

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la
Municipalidad Provincial de Grau, 2024

Presentado por:

Nely Andrea Aramburu Gutiérrez

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la
Municipalidad Provincial de Grau, 2024**

Presentado por **Nely Andrea Aramburu Gutierrez**, para optar el título de Licenciado
en Administración

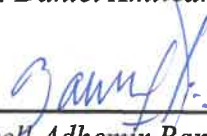
Sustentado y aprobado el 27 de agosto de 2025, ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dr. Daniel Amílcar Pinto Pagaza

Primer miembro:



Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca

Segundo miembro:



Mag. Gregorio Gauna Chino

Asesora:



Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 035-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024”**, para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **NELY ANDREA ARAMBURU GUTIÉRREZ**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 16% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 09 Octubre de 2025.


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Percy Fritz Puga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPD/D/-U.I.F.A.

Agradecimiento

Gracias infinitas a mis padres, por todo el esfuerzo que dieron para lograr mi educación, con su apoyo incondicional siempre con la bendición de Dios por no dejar que me rinda en momentos de inseguridad y desanimo por darme mucha fuerza.



Dedicatoria

Dedico este logro a nuestro señor creador del universo a mis padres Avelina Gutiérrez y Ramiro Aramburu a la universidad por haberme acogido en sus aulas y brindarme conocimiento para mi formación profesional.



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CAPÍTULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Enunciado del problema	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Justificación de la investigación	7
1.3.1 Justificación teórica	7
1.3.2 Justificación practica	7
1.3.3 Justificación metodológica	8
CAPÍTULO II	9
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	9
2.1 Objetivos de la investigación	9
2.1.1 Objetivo general	9
2.1.2 Objetivos específicos	9
2.2 Hipótesis de la investigación	9
2.2.1 Hipótesis general	9
2.2.2 Hipótesis especificas	10
2.3 Operacionalización de variables	11
CAPÍTULO III	13
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	13
3.1 Antecedentes	13
3.1.1 A nivel internacional	13
3.1.2 A nivel nacional	14
3.1.3 A nivel local	17
3.2 Marco teórico	18
3.2.1 Liderazgo transformacional	18



3.2.2	Satisfacción laboral	25
3.3	Marco conceptual	33
CAPÍTULO IV		35
METODOLOGÍA		35
4.1	Tipo y nivel de investigación	35
4.1.1	Tipo de investigación	35
4.1.2	Nivel de investigación	35
4.2	Diseño de investigación	35
4.3	Descripción ética de la investigación	36
4.4	Población y muestra	37
4.4.1	Unidad de análisis	37
4.4.2	Población	37
4.4.3	Muestra	37
4.5	Técnicas e instrumentos	37
4.5.1	Técnicas	37
4.5.2	Instrumentos de la investigación	38
4.6	Análisis estadístico	39
CAPÍTULO V		40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		40
5.1	Análisis de los resultados	40
5.2	Contrastación de hipótesis	44
5.3	Discusión	48
CAPÍTULO VI		52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		52
6.1	Conclusiones	52
6.2	Recomendaciones	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		54
ANEXO		59

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	11
Tabla 2 Tabla de baremación para la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones	40
Tabla 3 Tabla de baremación para la variable satisfacción laboral	41
Tabla 4 Liderazgo transformacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024	41
Tabla 5 Satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024	43
Tabla 6 Prueba de normalidad	44
Tabla 7 Correlación entre las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral	44
Tabla 8 Correlación entre la influencia idealizada y satisfacción laboral	46
Tabla 9 Correlación entre la motivación inspiradora y satisfacción laboral	47
Tabla 10 Correlación entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral	47
Tabla 11 Correlación entre la consideración individualizada y satisfacción laboral	48

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Diseño de la Investigación	36
Figura 2 Liderazgo transformacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024	41
Figura 3 Satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024	43

INTRODUCCIÓN

El título del estudio es "Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024". El liderazgo es importante porque aspectos como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individual están relacionados con la autorrealización profesional y el compromiso con los objetivos de la institución. Un buen liderazgo crea una comunicación efectiva, además se preocupa por ofrecer un ambiente de trabajo adecuado, esta puede estar relacionada a la satisfacción laboral de los trabajadores.

En el primer capítulo, se describe el problema de estudio, abordando tanto los aspectos generales como específicos. Se analiza la base teórica, metodológica y práctica del estudio, y se detalla el contexto y antecedentes del lugar.

El Capítulo II presenta los objetivos generales y específicos, y se revisan las hipótesis de investigación. También incluye tablas de variables que ayudan a establecer una base teórica para futuras investigaciones.

El Capítulo III desarrolla el marco teórico, revisando antecedentes a nivel internacional, nacional y local, con especial atención a las variables y dimensiones del estudio. Se incorporan referencias adecuadas para sustentar la investigación.

El Capítulo IV explica la metodología de la investigación, incluyendo el tipo de estudio, diseño, ética, población y muestra, así como los métodos y herramientas utilizadas. También se describen las estadísticas usadas para procesar los datos según el propósito y alcance del estudio.

Finalmente, el Capítulo V agrupa elementos clave del proyecto, como el cronograma de actividades, el presupuesto y las fuentes de financiamiento necesarias para su desarrollo y ejecución del proyecto de investigación.



RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau. Para ello, se empleó un enfoque hipotético-deductivo, con un diseño cuantitativo y de nivel correlacional. La muestra estuvo compuesta por 60 trabajadores, seleccionados mediante muestreo aleatorio. Se utilizaron instrumentos adaptados del MLQ, SL-SPC y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Para el análisis de datos, se aplicaron métodos estadísticos descriptivos e inferenciales, específicamente el coeficiente de correlación de Spearman (Rho). En cuanto a los resultados descriptivos, el 52% de los trabajadores perciben un nivel alto o muy alto de liderazgo transformacional, mientras que el 37% de los trabajadores de la Municipalidad de Grau se sienten satisfechos con su trabajo. El coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,465$) y $p = 0,000$ indican una correlación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Esto significa que, a medida que se incrementa la calidad del liderazgo transformacional, también aumenta el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Palabras clave: *Liderazgo transformacional, Satisfacción laboral*

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between transformational leadership and job satisfaction of workers in the Provincial Municipality of Grau. To do this, a hypothetical-deductive approach was used, with a quantitative design and a correlational level. The sample was made up of 60 workers, selected through random sampling. Instruments adapted from the MLQ, SL-SPC and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) were used. For data analysis, descriptive and inferential statistical methods were applied, specifically the Spearman correlation coefficient (Rho). Regarding the descriptive results, 52% of the workers perceive a high or very high level of transformational leadership, while 37% of the workers of the Municipality of Grau feel satisfied with their work. Spearman's correlation coefficient ($r = 0.465$) and $p = 0.000$ indicate a direct and significant correlation between transformational leadership and job satisfaction. This means that as the quality of transformational leadership increases, the level of job satisfaction of employees also increases.

Keywords: *Transformational leadership, Job satisfaction*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En la actualidad, las organizaciones públicas deben responder a las necesidades y demandas de la población con recursos limitados. Para ello, resulta importante la calidad de los directivos y servidores públicos, especialmente en lo referido a los estilos de liderazgo que garanticen el cumplimiento de las metas institucionales. Muchos estudios sugieren que para que un trabajador tenga un buen desempeño, es importante que esté satisfecho en su trabajo. Según Bejarano (2016), el liderazgo de administradores y gerentes puede tener un gran impacto en la satisfacción de los empleados dentro de la organización.

En contexto mundial, Según Delgado y Gahona (2022) la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores son importantes para logro de objetivos organizacionales. Sin embargo, muchas organizaciones afrontan dificultades en la creación de un ambiente laboral que favorezca ambos aspectos. Factores como condiciones laborales inadecuadas, una supervisión deficiente, y un bajo involucramiento pueden afectar negativamente la productividad y el bienestar de los trabajadores, significa que existe la necesidad de abordar estos problemas de manera integral. La influencia idealizada y la motivación inspiradora son factores que realmente afectan cómo de satisfechos se sienten los empleados en los bancos comerciales de Kenia. Además, la seguridad en el trabajo también desarrolla un rol importante en cómo estas dos dimensiones de liderazgo transformacional está asociada a la satisfacción laboral (Njiraini et al., 2018).

En México, Barragán et al. (2019) demostraron que el 99% de los líderes, al ser percibidos como modelos a seguir, inspiran confianza, lo que incrementa la productividad y satisfacción laboral, además de fomentar el sentido de pertenencia, logrando que los trabajadores se comprometan con los objetivos institucionales. En

Colombia, el 60% de las empresas hispanohablantes experimentaron resultados positivos con la implementación del liderazgo transformacional, lo que sugiere una relación directa entre el estilo de liderazgo y la mejora en la satisfacción laboral, la comunicación y la motivación de los colaboradores (Vargas et al., 2022).

En la Municipalidad de Churcampa, en Huancavelica, Perú, un estudio reciente de Otarola y Sudario (2024), muestra que el 50% de los empleados tienen un nivel medio de liderazgo transformacional, mientras que el 46% reporta una satisfacción laboral también en un nivel moderada. Esto indica que tanto el liderazgo como la satisfacción en el trabajo necesitan mejoras. Porque, Según Gives et al. (2024) los empleados que experimentan un mayor nivel de liderazgo transformacional tienden a reportar una mayor satisfacción laboral.

Apurímac no es ajeno a los desafíos en el desarrollo del liderazgo transformacional. En la Municipalidad de la Provincia de Abancay, el 43% de los empleados reporta un nivel medio en liderazgo transformacional (Chara, 2023). Significa que, existe deficiencias en cuanto la práctica de enseñanza con ejemplo, atención personalizada, compromiso con los tareas y promoción de espacio de reflexión crítica; pero se practica en nivel moderada la empatía, carisma y motivación.

En la Municipalidad Provincial de Grau, la mayoría de los trabajadores percibe un liderazgo transformacional favorable. Sienten el apoyo permanente de sus supervisores inmediatos cuando enfrentan dificultades en el trabajo y estiman la comunicación clara que se mantiene entre los trabajadores de la municipalidad. Además, las instrucciones que imparte sus líderes son comprensibles y los objetivos institucionales se transmiten de manera comprensible, lo que favorece que todos los trabajadores conozcan la misión institucional. También se observó que se estimula el trabajo en equipo con un ambiente agradable y positivo, ya que los líderes perseverancia frente a los retos, asimismo, motivan a los trabajadores a dar lo mejor de sí confiando en sus habilidades y animan a participar en actividades que fortalecen su desarrollo profesional.

Pero aún existen aspectos por fortalecer que garanticen un liderazgo plenamente transformacional. Algunos trabajadores afirman que las oportunidades para proponer nuevas ideas son limitadas, porque los líderes simplemente priorizan informar o dar



a conocer las metas y decisiones tomadas sin escuchar las opiniones, y los trabajadores se sienten simplemente ejecutores; de modo que, es necesario reforzar la estimulación intelectual, promoviendo la creatividad, el análisis crítico y una participación más activa en la toma de decisiones. También algunos trabajadores sienten que no les reconoce o valora su desempeño laboral y eso desmotiva a que se desarrollen como profesional o enfoque a las promociones de puestos.

Entre los factores relacionados con esta situación se encuentra la necesidad de que algunos líderes de la municipalidad fomenten con mayor frecuencia la estimulación intelectual, analizando las ideas, creencias y suposiciones de los trabajadores, lo que permite considerar distintas perspectivas al tomar decisiones. Asimismo, es fundamental reconocer los logros individuales, teniendo en cuenta que cada trabajador posee habilidades, metas y necesidades propias; por ello, los líderes deben promover el desarrollo de sus fortalezas y capacidades. Estas limitaciones no reflejan ausencia de liderazgo, sino aspectos que pueden optimizarse para mejorar el bienestar y la motivación del personal.

De no atenderse estos aspectos, podrían mantenerse diferencias en los niveles de satisfacción laboral entre los trabajadores, limitando el aprovechamiento del potencial humano y dificultando la consolidación de un liderazgo transformacional ejemplar. Por el contrario, fortalecer la comunicación, la motivación y la atención personalizada permitiría afianzar el compromiso institucional, mejorar el clima organizacional y elevar la calidad del servicio público en la Municipalidad Provincial de Grau.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuáles es la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024?



