



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

TESIS

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA SEDE
DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2020**

PRESENTADO POR

WILMA YOLANDA CACSI SANTÍN

ASESOR

DR. RUBENS HOUSON PEREZ MAMANI

**PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

MOQUEGUA – PERÚ

2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ixii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. JUSTIFICACIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5. VARIABLES	6
1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.6.1. Hipótesis general.....	7
1.6.2. Hipótesis específicas	7
CAPÍTULO II	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales	9
2.1.2. Antecedentes nacionales	10

2.2. BASES TEÓRICAS.....	11
2.2.1. Conceptualización sobre liderazgo gerencial.....	11
2.2.2. Teorías sobre el liderazgo	12
2.2.3. Estilos de liderazgo más frecuentes	13
2.2.4. Dimensiones a considerar para el análisis del liderazgo gerencial	14
2.2.5. Conceptualización sobre satisfacción laboral	15
2.2.6. Principales características de la satisfacción laboral.....	16
2.2.7. Dimensiones a considerar para analizar el nivel de satisfacción laboral	17
2.2.8. Efectos de contar con trabajadores satisfechos	18
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	19
CAPÍTULO III.....	21
3. MÉTODO.....	21
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	22
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	22
3.3.1. Población.....	22
3.3.2. Muestra.....	22
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	23
3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	25
CAPÍTULO IV.....	26
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	26
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	26
4.1.1. Resultados de la variable “Liderazgo gerencial”	26
4.1.2. Resultados de la variable “Satisfacción laboral”	44
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	59
4.2.1. Contraste de hipótesis específicas.....	59
4.2.2. Contraste de hipótesis general.....	63
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	64
CAPÍTULO V.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1. CONCLUSIONES	68
5.2. RECOMENDACIONES	69

BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	74
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA	75
ANEXO 02: INSTRUMENTOS	76
ANEXO 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	78
ANEXO 04: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	<i>Operacionalizando las variables</i>	7
Tabla 2	<i>Variable “Liderazgo gerencial”: N° pregunta - dimensión</i>	25
Tabla 3	<i>Variable “Satisfacción laboral”: N° pregunta - dimensión</i>	25
Tabla 4	<i>Dimensión n° 01 – Interrelación con los demás</i>	26
Tabla 5	<i>Dimensión n° 01 – Interrelación con los demás (por pregunta)</i>	28
Tabla 6	<i>Dimensión n° 02 – Logro de metas laborales</i>	29
Tabla 7	<i>Dimensión n° 02 – Logro de metas laborales (por pregunta)</i>	31
Tabla 8	<i>Dimensión n° 03 – Generación de soluciones</i>	32
Tabla 9	<i>Dimensión n° 03 – Generación de soluciones (por pregunta)</i>	34
Tabla 10	<i>Dimensión n° 04 – Comportamiento inspirador</i>	35
Tabla 11	<i>Dimensión n° 04 – Comportamiento inspirador (por pregunta)</i>	37
Tabla 12	<i>Dimensión n° 05 – Motivación al personal</i>	38
Tabla 13	<i>Dimensión n° 05 – Motivación al personal (por pregunta)</i>	40
Tabla 14	<i>Variable independiente – Liderazgo gerencial</i>	41
Tabla 15	<i>Variable independiente – Liderazgo gerencial (por dimensión)</i>	43
Tabla 16	<i>Dimensión n° 01 – Trabajo desafiante</i>	44
Tabla 17	<i>Dimensión n° 01 – Trabajo desafiante (por pregunta)</i>	46
Tabla 18	<i>Dimensión n° 02 – Condiciones laborales</i>	47
Tabla 19	<i>Dimensión n° 02 – Condiciones laborales (por pregunta)</i>	49

Tabla 20	<i>Dimensión n° 03 – Apoyo institucional</i>	50
Tabla 21	<i>Dimensión n° 03 – Apoyo institucional (por pregunta)</i>	52
Tabla 22	<i>Dimensión n° 04 – Retribución al esfuerzo</i>	53
Tabla 23	<i>Dimensión n° 04 – Retribución al esfuerzo (por pregunta)</i>	55
Tabla 24	<i>Variable dependiente – Satisfacción laboral</i>	56
Tabla 25	<i>Variable dependiente – Satisfacción laboral (por dimensión)</i>	58

