se circunscriben al estrés y fuentes de estrés, hay momentos que el trabajador enfrenta malas condiciones de trabajo, y estas tienen potencial para causar daño, para sobrellevar esto va a depender de los estilos de afrontamiento de las personas.

Davis y Newstrom (2003) indican que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino una actitud hacia su función en una organización, asimismo existen factores tales como: la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización, para que el trabajador se sienta más satisfecho con su labor; y esa es la importancia de velar por la satisfacción de los colaboradores.

Davis y Newstrom (2003) señalan que la satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes de los empleados; dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo, y a su vez estas tres actitudes son las que influyen directamente en la relación de los trabajadores con sus jefes inmediatos. Lo que significa, que los trabajadores demuestran actitudes positivas en el cumplimiento de sus funciones cuando llevan una adecuada relación con sus jefes.

Robbins (1998) dice que la satisfacción se evidencia en un trabajo estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores, lo que da a entender que los estímulos positivos y buen contexto de trabajo puede aumentar la satisfacción laboral del colaborador en su centro.

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) brindan aportes en cuanto a la importancia del liderazgo sobre la satisfacción laboral, y es que ésta influye directamente sobre los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente laboral, interviniendo directamente en el éxito de la empresa. Los jefes deben respetar la formación con la que llegan a realizar sus tareas laborales los trabajadores, de tal manera que sientan comodidad para laborar.

Benítez y Valles (2003) anotan que la efectividad e ineffectividad de una empresa viene directamente relacionado con la calidad del líder, con lo que nos quieren decir que el líder siempre es influyente para con el trabajador en su ambiente donde se desempeña.

Valencia (2008) y Chacón (2016) hablan sobre que ha relación entre estilos de liderazgo y satisfacción del trabajador, los niveles de satisfacción laboral son a nivel general promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría y en otro estudio se da a conocer altos niveles de satisfacción laboral debido a que los colaboradores han visto cubiertas sus metas laborales dentro de la organización.

Sin embargo, según Corrales (2006), una de las variables de estudio sería el estudio de los estilos de liderazgo en los gerentes del sector hotelero en la Ciudad de Cajamarca, los gerentes del sector hotelero de Cajamarca, en algunos casos, no poseen conocimientos teóricos acerca de los estilos de liderazgo.

1.2. Enunciado del problema

¿Existe relación entre los estilos de liderazgo percibidos por los trabajadores del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca y su satisfacción laboral?

1.3. Justificación

El desarrollo del sector hotelero está ligado íntimamente al desarrollo de turismo. El manejo del sector hotelero juega un papel importante, pues de la calidad de los servicios hoteleros va a depender la buena imagen que se haga el turista.

A partir de una visión teórica se justifica, pues los aportes de la misma permitirán mejorar y hacer nuevos estudios a partir de los resultados que salgan al final del estudio.

Asimismo, desde una visión práctica la investigación, pretende aportar estrategias para mejorar las prácticas de los gerentes o jefes superiores sobre cómo manejar el liderazgo hacia su recurso humano en los hoteles y de este modo mejorar su productividad.

Visto de una perspectiva académica, el presente trabajo de investigación servirá para la mejora la satisfacción laboral del trabajador hotelero y de esta forma a su vez el servicio al turista que es fundamental para la mejor productividad de la afluencia turística Cajamarquina.

Analizar la relación entre estilos de liderazgo percibidos y la satisfacción laboral, permitirá generar conocimientos que podrá ser de utilidad para quienes se dedican a la gestión del comportamiento en las organizaciones.

Este tema también es importante por la novedad que aporta a Cajamarca y al Perú, ya que en Cajamarca es la primera vez que se investiga y a nivel nacional

hay muy pocas investigaciones relacionadas. En consecuencia, el presente estudio podrá facilitar el desarrollo de nuevas investigaciones que exploren el sector hotelero en la ciudad de Cajamarca, para saber cómo perciben los colaboradores de los hoteles a los gerentes y ver propuestas para mejorar y hacer que el servicio y la imagen en general de los hoteles mejore, tomando en cuenta que Cajamarca es una ciudad turística por excelencia.

1.4. OBJETIVOS

Objetivo general

- Determinar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los colaboradores de hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca.

Objetivos específicos:

- Describir el perfil de los estilos de liderazgo percibidos por colaboradores del sector hotelero en la ciudad de Cajamarca.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral.
- Analizar la relación entre los tipos de liderazgo y las dimensiones de la satisfacción laboral.
- Analizar la relación entre los tipos de liderazgo y la satisfacción laboral según la categoría de la empresa hotelera.
- Analizar la relación entre los tipos de liderazgo y la satisfacción laboral según el tiempo de servicio en el puesto actual.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional

Oyuela y Mendoza (2009) en un estudio desarrollado en la compañía ASOGAS S.A. en Colombia sobre Estilos de Liderazgo en el Nivel Institucional de Asogas S.A. apoyados en un Instrumento de Medición de Talento Humano y uno de elaboración propia, con una muestra de 102 empleados trataron de identificar los estilos de liderazgo para luego observar y ubicar la organización referente a la producción y el personal que labora, para esto se aplicó cuestionarios que han sido elaborados en base a la escala de Likert; en el que se observó la concordancia entre dos variables que fueron producción y personal teniendo en cuenta los estilos de liderazgo. Al final de esta investigación se encontró que los directivos de la empresa utilizaron el estilo directivo y los empleados preferían el estilo democrático.

Ramírez (2008) investigó sobre los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales en la Universidad de Maracaibo, Venezuela. Se utilizó el procedimiento de la observación y el análisis de documentos, demostrando en conclusión que se utilizaron con más frecuencia los estilos democrático y autocrático.

Herrera y Angulo (2006) hicieron un estudio acerca del liderazgo en los gerentes de hoteles de cinco y cuatro estrellas en Cartagena, Colombia. Para esto como fuentes primarias se aplicaron la entrevista focalizada a 9 directivos y como fuentes secundarias se utilizó libros, memorias, entrevistas, internet y artículos.

Kara, Uysal, Sirgy y Lee (2010) realizaron un estudio a nivel gerencial sobre el liderazgo transaccional y transformacional en 443 colaboradores de hoteles de 5 estrellas en la ciudad de Turquía. Se aplicó cuestionarios traducidos del turco al

inglés, donde se verifico la equivalencia de significado; encontrando como resultado que el liderazgo participativo fue el más usado.

En Colombia, el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional en 2013 estudió como la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral, evaluado este último por los jefes. Participaron 731 empleados y sus correspondientes jefes de cinco empresas colombianas de los sectores industrial y de servicios, los hallazgos muestran que las organizaciones están interesadas en mejorar la satisfacción de su personal y, con esto, reducir sus efectos negativos (rotación, ausentismo) deberán apuntar al desarrollo de la flexibilidad y la apertura al cambio de su personal.

2.1.2. A nivel nacional

Valencia (2008) realizo estudios sobre estilos de liderazgo gerencial y satisfacción laboral en 481 personas que forman parte del personal administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M. indicando la relación entre estos. Se concluyó que el estilo democrático y liberal mantienen una relación entre los indicadores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral, asimismo los estilos de liderazgo autoritario y benevolente tuvieron una relación más débil.

Ortiz y Rivera (2015), en indagaciones realizadas sobre estilos de liderazgo y calidad de servicio prestado, en hoteles de 3 estrellas del Alto Mayo, la relación de los estilos de liderazgo. Se encontró como estilo de liderazgo predominante al directivo.

2.1.3. A nivel local

En el estudio de Corrales (2006), los gerentes del sector hotelero en la Ciudad de Cajamarca no poseen conocimientos teóricos acerca de los estilos de liderazgos, tampoco conocen cuáles serían los estilos de liderazgo que permitan obtener un mejor rendimiento de sus colaboradores en su puesto de trabajo. Es decir, estarían limitados en saber cómo generar un mejor trato a los turistas y público en general.