1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuáles es la relación entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024?
- ¿Cuáles es la relación entre la motivación inspiradora y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024?
- ¿Cuáles es la relación entre la estimulación intelectual y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024?
- ¿Cuáles es la relación entre la consideración individualizada y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

Este estudio aborda el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral con el propósito de comprender la relación entre ambas variables. Se describen los principales conceptos y teorías que constituyen el sustento general de la investigación. Al tratarse de un estudio de tipo básico, su finalidad es ampliar el marco teórico sobre el nivel y tipo de relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Las bases teóricas se presentan en un apartado específico de la investigación, mientras que los resultados muestran los aportes referidos a los trabajadores de la municipalidad provincial de Grau.

1.3.2 Justificación práctica

Los resultados de la investigación pueden servir a los directivos de la municipalidad para diseñar estrategias o talleres de capacitación que fortalezcan el liderazgo transformacional. Esto contribuiría a incrementar la satisfacción laboral de los empleados, facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales y beneficiar a la población de Grau mediante la



ejecución efectiva de proyectos y obras. Asimismo, la identificación de las características del liderazgo transformacional permite a los trabajadores comprender mejor los estilos de liderazgo que influyen en su motivación y satisfacción.

1.3.3 Justificación metodológica

El estudio sigue los métodos científicos, ajustándose al tipo, nivel, diseño y enfoque de investigación idóneos. La población se extrajo de la planilla de trabajadores de la municipalidad de Grau en 2024. Los instrumentos de recolección de datos fueron validados por expertos y se verificaron su fiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Esto asegura la consistencia y precisión interna de los ítems, permitiendo que los resultados sean concretos y garantizados y pueden servir como punto de partida para investigaciones de tipo aplicada.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024
- Establecer la relación entre la motivación inspiradora y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024
- Establecer la relación entre la estimulación intelectual y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024
- Establecer la relación entre la consideración individualizada y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

El liderazgo transformacional está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.



2.2.2 Hipótesis específicas

- La influencia idealizada está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024
- La motivación inspiradora está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024
- La estimulación intelectual está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024
- La consideración individualizada está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024



2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ESCALA
Liderazgo transformacional (LT)	Pereira et al. (2020) afirman que el liderazgo transformacional se centra en la interacción entre el líder y sus seguidores, donde el líder actúa como un catalizador para el cambio, buscando mejorar el rendimiento y la colaboración a través de una visión compartida que promueve el crecimiento profesional de los miembros del equipo.	El MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) mide los estilos de liderazgo transformacional y transaccional evaluando factores como la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.	Influencia idealizada	-Ética -Ejemplo -Confianza -Carisma	Tipo escala Likert -Muy de acuerdo (5) -De acuerdo (4) -Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) -En desacuerdo (2) -Muy en desacuerdo (1)
			Motivación inspiradora	-Visión clara -Entusiasmo -Compromiso -Motivación	
			Estimulación intelectual	-Innovación -Reflexión Crítica -Cuestionamiento	
			Consideración individualizada	-Atención personalizada -Mentoría -Reconocimiento -Desarrollo Personal	
Satisfacción laboral (SL)	Es una actitud positiva que un empleado desarrolla hacia su trabajo, basada en la evaluación de su experiencia laboral y el entorno en el que opera. Incluye tanto las	La Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma (SL-SPC) mide la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad en cinco dimensiones: autorrealización,	Autorrealización	-Logros Profesionales -Desarrollo Personal	-Muy Favorable (4) -Favorable (3) -Medio (2) -Deficiente (1)
			Involucramiento laboral	-Compromiso -Participación	
			Supervisión	-Apoyo - Retroalimentación	
			Comunicación	-Claridad	

	emociones internas como las respuestas a las condiciones laborales externas, influyendo en el rendimiento y bienestar general del trabajador (Parra et al, 2019).	involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales.		-Frecuencia	
			Condiciones laborales	-Ambiente -Recursos	

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 A nivel internacional

- a) Delgado y Gahona (2022), realizaron un estudio en Chile titulado "Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono", cuyo objetivo fue examinar la relación entre el liderazgo transformacional (LT) y la satisfacción laboral (SL). El cuestionario utilizado se diseñó a partir de instrumentos validados. La muestra fue seleccionada a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los resultados mostraron que el modelo planteado (consideración individualizada, estimulación, intelectual, influencia idealizada atribuida, consideración individualizada conductual y motivación inspiracional), es capaz de explicar de manera significativa la satisfacción laboral, concluyendo que el liderazgo transformacional desarrolla una función influyente en la satisfacción laboral de los trabajadores.
- b) Vargas et al. (2022), realizaron una investigación en Colombia titulada "Liderazgo Transformacional y sus efectos en la satisfacción laboral", cuyo objetivo fue conocer cómo el liderazgo transformacional impacta la satisfacción laboral en empresas de habla hispana. A través de una revisión de la literatura y palabras importantes como liderazgo transformacional, clima organizacional, bienestar laboral y satisfacción, buscaron información en bases de datos como Science Direct, Proquest y Scielo. Los resultados mostraron que este tipo de liderazgo está relacionado positivamente con el rendimiento y la eficacia, mejorando el



clima organizacional y motivando a los trabajadores al concretizar los objetivos.

- c) Barragán et al. (2019), realizaron una investigación en México titulada “Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz”, con el objetivo de analizar si el liderazgo transformacional está relacionado con la satisfacción laboral de los empleados administrativos. El estudio fue cuantitativo, no experimental, de corte transversal, descriptivo y con un enfoque correlacional causal. Para medir las variables, se aplicó un cuestionario de 44 ítems a 200 participantes. Los resultados indicaron que hay una relación positiva y significativa entre las variables de estudio, porque un liderazgo enfocado en el bienestar y desarrollo profesional de los trabajadores favorece a que el trabajador esté satisfecho laboralmente.

3.1.2 A nivel nacional

- a) Otarola y Sudario (2024), en su estudio titulado "Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial Churcampa - Huancavelica, 2023", se propusieron investigar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, así como analizar cómo las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada se relacionan con la satisfacción laboral. La metodología empleada fue de tipo básica, correlacional y cuantitativa, con un diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo compuesta por 50 trabajadores del municipio. Los resultados indicaron que el 50% y 46% de los trabajadores tienen un nivel medio de liderazgo transformacional y satisfacción laboral, respectivamente. Se encontró una correlación de $r = 0.917$ y una significancia de 0.000; además, las dimensiones del liderazgo transformacional mostraron correlaciones de 0.472, 0.563 y 0.682, todas con significancia menor a 0.05. Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.



- b) Martínez (2023), en su estudio titulado "Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en trabajadores especialistas administrativos en una Municipalidad de Lima, 2021", tuvo como objetivo correlacionar el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral. La metodología empleada fue cuantitativa, correlacional simple y no experimental, con una muestra de 150 trabajadores. Para la recolección de datos, se utilizaron cuestionarios. Los resultados arrojaron una correlación de $r = 0.200$ y una significancia de $p = 0.000$, lo que indica que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Permitiendo afirmar que, un liderazgo que estimula la creatividad, la ética, la confianza, lidera con carisma y al estimular la innovación y la reflexión crítica; desarrolla un liderazgo favorable al desarrollo personal, la participación activa de los trabajadores.
- c) Acuña (2021), en su estudio titulado "Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Santa Anita", buscó determinar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. La investigación fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, correlacional, y un diseño no experimental transversal. La muestra consistió en 50 colaboradores del municipio, y se utilizó un cuestionario para la recolección de datos. Los resultados mostraron un coeficiente de Spearman (ρ) de 0.500, indicando una correlación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada también mostraron correlaciones directas y significativas con la satisfacción laboral, con valores de ρ de 0.441, 0.477, 0.477 y 0.465, respectivamente, y una significancia de 0.001. Esto sugiere que una gestión efectiva del liderazgo transformacional puede mejorar significativamente la satisfacción laboral en la municipalidad.
- d) Sánchez (2021), en su estudio titulado "Liderazgo transformacional y satisfacción laboral durante el contexto del COVID-19 en la Municipalidad Distrital de Santa María", tuvo como objetivo determinar



cómo se relaciona el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral. La investigación fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de nivel correlacional. La muestra estuvo compuesta por 125 colaboradores de la entidad, y las variables se midieron mediante dos cuestionarios. Los resultados mostraron que el 86.4% de los trabajadores evaluaron positivamente el liderazgo transformacional, y el 88.8% indicó tener una buena satisfacción laboral. El análisis arrojó un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.820 y una significancia de 0.000, lo que indica una fuerte relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Además, las correlaciones entre las dimensiones de estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación inspiradora e influencia idealizada con la satisfacción laboral fueron de 0.679, 0.811, 0.689 y 0.555, respectivamente, todas con una significancia menor a 0.05. Esto sugiere que el liderazgo transformacional está relacionada considerable a la satisfacción laboral de los trabajadores.

- e) Palacios (2021), titulado "Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Chanchamayo, Región Junín - período 2018", se centró en analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Este trabajo adoptó un enfoque mixto y es de tipo aplicado, utilizando una muestra de 123 trabajadores. La técnica empleada fue la encuesta, y el instrumento utilizado fue un cuestionario. Los resultados del estudio, al aplicar la prueba de Chi Cuadrado, arrojaron un valor de 0.003, que es menor a 0.05, lo que indica una correlación positiva alta. Esto sugiere que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Además, las dimensiones del liderazgo transformacional, como la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la inspiración motivacional y la influencia idealizada, mostraron una correspondencia significativa con la satisfacción laboral.

3.1.3 A nivel local

- a) Chara (2023), titulado "Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad de la Provincia de Abancay, 2023", tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. La investigación contó con una población de 186 trabajadores nombrados en la entidad. Este estudio fue de tipo básico, con un nivel correlacional y un diseño no experimental. Tomó como población a los colaboradores de la entidad pública, quienes respondieron a dos cuestionarios, cada uno referido a las variables de estudio. Los resultados le permitieron afirmar que, existe una correlación media positiva ($r=0.607$) entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la municipalidad. Además, se encontró una relación significativa entre las dimensiones de influencia idealizada, inspiración motivacional, estímulo intelectual y la satisfacción laboral, con valores de Rho Spearman de 0.677, 0.347 y 0.588, respectivamente.

La región Apurímac no es ajeno a los desafíos en el desarrollo del liderazgo transformacional. En la Municipalidad de la Provincia de Abancay, el 43% de los empleados reporta un nivel medio en liderazgo transformacional (Chara, 2023).

En la Municipalidad Provincial de Grau, se enfrenta una serie de problemas críticos que afectan gravemente la eficiencia y el ambiente de trabajo. La falta de liderazgo transformacional se hace evidente en múltiples aspectos. Los líderes frecuentemente muestran inseguridad y falta de confianza en sí mismos, lo que debilita la confianza de los empleados y crea un entorno de desorden. Esta situación se agrava cuando los empleados no ven a sus líderes como modelos a seguir, debido a que muchos han sido nombrados por razones políticas en lugar de por su competencia o experiencia.

La motivación de los empleados también está en declive. La falta de capacitación y reconocimiento reduce la moral y el compromiso, dejando



a los trabajadores sin las herramientas necesarias para desempeñarse eficazmente. Además, la ausencia de celebraciones y la falta de reconocimiento por los logros alcanzados contribuyen a un ambiente desalentador y apático.

La estimulación intelectual es otra área problemática, porque los empleados evitan tomar decisiones por sí mismos y esperan la intervención de los líderes para resolver problemas. Este comportamiento refleja una falta de confianza en sus propias habilidades y un temor a las posibles consecuencias. La cultura de no aceptar errores y evitar la crítica constructiva también deteriora la moral y aumenta los conflictos.

Por último, la atención personalizada es inadecuada. Las decisiones sobre a quién se atiende o se reconoce a menudo se basan en amistades o intereses políticos, en lugar de en las verdaderas necesidades y méritos. La falta de mentoría efectiva y la escasez de reconocimientos por los logros de los empleados refuerzan la sensación de desvalorización y desmotivación. En general, estos problemas subrayan la necesidad urgente de un cambio en el estilo de liderazgo y en la gestión de la municipalidad para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Liderazgo transformacional

El liderazgo es entendido como un proceso de influencia interpersonal que busca coordinar las actividades de un grupo hacia el logro de metas comunes. Este proceso se caracteriza por la habilidad de guiar, motivar e inspirar a los demás, desarrollándose a lo largo del tiempo mediante la experiencia y la formación refirió Chiavenato (2009). Además, se destaca que no existe un estilo único de liderazgo. La efectividad del líder depende de su capacidad para adaptarse a las circunstancias y necesidades del equipo, lo que favorece la flexibilidad y eficiencia en el entorno organizacional (Robbins & Judge, 2013).