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 <i>Dimensión n° 01 – Interrelación con los demás</i>	27
Figura 2 <i>Dimensión n° 02 – Logro de metas laborales</i>	30
Figura 3 <i>Dimensión n° 03 – Generación de soluciones</i>	33
Figura 4 <i>Dimensión n° 04 – Comportamiento inspirador (por pregunta)</i>	36
Figura 5 <i>Dimensión n° 05 – Motivación al personal</i>	39
Figura 6 <i>Variable independiente – Liderazgo gerencial</i>	42
Figura 7 <i>Dimensión n° 01 – Trabajo desafiante</i>	45
Figura 8 <i>Dimensión n° 02 – Condiciones laborales</i>	48
Figura 9 <i>Dimensión n° 03 – Apoyo institucional</i>	51
Figura 10 <i>Dimensión n° 04 – Retribución al esfuerzo</i>	54
Figura 11 <i>Variable dependiente – Satisfacción laboral</i>	57

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo el determinar cómo el liderazgo de los gerentes logra influir en la satisfacción del personal en la Sede del Gobierno Regional de Tacna, 2020; donde el alcance es explicativo, de tipo puro o básico, siendo el diseño no experimental, la muestra es de 174 trabajadores, la técnica usada fue la encuesta y en lo referente al instrumento se tiene que es el cuestionario.

Se encontró que el 51,7% de las personas consideran de nivel regular el liderazgo que caracteriza a los funcionarios de la entidad, siendo la dimensión más destacada la “Motivación al personal” y la que debe mejorar el “Logro de las metas laborales”; y el 54,6% considera de nivel adecuada la satisfacción de ser parte de la entidad, la dimensión más destacada fueron las “Condiciones laborales” y la que debe mejorar la “Retribución al esfuerzo”.

Se concluye que el liderazgo de los gerentes logra influir significativamente en la satisfacción para trabajar del personal (valor chi-cuadrado = 97,610 y “p” = 0,000, y coeficiente de Nagelkerke = 57,4%).

Palabras claves: Liderazgo gerencial, satisfacción laboral, influencia.

ABSTRACT

The objective of this work is to determine how the leadership of the managers manages to influence the satisfaction of the personnel in the Headquarters of the Regional Government of Tacna, 2020; where the scope is explanatory, pure or basic, being the non-experimental design, the sample is 174 workers, the technique used was the survey and with regard to the instrument it is the questionnaire.

It was found that 51,7% of the people consider the leadership that characterizes the entity's officials to be of a regular level, the most prominent dimension being the "Motivation of staff" and the one that should improve the "Achievement of labor goals" ; and 54,6% consider the satisfaction of being part of the entity to be an adequate level, the most outstanding dimension was "Working conditions" and the one that should improve "Remuneration for effort".

It is concluded that the leadership of the managers manages to significantly influence the satisfaction to work of the personnel (chi-square value = 97,610 and "p" = 0,000, and Nagelkerke coefficient = 57,4%).

Keywords: Managerial leadership, job satisfaction, influence.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como principal objetivo el determinar cómo influye el liderazgo gerencial en la satisfacción del personal de la Sede del Gobierno Regional de Tacna, 2020; puesto que un aspecto prioritario en la gestión de las organizaciones públicas es contar con personal que se sienta contento de ser parte de la entidad, satisfecho de las condiciones de trabajo que se le brindan, que exista una adecuada interrelación entre los compañeros y el personal directivo, otros, pero dichas características no se presentan óptimamente en todas las entidades, generando la presencia de trabajadores que no están satisfechos con la entidad, y a veces un factor es la falta de un liderazgo gerencial que permita priorizar el atender las expectativas y necesidades del personal para que pueda cumplir con las labores solicitadas.

En lo que implica al contenido de los capítulos que abarca este trabajo, se tiene que el capítulo I considera la descripción del problema analizado, la precisión de los objetivos y la relevancia de la investigación, el detalle de las variables y sus respectivos indicadores.

En el capítulo II se hizo la identificación de los antecedentes que han permitido efectuar la discusión, la construcción de instrumentos, otros, también se detallan las teorías de las dos variables de trabajo, finalmente los términos principales.

En el capítulo III se hizo la metodología, que considera el tipo, diseño y nivel, además la población y muestra de trabajo, la técnica e instrumento, para finalmente precisar las herramientas estadísticas para analizar resultados.

En el capítulo IV se tienen los resultados de campo, agrupados en tablas y diagramas, tanto para las variables y sus dimensiones, el contrastar las hipótesis, y el discutir los resultados hallados.