Urteaga (2015), apunta que existe una regular satisfacción laboral con varios factores dentro de la empresa, entre ellos el liderazgo, que tiene una ligera tendencia a buena, los factores que más influyeron por su calificación baja son: relaciones con la autoridad.

Los estudios desarrollados en nuestra región sobre la actividad hotelera se circunscriben a temas de calidad de atención (De la Torre, 2011, DICETUR, 2010).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Hoteles y su clasificación:

Para López y Serrano (2001), un hotel constituye un establecimiento que brinda alojamiento temporal, así como también ofrece lugares y servicios para acampar, al público en general o a los integrantes de una determinada organización. Puede darse mediante reserva o pago al contado. Además, este servicio se da a turistas y otro tipo de viajeros, haciendo de este servicio algo necesario para el sector económico.

Según Cueva-Trelles (2007), un establecimiento hotelero está conformado por una importante apariencia y sus respectivos acabados, de tal manera para que pueda ser rentado con facilidad convirtiéndolo en un negocio provechoso.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), organismo que se encarga del estudio de los requisitos que debe tener los hoteles a fin de alcanzar las estrellas que se ven en las entradas de los hoteles. La clasificación de los hoteles está dada por la cantidad de estrellas que pueden ir desde 2 a 5 estrellas como es usual el Perú, el viajero elige el tipo de posada en la que se va a hospedar según sus necesidades y gustos, informándose previamente las características de cada uno de estos hoteles.

La clasificación en estrellas de los hoteles es la siguiente:

Hoteles de una estrella (*):	Hoteles de dos estrellas (**):	Hoteles de tres estrellas (***):	Hoteles de cuatro estrellas (****):	Hoteles de cinco estrellas (*****):
En los hoteles de una estrella se puede encontrar menos servicios tienen y por ende son más económicos. Encontraras una habitación con baño propio. Suele haber una cama y una silla, y a veces un ropero y una mesa con una lámpara. La mayor parte de estos hoteles están situados en pequeños poblados y no tienen una gran estructura.	Estos hoteles tienen baño privado y un espacio más grande como para poner otra cama o ropero. Están ubicados casi siempre en el centro de la ciudad, Son hoteles funcionales, para turistas o viajeros que llegan hasta el hotel solo para descansar.	Estos hoteles cuentan con un costo medio. Son amplios, tienen además del mobiliario, un televisor, teléfono. Siempre están bien ubicados en el centro de la ciudad o cerca de algún lugar turístico. La mayoría incluye el servicio de desayuno.	Son hoteles considerados de primera clase: tienen comodidades amplias, habitaciones grandes y bien decoradas, incluyen secador de pelos, jabón líquido y TV por Cable. También ofrecen una pequeña tienda estilo auto servicio, lavandería, centro de reuniones y centros de ocio, como tragamonedas, billar, etc.	Estos hoteles son considerados de lujo y se caracterizan por ofrecerte la mejor atención y de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia y animadores infantiles incluidos, con guardería para niños. Las habitaciones son las más cómodas, son amplios y todas con TV por cable hasta servicio de limpieza y atención personalizada.

Fuente: Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) 2007.

2.2.2. Situación de la empresa hotelera en Perú y Cajamarca:

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), elaboro en 2015 el Plan Estratégico Nacional de Turismo, según el cual el turismo tiene un impacto del 7% del PBI del Perú, siendo el sector de mayor crecimiento del país. Siendo promovido por la Comisión de Promoción de Perú (PromPeru) del MINCETUR. Este sector viene siendo apoyado mediante inversiones de empresas tanto públicas como privadas a fin de mejorar la estructura vial y hotelera que servirá para brindar servicios de calidad a los turistas.

Según Vásquez A. (2010), el hotelería es la industria donde más se invirtió en los últimos años. Los establecimientos de alojamiento pueden ir desde negocios propios como hospedajes de 1 a 3 estrellas hasta los grandes hoteles como el hotel Westin Libertador, ubicado en Lima, perteneciente al grupo Brescia, el cual es uno de los más grandes de Perú.

El Ministerio de Trabajo (2007), ha establecido que el sector hotelero ha afrontado huelgas, paros, conflictos, etc., los que ha ocasionado importantes pérdidas económicas. Depende mucho de las instalaciones e infraestructura que presenta estos hoteles para atraer a una mayor cantidad de turistas, entendiendo así que las empresas hoteleras gran parte de capitales peruanos, así como también capitales mixtos en menor medida (peruanos y extranjeros). En conclusión, las compañías de turismo de grandes ingresos se han interesado en invertir en el Perú (EE. UU. y Europa).

El 2007 el MINCETUR mostró datos de arribos a establecimientos de hospedaje en función de la data que recibe de las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR). Estas a su vez obtienen la data de los

establecimientos de hospedaje que operan en su Región. Las cifras de arribos a establecimientos de hospedaje se difunden junto con información acerca de las pernoctaciones de los turistas (número de noches que permanecen en el hospedaje) y su promedio de permanencia en el destino visitado. Igualmente, permiten conocer la clase y categoría de los hospedajes utilizados, y su Índice de Ocupabilidad de Habitaciones (IOH) y Camas (IOC). De acuerdo al MINCETUR, entre 1995 y el 2004 los arribos a establecimientos de hospedaje de Cajamarca se incrementaron en 16.5% promedio anual (16.4% para los turistas internos y 20.9% para los internacionales) 23. Sin embargo, para la DIRCETUR, el crecimiento en el arribo de turistas a Cajamarca fue prácticamente la mitad que el indicado por el MINCETUR, al situarse en 8.9% para los turistas internos y 11.5% para los turistas internacionales en el periodo de diez años comprendido entre 1996 y el 2005.

Cajamarca cuenta con establecimientos de hospedaje que varían desde hoteles de cuatro estrellas a una estrella; hostales de una a tres estrellas y albergues.

Debido a la oferta existente, no resulta complicado para los turistas conseguir alojamiento en la ciudad de Cajamarca, excepto en los meses en que se celebra Carnavales y Fiestas Patrias, fechas de temporada alta. Por el contrario, la oferta de establecimientos de hospedaje en el resto de la Región es escasa y con una serie de problemas de infraestructura y servicios.

De acuerdo a la DIRCETUR Cajamarca (2004), la Región contaba con 186 establecimientos de hospedaje, de los cuales más de mitad no tenía una categoría o clase asignada (54%). Entre los establecimientos categorizados, la mayoría son hostales (34%), siendo la oferta principal de dos estrellas (15%), seguidos por los de una estrella (12%) y tres estrellas (7%). Por su parte, los hoteles representan

apenas el 11% de los establecimientos de Cajamarca, siendo las categorías mayoritarias de tres estrellas (6%) y dos estrellas (4%).

De acuerdo a los estudios de Boza (2006), la provincia de Cajamarca tiene la mayor oferta de establecimientos de hospedaje: un total de 71, de los cuales 41 están categorizados. Luego de Cajamarca se encuentra Jaén, con 37 establecimientos (de los cuales once no tienen categoría) y Chota, con 16 establecimientos (cinco de ellos sin categoría). Por su parte, las provincias de Contumazá, Cutervo, Hualgayoc, Santa Cruz, San Miguel y San Pablo no tienen ningún establecimiento categorizado.

2.2.3. Liderazgo en la empresa, percepción y estilos de liderazgo:

El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. Koontz et al. (2004).

Para Bennis y Naus (2001), las organizaciones de éxito deben contar con un líder como fuerza central, su finalidad es apoyar, para seguir el camino acertado hasta llegar a una meta propuesta, es esencial también de acuerdo a su capacidad que deje notar el significado de la buena organización a los trabajadores de una empresa.

Según Bass (1990), considera al liderazgo como un concepto de disciplinas que van a aportar al ambiente organizacional y que va a determinar una parte de las culturas organizacionales.

Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004), aportaron una teoría sobre el liderazgo entendido como un proceso que influye en el logro de objetivos siguiendo diferentes procedimientos.