Según Petrone (2020), un líder es una persona con la capacidad de dirigir, influir e inspirar a un grupo de individuos hacia el logro de objetivos comunes. Esta habilidad implica orientar el trabajo del equipo, motivar a sus miembros, generar confianza y fomentar un entorno colaborativo que permita alcanzar resultados positivos de manera sostenida.

El liderazgo integra características innatas y habilidades adquiridas. La influencia positiva y la capacidad de adaptación son elementos esenciales para su efectividad. Según Navia et al. (2019), los líderes eficaces promueven un entorno de colaboración y desarrollo personal, lo que fortalece la resiliencia y sostenibilidad dentro de sus equipos.

El liderazgo combina características innatas y habilidades adquiridas. La influencia positiva y la capacidad de adaptación son fundamentales para lograr eficacia en el entorno institucional. En la Municipalidad Provincial de Grau, el liderazgo transformacional contribuye al fortalecimiento de la motivación, el compromiso y el bienestar de los trabajadores. Según Navia et al. (2019), los líderes eficaces promueven un entorno de colaboración y desarrollo personal, lo que favorece la resiliencia y mejora la satisfacción laboral dentro del equipo.

Entre los diversos estilos de liderazgo, las investigaciones internacionales confirman que el liderazgo transformacional es altamente eficaz para fomentar la creatividad entre los empleados y mejorar su satisfacción laboral. Los líderes transformacionales se concentran en sus tareas, y trabajan para crear un entorno laboral que impulse un mayor compromiso con la organización (Dappa et al., 2019). Además, la satisfacción de los empleados es importante para asegurar un trabajo de calidad y un rendimiento organizacional eficiente (Nidadhavolu, 2018).

Pereira et al. (2020) explican que el liderazgo transformacional se basa en una relación cercana entre el líder y los miembros del equipo. Esta relación se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar, motivar y guiar a sus colaboradores hacia una meta común. En lugar de limitarse a supervisar



tareas, el líder transformacional impulsa cambios positivos en la dinámica del grupo, actuando como un agente que orienta el desarrollo profesional de cada integrante. A través de una visión compartida, se fomenta un entorno de trabajo colaborativo, donde la mejora del desempeño y el crecimiento individual se convierten en objetivos colectivos.

Según Khan et al. (2020), la característica principal de un líder es su capacidad para inspirar y movilizar a su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, reconociendo las necesidades y aspiraciones de los colaboradores para fomentar la innovación y la adaptación a los cambios, al tiempo que promueve un ambiente de confianza y colaboración para alcanzar el éxito. Por lo tanto, Hermosilla et al. (2016) afirman que este estilo de liderazgo es el más apropiado para orientar a las empresas hacia la innovación, porque los líderes comunican su visión de manera clara, fomentan el compromiso y generan motivación y confianza en los empleados.

El liderazgo transformacional se enfoca en la relación cercana entre el líder y su equipo, promoviendo cambios positivos tanto en los empleados como en la organización. Al vincularlo con el título "Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad", queda claro cómo este estilo de liderazgo puede asociarse directamente en el bienestar de los trabajadores. Actualmente es importante promover el LT porque el ambiente laboral es exigente en las organizaciones públicas.

Pereira et al. (2020) señalan que el líder transformacional actúa como un impulsor del cambio, promoviendo el desarrollo profesional de los trabajadores y mejorando su desempeño. En espacios institucionales como una municipalidad, donde predominan estructuras formales y procedimientos estrictos, este estilo de liderazgo contribuye a generar un ambiente más dinámico y participativo. Al fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia, se incrementa la satisfacción laboral y se favorece un mejor desempeño colectivo.



Khan (2020) resalta que la mayor fortaleza del líder transformacional es su capacidad para inspirar y movilizar al equipo hacia metas comunes. En una municipalidad, esta inspiración es importante para que los empleados se sientan parte de algo mayor y se adapten mejor a los cambios necesarios para mejorar los servicios públicos, lo que repercute en favor a su satisfacción. Un líder con carácter de carisma, motivador y reconoce el desempeño de los trabajadores contribuye al desarrollo personal de la persona.

Hermosilla et al. (2016) señalan que el liderazgo transformacional favorece el compromiso de los trabajadores e impulsa la innovación en las organizaciones. Esto ocurre cuando el líder comunica una visión clara, genera confianza y crea un entorno que valora el esfuerzo individual y colectivo. Estas acciones fortalecen el vínculo de los empleados con sus funciones y contribuyen a un clima laboral positivo. A su vez, Quirós (2020) sostiene que este estilo de liderazgo transforma el comportamiento organizacional, la cultura institucional, las personas y también al propio líder. Esta transformación se basa en principios como la pasión, la confianza, la ética y la responsabilidad, los cuales orientan la gestión hacia el desarrollo profesional y humano.

De tal manera que, el liderazgo transformacional se caracteriza por un estilo en el que el líder impulsa a cada colaborador a superar sus propios límites y alcanzar su máximo potencial. Este enfoque está asociado con la promoción del cambio mediante la estimulación de la creatividad, la innovación y el compromiso tanto a nivel individual como grupal, asimismo, favorece a que los trabajadores se comprometan con las metas de la organización. (Alcázar, 2020).

Dimensiones de la variable liderazgo transformacional

Las dimensiones del liderazgo transformacional incluyen la Influencia Idealizada, que está asociada al carisma del líder; la Inspiración Motivacional, que se refiere a la comunicación clara del líder sobre la visión y metas de la organización; la Estimulación Intelectual, que fomenta la creatividad y la innovación dentro del equipo; y la Consideración Individualizada, que se



centra en el bienestar y el desarrollo profesional de los colaboradores (Moshin et al., 2019).

3.2.1.1 Influencia idealizada.

La influencia idealizada inspira la admiración y la confianza en el líder, desde el enfoque teórico de Weber hasta autores nacientes.

La influencia idealizada se refiere a cuán intensamente confían y respetan los subordinados a su líder, a la dedicación que demuestra en su trabajo y a verlo como un ejemplo a seguir. Este concepto se basa en las cualidades carismáticas que se han atribuido a líderes y directivos (Rojero, 2019).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo cuyo propósito es inspirar y motivar a los seguidores para lograr altos niveles de desempeño y compromiso. Una de las dimensiones importantes de este estilo es la "influencia idealizada", que se refiere a la capacidad del líder para ser un modelo a seguir y generar admiración y respeto entre sus seguidores (Quirós, 2020).

Según Moshin et al. (2019), la influencia idealizada se define por la capacidad del líder para ser un ejemplo a seguir, mostrando comportamientos éticos, integridad y transparencia, lo que fomenta la lealtad y el compromiso total del equipo. Los trabajadores de la municipalidad al observar al líder enseñar con ejemplo y práctica, pueden tratar de imitar manifestando un desempeño esperado en armonía a los objetivos de la municipalidad.

3.2.1.2 Motivación inspiradora.

En relación con la satisfacción laboral, esta se refiere al grado en que los trabajadores de la municipalidad se sienten realizados y valorados en su entorno laboral. Un liderazgo transformacional que fomente la motivación inspiradora puede aumentar significativamente esta satisfacción, porque los empleados se sienten parte de los logros

organizacionales, y experimentan un mayor compromiso y bienestar en su trabajo diario, mejorando tanto su desempeño como el ambiente laboral.

La motivación en el sector público desarrolla una función importante para fomentar la eficiencia como la satisfacción laboral de los empleados. Varios estudios han investigado cómo aspectos como la confianza en el entorno laboral, la calidad de la comunicación interna y las estrategias de retroalimentación pueden impactar positivamente en la motivación de los trabajadores públicos, promoviendo un mayor compromiso y rendimiento (Nurdin & Ismaya, 2017).

Las personas que trabajan en el sector privado suelen estar más motivadas por el salario y la seguridad laboral, porque enfrentan mayor presión por resultados y competitividad. Mientras, quienes laboran en el sector público valoran más el reconocimiento, la estabilidad institucional y el impacto social de su trabajo. Esta diferencia obliga a que la gestión del talento humano se adapte a las motivaciones propias de cada sector (Khojasteh, 1993).

Según Densten (2002), la motivación inspiradora en el liderazgo se relaciona con la capacidad de un líder para motivar a sus seguidores a través de dos enfoques clave: uno basado en imágenes y otro en conceptos. Estos enfoques motivacionales están vinculados con la capacidad del líder de generar esfuerzo adicional por parte de los seguidores, lo que implica que los líderes inspiradores pueden fomentar un mayor compromiso y dedicación en sus equipos.

3.2.1.3 Estimulación intelectual.

El líder que utiliza la estimulación intelectual anima a su equipo a pensar de forma creativa e innovadora. Les invita a no aceptar las cosas, simplemente porque siempre se ha desarrollado de esa manera, a buscar nuevas ideas y a encontrar soluciones diferentes. También les

enseña a aprender de sus errores. De esa manera, el líder crea un ambiente en el que se valora el pensamiento crítico y se apoya en tomar decisiones basadas en información y análisis (Moshin et al., 2019).

La estimulación intelectual, asociada directamente con la creatividad, es una dimensión importante del liderazgo transformacional. En este enfoque, el líder desafía a los miembros del equipo a cuestionar las ideas establecidas y explorar nuevas formas de abordar los problemas. Fomenta un entorno donde se valoran la innovación y el pensamiento crítico, motivando a los colaboradores a buscar soluciones originales y a aprender de sus errores. Este tipo de liderazgo promueve una mentalidad abierta, donde se incentiva el intercambio de ideas y la toma de decisiones informadas, y mejora el rendimiento del equipo, asimismo, impulsa su crecimiento continuo (Gives, Peña, & García, 2024).

La estimulación intelectual se caracteriza en motivar a las personas a buscar soluciones creativas a problemas comunes o frecuentes, promoviendo un ambiente o clima laboral donde se puedan cuestionar sus propias ideas y las de la organización. Este enfoque, reconocido como liderazgo creativo, es resaltado por autores como Drucker (1985) y Varela (2001), quienes enfatizan la importancia de que los líderes impulsen el pensamiento innovador en sus equipos de trabajo para resolver los desafíos organizacionales (Rojero, 2019).

3.2.1.4 Consideración individualizada.

En la consideración individualizada, el líder transformacional se preocupa sinceramente por el bienestar y el desarrollo profesional de cada integrante del equipo. Esto significa que sabe identificar y responder a las necesidades y metas personales de cada uno, ofreciendo apoyo y guía, y creando una relación de confianza y respeto (Moshin et al., 2019).



La consideración individualizada es un componente importante del liderazgo transformacional que se centra en atender las necesidades y aspiraciones específicas de cada miembro del equipo. El líder, al practicar esta consideración, demuestra un interés genuino por el bienestar y el desarrollo profesional de sus colaboradores. Significa que, reconoce y valora las habilidades y objetivos individuales, ofrecer apoyo personalizado y proporcionar orientación para ayudar a cada persona a alcanzar su máximo potencial. Establece una relación de confianza y respeto mutuo, creando un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y respaldados en su crecimiento personal y profesional. Este enfoque contribuye a mejorar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores al atender sus necesidades individuales y fomentar su desarrollo continuo (Gives, Peña, & García, 2024).

También se puede precisar que la consideración individualizada se trata del nivel de atención que un líder brinda a favor de cada integrante del equipo de trabajo. Significa responsabilizar proyectos de forma personalizada y velar especialmente a quienes se sienten menos parte del grupo. La idea se apoya en teorías motivacionales como las de Maslow (1943), y la teoría de expectativas de Vroom (1964), que resaltan lo importante que es que cada persona perciba el interés del líder por sus necesidades (Rojero, 2019).

3.2.2 Satisfacción laboral

La teoría constructiva-destructiva y activa-pasiva de la satisfacción laboral explica cómo los empleados ven su propio bienestar en el trabajo y cómo reaccionan a esa sensación. Según esta idea, algunas personas, al notar que algo no funciona bien, se ponen en acción para mejorar la situación, proponen cambios y buscan soluciones. En cambio, otras, al sentirse insatisfechas, prefieren no hacer nada o incluso actúan de manera que empeoran el ambiente de trabajo (Robbins & Judge, 2013).



Esta teoría explica que la experiencia laboral no se limita a lo que una persona siente en su puesto de trabajo. También considera la manera en que responde ante esas emociones, ya sean positivas o negativas. Desde esta perspectiva, es posible entender por qué algunos trabajadores muestran compromiso y proactividad, mientras que otros adoptan actitudes de rechazo o desinterés. El modelo ayuda a las organizaciones a detectar aspectos que deben ser mejorados y a diseñar estrategias que favorezcan un entorno más satisfactorio y productivo.