Y el capítulo V tiene las conclusiones del trabajo y las recomendaciones a la mejora de la gestión pública en la entidad analizada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las organizaciones del estado tienen como principal finalidad el direccionar sus recursos para implementar estrategias que permitan alcanzar los objetivos priorizados en sus planes, los cuales buscan atender las exigencias de la ciudadanía, respecto a la disminución de sus brechas territoriales; y para ello es vital contar con autoridades y un equipo de funcionarios que cuenten con las competencias y habilidades para saber dirigir a la organización, para lo cual se requiere de un liderazgo gerencial que se caracterice por impulsar el trabajar en equipo, la comunicación, la retroalimentación, el saber escuchar a los demás, entre otros, que permita conformar un grupo de trabajo comprometido con los objetivos de la gestión; pero uno de los temas que afecta ello, es el elevado nivel de rotación de los gerentes públicos, puesto que son cargos de confianza y la experiencia demuestra la poca continuidad en el ejercicio de sus funciones, debido a diversas circunstancias, lo cual afecta al desenvolvimiento de las áreas de trabajo en lo que implica a lograr las metas institucionales.

En el sector público peruano, principalmente en los gobiernos regionales y locales, la conformación de los equipos de gerentes, se genera en base a la confianza que otorga el titular de la entidad, pero suele suceder que cuando se efectúan las

designaciones no se considera al Perfil de Puestos, que es el documento donde se detalla el perfil académico y la experiencia profesional que se requiere, afectando la eficiencia esperada respecto a las obligaciones del cargo, y con ello al logro adecuado de los requerimientos de la ciudadanía, a ello se adhiere la elevada rotación de los funcionarios, lo cual afecta a la continuidad de las estrategias de trabajo para alcanzar las metas propuestas.

Otro aspecto que afecta a la efectividad de las entidades pública en el Perú, es el nivel inadecuado de satisfacción con la entidad, que caracteriza a sus trabajadores principalmente por la falta de una planificación que impulse el fortalecimiento periódico de las capacidades del personal, a la poca participación para decidir, a la escasa interacción con los directivos, a la existencia de retribuciones poco atractivas, entre otros; lo cual genera que exista un bajo nivel de compromiso con la entidad y la preocupación constante por generar otras fuentes de ingreso, afectando la calidad de atención a la ciudadanía.

Considerando la revisión de la producción de la organización y las entrevistas con algunos servidores públicos de la Sede del Gobierno Regional de Tacna, se identifica que existe un inadecuado nivel de satisfacción laboral en la entidad, puesto que no se efectúan reuniones periódicas con el personal donde se les explique la justificación de las decisiones adoptadas y se precise el cumplir con los objetivos que están en el plan de la entidad, tampoco existe una comunicación fluida ni retroalimentación a las actividades desarrolladas, no se cuenta con un monitoreo continuo relacionado con la implementación de los sistemas

administrativos del Estado, no existe un adecuado nivel de trabajo en equipo, no existe una preocupación por las condiciones sanitarias en las que se están efectuando las labores diarias que es preocupante en la actual situación de pandemia, entre otros, lo que al parecer es consecuencia de las características del liderazgo gerencial existente en la entidad por los bajos niveles de aceptación de la población a la actual gestión, quienes perciben que no se han priorizado la ejecución de obras emblemáticas para la región.

Dicha realidad es la que se pretende desarrollar, lo cual implica cómo el liderazgo gerencial podría estar influyendo en el estar satisfechos con la entidad; puesto que de continuar dicha situación, se verá afectada la calidad de atención dada al ciudadano.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la influencia del liderazgo gerencial en la satisfacción laboral del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el liderazgo gerencial existente en la Sede del GORE de Tacna, 2020?
- b) ¿Cuál es la satisfacción del personal que trabaja en la Sede del GORE de Tacna, 2020?
- c) ¿Cómo las dimensiones del liderazgo de los gerentes se relacionan con las dimensiones de la satisfacción del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020?

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en la satisfacción laboral del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar el nivel de liderazgo de los gerentes en la Sede del GORE de Tacna, 2020.
- b) Identificar la satisfacción por trabajar en la Sede del GORE de Tacna, 2020.

- c) Analizar cómo las dimensiones del liderazgo de los gerentes se relacionan con las dimensiones de la satisfacción del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es importante, puesto que es necesario identificar los factores del liderazgo gerencial que caracterizan a los funcionarios de confianza o los focalizados a mejorar, desde la perspectiva del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Tacna, que permita mejorar las estrategias para influir de forma más efectiva en el nivel de satisfacción laboral, con la finalidad de incrementar su desenvolvimiento laboral centrado en dar un mejor un servicio al ciudadano.