A pesar de las diferentes definiciones que plantea el concepto de liderazgo, Castro, Lupano, Benatuil y Nader (2007) consideran al liderazgo como un proceso dinámico que se orienta a conseguir metas y objetivos, para ejercer influencia sobre los demás.

Existen diferentes teorías que han tratado de explicar el liderazgo. Las primeras teorías hicieron referencia a los rasgos del líder. Stogdill (1974).

Los estudios de Daft (2006), consideran que a partir de 1970 la influencia de los comportamientos de los trabajadores que llegan a ser líderes, demuestran un grado de deficiencia según las características (principales variables) de los seguidores o trabajadores del sector que constituyen al entorno laboral y de las personas del entorno laboral (colaboradores) y las personas del entorno exterior (clientes).

Entre las teorías más célebres, una de las más significativas es la Teoría Camino-Meta de Evans (1970) y House (1971).

Los orígenes de esta teoría están documentados en las investigaciones de Path Goal Theory (Evans, 1970; House, 1971). Esta teoría aporta que la motivación del líder frente a sus colaboradores en conjunto puede alcanzar los objetivos personales y organizacionales, gracias a la acción motivadora del líder, la capacitación del personal va a rendir buenos frutos, puesto que como trabajadores van a realizar procedimientos y el objetivo del líder es enseñarles que el camino a

seguir sea más fácil, sin obstáculos ni contratiempos a fin de obtener una satisfacción tanto laboral como personal.

Según Daft (2006), el líder motiva a sus trabajadores que, de acuerdo al buen desempeño en el trabajador, y el aprendizaje de los comportamientos para llevar a cabo una buena tarea donde se harán acreedores a buenos premios de parte de la organización. El modelo de liderazgo de la teoría camino-meta es utilizado para determinar el estilo de liderazgo adecuado a la situación, su objetivo es optimizar y lograr metas propuestas.

House y Mitchell (1974) mencionan que la teoría tiene variables independientes como son los cuatro comportamientos para la obtención de un mejor desempeño laboral que se complementan con aportes de otros autores como Castro et al. en 2007 y Daft en 2006. A continuación, se expondrá cada uno de estos comportamientos, complementándolos con los aportes que los autores argumentan de esos estilos.

El Estilo Directivo: Este líder primero se encarga de capacitar a sus trabajadores explicándoles cual va a ser su desempeño laboral. Para esto primero planifica tiempos y reglas y al final que es lo que se espera de ellos. El líder les alcanza una guía puntual, estableciendo las tareas y como deben realizar su papel, para conseguir la meta trazada.

El Estilo Participativo: Este tipo de líder se caracteriza por hacer posible que los trabajadores tomen decisiones, es decir, consulta a sus subordinados, escucha opiniones y/o opiniones sugerencias, las que serán integradas a las decisiones de la organización. House en 1996 propuso 4 efectos de este tipo de liderazgo: primero explica la relación camino-meta, segundo hace crecer la consumación de las metas

de los trabajadores, tercero hace que los colaboradores se sientan más involucrados con su trabajo y por último y en consecuencia del involucramiento crece, aumenta la presión, pero no solo para los trabajadores sino también para los directivos

El Estilo Orientado al logro: Este estilo incrementa la excelencia en el desempeño laboral mediante retos, toda vez que se orienta al mejoramiento del desempeño laboral. Todo líder otorga estándares para los trabajadores en búsqueda de mayor productividad, ofreciéndoles la superación en espera de que sean cada vez mejores en su desempeño laboral, y con calidad.

El Estilo de apoyo: Este líder es el que protege a sus colaboradores, los atiende de forma personal sus inquietudes, se preocupa por su bienestar y los ve a todos por igual, siendo el comportamiento del líder oportuno y acertado, la confianza que les muestra determina su satisfacción social y laboral.

Todo liderazgo según House y Mitchell en 1974 está asociado a guardar la consideración a todas las personas que colaboran con él. Los líderes más efectivos son aquellos se adaptan a las necesidades de sus trabajadores y a las circunstancias que se presenten para superarlas.

2.2.4. Satisfacción laboral:

Según Palma (2005) define a la satisfacción laboral como la disposición estable hacia el trabajo que parte de sus experiencias ocupacionales en base a creencias y valores desarrolladas.

Davis y Newstrom (2003), lo definen como el conjunto de sentimientos que pueden ser ventajosas o desventajosas con que los empleados ven su trabajo, es decir la expresión de un sentimiento de agrado o desagrado hacia su ambiente laboral. Los trabajadores no solo sienten satisfacción laboral con su nivel salariales,

si no con la satisfacción que el trabajador tenga al cumplir con sus tareas, el trabajo puede causar en el trabajador felicidad e infelicidad. Cuanto mejor sea el nivel de vida profesional, mejor será la satisfacción del trabajador a la par que estos buscan reconocimiento, se trata pues de que la persona consiga en el trabajo una mayor satisfacción laboral.

Koontz y Weihrich (2004), señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

Como lo sostiene Weinert (1985), los compromisos laborales son temas psicológicos muy importantes, pues las manifestaciones afectivas y de conocimientos ponen en tela de juicio los grados de satisfacción laboral.

Caballero (2002), sostiene que los grados de satisfacción laboral aumentan positivamente el desempeño de un puesto de trabajo, lo que conlleva a mejorar la productividad y en forma transitiva o definitiva satisface los niveles de exigencia personal.

Muñoz (1990), al referirse a la insatisfacción laboral, la define como el grado de desagrado que experimenta un colaborador al realizar una tarea o trabajo que no le interesa o no le resulta atractiva, por lo que solo recibe solo maltratos.

Gibson et al. (1996), manifiestan que son cinco los factores que se han relacionado a la satisfacción laboral:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

March y Simón (1958), desarrollaron una teoría de satisfacción laboral que se basa en que cuanto mayor es el valor de las recompensas que el colaborador piensa recibir, mayor será la satisfacción en el trabajo y mayor será su motivación en el trabajo.

Mc Gregor (1960), sostenía que los trabajadores se encuentran mas satisfechas en el trabajo cuando existe un clima de mayor flexibilidad y libertad, con una supervisión abierta y participativa, la misma que se daba con dos variables:

Teoría X: a las personas les desagrada el trabajo y todo el tiempo deben estar obligadas y controladas.

Teoría Y: las personas tienen un interés íntimo por su trabajo y desean laborar por iniciativa propia. De las dos teorías la más aceptada es la teoría Y, más adelante fue trabajada por varios autores y desarrollada en la literatura a cerca del comportamiento en el trabajo.

Lawler y Porter (1967) por su parte sustentan que la satisfacción laboral va ligada a las recompensas que obtiene el trabajador como consecuencia del trabajo ejecutado. Según lo que manifiesta esta teoría hay dos tipos de recompensas:

Recompensas extrínsecas: son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización.

Recompensas intrínsecas: son aquellas que son controladas por la organización, como el salario, ascensos, etc.

2.3. Definición de términos básicos

Hotel: Establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros. (DRAE)

Liderazgo: Es el modo de organizar el trabajo de un ente (institución, organización), alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas. Vroom y Yetton (1973)

Estilo de liderazgo: Modalidad en la que se practica el liderazgo.

Satisfacción laboral: es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Palma, (2005)

2.4. Hipótesis

La relación entre el estilo de liderazgo autoritario y la satisfacción laboral se caracteriza por ser indirecta o negativa

2.5. Definición operacional de variables

Variable	Definición Conceptual	Tipo	Dimensiones	Escala de medición	Instrumento
Satisfacción laboral	Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.	Dependiente	Significación de la tarea. Condiciones de trabajo. Reconocimiento personal y/o social.	Intervalo	Escala de medición de satisfacción laboral de Sonia Palma

			Beneficios económicos.		
Liderazgo	Es el modo de organizar el trabajo de un ente (institución, organización), alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas.	Independiente	Directivo Considerado Participativo Orientado a metas	Intervalo	Cuestionario de percepción de liderazgo de Path-Goal

CAPÍTULO III:
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La investigación es aplicada, pues en las investigaciones aplicadas se exponen temas de conocimiento básico, y estos conocimientos se aplican a un campo en particular. (Maletta, 2009)

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es correlacional, puesto que este diseño de encarga de estudiar la relación de una variable con otra o más variables. (Mcmillan y Schumacher, 2005)

3.3. Población, muestra y unidad de análisis

La población fueron los trabajadores de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca, según la base de datos de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) Cajamarca, en el directorio de establecimientos hoteleros entre los hoteles de tres y cuatro estrellas, la población de trabajadores es de 331, luego se seleccionó el tamaño de la muestra a través de muestreo no aleatorio a 170 personas, los criterios de inclusión y exclusión utilizados fueron edad, nivel educativo, sexo, tiempo de servicio en el hotel.