Según Robbins y Judge (2013), identifican cuatro posibles respuestas frente a la satisfacción o insatisfacción laboral, agrupadas en dos dimensiones: una que distingue entre conductas constructivas y destructivas, y otra que diferencia comportamientos activos y pasivos. Estas categorías permiten analizar cómo reacciona el personal ante su realidad laboral y qué impacto tienen esas reacciones en el funcionamiento de la organización.

Para que los trabajadores se mantengan motivados y experimenten bienestar en su entorno laboral, las organizaciones deben prestar atención a dos aspectos fundamentales. Según **la teoría de Herzberg** (1959), el primero corresponde a las condiciones laborales adecuadas, denominadas factores higiénicos. Estos incluyen un entorno físico seguro y ordenado, instalaciones en buen estado, una remuneración equitativa y beneficios que brinden estabilidad. Estos elementos no generan motivación directa; sin embargo, su ausencia puede provocar insatisfacción.

El segundo aspecto corresponde a los factores motivacionales, los cuales influyen de manera directa en la satisfacción laboral. Estos incluyen el reconocimiento al desempeño, las oportunidades de crecimiento profesional, la asignación de responsabilidades significativas y la posibilidad de alcanzar logros personales dentro de la organización. Además, permiten enriquecer el contenido del trabajo, hacerlo más desafiante y brindar espacios para el aprendizaje y el desarrollo. Cuando estos elementos están presentes, fortalecen el compromiso del trabajador, mejoran el rendimiento y consolidan su vínculo con la organización.



Chiavenato (2011) resalta la importancia de las condiciones laborales adecuadas, al señalar que un entorno físico favorable contribuye a prevenir la insatisfacción de los colaboradores. La teoría de Herzberg indica que, además de contar con un ambiente apropiado, es necesario que las tareas asignadas generen sentido, propósito y oportunidades de desarrollo personal y profesional. Este enfoque permite reducir la insatisfacción y promover una motivación genuina, lo que fortalece el compromiso de los trabajadores con sus funciones.

La satisfacción laboral en los trabajadores del sector público representa un aspecto fundamental, en virtud a su impacto directo en la calidad del servicio y en la eficiencia de las instituciones. Diversas investigaciones han examinado los factores que influyen en esta variable, identificando condiciones que la fortalecen y otras que la debilitan. En el caso de la Municipalidad Provincial de Grau, comprender el nivel de satisfacción laboral permite orientar acciones que mejoren el desempeño organizacional. En este contexto, el liderazgo transformacional aporta una forma de conducción que promueve la motivación, el compromiso y el desarrollo profesional de los trabajadores, aspectos esenciales para una gestión pública más efectiva.

Según Putra et al. (2023), define que “El estilo de liderazgo tóxico y el estrés laboral pueden reducir la satisfacción laboral de los empleados” (p.15). Esto evidencia que la presencia de un liderazgo negativo, junto con elevados niveles de estrés, perjudica el bienestar y la motivación de los trabajadores. Un entorno laboral con estas características tiende a generar desconfianza, falta de reconocimiento, agotamiento emocional y desinterés por las tareas asignadas. Como consecuencia, disminuye la productividad, se debilita el compromiso institucional y se deteriora la calidad del servicio. Este tipo de situaciones deteriora el clima organizacional y hace que los trabajadores perciban inestabilidad, pocas oportunidades de crecimiento y una falta de reconocimiento hacia el trabajo que realizan en la institución.



Según Judge et al. (2001) la satisfacción laboral se define como el nivel de bienestar y conformidad que experimentan los empleados con respecto a su trabajo. Esta sensación se forma a partir de múltiples aspectos del entorno laboral. Entre ellos se encuentran las condiciones físicas del espacio de trabajo, la naturaleza de las tareas asignadas, el grado de autonomía, las oportunidades de desarrollo profesional y la calidad de las relaciones con compañeros y supervisores. Cuando estos elementos son valorados de forma positiva, los trabajadores suelen mostrar mayor compromiso, motivación y estabilidad en sus funciones. Pero la percepción negativa de estos factores puede generar descontento, baja productividad o una actitud de indiferencia hacia las responsabilidades laborales.

Parra et al. (2019) definen la satisfacción laboral como una actitud positiva que el trabajador desarrolla hacia su labor, a partir de la evaluación de su experiencia dentro del entorno organizacional. Esta actitud se construye a través de emociones personales y de las respuestas que surgen frente a las condiciones externas del trabajo. La satisfacción laboral influye directamente en el desempeño, el compromiso y el bienestar general del empleado.

Según Kong et al. (2018), la satisfacción laboral se refiere al nivel de contento y bienestar que experimentan los empleados en relación con su entorno de trabajo. Identifica que los factores que influyen en la satisfacción laboral se agrupan en categorías organizativas, individuales, sociales, familiares y psicológicas. La investigación de los autores muestra que la educación, el interés, y las habilidades son factores clave a nivel individual, mientras que el apoyo organizacional y la cultura impactan desde una perspectiva organizacional. Además, se subraya la importancia de las políticas de apoyo al equilibrio entre la vida laboral y familiar, así como la gestión de problemas psicológicos para mejorar la satisfacción laboral. Los hallazgos indican que la satisfacción laboral contribuye al compromiso organizacional y la intención de permanencia, sugiriendo que una gestión eficaz y el apoyo adecuado son importantes para mantener a los empleados satisfechos y motivados.



Según Putra et al. (2023), la satisfacción laboral en las organizaciones del sector público puede ser significativamente mejorada mediante la implementación de estilos de liderazgo adecuados, el fomento de comportamientos prosociales, la oferta de recompensas, el fortalecimiento del compromiso organizacional, la promoción de la justicia y el empoderamiento, así como el desarrollo de la inteligencia emocional y una comunicación efectiva. La revisión sistemática realizada, basada en el protocolo de Lee y Cummings (2008), evaluó datos de diversas bases electrónicas desde 2008 hasta febrero de 2022. El estudio identificó que mientras un liderazgo tóxico y el estrés laboral pueden disminuir la satisfacción de los empleados, los factores mencionados anteriormente tienden a incrementarla.

En el contexto de la Municipalidad Provincial de Grau, el liderazgo transformacional representa una alternativa de gestión orientada a mejorar la satisfacción laboral del personal. Este estilo se centra en inspirar y motivar a los trabajadores, fortaleciendo su compromiso con los objetivos institucionales. Se basa en cuatro componentes fundamentales: la influencia idealizada, que permite al líder servir como ejemplo ético y profesional; la inspiración motivacional, que comunica una visión clara y estimulante del trabajo; la estimulación intelectual, que promueve la creatividad y la participación activa en la resolución de problemas; y la consideración individualizada, que reconoce las necesidades y capacidades de cada trabajador. Estos elementos ayudan a generar un entorno laboral en el que los empleados se sienten valorados, escuchados y comprometidos con su labor, lo cual puede favorecer el buen desempeño institucional y la mejora continua de los servicios públicos.

Los estudios revisados, como el de Putra, Mairruf y Yunus (2023), indican que factores como un buen liderazgo, comportamiento prosocial y comunicación efectiva son importantes para mejorar la satisfacción laboral en el sector público. En una municipalidad, un líder transformacional puede mejorar la satisfacción de los empleados al involucrarlos en la visión de la organización, ofrecer recompensas y apoyo, y promover un ambiente justo y empoderador.



Por su parte, la investigación de Judge, Thoresen y Bono (2001) identifica una relación moderada entre satisfacción y rendimiento laboral. Cuando los trabajadores se sienten satisfechos con su entorno y sus funciones, su desempeño tiende a mejorar. Este efecto favorece directamente la eficiencia institucional y la calidad de los servicios públicos.

Dimensiones de la variable satisfacción laboral

La satisfacción laboral se compone de varios aspectos que influyen en cómo el trabajador percibe su experiencia en la organización. Sus principales dimensiones son: condiciones de trabajo, remuneración, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo y reconocimiento. Estas áreas permiten evaluar el nivel de bienestar y compromiso del personal.

3.2.2.1 Autorrealización.

La autorrealización se refiere al proceso mediante el cual un individuo alcanza su máximo potencial y realiza sus aspiraciones más profundas, logrando una completa realización personal y profesional. Basado en la perspectiva de Maslow (1943), la autorrealización es la culminación de una jerarquía de necesidades, donde una persona se siente plenamente satisfecha al cumplir sus propias expectativas y talentos. En este contexto, la autorrealización es vista como el logro de una vida plena y significativa, en la que los individuos utilizan sus habilidades al máximo y se desarrollan de manera integral.

3.2.2.2 Involucramiento laboral.

Kahn (1990) afirma que el involucramiento laboral se puede considerar desde tres dimensiones principales: física, emocional y cognitiva. El involucramiento físico se refiere a la energía y el esfuerzo que un empleado pone en su trabajo; el emocional se relaciona con el entusiasmo y el interés que siente hacia sus tareas; y el cognitivo se refiere a la atención y la concentración que el empleado

dedica a su trabajo. Estos aspectos son fundamentales para lograr un alto rendimiento y una satisfacción general en el entorno laboral.

Schaufeli y Bakker (2004) también destacan que el involucramiento laboral está relacionado a la satisfacción en el trabajo y el rendimiento laboral. Trabajadores que están comprometidos con su trabajo tienden a mostrar mayor satisfacción y una actitud positiva hacia su desempeño, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y menor rotación de personal.

3.2.2.3 Supervisión.

La supervisión es el proceso a través del cual se guía, controla y apoya a los trabajadores para garantizar que sus tareas y actividades se desarrollen de acuerdo con los objetivos organizacionales. Esto demanda la observación directa del desempeño laboral, la fuente de retroalimentación y determinación de normas y procedimientos que permitan el logro de metas y la mejora permanente. La supervisión efectiva, además, de enfocarse en la corrección de errores, también caracteriza el desarrollo profesional de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y productivo (Robbins & Judge, 2013).

3.2.2.4 Comunicación.

La comunicación es importante en la vida diaria, porque las personas no viven solas ni son autosuficientes. Constantemente interactúan con los demás y con su entorno a través de la comunicación, que es el proceso de transmitir información y significados entre personas. De modo que, es un medio o canal que permite compartir las ideas, hechos y valores. La comunicación nos favorece conectar con otros, intercambiar sentimientos y conocimientos. Para que exista la comunicación, es esencial la participación de dos personas: una que envíe el mensaje y otra que lo reciba. Porque si nadie recibe el mensaje, no existe la comunicación. En las organizaciones, la

comunicación es fundamental porque mantiene todo funcionando al integrar y coordinar las diferentes partes del equipo (Chiavenato I. , 2011).

Por lo tanto, la comunicación es esencial para la satisfacción laboral porque ayuda a las personas a conectar y entenderse. En el trabajo, la claridad en la comunicación significa que todos entienden bien las ideas y expectativas, lo que ayuda a evitar malentendidos y problemas. Además, mantener una comunicación frecuente asegura que todos estén informados y actualizados, lo que hace el ambiente laboral más colaborativo y efectivo. En las organizaciones, una buena comunicación mantiene todo en marcha al coordinar y unir los esfuerzos de todos los miembros del equipo (Chiavenato, 2011).

3.2.2.5 Condiciones laborales.

Las condiciones laborales comprenden todos los aspectos del entorno de trabajo que pueden influir en la salud, el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. Involucran factores ambientales, tecnológicos y organizacionales que inciden directamente en la satisfacción laboral y en la calidad del desempeño. Según Vallenas (2019), estas condiciones incluyen las características de las instalaciones, los equipos disponibles y la exposición a agentes físicos, químicos o biológicos presentes en el espacio de trabajo. Una adecuada gestión de estos elementos contribuye a generar un entorno seguro, funcional y favorable para el desarrollo de las actividades laborales.

Caparros (2017, citado por Vallenas, 2019) enfatiza que un ambiente de trabajo saludable trasciende en la motivación de los trabajadores. Un buen clima laboral mejora la productividad y el rendimiento organizacional, también protege la salud física y mental de los trabajadores, evitando efectos negativos en su vida personal.



Chiavenato (2002) y Vallenias (2019) destacan que el trabajo de las personas está influenciado por diferentes grupos de condiciones, tales como:

- Condiciones Ambientales: Se refieren a las características del entorno de trabajo que afectan cómo se realiza el trabajo, incluyendo la comodidad y el ambiente físico de oficinas o fábricas.
- Condiciones Materiales: Incluyen los recursos y herramientas necesarios para realizar el trabajo, lo que puede aliviar el esfuerzo físico y reducir la repetitividad de las tareas (pp. 192 – 199).