También es importante la investigación, puesto que se requiere identificar los aspectos que más resaltan el personal referente a su situación laboral en la entidad para mejorar la estrategia de interacción entre el equipo de funcionarios y el titular de la entidad con respecto al personal a cargo, que permita priorizar sus exigencias y requerimientos, y percibir que se sienten contentos de forma parte de la entidad.

En resumen, el trabajo es relevante porque:

- Relevancia teórica; dado que el análisis del liderazgo gerencial y la satisfacción laboral, implicó considerar bases teóricas relevantes que permitieron precisar las dimensiones e indicadores a aplicar.
- Relevancia académica; dado que la metodología aplicada y las sugerencias efectuadas, servirán de pauta a otros investigadores que prioricen temas afines.
- Relevancia práctica; puesto que los aportes de la investigación, le permitirán al equipo de funcionarios y titular de la entidad, implementar medidas específicas para la mejora de las competencias de liderazgo de los funcionarios y precisar estrategias para la mejora del nivel de satisfacción laboral.

1.5 VARIABLES

Se detallan lo siguiente:

Tabla 1*Operacionalizando las variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA
Variable independiente: Liderazgo gerencial	Proceso de dirigir un conjunto de acciones laborales, que permita que los miembros de la organización lo puedan efectuar de acuerdo a las expectativas institucionales; por tanto, dicha labor involucra la capacidad de influir en los demás (Stogdill, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> - Interrelación con los demás. - Logro de metas laborales. - Generación de soluciones. - Comportamiento inspirador. - Motivación al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto, confianza, clima laboral. - Cronograma, trabajo en equipo. - Escucha a los demás, intuición. - Transparencia, genera conciencia. - Compromiso, sentirse orgulloso. 	Ordinal
Variable dependiente: Satisfacción laboral	Conjunto de actitudes que caracteriza al trabajador respecto a la entidad donde labora, en lo que implica sus condiciones laborales, el clima de trabajo, la interacción con los demás, su retribución, otros (Jiménez, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo desafiante. - Condicionales laborales. - Apoyo institucional. - Retribución al esfuerzo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuyo al logro, libertad de acción. - Equipamiento, espacio físico. - Comunicación fluida, monitoreo. - Meritocracia, reconocimientos. 	Ordinal

Fuente: Propia

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**1.6.1 Hipótesis general**

El liderazgo gerencial influye de forma significativa en la satisfacción laboral del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a) El nivel de liderazgo de los gerentes en la Sede del GORE de Tacna, es inadecuado.

- b) El nivel de satisfacción del trabajador de la Sede del GORE de Tacna, es bajo.
- c) Las dimensiones del liderazgo de los gerentes se relacionan de forma directa y significativa con las dimensiones de la satisfacción del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Son los siguientes:

2.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Pedraza (2020) hizo una investigación donde el objetivo fue analizar cómo el clima de trabajo se relaciona con la satisfacción laboral en entidades públicas y privadas; siendo el nivel correlacional, el diseño no experimental, la muestra fue de 80 personas; se encontró que existe relación entre los indicadores del clima con los de la satisfacción del personal, de manera específica se encontraron valoraciones distintas de parte del personal de entidades privadas con las públicas, en lo que refiere a la identidad y a la satisfacción intrínseca.
- b) Reyes, Trejo y Topete (2017) efectuaron una investigación donde el principal objetivo fue analizar la percepción del estudiante sobre el liderazgo directivo y la gestión en un instituto politécnico mexicano; siendo el enfoque mixto, de nivel descriptivo, el diseño no experimental, la muestra fue de 224 personas; se concluye que el 49% considera estar de

acuerdo en parte con el accionar del director, el 60% precisa como adecuado el liderazgo del director.

- c) Chiang y San Martín (2015) investigaron cómo la satisfacción se logra relacionar con el desempeño laboral en la Municipalidad de Talcahuano (Chile); siendo de nivel básico, de tipo correlacional, donde el diseño fue el de no hacer experimentos, la muestra fue de 259 personas; se concluyó que existe relación directa y significativa entre la satisfacción del personal y su nivel de desempeño.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- a) Quiquia (2018) hizo una investigación donde el objetivo fue analizar cómo el liderazgo gerencial se relaciona con la satisfacción de los trabajadores de una entidad de salud; se precisa que el alcance fue correlacional, donde el diseño fue el de no experimentar, la muestra fue de 33 personas; se concluye que existe relación directa entre el liderazgo gerencial y el nivel de satisfacción de los trabajadores ($\chi^2 = 37,355$ y $p = 0,002$).
- b) Velásquez (2018) efectuó un trabajo cuyo objetivo fue analizar cómo el liderazgo gerencial del funcionario se logra relacionar con el nivel de ejecución presupuestal de los recursos de inversiones en el Gobierno Regional de Tacna; se tiene que el tipo fue puro, el diseño fue el de no experimentar, la muestra considerada fue de 123 personas; se concluye que el 80,5% considera que el liderazgo que caracteriza a los gerentes es de nivel regular, el 62,6% percibe de nivel regular la ejecución de las inversiones, y