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Población: 331

Tamaño de muestra: 170

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Tal como podemos observar en la tabla 1, la mayoría de participantes del estudio fueron de sexo femenino (56,5%); así mismo, las áreas de trabajo con mayor porcentaje fueron la recepción (21,2%) y comedor (20%), mientras que el área con menor personal fue secretaría, caja y chofer (cada una con 0,6%). En tanto al estado civil, se observa que la mayoría son solteros (47,1%), seguido de los casados (44,1%), y el grado de instrucción con mayor frecuencia fue secundaria (59,4%); así mismo, el tiempo de servicio más frecuente fue de dos años a más (57,6%) y la categoría de hotel con mayor frecuencia fueron de tres estrellas (59,4%).

Tabla 1

Distribución de la muestra según datos sociodemográficos.

		n	%			n	%
Sexo	Masculino	74	43.5	Área de trabajo	Recepción	36	21.2
	Femenino	96	56.5		Administración	10	5.9
Estado civil	soltero/a	80	47.1		Venta	14	8.2
	casado/a	75	44.1		alimento y bebidas	17	10.0
Grado de instrucción	Conviviente	15	8.8		Limpieza	16	9.4
	Primaria	4	2.4		Seguridad	2	1.2
	secundaria	101	59.4		Secretaria	1	.6
Tiempo de servicios	Superior	65	38.2		Casino	3	1.8
	1 año	72	42.4		Mozo	5	2.9
	de 2 años a mas	98	57.6		Azafata	8	4.7
Categoría de hotel	Tres estrellas (***)	101	59.4		mantenimiento	2	1.2
	Cuatro estrellas (****)	69	40.6		Comedor	34	20.0
	Total	170	100.0		Almacén	4	2.4
				Caja	1	.6	
				chofer	1	.6	
				cocina	16	9.4	
				Total	170	100.0	

Se observa que todas las dimensiones tienen una distribución no normal.

3.4. Instrumento de recolección de datos

Para recolección de la información se utilizó 2 cuestionarios, cuestionario de percepción del liderazgo de Path Goal y el cuestionario de satisfacción laboral de Sonia Palma

Cuestionario Percepción del Liderazgo de Path Goal (Path Goal Questionnaire).

El primer instrumento fue creado por Indvik (1985, 1988) con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría del Camino-Meta. De acuerdo a esta teoría, los líderes motivan a sus subordinados para que logren ciertos objetivos. A diferencia de otros enfoques, este abordaje propone relacionar el estilo de liderazgo, las características de los subordinados y las características del ambiente. Existen cuatro estilos de liderazgo que un líder puede mostrar hacia sus colaboradores.

Son los siguientes:

- **Directivo:** Este tipo de líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.
- **De apoyo:** Este tipo de líderes atienden a sus subordinados de forma personalizada, se preocupan por su bienestar, atienden sus inquietudes y preocupaciones y, en general, tratan a los subordinados como iguales.
- **Participativo:** Estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.

- Orientado a Metas: El líder que posee este estilo de liderazgo establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

El instrumento consta de 20 ítems que se responden en formato auto-administrable.

Se responden en formato de Likert con 7 opciones de respuesta. En el apartado de resultados se analizan las características psicométricas de la prueba.

Tabla 2

Confiabilidad de las dimensiones del cuestionario de percepción de liderazgo de path – goal.

Factores/estilo de liderazgo	Nº de ítems	Coefficiente de Alpha de Crombach (α)
Directivo	5	0.73
De apoyo	5	0.78
Participativo	5	0.79
Orientado a metas	5	0.76

Fuente: Centro de Investigación y Formación Kuala Lumpur, Malasia (Choom, Lim, 2016)

Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC. La escala SL-SPC (Palma, 2005)

Este cuestionario permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica.

A través de ella, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con respecto a cuatro factores:

- a. Significación de la tarea: La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.
- b. Condiciones de trabajo: Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador.
- c. Reconocimiento personal: Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
- d. Beneficios económicos: El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 27 ítems, tanto positivos como negativos. La valoración de estos se desarrolla con la técnica de Likert, con una puntuación de uno a cinco, según sea el ítem positivo o negativo; logrando un puntaje total que oscila entre 27 y 135 puntos.

Este instrumento demostró su validez a través de un estudio acerca de la satisfacción laboral en 1,058 trabajadores con dependencia laboral en Lima Metropolitana, en el que se le aplicó el Alpha de Crombach y obtuvo resultados aceptables.

Tabla 3

Confiabilidad de las dimensiones del cuestionario de Satisfacción laboral SL-SPC.

Factores	Nº de ítems	Coefficiente de Alpha de Crombach (α)
Significación de la tarea	8	0.792
Condiciones de trabajo	9	0.738
Reconocimiento personal	5	0.664
Beneficios económicos	5	0.665

Fuente: Pontificia Universidad Católica del Perú. (Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., y Sáenz, A., 2012)

3.5. Procedimiento de recolección de datos

El proceso que se llevará acabo para realizar la investigación es el siguiente:

1. Se hará las visitas a los hoteles para solicitar el permiso correspondiente, para realizar la investigación.
2. Se seleccionará la población, la cual estará constituida por 170 trabajadores de hoteles de 3y 4 estrellas con más de 10 trabajadores por hotel, en la ciudad de Cajamarca.
3. A continuación, se los encuestará para averiguar su percepción del estilo de liderazgo de su superior hacia ellos en relación a su satisfacción laboral, por lo que se les aplicará los 2 cuestionarios.
4. Seguidamente se procederá al análisis e interpretación de los resultados, con la cual se comprobará las hipótesis de trabajo.
5. En la última etapa se presentará el informe final.

3.6. Análisis de datos

Para fines del presente estudio se utilizó los softwares estadístico Microsoft Excel y SPSS v-23. Las siguientes técnicas estadísticas usadas fueron el análisis de frecuencias de Medias, medianas, desviación estándar; para hallar las correlaciones se tomó en consideración la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, la cual dio como resultado puntuaciones No Paramétrica de las escalas; de esta manera se usó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

Tabla 4
Pruebas de normalidad de la muestra

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilo Directivo	,280	169	,000
Estilo de Apoyo	,236	169	,000
Estilo Participativo	,256	169	,000
Orientado al Logro	,241	169	,000
Suma Satisfacción laboral	,259	169	,000
Condiciones de Trabajo	,192	169	,000
Reconocimiento	,247	169	,000
Beneficios económicos	,204	169	,000

. Corrección de significación de Lilliefors

3.7. Consideraciones éticas

En el desarrollo del presente estudio, fueron observados los principios éticos recomendados por Kantowitz. B, Roedinger. H, y Elmes. D (2001) y Coolican (1994); quienes a su vez hacen referencia a los principios éticos aprobados por la Asociación Americana de Psicología (APA), en el cual los encuestados y los representantes de cada hotel fueron informados de los fines del proyecto, no se les ocasiono daño o incomodidad cuando se les aplicó las escalas de evaluación, se ha respetado y respetara su anonimato y confidencialidad de los datos, en todos los casos en donde puedan ser representados los resultados del presente proyecto se reportaran datos globales y por ninguna circunstancia resultados personales.

A continuación, se enumera algunos otros principios para detallar claramente el nivel ético con que se trabajó el presente estudio.