3.3 Marco conceptual

a) Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de un individuo para influir, guiar y motivar a un grupo de personas hacia la consecución de los objetivos organizacionales, utilizando habilidades interpersonales, comunicación efectiva y visión estratégica (Chiavenato, 2019).

b) Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el nivel de contenido y motivación que un empleado experimenta con su trabajo, considerando aspectos como la remuneración, las oportunidades de desarrollo, y las relaciones laborales, siendo fundamental para la productividad y el clima organizacional (Robbins & Coulter, 1996).

c) Influencia idealizada

Es la capacidad de un líder para ser un modelo a seguir, ganando respeto, confianza y admiración de los seguidores al demostrar altos estándares éticos y una fuerte visión de propósito (Mohsin et la., 2019).

d) Motivación inspiradora

Es la habilidad del líder para motivar a los empleados comunicando una visión convincente del futuro, utilizando mensajes positivos y apelaciones emocionales que generan entusiasmo y compromiso (Chiavenato I. , 2002).

e) Estimulación intelectual



Implica fomentar la creatividad y el pensamiento crítico en los empleados, alentándolos a desafiar las suposiciones existentes y a encontrar soluciones innovadoras a los problemas (Mohsin et la., 2019).

f) Consideración individualizada

Consiste en prestar atención personalizada a las necesidades y aspiraciones de cada empleado, actuando como mentor y promoviendo su desarrollo personal y profesional (Mohsin et la., 2019).

g) Autorrealización

Es el proceso mediante el cual una persona alcanza su máximo potencial y desarrollo personal, logrando satisfacción y crecimiento en su trabajo (Chiavenato, 2002).

h) Involucramiento laboral

Es el grado de compromiso emocional y conexión que un empleado siente hacia su trabajo y la organización, influyendo positivamente en su desempeño Kahn (1990).

i) Supervisión

Es el proceso de guiar, dirigir y evaluar el desempeño de los empleados para asegurar que las actividades laborales estén alineadas con los objetivos organizacionales (Robbins & Judge, 2009).

j) Comunicación

Es el intercambio de información, ideas y emociones dentro de una organización, esencial para la coordinación, la toma de decisiones y el mantenimiento de un ambiente de trabajo positivo (Robbins & Judge, 2009).

k) Condiciones laborales

Son todos los factores que influyen en el entorno de trabajo, como la seguridad, la salud, el bienestar y el ambiente físico, que afectan la satisfacción y la productividad de los empleados (Chiavenato I. , 2011).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

Tipo básica

Según Hernández y Mendoza (2018), en una investigación básica “el investigador comienza a revisar bibliografía básica sobre su tema, cuyo propósito es producir conocimiento y teorías” (ps.32, 46). En este estudio se desarrolló una investigación de tipo básica, enfocada en profundizar el análisis teórico sobre las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Su finalidad fue generar conocimientos que contribuyan a la comprensión de la relación entre ambas variables en el contexto del sector público, específicamente en la Municipalidad Provincial de Grau.

4.1.2 Nivel de investigación

Nivel correlacional

Según Hernández y Mendoza (2018), “la correlación mide el nivel o grado de correlación entre las variables de estudios” (p.108-109). Este estudio corresponde al nivel correlacional, porque tuvo como propósito analizar la relación existente entre dos variables: el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. El objetivo fue determinar si el estilo de liderazgo ejercido por los directivos influye en la percepción de satisfacción de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau. Este nivel permite establecer el grado y dirección de asociación entre ambas variables, sin atribuir relaciones de causa y efecto.

4.2 Diseño de investigación

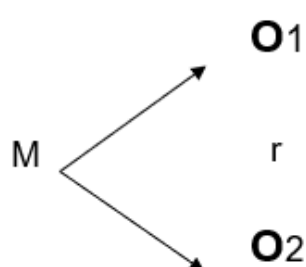
Diseño no experimental



Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación de diseño experimental “busca observar o conocer la naturaleza de las variables de estudio en su estado natural, sin manipular intencionadamente” (p.174). En este estudio, no se manipuló intencionalmente la variable de liderazgo transformacional. Además, el diseño fue de corte transversal, en virtud de que los datos se recogieron en un único periodo y espacio.

Figura 1

Diseño de la Investigación



Donde:

M: Trabajadores de una municipalidad provincial de Grau.

O1: Liderazgo transformacional

O2: Satisfacción laboral

r: relación entre las variables de estudio

4.3 Descripción ética de la investigación

La investigación se desarrolló respetando principios éticos fundamentales como la responsabilidad, el respeto a la dignidad de las personas y la integridad académica. Antes de la recolección de datos, se obtuvo la autorización formal de las autoridades de la Municipalidad Provincial de Grau, así como el consentimiento informado de los trabajadores que participaron voluntariamente en el estudio. Los datos fueron tratados con estricta confidencialidad y se aseguró el anonimato de los participantes en todas las etapas del proceso. La información recolectada fue utilizada exclusivamente con fines académicos, garantizando el cumplimiento de las normas éticas que rigen la investigación científica.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Unidad de análisis

La investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Grau.

4.4.2 Población

La población estuvo conformada por 71 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Grau, quienes desempeñan funciones en distintas áreas de la institución. Todos comparten características relacionadas con su vínculo laboral, permitió obtener información útil y coherente para el análisis de esta investigación.

Según Hernández y Mendoza (2018), “la población es la totalidad de sujetos a estudiar, reúnen características similares, y proveen datos para analizar” (p. 199). En este estudio, los trabajadores pertenecen al sector público y desarrollan sus actividades en un entorno donde influyen diversos factores organizacionales. Analizar sus percepciones sobre el estilo de liderazgo y su nivel de satisfacción laboral permite comprender mejor cómo se desarrollan estas relaciones dentro de la municipalidad y cómo impactan en su experiencia diaria.

4.4.3 Muestra

Según Hernández y Mendoza (2018), la muestra “es un sub conjunto que representa a la población y proporcionarán datos para investigación” (p.196). En este estudio, la muestra fue seleccionada de manera aleatoria, con la finalidad de garantizar la representatividad de los resultados.

Por lo tanto, la muestra estuvo integrado por 60 trabajadores de la municipalidad de Grau.

4.5 Técnicas e instrumentos

4.5.1 Técnicas

Encuesta

Según Carrasco (2008), la encuesta “es una técnica óptima para investigaciones sociales, porque, su posee una característica de adaptabilidad



y versatilidad, a su vez, es objetiva” (p.345). En este estudio, se empleó la encuesta como técnica para recopilar información de manera directa, estructurada y sistemática. Su aplicación permitió obtener datos relevantes sobre la percepción de los trabajadores respecto al liderazgo transformacional y su nivel de satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Grau.

4.5.2 Instrumentos de la investigación

Cuestionario

Según Hernández y Mendoza (2018), el cuestionario “consiste en un conjunto de ítems, tanto abiertos como cerrados, que miden las variables del estudio y permiten recolectar datos” (p. 251). En esta investigación se emplearon cuestionarios estructurados, adaptados de los instrumentos MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) para la variable liderazgo transformacional y SL-SPC (Satisfacción Laboral en el Sector Público con Contexto) para la variable satisfacción laboral. Los ítems fueron modificados de acuerdo con los indicadores establecidos y con las características específicas de la población de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Grau. Este instrumento permitió obtener información válida y pertinente para el análisis de ambas variables.

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), desarrollado por Bass y Avolio en 2004 mejorada por en la versión de Vega y Zavala (2004) y adaptado por Gives et al. (2024) al contexto peruano contiene 20 preguntas que evalúan el liderazgo transformacional. Este cuestionario mide cuatro dimensiones: influencia idealizada, consideración individualizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual, utilizando una escala Likert.

La Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma (SL-SPC), desarrollada en 2005, mide la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral. Está compuesta por 25 ítems que se agrupan en cinco factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Puede aplicarse de manera individual o grupal, en formato físico o digital, y



toma entre 5 y 15 minutos. Los resultados permiten clasificar el clima laboral en categorías como muy favorable, favorable, medio o deficiente.

4.6 Análisis estadístico

Según Hernández y Mendoza (2018), “el análisis de datos comienza con la distribución de frecuencias mediante tablas y gráficos, y la estadística inferencial se utiliza para probar las hipótesis” (pp. 328-338).

Los datos recolectados se ingresaron inicialmente en Excel y luego se trasladaron al SPSS V. 26 para su análisis. Se realizó la suma, agrupación y baremación de los datos en función de las variables y dimensiones.

Para los resultados descriptivos, se utilizó el análisis estadístico descriptivo, presentando los datos en tablas de frecuencias y porcentajes para determinar los niveles de las variables.

En cuanto a los resultados inferenciales, se aplicó el análisis estadístico inferencial (Rho de Spearman). Previa prueba de normalidad para decidir si los datos siguen una distribución normal o no, y se seleccionó el análisis adecuado en función a los resultados de esta prueba.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis de los resultados

Para evaluar la confiabilidad de los cuestionarios, se utilizó el Alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes resultados fiables. Un valor de 0.926 para liderazgo transformacional y 0.951 para satisfacción laboral, lo que indican una alta confiabilidad en ambos instrumentos, garantiza respuestas consistentes por parte de los trabajadores de la municipalidad de Grau (Anexo 4).

Para determinar los niveles de liderazgo transformacional y satisfacción laboral, se analizaron las frecuencias y porcentajes de las respuestas, según las siguientes tablas de baremación:

Tabla 2

Tabla de baremación para la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones

Liderazgo transformacional (Variable)	Influencia idealizada (Dimensión 1)	Motivación inspiradora (Dimensión 2)	Estimulación intelectual (Dimensión 3)	Consideración individualizada (Dimensión 4)	Escala de valoración
20-35	5-8	5-8	6-10	4-6	Muy bajo (1)
36-51	9-12	9-12	11-15	7-9	Bajo (2)
52-67	13-16	13-16	16-20	10-13	Moderado (3)
68-83	17-20	17-20	21-25	14-16	Alto (4)
84-100	21-25	21-25	26-30	17-20	Muy alto (5)



Tabla 3

Tabla de baremación para la variable satisfacción laboral

Muy Baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
(25-39)	(40-54)	(55-69)	(70-84)	(85-100)

Estos baremos permitieron identificar los niveles de percepción sobre un líder transformacional y el nivel de satisfacción con su trabajo, facilitando una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

Análisis de la estadística descriptiva:

Tabla 4

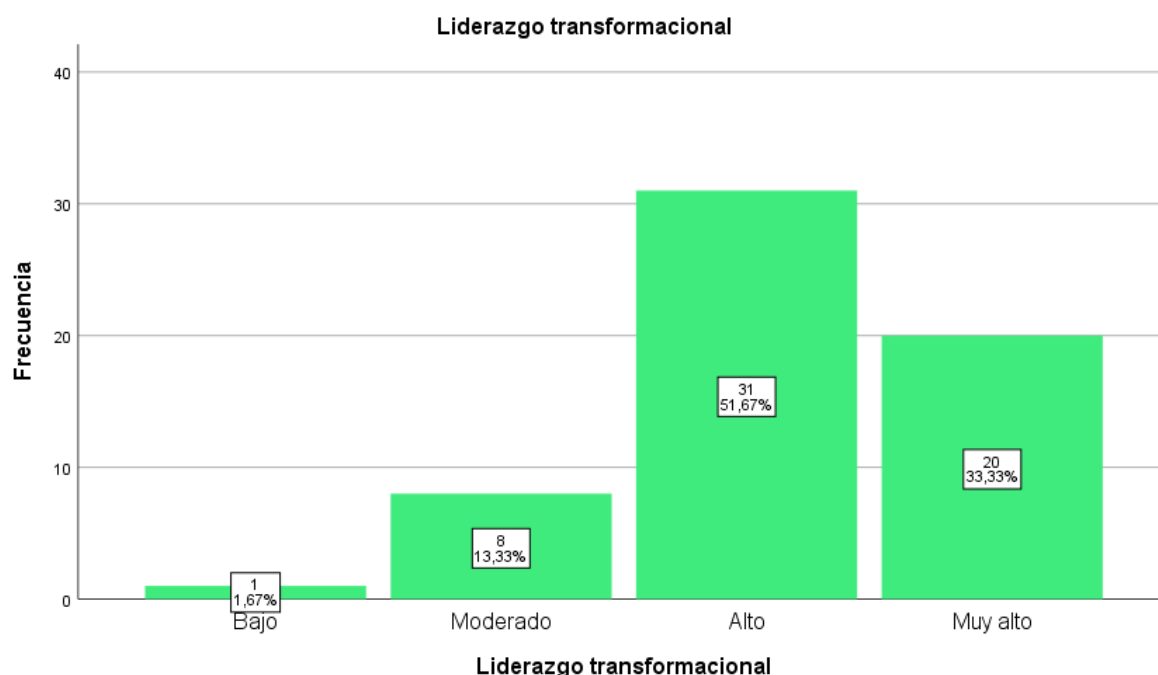
Liderazgo transformacional entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Grau

Niveles	Frecuencia (n)	Porcentajes (%)
Bajo	1	1,7
Moderado	8	13,3
Alto	31	51,7
Muy alto	20	33,3
Total	60	100,0

Nota: Resultados basados en la tabulación de datos recopilados.