- **Principio A:** Beneficencia y no maleficencia: Los psicólogos se esfuerzan por realizar un buen trabajo con las personas que interactúan profesionalmente salvaguardando su bienestar y derechos de las personas con las que interactúan y de otros afectados. Ante conflictos entre sus obligaciones e intereses tratan de resolverlos de forma responsable donde se evite o minimice el daño.
- **Principio B:** Fidelidad y responsabilidad: los psicólogos crean relaciones de confianza con aquellos que trabajan, apoyan las normas de conducta profesional, determinan sus roles y obligaciones profesionales, aceptan la adecuada responsabilidad por sus acciones y procuran manejar los conflictos de intereses que puedan llevar a explotación o daño. Además, consultan a

profesionales e instituciones según sea necesario para realizar un trabajo de acuerdo a la necesidad e intereses de aquellos con quienes trabaja.

- **Principio C:** Integridad: Los psicólogos buscan promover la exactitud, honestidad y veracidad en la ciencia, docencia, y práctica de la psicología. Ante situaciones en las cuales el engaño pueda ser éticamente justificable para maximizar los beneficios y minimizar el daño, los psicólogos tienen la obligación seria de considerar la necesidad, las posibles consecuencias y la responsabilidad de corregir cualquier pérdida de confianza
- **Principio D:** Justicia: Los psicólogos reconocen que la imparcialidad y la justicia permiten que todas las personas accedan y se beneficien de los aportes de la psicología así mismo ejecutan un juicio razonable y toman las precauciones necesarias para asegurar que sus potenciales prejuicios, los límites de su competencia, y las limitaciones de su pericia no los conduzcan ni les permitan aprobar prácticas injustas.
- **Principio E:** Respeto por los derechos y la dignidad de las personas: Los psicólogos respetan la dignidad, el valor de todas las personas, el derecho a la privacidad, a la confidencialidad y a la autodeterminación de los individuos. También conocen y respetan las diferencias de roles, culturales e individuales, incluso las relacionadas con la edad, el género, la raza, el origen étnico, la cultura, la nacionalidad, la religión, la identidad u orientación sexual, la discapacidad, el idioma y el nivel socio-económico y consideran estos factores al trabajar con miembros de estos grupos.

Además de estas consideraciones, se procedió a darles a llenar una ficha de consentimiento informado (ver anexo 2)

CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Según el análisis de datos de los instrumentos aplicados tenemos que en relación al estilo de liderazgo percibido por los colaboradores de los hoteles de tres y cuatro estrellas en la ciudad de Cajamarca, se observa que el estilo de liderazgo con una mejor percepción es el estilo de apoyo (26,2), en tanto que los estilos participativo y orientado a logros o metas, tienen una puntuación de percepción que alcanza el 26,18 y 25,97 respectivamente; además, podemos observar que el estilo directivo obtiene la menor puntuación con tan solo 25,94 (Ver Figura 1).

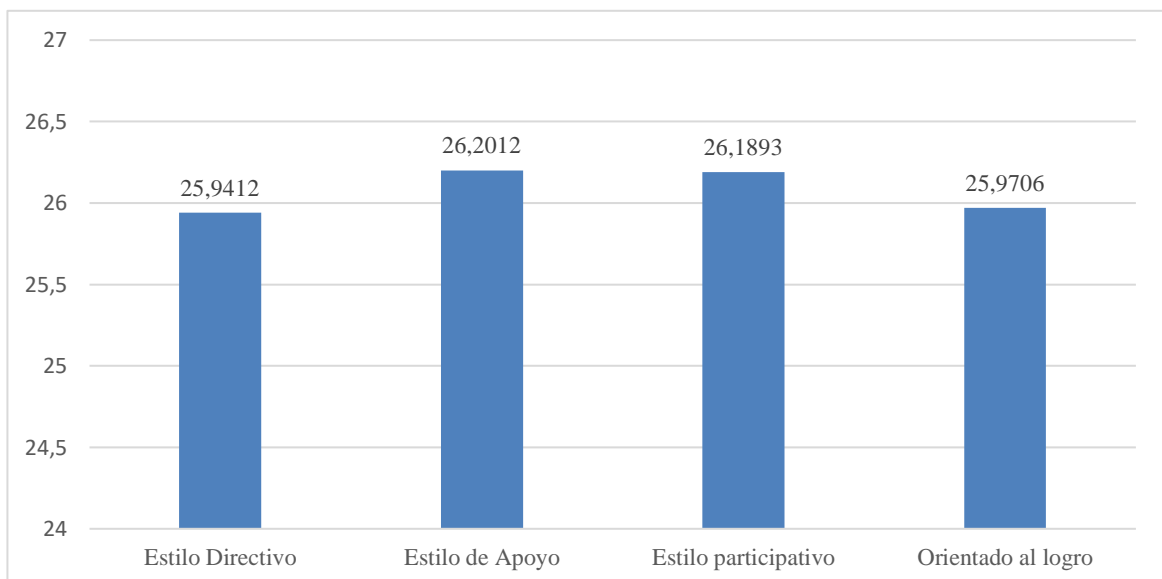


Figura 1. Puntuaciones del estilo de liderazgo percibido en los colaboradores de hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cajamarca.

En relación a los niveles por dimensiones de la variable satisfacción laboral, se muestra en la figura 2 que la dimensión significación de la tarea obtienen un mayor porcentaje en el nivel medio (86,5%) y alcanza una menor puntuación en el nivel alto (12,9%); en tanto, en la dimensión de condiciones de trabajo el promedio de las puntuaciones solo alcanzan el nivel bajo (100%); respecto a la dimensión de

reconocimiento personal se observa una mayor puntuación en el nivel medio (89.4%), seguido del nivel alto (10,6%); igualmente la dimensión beneficios economicos adquiere mayor porcentaje en el nivel medio (98.2%) y un leve porcentaje en el nivel alto (1,8%). Por ultimo a nivel general, la satisfacción laboral del grupo de estudio, reciben un porcentaje mayor en el nivel medio (98,2%), con menor puntuación se halla el nivel alto (1,8%) y un 0% en nivel bajo.

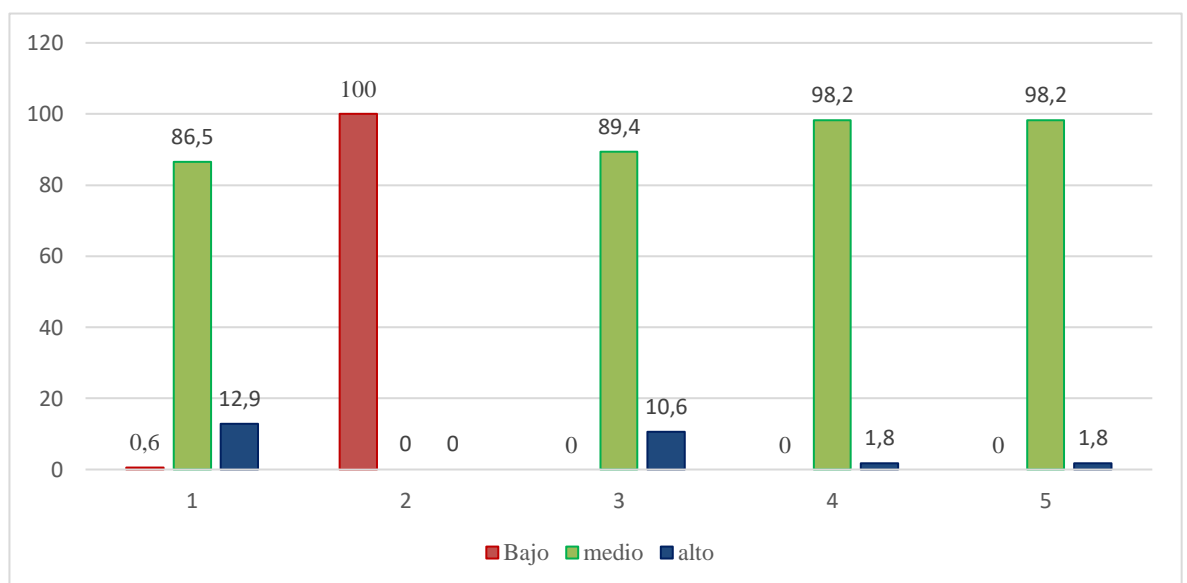


Figura 2. Nivel de satisfacción de los trabajadores

Nota: 1= significación de la tarea, 2=condiciones de trabajo, 3=reconocimiento personal, 4=beneficios económicos, 5=total satisfacción laboral.

En la tabla 5 se presenta la correlación entre la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo en el grupo de estudio. Se puede observar que el estilo de liderazgo Directivo se correlaciona de manera inversa, con una magnitud media baja y muy significativa con la variable satisfacción laboral (-0,255), esta correlación es similar a la hallada entre este mismo estilo y la dimensión significación de la tarea (-0,271) y la dimensión condiciones de trabajo (-0,282).

Respecto al estilo de liderazgo de apoyo, se halló que no existen correlaciones significativas con la variable satisfacción laboral ni con sus dimensiones; sin embargo, hay una tendencia de una correlación inversa y con magnitud media baja entre este estilo de liderazgo y la dimensión significación de la tarea (-0,125) y condiciones de trabajo (-0,084). En tanto al estilo de liderazgo participativo, se observa que existe una correlación inversa, con magnitud media baja y significativa con la satisfacción laboral (-0,178); así mismo, se halló una correlación inversa, con una magnitud media baja y muy significativa entre este mismo estilo y la significación de la tarea (-0,284). Finalmente, la correlación entre el estilo orientado al logro y la satisfacción laboral alcanza una relación inversa con una magnitud media baja y muy significativa (-0,246); con magnitudes similares se halló la correlación de este estilo con la significación de la tarea (-0,305) y las condiciones de trabajo (-0,244).

Tabla 5

Correlación entre satisfacción laboral y estilos de liderazgo.

		Satisfacción Laboral	Significación de la tarea	Condiciones de trabajo	Reconcimiento personal	Beneficios económicos
Estilo Directivo	Coefic. Corr.	-,255**	-,271**	-,282**	-,149	-,015
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,000	,052	,842
	N	170	170	170	170	170
Estilo de Apoyo	Coefic. Corr.	-,077	-,125	-,084	,004	,124
	Sig. (bilateral)	,323	,107	,276	,957	,108
	N	169	169	169	169	169
Estilo Participativo	Coefic. Corr.	-,178*	-,284**	-,135	,062	,109
	Sig. (bilateral)	,020	,000	,080	,421	,160
	N	169	169	169	169	169
Estilo Orientado al Logro	Coefic. Corr.	-,246**	-,305**	-,244**	-,070	,103
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,001	,362	,183
	N	170	170	170	170	170

Nota: Correlación Rho de Spearman.

Al analizar la correlación entre los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral según la categoría de hotel, de tres y cuatro estrellas (tabla 6) podemos observar que en los hoteles de tres estrellas (***) la satisfacción laboral se relaciona de manera inversa con los estilos de liderazgos; de esta manera, se evidencia una correlación inversa, muy significativa y de magnitud media baja con los estilos de liderazgo directivo (-0,266) y orientado al logro (-0,222). En relación a la correlación de las variables en los hoteles de cuatro estrellas (****), se halló que hay una correlación inversa, significativa y de magnitud media baja entre la satisfacción laboral y los estilos directivo (-0,252), participativo (-0,255) y orientado al logro (-0,277).

Tabla 6

Correlación según categoría de hotel.

				Estilo Directivo	Estilo de Apoyo	Estilo Participativo	Orientado al Logro
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Tres estrellas (***)	Coeficiente de correlación	-,266**	-0,073	-0,098	-,222*
			Sig. (bilateral)	0,007	0,468	0,334	0,026
			N	101	100	100	101
		Cuatro estrellas (****)	Coeficiente de correlación	-,252*	-0,081	-,255*	-,277*
			Sig. (bilateral)	0,037	0,51	0,035	0,021
			N	69	69	69	69

Conforme a los resultados de la correlación entre tipos de liderazgo y la satisfacción laboral según el tiempo de servicio en el puesto de trabajo actual del grupo de estudio; de este modo, se puede observar que la satisfacción laboral de los colaboradores con un año de tiempo de servicio muestran una correlación inversa, con magnitud media y muy significativa con el estilo de liderazgo directivo (-0,399); mientras que su correlación con el estilo de apoyo es inversa, con magnitud media baja y significativa (-0,278); en tanto la correlación entre la satisfacción

laboral de este mismo grupo con el estilo participativo es inversa, con magnitud media baja y muy significativa (-0,357), al igual que la relación con el estilo de liderazgo orientado al logro (-0,346). Respecto a la correlación entre la satisfacción laboral de los colaboradores que tienen de dos años a más en tiempo de servicio, no se hallaron correlaciones significativas; sin embargo, hay una tendencia de relación inversa con los estilos directivo, participativo y orientado al logro.

Tabla 7

Correlación según tiempo de servicio.

		Estilo directivo	Estilo de apoyo	Estilo participativo	Orientado al logro	
Satisfacción laboral	Un año	Coefficiente de correlación	-,399**	-,278*	-,357**	-,346**
		Sig. (bilateral)	0,001	0,018	0,002	0,003
		N	72	72	72	72
	De dos a más años	Coefficiente de correlación	-0,152	0,066	-0,06	-0,19
		Sig. (bilateral)	0,135	0,522	0,562	0,06
		N	98	97	97	98

Nota: Correlación de Rho de Spearman.

4.2. Discusión

Este estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la percepción del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los colaboradores de hoteles de Tres y Cuatro estrellas de la ciudad de Cajamarca.

Respecto a la correlación de la satisfacción laboral con el estilo directivo se halló una correlación inversa y con magnitud media baja, con las dimensiones: significación de la tarea y condiciones de trabajo, lo que quiere decir que a medida que el estilo directivo de los jefes superiores aumenta, la satisfacción de los colaboradores bajaría. Este hallazgo es semejante al estudio desarrollado en la compañía ASOGAS SA., Colombia, donde los investigadores indican que los gerentes de la empresa utilizaron el estilo de liderazgo directivo; lo que ocasionó el bajo rendimiento y la insatisfacción de los empleados, ya que estos preferían un estilo de liderazgo más participativo (Oyuela y Mendoza 2009).

Referente a la correlación entre satisfacción laboral y estilos de liderazgo según categoría de hotel por estrellas, tenemos que se encontró una correlación inversa, con magnitud media baja entre satisfacción laboral y las dimensiones de los estilos de liderazgo directivo y orientado al logro, por lo que se puede manifestar que la propuesta de los directivos de los establecimientos hoteleros de tres estrellas fue en su mayoría conseguir metas u objetivos con los trabajadores, por otro lado en los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas se obtuvo un estilo más participativo, lo que nos da a entender que los objetivos de la empresa se da con la participación conjunta de los colaboradores con sus jefes. Estos hallazgos se asemejan a lo encontrado por Ortiz y Rivera en 2015, en los hoteles de tres estrellas

del Alto Mayo, en el departamento de San Martín, se muestra que el estilo de liderazgo que más se utilizó fue el directivo, a diferencia de los estilos de liderazgo participativo, orientado al logro y de apoyo, los cuales obtuvieron menor puntaje. Por lo general, este estilo de liderazgo brinda a los colaboradores una guía puntual de tareas y como deben realizar su papel para conseguir la meta trazada.

Con respecto entre satisfacción y los estilos de liderazgo percibidos según el tiempo de servicio. En el caso de la categoría de un año de tiempo de servicio se muestra una magnitud media baja en los estilos directivo, participativo y orientado al logro, y con una correlación inversa.

Referente a los trabajadores que están de dos años a más en los hoteles, no se halló una correlación significativa.