Figura 2

Liderazgo transformacional entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Grau

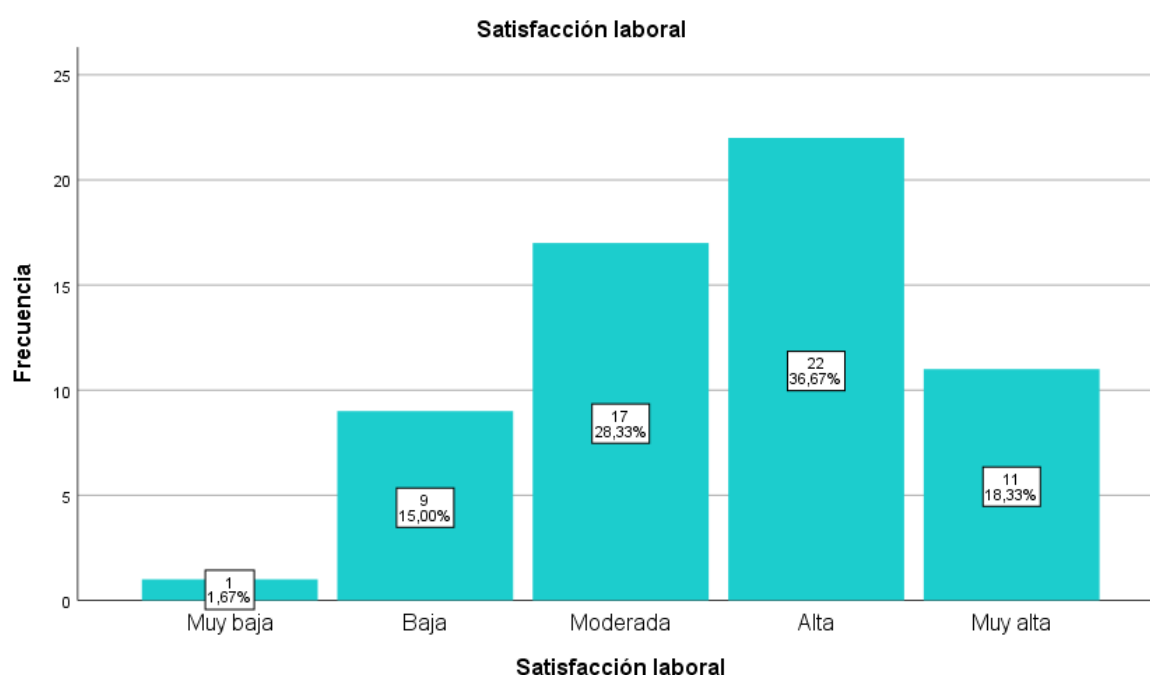


En la Tabla 4 y la Figura 2 se observa que, un 2 % de los trabajadores evalúan con un nivel bajo de liderazgo transformacional, un 13 % lo califican como moderado, mientras que la mayoría (52 %) considera que el nivel es alto, y el 33 % lo evalúa como muy alto. Significa que la mayoría de los trabajadores perciben un nivel alto o muy alto de liderazgo transformacional.

En cuanto a las dimensiones, en la de estimulación intelectual, los trabajadores destacan la presencia de innovación y reflexión crítica, importantes para fomentar la creatividad. En la consideración individualizada, se observa que el líder ofrece atención personalizada, reconociendo las necesidades y habilidades de los trabajadores, motiva y favorece su desarrollo. En la dimensión de influencia idealizada, los trabajadores valoran la ética del líder, su capacidad para dar ejemplo, generar confianza y proyectar carisma. Asimismo, en la dimensión de motivación inspiracional, los trabajadores destacan la claridad en la visión del futuro, la motivación constante y el entusiasmo del líder, esto favorece el trabajo en equipo y el compromiso hacia los objetivos comunes de la municipalidad provincial de Grau.

Tabla 5*Satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Grau*

Niveles	Frecuencia (n)	Porcentajes (%)
Muy baja	1	1,7
Baja	9	15,0
Moderada	17	28,3
Alta	22	36,7
Muy alta	11	18,3
Total	60	100,0

Nota: Resultados basados en la tabulación de datos recopilados.**Figura 3***Satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Grau*

En la tabla 5 y figura 3, se observa que, un 1,7 % de los trabajadores tiene una satisfacción muy baja, el 15 % la califica como baja, el 28,3 % tiene una satisfacción moderada, el 36,7 % la considera alta, y el 18,3 % la evalúa como muy alta. Significan que, la mayoría de los trabajadores, se sienten satisfechos con su trabajo.

En la dimensión autorrealización, que está relacionada con los logros profesionales y el desarrollo personal, muchos trabajadores se sienten satisfechos con lo que han logrado y con las oportunidades para crecer, lo que se refleja en las respuestas favorables. En involucramiento laboral, que se refiere al compromiso y la participación en el trabajo, la

mayoría de los trabajadores se muestran moderadamente comprometidos con sus tareas. En cuanto a supervisión, los trabajadores generalmente se sienten apoyados y consideran que la retroalimentación que reciben es útil. En la dimensión de comunicación, más de 30% de los trabajadores afirman que la información que reciben es clara y llega con la frecuencia adecuada. Asimismo, en cuanto a las condiciones laborales, los trabajadores están en su mayoría satisfechos con el ambiente de trabajo y los recursos disponibles.

5.2 Contrastación de hipótesis

Para determinar qué tipo de prueba realizar fue necesario desarrollar la prueba de normalidad porque esta permite conocer el tipo de distribución de los datos recolectados y se usó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov porque la muestra es mayor a 50.

Regla de decisión

Ho: Los datos proceden de una distribución normal

H1: Los datos no proceden de una distribución normal

Por tanto, si el valor $p \geq 0.05$, se acepta la Ho. Y si el valor $p < 0.05$, se rechaza Ho.

Tabla 6

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional (V1)	,259	60	,000
Influencia idealizada (D1)	,253	60	,000
Motivación inspiradora (D2)	,269	60	,000
Estimulación intelectual (D3)	,295	60	,000
Consideración individualizada (D4)	,264	60	,000
Satisfacción laboral (V2)	,221	60	,000

La tabla muestra niveles de sig. es menor a 0.05 por tanto, los datos tienen una distribución no normal, en consecuencia, se apoyará en el coeficiente de correlación de Spearman para contrastar las hipótesis.

a. Regla de decisión

Esta regla permite determinar la correlación entre las variables de estudio:

- Hipótesis nula (H_0): No existe correlación significativa entre las variables.
- Hipótesis alterna (H_1): Existe correlación significativa entre las variables.

Criterio de decisión:

- Si el valor $p \leq 0.05$, se valida la hipótesis alternativa (H_1), significa que se ha encontrado una correlación significativa.
- Pero si el valor $p > 0.05$, se descarta la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula (H_0), significa no se ha encontrado una correlación significativa.

b. Hipótesis de estudio:

Hipótesis general

Hi: El liderazgo transformacional está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Ho: El liderazgo transformacional no está relacionada directa y significativa a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024

Tabla 7

Relación entre las variables de estudio

		Satisfacción laboral	
Rho de	Liderazgo	Coefficiente de	,465
Spearman	transformacional	Sig. (bilateral)	,000
		N	60

La tabla 7 evidencia un nivel de significancia de 0.00 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.465. Existe una relación significativa entre las variables, por lo que se acepta la hipótesis alterna. Significa, mientras mejor sea el liderazgo transformacional, mayor será el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.



Hipótesis específica 1

Hi: La influencia idealizada está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024

Ho: La influencia idealizada no está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024.

Tabla 8

Relación entre las variables de investigación

			Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	,376
		Sig. (bilateral)	,003
		N	60

La tabla 8 evidencia un nivel de significancia de 0.003, que es menor a 0.05, y un coeficiente de correlación de 0.376. Significa que existe una dependencia significativa entre la dimensión 1 y la variable 2, por lo que se acepta la hipótesis alterna. Es decir, cuando el líder actúa con ética, es un ejemplo a seguir, inspira confianza y demuestra carisma, la satisfacción laboral de los trabajadores mejora, haciendo que se sientan más comprometidos y participativos.

Hipótesis específica 2

Hi: La motivación inspiradora está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024

Ho: La motivación inspiradora no está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024



Tabla 9*Relación entre la dimensión 2 y variable 2*

			Satisfacción laboral
Rho de	Motivación	Coeficiente de	,497
Spearman	inspiradora	correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

La tabla 9 evidencia un nivel de significancia de 0.00, esta es menor a 0.05 y un Rho de Spearman de 0.497. Esto indica que una correspondencia significativa, de modo que, se acepta la hipótesis alterna. Se puede decir, que cuando un líder comunica una visión clara, forja entusiasmo, fomenta el compromiso y motiva al equipo de trabajo, contribuye a que los trabajadores se sientan satisfechos con su labor.

Hipótesis específica 3

Hi: La estimulación intelectual está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024

Ho: La estimulación intelectual no está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024

Tabla 10*Relación entre la dimensión 3 y la variable 2*

			Satisfacción laboral
Rho de	Estimulación	Coeficiente de	,371
Spearman	intelectual	correlación	
		Sig. (bilateral)	,004
		N	60

La tabla 10 muestra un nivel de significancia de 0.00, menor a 0.05, y un coeficiente de correspondencia de 0.371. El nivel de significancia < 0.05 permite afirmar que existe una dependencia importante entre los constructos de estudio, por lo que se valida hipótesis alterna. Porque, cuando se promueve la creatividad, el pensamiento



crítico y cuestionamiento de ideas, los trabajadores de la municipalidad están a gusto con su trabajo.

Hipótesis específica 4

Hi: La consideración individualizada está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024

Ho: La consideración individualizada no está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024

Tabla 11

Relación entre la dimensión 4 y la variable 2

		Satisfacción laboral	
Rho de	Consideración	Coefficiente de	,481
Spearman	individualizada	correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

La tabla 11 señala un nivel de significancia de 0.00, que es menor a 0.05 y un coeficiente de reciprocidad de 0.481. Afirmando que existe una relación importante, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Porque, cuando se mejora la atención personalizada, se fomenta el apoyo, el reconocimiento y el desarrollo de los trabajadores, su satisfacción con el trabajo también aumenta.

5.3 Discusión

Con el fin de darle mayor relevancia a los resultados de la investigación, a continuación, se comparan las coincidencias y contradicciones con estudios previos y teorías:

La hipótesis principal de la investigación plantea que existe una relación directa y significativa entre los fenómenos de estudio. Los resultados obtenidos, reflejados en el Rho Spearman ($r = 0,465$) y ($p = 0,000$) señala una correspondencia moderada y significativa entre el liderazgo transformacional (LT) y la satisfacción laboral (SL). Los hallazgos coinciden con los resultados de Vargas et al. (2022), quienes afirman



que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con el rendimiento y la eficacia organizacional, mejorando el clima laboral y motivando a los empleados a alcanzar los objetivos, lo que, a su vez, favorece la satisfacción laboral. Asimismo, Barragán et al. (2019) señalaron una dependencia positiva e importante entre el LT y la SL. De manera similar, Martínez (2023) confirmaron una correlación de $r = 0,200$ y una significancia de $p = 0,000$, se puede decir que hay una relación directa y significativa entre el LT y la variable SL. Asimismo, los hallazgos de Acuña (2021) mostraron un coeficiente de Spearman (ρ) de 0,500, lo que también indicó una correlación positiva entre ambos factores. Estos resultados sugieren que una gestión efectiva basada en el LT puede promover que los trabajadores estén satisfechos con su labor que desarrolla, se sientan comprometido con las metas y muestren una participación activa en su equipo de trabajo. En este contexto, Petrone (2020) describe al líder como una persona con la capacidad de dirigir, influir e inspirar a los subordinados para concretizar metas compartidas y lograr resultados positivos. El liderazgo transformacional, por su parte, es un estilo de liderazgo cuyo objetivo es promocionar y motivar a los seguidores para alcanzar altos niveles de desempeño y compromiso con su labor y las metas de la organización.