Con relación al perfil de los estilos de liderazgo percibidos por colaboradores del sector hotelero en la ciudad de Cajamarca tenemos que hay una mejor percepción en el estilo de apoyo, participativo y orientado a logros o metas, por otro lado, se puede observar que el estilo directivo obtuvo una menor puntuación, por lo que se puede decir que los trabajadores prefieren tener un jefe que los apoye en su ambiente laboral, que les aporte y que avance con ellos y no que solo los dirija.

En cuanto al nivel de satisfacción, la satisfacción laboral del grupo de estudio, reciben un porcentaje mayor en el nivel medio de la satisfacción laboral en general, la dimensión significación de la tarea obtuvo un mayor porcentaje en el nivel medio (86.5 %) , en tanto, en la dimensión de condiciones de trabajo el promedio de las puntuaciones solo alcanzan el nivel bajo (100%), a su vez la dimensión de reconocimiento personal se observa una mayor puntuación en el nivel

medio (89.4 %), por su parte la dimensión beneficios económicos adquiere mayor porcentaje en el nivel medio (98.2%), con relación a los resultados expuestos se concluye que los trabajadores no están satisfechos en sus puestos de trabajo.

Tenemos que considerar que cuando se utiliza el estilo de liderazgo directivo en mayor proporción, tiende a bajar el rendimiento de los empleados y esto a su vez se manifiesta con insatisfacción en su ambiente laboral. (Oyuela y Mendoza, 2009)

Una de las ventajas del estilo de liderazgo directivo, se manifiesta cuando se orienta en forma precisa a la realización de las tareas que van a cumplir los trabajadores. (Ortiz y Rivera, 2015)

En la satisfacción laboral, se puede apreciar como un factor de dificultad de interacción relacional entre jefe y subordinado, por el mal trato que brindan los jefes. Por otro lado, la satisfacción laboral, si bien no está sujeta a los estilos de liderazgo que predominan en la organización, esta puede deberse a otros factores desconocidos, en las personas es muy difícil de analizar la satisfacción laboral de cada uno. (Moscol, 2017)

Existen características que para ciertos empleados pueden ser valoradas como positivas por parte de sus jefes, pero para otros estas mismas características las perciben como negativas, todo dependerá de la valoración y el grado de compromiso que los empleados tengan por los objetivos organizacionales antes que por objetivos individuales. (Peñarrieta, 2014)

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Con base a los resultados encontrados en la presente investigación, se concluye lo siguiente:

- El estilo de apoyo representa el estilo de liderazgo que ha sido percibido con mayor intensidad por los colaboradores de los hoteles de tres y cuatro estrellas en Cajamarca. De igual manera, dichos colaboradores tienen en general un nivel de satisfacción laboral promedio; no obstante, se hace la precisión que todos los encuestados presentan un bajo nivel de satisfacción laboral respecto a la dimensión condiciones laborales.
- Se halló una relación inversa, no obstante baja, entre la satisfacción laboral y los estilos de liderazgo directivo, participativo y orientado al logro. Este tipo de relación también fue hallada entre estos tres estilos de liderazgo y la dimensión satisfacción con la tarea; mientras que la satisfacción las condiciones laborales sólo se correlacionó con dos estilos de liderazgo: directivo y orientado al logro.
- Se halló que la satisfacción laboral en los hoteles de cuatro estrellas se relacionó de manera inversa con tres estilos de liderazgo (directivo, participativo y orientado al logro); mientras que en los hoteles de tres estrellas dicha satisfacción sólo se asoció a dos estilos de liderazgo (directivo y orientado al logro). Asimismo, se halló que en los trabajadores con menos de un año de tiempo de servicios, la satisfacción laboral se relacionó de manera inversa con todos los estilos de liderazgo, mientras que en los de más de dos años de servicio, no hubo relación entre ninguna de las mencionadas variables.

5.2. Recomendaciones

- Se sugiere hacer más investigaciones al respecto.
- Realizar una entrevista semi estructurada con algunos indicadores que señalen los niveles de satisfacción laboral y además averiguar sobre el clima del ambiente donde trabajan los colaboradores.
- Ante un bajo nivel de satisfacción con las condiciones laborales, se sugiere ampliar el estudio para comprender en qué medida este tipo de insatisfacción determinaría la deserción laboral en el personal de las empresas hoteleras.
- Se debe involucrar las instituciones especializadas en turismo y hotelería en capacitaciones a los trabajadores, de modo que se puedan emitir confirmaciones aún más consistentes respecto al tema.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Ciencias Sociales Online. 39(5).
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Arnold, J., Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*. Mexico D. F.: Editorial mexicana.
- Benites, J. (2010). *La calidad de servicio en la industria hotelera*. (Tesis doctoral). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Boza, B. (2006). *Cajamarca: Lineamientos para una política de desarrollo turístico*. Cajamarca en línea. 54(1).
- Corrales, A. (2006). *Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles del distrito de Cajamarca*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Cajamarca. (T658/C823(2)
- Cueva, V. (2015). *Evaluación de la calidad percibida por los clientes del hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Piura.
- Choon, L., Lim, V. (2016). *Investigación empírica de la teoría camino – meta del liderazgo en el Banco Central de Asia: Estilos de liderazgo y satisfacción laboral*. 12(9).
- Fuentes, S. (1012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad: Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo*

- judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura).
Universidad Nacional de Guatemala.
- Gastelo, D. (2010). *El recorrido: Cajamarca como segmento de turismo histórico cultural*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gonzales, F., Sánchez, S., López, T. (2011). *Satisfacción como factor crítico para la calidad de servicio del sector hotelero en Córdoba, España*.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*, Perú: Editorial Kairos.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herrera, M., Angulo, G. (2006). *Estilos de liderazgo asumido por gerentes de hoteles de 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias*. (Tesis de Maestría). Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia
- Kara, D., Uyzal, M., Sirgy, J., Lee G. (2013). *Los efectos del estilo de liderazgo en el bienestar de los empleados de hoteles de cinco estrellas de Turquía*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Politécnica de Estambul, Turquía
- López, S. (2015). *Bienestar laboral en los trabajadores de una empresa portuaria de Escuintla*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar.
- Moscol, T. (2017). *Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en los Colaboradores de una Empresa Privada de la Ciudad de Piura*. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.
- Muchinski, P. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. España: Thompson.
- Ortiz, I., Rivera, R. (2015). *Relación entre los estilos de liderazgo y la calidad de servicio prestado en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo – 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad de la Amazonia.

- Oyuela, A., Mendoza, J. (2009). *Realización de un estudio sobre los estilos de liderazgo en el nivel institucional de ASOGAS S.A. apoyados en dos instrumentos de medición de talento humano*. (Tesis de licenciatura). Universidad de la Salle. Colombia
- Peñarreta, S. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- Ruiz, F. (2002). *Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional*, 20(1).
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Yukl, G. (2002). *Liderazgo en las organizaciones*. España, Madrid:EAE.

LISTA DE ABREVIATURAS

MINCETUR:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
DIRCETUR:	Dirección de Comercio Exterior y Turismo.
CALTUR:	Instituto de Calidad en Turismo.
INEI:	Instituto de Estadística e Informática
DDC:	Dirección Desconcentrada de Cultura

GLOSARIO

Hotel: Establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros. (DRAE)

Liderazgo: Es el modo de organizar el trabajo de un ente (institución, organización), alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas. (Vroom, V. Yetton, P., 1973)

Estilo de liderazgo: Modalidad en la que se practica el liderazgo.

Satisfacción laboral: es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, S., 2005)

ANEXOS.

Anexo 1: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES EN INVESTIGACIÓN

Yo, acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por José Carlos Tello Figueroa, alumno bachiller de la facultad de psicología de la universidad privada Antonio Guillermo Urrelo. He sido informado (a), que el objetivo del estudio es determinar la relación entre los estilos de liderazgo percibidos y la satisfacción laboral de los trabajadores de hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca. Se me ha indicado que tendré que responder a dos escalas con un tiempo de 45 minutos.

Reconozco que la información otorgada en la presente investigación es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito fuera de este trabajo.