La primera hipótesis específica formula que la influencia idealizada está directamente relacionada con la satisfacción laboral de los trabajadores. El análisis estadístico muestra ($r = 0,376$, y $p = 0,003$), existe una relación moderada y significativa entre la dimensión 1 y la SL. En investigaciones previas, Sánchez (2021) revela un ($r = 0,55$, y un $p = 0,000$) significa que existe una correspondencia directa y significativa entre los constructos, a mayores fomentos de un liderazgo carismático y comprometido con la ética, favorece a que los trabajadores estén a gusto con su desempeño laboral. Asimismo, en una investigación realizada en la municipalidad de Abancay, Chara (2023) demostró que hay una relación directa y significativa ($r = 0,588$ y $p = 0,00$) entre la influencia idealizada y la SL, porque un líder digno de seguir su ejemplo o enseña con ejemplos, propicia de forma positiva a que los trabajadores se sientan comprometidos con sus tareas. Además, Palacios (2021) afirma que existe una relación importante entre la influencia idealizada y la SL de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Chanchamayo. Desde una perspectiva teórica la "influencia idealizada", se refiere a la capacidad del líder para

convertirse en un modelo a seguir, generando admiración y respeto entre sus seguidores (Quirós, 2020).

Asimismo, la hipótesis específica 2 precisa que la motivación inspiradora tiene una relación directa y significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores. El resultado muestra ($r = 0,497$ y $p = 0,000$), significa que hay reciprocidad moderada e importante entre las variables. En Chile, los hallazgos de Delgado y Gahona (2022) demuestran que la calidad de la satisfacción laboral se debe a una buena gestión de LT en su dimensión motivación inspiracional caracterizada por una motivación oportuna, la claridad de las metas y el compromiso que demuestra en líder. Asimismo, Otárola y Sudario (2024) postulan una correlación de $r = 0,472$ y una significancia de 0,000, entre motivación inspiradora, un líder que muestra entusiasmo y compromiso genera satisfacción en los empleados de la Municipalidad Provincial de Churcampa. Según Densten (2002), la motivación inspiradora en el liderazgo está relacionada con la capacidad del líder para motivar a sus seguidores mediante dos enfoques importantes: uno basado en imágenes y otro en conceptos. Estos enfoques motivacionales están vinculados con la habilidad del líder para generar un esfuerzo adicional por parte de los seguidores, lo que implica que los líderes inspiradores pueden fomentar un mayor compromiso y dedicación en sus equipos.

La tercera conjetura precisa que la estimulación intelectual tiene una relación directa y significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores del municipio de Grau. El análisis de datos apoyado en Rho Spearman, muestra un ($r = 0,371$) y $p = 0,004$, esto permite validar que hay una asociación directa e importante entre los constructos de estudio. Estos hallazgos son consistentes con las afirmaciones de Acuña (2021), quien postula que la promoción de innovación es parte de la estimulación intelectual y estas generan sentimientos de pertinencia, aceptación y valoración en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, donde el $r = 0,447$ y $p = 0,001$. Asimismo, Chara (2023) confirma que el estímulo intelectual, en aspectos como el desarrollo del pensamiento crítico y las preguntas constructivas tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los trabajadores del sector público. De tal manera, es importante que el líder transformacional fomente la creatividad y la innovación en su equipo, promoviendo circunstancias que motiven a sus seguidores a cuestionar las ideas y construcción de



metas, además, de explorar nuevas ideas y soluciones a problemas comunes, y aprender de sus errores. Los resultados demuestran que el líder crea un entorno donde se valora y apoya el pensamiento crítico favorece de forma positiva al sentimiento de satisfacción laboral (Moshin et al., 2019).

Y finalmente, la hipótesis específica postula que la consideración individualizada está asociada de manera directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores. El resultado estadístico es ($r = 0,481$) y $p = 0,000$, es decir, las variables están asociadas de forma moderada pero significativa. Estos resultados son similares a los hallazgos de Sánchez (2021), quien realizó una investigación en la Municipalidad de Huacho, y afirma que el reconocimiento de logros del trabajador y generar oportunidades para el desarrollo personal, explica la SL de los empleados ($r = 0,811$ y $p = 0,00$). Es decir, si en la municipalidad de Grau de promueve la atención personalizada, la mentoría oportuna y desarrollo personal, la mayoría de los trabajadores mostraran un nivel SL positiva. De manera similar, Delgado y Gahona (2022) afirman que la estimulación intelectual está directamente relacionada con la SL de los trabajadores del sector público en Chile. La investigación de, Palacios (2021) en la región Junín, específicamente con los trabajadores de la Municipalidad Chanchamayo, también mostró que existe una relación significativa entre las variables de investigación. A la luz de marco teórico, el líder transformacional se preocupa sinceramente por el bienestar y el desarrollo profesional de cada miembro del equipo. Demostrando que sabe identificar y responder a las necesidades y metas personales de cada colaborador, brindando apoyo y guía, y creando una relación de confianza y respeto (Moshin et al., 2019).



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se determinó que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Grau ($r = 0,371$; $p < 0,004$). El 51,7 % percibe un liderazgo alto o muy alto, y entre el 28,3 % y 36,7 % reportan satisfacción laboral favorable, destacando innovación, compromiso, apoyo, comunicación y condiciones laborales favorables
- Se confirmó que la influencia idealizada mantiene una relación directa y significativa con la satisfacción laboral ($r = 0,376$; $p = 0,003$). Los trabajadores que perciben a sus líderes como éticos, confiables y carismáticos se sienten más comprometidos y participativos en su labor.
- Se demostró que la motivación inspiradora se relaciona significativamente con la satisfacción laboral ($r = 0,497$; $p = 0,000$). Cuando los líderes transmiten una visión clara, entusiasmo y compromiso, los trabajadores experimentan mayor satisfacción en sus funciones.
- Se estableció que la estimulación intelectual guarda una relación significativa con la satisfacción laboral ($r = 0,371$; $p = 0,004$). La creatividad, el pensamiento crítico y el cuestionamiento de ideas fortalecen la motivación y el agrado de los empleados en su trabajo.
- Se determinó que la consideración individualizada se asocia directamente con la satisfacción laboral ($r = 0,481$; $p = 0,000$). El apoyo, reconocimiento y atención personalizada por parte de los líderes incrementan el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.

6.2 Recomendaciones

- Se sugiere a que los responsables y autoridades de la Municipalidad Provincial de Grau consideren los resultados de esta investigación como un referente teórico para analizar sobre la importancia del liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en el ámbito del sector público.
- Se recomienda que las futuras investigaciones ahonden en la explicación de la influencia idealizada, por su relación con la confianza, la ética y el ejemplo que perciben los trabajadores de los directivos, por su importancia en el logro de los objetivos y metas institucionales.
- En referencia a la motivación inspiradora, es necesario seguir con estudios de mayor profundidad o nivel que permitan comprender su influencia con el compromiso y la identificación de los trabajadores con los objetivos institucionales, de preferencia en contextos de gestión municipal.
- En función con la estimulación intelectual, se sugiere que nuevos estudios investiguen cómo esta dimensión del liderazgo transformacional está relacionada con la participación, el aporte de ideas y la percepción de valor del trabajo desempeñado por los trabajadores.
- Asimismo, se recomienda desarrollar que analicen la consideración individualizada y su relación con la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia de los trabajadores, permitiendo ampliar el conocimiento teórico sobre el liderazgo transformacional en organizaciones públicas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña Reyes, L. (2021). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral del colaborador en la Municipalidad Distrital de Santa Anita 2021*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Económica Coyuntural*, 5(4), 90-118. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Barragán-Ceniceros, M., Vargas-Salgado, M., & Gómez-Bull, K. (2019). Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 1194–1208. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga5.2-736>
- Bejarano, M. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *INNOVA Research Journal*, 134-144.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Chara, B. (2023). *Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad de la Provincia de Abancay, 2023*. Abancay: Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW HILL/INTERAMERICANA. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.a ed.). McGraw-Hill.
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823-834. Obtenido de <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.006>
- Delgado Bello, C., & Gahona Flores, O. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>



- Densten, Y. (2002). Clarificar la motivación inspiradora y su relación con el esfuerzo adicional. *evista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional*23, 40-44. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/01437730210414553>.
- Gives, R., Peña, G., & García, R. (2024). Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Municipalidad de Lima Metropolitana-2023. *Estudios y perspectivas Revista científica y académica*, 4(2), 1590 - 1606. doi:<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2.308>
- Ha-Sung , k., Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Investigación de satisfacción laboral en el campo de la hospitalidad y el turismo. *Revista Internacional de Gestión de Hospitalidad Contemporánea*30, 2178-2194. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/articulo20180730124249.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6ta edic. ed.). (ISBN, Ed.) México: McGraw-Hill.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). La relación satisfacción laboral- rendimiento laboral: una revisión cualitativa y cuantitativa. *Boletín psicológico*, 376-407. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>.
- Kahn, W. (1990). Condiciones Psicológicas de Compromiso Personal y Desconexión en el Trabajo. *La Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/256287>
- Khan, H., Hassan, T., Farooqi , S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(40).
- Khojasteh, M. (1993). Motivando a los Gerentes del Sector Privado vs. Público. *Gestión del Personal Público*22, 391 - 401. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/009102609302200304>.
- Martinez Huapaya, E. (2023). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en trabajadores especialistas administrativos en una Municipalidad de Lima, 2021*. Lima: Universidad de César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85469>



- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mohsin , S., Zheng, L., Xiaoting, S., & Nazirul, I. (2019). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. Obtenido de <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/7BwY5p34/>
- Navia Mayorga, F., Mayorga Arias, D., Campi Mayorga, I., & De Lucas Coloma, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/559/767>
- Nidadhavolu, A. (2018). *Impact of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment – A Study in the Construction Sector in India*. Western Kentucky University. Obtenido de <https://digitalcommons.wku.edu/theses/2090/>
- Njiraini, N., Kkaol, G., & Linge, T. (2018). Efecto de la influencia idealizada y la motivación inspiradora en la satisfacción laboral entre los empleados de los bancos comerciales en kenia. *Human Resource and Leadership Journal*, 3(1), 23-46. Obtenido de <https://doi.org/10.47941/hrlj.224>.
- Nurdin, D., & Ismaya, B. (2017). *Implementación del Aspecto de Liderazgo Transformacional de la "Motivación Inspiracional" - Comportamiento en el Liderazgo de la Educación Superior Desarrollo Académico*. Indonesia: Universitas Pendidikan Indonesia. Obtenido de <https://www.scitepress.org/Papers/2017/70443/70443.pdf>
- Otarola Sedano, L., & Sudario Meza, L. (2024). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial Churcampa - Huancavelica, 2023*. Huancayo: Universidad Peruana los Andes.
- Palacios Muñoz, R. (2021). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Chanchamayo Región Junín - período 2018*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Parra, M., Visbal, O., Durán, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional Interdisciplinaria. *Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines*, 36(1), 155-170. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272019000100011



- Pereira, M., Spiri, W., & Stella, R. (2020). Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers. *Rev. Bras. Enferm*, 73(3). Obtenido de <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0504>
- Petrone, P. (2020). ¿Cómo se hace un líder? *Revista Colombia de Cirugia*, 35(1). Obtenido de <https://doi.org/10.30944/20117582.577>
- Putra, Z., Maiaaruf, J., Yunus, M., & Harmen, H. (2023). Determinantes de la Satisfacción Laboral de las Organizaciones del Sector Público' Empleados en Seis Continentes: Una Revisión Sistemática. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Obtenido de <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.3174>.
- Quirós, L. (2020). Liderazgo Transformacional. *Incorporar la Diversidad y la Inclusión en el Trabajo Social Informado por Trauma*. Obtenido de <https://doi.org/10.4135/9781529714395.n591>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.a ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. Obtenido de https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. Obtenido de https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf
- Sánchez Santos, M. (2021). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DURANTE EL CONTEXTO DEL COVID-19 EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA MARÍA, 2021*. Huacho: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Demandas de trabajo, recursos laborales y su relación con el agotamiento y el compromiso: Un estudio de múltiples muestras. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 25(3), 293–315. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Vallenas, L. (2019). Condiciones de trabajo y desempeño laboral en la municipalidad de San Jerónimo. *Rev Integración*, 2, 195-210Artículo original. Obtenido de <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/integracion/article/view/212/182>



Vargas, M., Huérfano, E., & Aguirre, B. (2022). Liderazgo transformacional y sus efectos en la satisfacción laboral. *Expresiones, Revista Estudiantil de Investigación*, 9(17), 19-25.



ANEXO



Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODOS
Problema general: ¿Cuáles es la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024? Problemas específicos ¿Cuáles es la relación entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024? ¿Cuáles es la relación entre la motivación inspiradora y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024? ¿Cuáles es la relación entre la estimulación intelectual y la satisfacción laboral de los	Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024 Objetivos específicos Establecer la relación entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024 Establecer la relación entre la motivación inspiradora y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024 Establecer la relación entre la estimulación intelectual y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024	Hipótesis general El liderazgo transformacional está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024 Hipótesis específicas La influencia idealizada está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024 La motivación inspiradora está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024 La estimulación intelectual está relacionada directa y significativamente a la satisfacción	V1: Liderazgo transformacional V 2: Satisfacción laboral	Tipo de investigación: Investigación científica Básica. Nivel de Investigación: Correlacional Diseño de investigación: No Experimental, transversal Población: 71 trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024 Muestra: 60 trabajadores Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionarios adaptados de MLQ y SL-SPC

trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024? ¿Cuáles es la relación entre la consideración individualizada y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024?	Establecer la relación entre la consideración individualizada y la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024	laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024 La consideración individualizada está relacionada directa y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Grau, 2024		
--	--	---	--	--

Anexo 2: Instrumento de medición

Cuestionario de la variable liderazgo transformacional

No	Ítems	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
D1: Influencia idealizada						
1	Expongo abiertamente mis valores y creencias más importantes ante los trabajadores.					
2	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas por el equipo de trabajo en la municipalidad.					
3	Fomento una misión compartida entre los trabajadores para alcanzar los objetivos de la municipalidad.					
4	Hago que los trabajadores se sientan orgullosos de trabajar junto a mí en la municipalidad.					
5	Actúo de manera que gano el respeto de los demás trabajadores.					
D2: Motivación inspiracional						
6	Muestro un futuro optimista para el crecimiento de la municipalidad y el bienestar de sus trabajadores.					
7	Hablo con entusiasmo sobre las metas que debemos alcanzar como equipo en la municipalidad.					
8	Planteo una visión positiva y motivante del futuro de la municipalidad.					
9	Muestro confianza en que alcanzaremos nuestras metas laborales en la municipalidad.					
10	Motivo a todos los trabajadores a confiar en sus capacidades y en el trabajo en equipo					
D3: Estimulación intelectual						
11	Evalúo críticamente las creencias y suposiciones para asegurar que sean apropiadas en el contexto del trabajo en la municipalidad.					
12	Cuando enfrento problemas laborales, los analizo desde diferentes perspectivas antes de tomar decisiones.					
13	Animo a los trabajadores a mirar los problemas desde distintos puntos de vista para encontrar soluciones creativas.					
14	Sugiero nuevas formas de mejorar el desempeño en el trabajo de la municipalidad.					
15	Soy capaz de prever las consecuencias de las decisiones adoptadas en la municipalidad.					
16	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión entre los trabajadores.					
D4: Consideración individualizada						
17	Dedico tiempo a enseñar y orientar a los trabajadores de manera personalizada.					
18	Trato a los demás como individuos únicos, no solo como miembros de un grupo de trabajo.					
19	Reconozco que cada trabajador de la municipalidad tiene necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes.					
20	Ayudo a los trabajadores a desarrollar sus fortalezas y potenciar sus habilidades.					

Cuestionario de Satisfacción Laboral

No	ítems	Muy Favorable	Muy Favorable	Medio	Deficiente
D1: Autorrealización					
1	Me siento satisfecho con los logros profesionales que he alcanzado en mi puesto dentro de la municipalidad.				
2	Tengo la oportunidad de aplicar y demostrar mis habilidades y conocimientos en mi trabajo diario.				
3	Los desafíos laborales que enfrento me permiten crecer profesionalmente.				
4	Siento que mi trabajo contribuye de manera significativa al éxito de la municipalidad.				
5	El trabajo que realizo me brinda oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.				
D2: Involucramiento laboral					
6	Me siento comprometido con los objetivos y metas de la municipalidad.				
7	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para asegurar el éxito de la municipalidad.				
8	Siento que mi opinión es valorada y tomada en cuenta en los procesos de trabajo.				
9	Participo activamente en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo.				
10	La municipalidad fomenta mi participación en iniciativas que afectan mi rol y desarrollo profesional.				
D3: Supervisión					
11	Mi supervisor me brinda el apoyo necesario cuando enfrento dificultades en mi trabajo.				
12	Mi supervisor me da comentarios claros y útiles sobre mi trabajo con frecuencia.				
13	Mi supervisor me da comentarios que me ayudan a mejorar en mi trabajo.				
14	Mi supervisor se preocupa por mi desarrollo profesional y me ofrece oportunidades para crecer.				
15	La retroalimentación que recibo me muestra cómo mi trabajo ayuda a alcanzar los objetivos de la municipalidad.				
D4: Comunicación					
16	La comunicación dentro de la municipalidad es clara y comprensible para todos los trabajadores.				
17	Recibo actualizaciones regulares sobre el estado de los proyectos y tareas en los que estoy involucrado.				
18	La administración proporciona información suficiente y oportuna sobre decisiones importantes que afectan nuestro trabajo.				
19	Las instrucciones proporcionadas por la administración son claras y fáciles de seguir.				
20	La información sobre cambios en políticas o procedimientos se comunica con la frecuencia necesaria para mantenernos informados.				
D5: Condiciones laborales					
21	El ambiente de trabajo en la municipalidad es agradable y positivo.				
22	Las instalaciones y el entorno físico son adecuados para realizar mi trabajo de manera eficiente.				
23	La municipalidad promueve un ambiente de trabajo seguro y saludable.				
24	Dispongo de los recursos necesarios (materiales, herramientas, tecnología) para desempeñar mi trabajo de manera efectiva.				
25	Los equipos y herramientas de trabajo están en buen estado y funcionan correctamente.				

Anexo 3: Formatos de validación

Validación de la variable 1 y su instrumento de medición

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Datos de Experto : Dra. CARLA RAMIREZ CHIPA

Título de la Investigación : Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Objetivo : Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Unidad de análisis : Los Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Grau

Variable a validar : Liderazgo transformacional

Investigador (a) : Bach. Nely Andrea Aramburu Gutierrez.

Instrumento : Cuestionario

N.º	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencias de reactivos	coherencia				X	
3	Cantidad de reactivo para medir variable	suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles.	objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = \dots (16+30) \dots = 92\%$

Nota: el instrumento se considera válido cuando el promedio del coeficiente © otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07. de noviembre de 2024


Dra. Carla Ramirez Chipa
DOCENTE

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Datos de Experto : Mgt. Jose Carlos Vilca Narvaez

Título de la Investigación : Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Objetivo : Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Unidad de análisis : Los Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Grau

Variable a validar : Liderazgo transformacional

Investigador (a) : Bach. Nely Andrea Aramburu Gutierrez.

Instrumento : Cuestionario

N.º	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencias de reactivos	coherencia				X	
3	Cantidad de reactivo para medir variable	suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles.	objetividad					X
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (20+25)/50 = 90\%$

Nota: el instrumento se considera válido cuando el promedio del coeficiente © otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07 de noviembre de 2024


UNIVERSIDAD NACIONAL MICELA BASTIDAS DE AREQUIPA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narvaez
DOCENTE

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Datos de Experto : Mg. David Barrial Acosta

Título de la Investigación : Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Objetivo : Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Unidad de análisis : Los Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Grau

Variable a validar : Liderazgo transformacional

Investigador (a) : Bach. Nely Andrea Aramburu Gutierrez.

Instrumento : Cuestionario

N.º	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencias de reactivos	coherencia					X
3	Cantidad de reactivo para medir variable	suficiencia					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles.	objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (12 + 35) / 50 = 94\%$

Nota: el instrumento se considera válido cuando el promedio del coeficiente © otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, .07. de noviembre de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA
BASTIDAS DE APURIMAC
Mg. David Barrial Acosta
DOCENTE

Validación de la variable 2 y su instrumento de medición

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Datos de Experto : Mg. Adm. José Carlos Vilca Narvaéz

Título de la Investigación : Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Objetivo : Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Unidad de análisis : Los Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Grau

Variable a validar : Satisfacción laboral

Investigador (a) : Bach. Nely Andrea Aramburu Gutierrez.

Instrumento : Cuestionario

N.º	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				✓	
2	Pertinencias de reactivos	coherencia				✓	
3	Cantidad de reactivo para medir variable	suficiencia				✓	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	consistencia					✓
5	Expresado en hechos perceptibles.	objetividad					✓
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					✓
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				✓	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				✓	
9	Muestra una organización lógica	Organización					✓
10	Calidad de instrucciones	Calidad					✓
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (20 + 25) / 50 = 90\%$

Nota: el instrumento se considera válido cuando el promedio del coeficiente © otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07 de noviembre de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAEL BASTIDAS DE APURÍMAYO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Mg. Adm. José Carlos Vilca Narvaéz
DOCENTE

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Datos de Experto : Mg. David Barrial Acosta

Título de la Investigación : Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Objetivo : Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Unidad de análisis : Los Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Grau

Variable a validar : Satisfacción laboral

Investigador (a) : Bach. Nely Andrea Aramburu Gutierrez.

Instrumento : Cuestionario

N.º	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencias de reactivos	coherencia					X
3	Cantidad de reactivo para medir variable	suficiencia					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles.	objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (12+35) / 50 = 94\%$

Nota: el instrumento se considera válido cuando el promedio del coeficiente © otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07 de noviembre de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Mg. David Barrial Acosta
DOCENTE

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Datos de Experto : Dra. Carla Ramirez chipa

Título de la Investigación : Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Objetivo : Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Grau, 2024.

Unidad de análisis : Los Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Grau

Variable a validar : Satisfacción laboral

Investigador (a) : Bach. Nely Andrea Aramburu Gutierrez.

Instrumento : Cuestionario

N.º	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACION				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencias de reactivos	coherencia				X	
3	Cantidad de reactivo para medir variable	suficiencia					
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles.	objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (12 + 30) / 50 = 84\%$

Nota: el instrumento se considera válido cuando el promedio del coeficiente © otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07. de noviembre de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Dra. Carla Ramirez Chipa
DOCENTE

Anexo 4: fiabilidad de los instrumentos

Estadística de fiabilidad para la variable liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	20

Estadística de fiabilidad para la variable satisfacción laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	25

Anexo 5: Base de datos

[illegible]

Anexo 6: Panel fotográfico



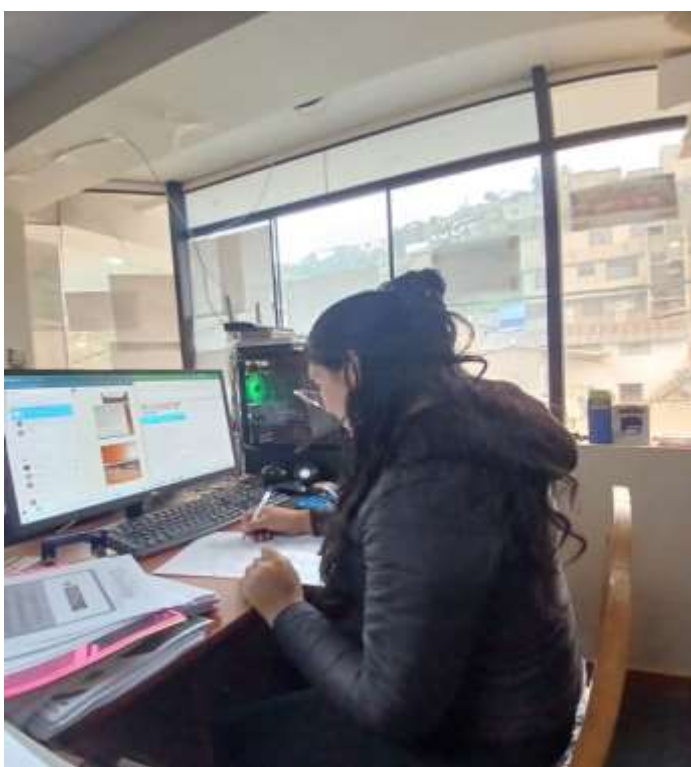
Nota. La figura muestra el proceso de llenado de cuestionario para la recolección de datos



Nota. La figura evidencia el momento de aplicación de cuestionario para recolección de datos



Nota. Aplicación de cuestionario de la variable satisfacción laboral a la trabajadora de la municipalidad provincial de Grau.



Nota. Aplicación de cuestionario de la variable liderazgo transformacional a la trabajadora de la municipalidad provincial de Grau.