He sido informado (a) que puedo realizar cualquier pregunta en cuanto al proyecto y que puedo retirarme del mismo si así lo decido. En caso de que tuviese preguntas sobre mi participación en el estudio, y quisiera pedir información sobre los resultados de la investigación cuando este haya concluido, puedo contactar a la encargada de la investigación a través del correo electrónico: jtf_atg@hotmail.com

Nombre y Apellidos: _____

DNI: _____

Anexo 2: Cuestionarios

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO DE PATH-GOAL

Sexo:	Área de trabajo:
Estado civil:	Grado de instrucción:
Tiempo de servicio en el puesto de trabajo actual:	

Instrucciones: Este cuestionario contiene preguntas sobre diferentes estilos de Liderazgo. Marque el número que corresponda con qué frecuencia cada afirmación es verdadera a su criterio.

Clave: 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Raramente 4 = Ocasionalmente 5 = A menudo
6 = Normalmente 7 = Siempre

1.	Les hace saber a sus trabajadores que es lo que se espera de ellos.	1 2 3 4 5 6 7
2.	Mantiene una relación laboral amigable con sus trabajadores.	1 2 3 4 5 6 7
3.	Cuando aparece un problema consulta a sus trabajadores.	1 2 3 4 5 6 7
4.	Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus trabajadores.	1 2 3 4 5 6 7
5.	Informa a sus trabajadores acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse.	1 2 3 4 5 6 7
6.	Les hace saber a sus trabajadores que espera que rindan al máximo nivel.	1 2 3 4 5 6 7
7.	Hace pequeñas cosas para que los trabajadores se sientan a gusto siendo miembros del grupo.	1 2 3 4 5 6 7
8.	Pide a los trabajadores que sigan las reglas de la organización.	1 2 3 4 5 6 7
9.	Define estándares de rendimiento que son muy exigentes.	1 2 3 4 5 6 7
10.	Pide sugerencias a sus trabajadores acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.	1 2 3 4 5 6 7
11.	Anima a la mejora continua de los trabajadores.	1 2 3 4 5 6 7
12.	Les explica a sus trabajadores el nivel de rendimiento que se espera de ellos.	1 2 3 4 5 6 7
13.	Ayuda a los trabajadores a superar los problemas que obstaculizan de realizar sus tareas.	1 2 3 4 5 6 7
14.	Pregunta a sus subordinados acerca de que tareas deben ser realizadas.	1 2 3 4 5 6 7
15.	Constantemente define objetivos demandantes que los trabajadores tienen que lograr.	1 2 3 4 5 6 7
16.	Su conducta contempla las necesidades personales de sus trabajadores.	1 2 3 4 5 6 7

Puntuación:

1. Invierta las puntuaciones de los ítems 7, 11, 16.
2. Estilo directivo: Suma de las puntuaciones en los puntos 1, 5, 9, 14.
3. Estilo de apoyo: suma de las puntuaciones en los ítems 2, 8, 11, 15.
4. Estilo participativo: Suma de las puntuaciones de los ítems 3, 4, 7, 12.
5. Estilo orientado al logro: Suma de las puntuaciones en los ítems 6, 10, 13, 16.

Interpretación de puntuación:

- Estilo directivo: un puntaje común es 23, se consideran puntuaciones superiores a 28 Alto y puntajes por debajo de 18 se consideran bajos.
 - Estilo de apoyo: un puntaje común es 28, se consideran puntuaciones por encima de 33 Alto y puntajes inferiores a 23 se consideran bajos.
 - Estilo participativo: un puntaje común es 21, se consideran puntuaciones superiores a 26 Alto y puntajes por debajo de 16 se consideran bajos.
 - Estilo orientado al logro: un puntaje común es 19, puntajes superiores a 24 son Considerados altos, y los puntajes inferiores a 14 se consideran bajos.
- Las puntuaciones que recibió en el cuestionario de trayectoria-objetivo proporcionan información sobre cuál estilo de liderazgo usas con más frecuencia y cuál usas menos a menudo. Además, puede usar estas puntuaciones para evaluar el uso de cada estilo relativo a su uso de los otros estilos

FUENTES: Adaptado de una teoría de trayectoria-objetivo Investigación de relaciones superiores subordinadas, Por J. Indvik, tesis doctoral inédita, Universidad de Wisconsin-Madison, 1985; y Indvik (1988). Basado en el trabajo de House y Dessler (1974) y House (1977) citado en Fulk y Wendler (1982). Utilizado con permiso.

ESCALA DE OPINIONES SL-SPC

Sexo:	Área de trabajo:
Estado civil:	Grado de instrucción:
Tiempo de servicio en el puesto de trabajo actual:	

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

Clave: Total acuerdo= TA De acuerdo= A Indeciso= I En desacuerdo: D Total desacuerdo= TD

		TA	A	I	D	TD
1.	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
2.	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
3.	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
4.	Me siento mal con lo que gano.					
5.	Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.					
6.	Me siento útil con la labor que realizo.					
7.	El ambiente donde trabajo es confortable.					
8.	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
9.	Me disgusta mi horario.					
10.	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
11.	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
12.	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
13.	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
14.	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
15.	Me complacen los resultados de mi trabajo.					
16.	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
17.	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
18.	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
19.	Me gusta el trabajo que realizo.					
20.	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
21.	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
22.	Me gusta la actividad que realizo.					
23.	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

Según su percepción, ordene los siguientes factores por orden de importancia, considerando 4 como el más importante y 1 al menos importante.

Significación de la tarea	
Condiciones de trabajo	
Reconocimiento personal y/o social	
Beneficios económicos	

Puntuación:

1. Invierta las puntuaciones de los ítems 2, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17, 19.
2. Significación de la tarea: Suma de las puntuaciones en los ítems 3,4, 7, 18, 21, 22.
3. Condiciones de trabajo: suma de las puntuaciones en los ítems 1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23.
4. Reconocimiento personal y/o social: Suma de las puntuaciones de los ítems 6, 11, 13, 19.
5. Beneficios económicos: Suma de las puntuaciones en los ítems 2, 5, 9, 10 y 16.

Interpretación de puntuación:

- Significación de la tarea: un puntaje de 37 a más refleja como muy satisfecho, se consideran puntuaciones 33 a 36 como satisfecho, las puntuaciones de 28 a 22 se ubican en una categoría promedio, de una puntuación de 24 a 27 se colocan en la categoría de insatisfecho, un puntaje de 23 a menos da como resultado una categoría muy insatisfecho.
 - Condiciones de trabajo: un puntaje de 41 a más refleja como muy satisfecho, se consideran puntuaciones 35 a 40 como satisfecho, las puntuaciones de 27 a 34 se ubican en una categoría promedio, de una puntuación de 20 a 26 se colocan en la categoría de insatisfecho, un puntaje de 19 a menos da como resultado una categoría muy insatisfecho.
 - Reconocimiento personal y/o social: un puntaje de 24 a más refleja como muy satisfecho, se consideran puntuaciones 20 a 23 como satisfecho, las puntuaciones de 18 a 19 se ubican en una categoría promedio, de una puntuación de 12 a 17 se colocan en la categoría de insatisfecho, un puntaje de 11 a menos da como resultado una categoría muy insatisfecho.
 - Beneficios económicos: un puntaje de 20 a más refleja como muy satisfecho, se consideran puntuaciones 16 a 19 como satisfecho, las puntuaciones de 11 a 15 se ubican en una categoría promedio, de una puntuación de 8 a 10 se colocan en la categoría de insatisfecho, un puntaje de 7 a menos da como resultado una categoría muy insatisfecho.
- A nivel total en la prueba se consideran los siguientes puntajes:

Muy satisfecho: 117 a más.

Satisfecho: 103 a 116.

Promedio: 89 a 102.

Insatisfecho: 75 a 88

Muy insatisfecho: 47 a menos.

Las puntuaciones en general que recibió en el cuestionario de satisfacción laboral proporcionan información sobre cuán satisfecho está el colaborador en su trabajo.