existe relación positiva y moderada entre las variables analizadas ($Rho = 0,428$ y $p = 0,001$).

- c) Molina (2015) investigó cómo el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica; donde el tipo fue puro, siendo el diseño el de no hacer experimentos, el nivel fue correlacional, respecto a la muestra fue de 95 personas; se concluyó que existe relación directa y moderada entre las variables de estudio ($Rho = 0,622$ y $p = 0,00$).

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Conceptualización sobre liderazgo gerencial

Considerando la bibliografía revisada, se destacan las siguientes definiciones:

- Stogdill (2006) precisa que se trata del proceso de dirigir un conjunto de acciones laborales, que permita que los miembros de la organización lo puedan efectuar de acuerdo a las expectativas institucionales; por tanto, dicha labor involucra la capacidad de influir en los demás.
- Mendoza (2005) resalta que se trata de conducir o guiar los destinos de una entidad, referente principalmente al logro de los objetivos estratégicos.
- Hartuna (2002) señala que se trata del progreso y perfeccionamiento del líder, con la finalidad de dirigir adecuadamente los destinos de una organización.

2.2.2 Teorías sobre el liderazgo

Guerra (2018) efectuó una investigación, donde en su primera parte hace una revisión sobre la literatura que explica las diferentes teorías sobre liderazgo, de lo cual se destacan las siguientes:

- Rasgos: Explica que el líder tiene determinados rasgos que lo diferencian como su inteligencia, su intuición, su capacidad de prevención, su personalidad, entre otros; existen algunos trabajos como el de la Universidad Estatal de Ohio quienes agrupan los factores de éxito en aquellos sesgados a los procesos, lo cual implica el logro de metas, y los sesgados a las relaciones, que buscan generar confianza en los demás, o la rejilla gerencial o modelo de liderazgo, donde se combinan los aspectos del enfoque de procesos con el de relaciones que permiten dar origen a 05 estilos, que va desde un enfoque empobrecido hasta el de trabajar en equipo.
- Comportamiento; se sustenta en el análisis del desenvolvimiento y actitudes que asumen los líderes frente a su personal a cargo, destacando la existencia de un líder autoritario que se caracteriza por centralizar el poder y usar la fuerza para que los subordinados cumplan, o un líder democrático que se caracteriza por impulsar la participación en las decisiones y el saber respetar a los demás.
- Contingencia; considera la relación que existe entre el líder y los trabajadores a cargo, pero adicionalmente a ello se considera el entorno, es decir los posibles factores o acontecimientos que pudieran alterar dicha interrelación; entonces se analiza la eficacia del líder en diversos escenarios.

- Influencia; analiza los rasgos carismáticos del líder que son los que le permiten influir en el personal a cargo, ello genera en el personal una sensación de confianza puesto que se sienten inspirados por el responsable de la entidad.
- Relaciones; donde existe un líder transaccional que busca motivar a su personal indicándoles que si logran cumplir con sus metas o cuotas, recibirán a cambio su remuneración y diversas comisiones, y también un líder transformacional que busca inspirar a los demás, resaltando la importancia o trascendencia de su labor o razón de ser de la entidad.

2.2.3 Estilos de liderazgo más frecuentes

Chávez (2006) describe los estilos de liderar que son más comunes en las entidades, se tiene:

- Autoritario: Se caracteriza por una toma de decisiones sin considerar las opiniones del personal, se caracteriza por el dominio teórico relacionado con su responsabilidad en la entidad, además de tener poco diálogo con el personal a cargo, generando escenarios de trabajadores resentidos o incómodos.
- Participativo: Se caracteriza por impulsar que los miembros de la entidad colaboren con sus aportes y críticas constructivas, generando por tanto mayor compromiso e integración con la gestión.
- Liberal: Se caracteriza por delegar constantemente las tareas al personal, solo participa cuando se lo solicita el personal, no se presenta un escenario

de evaluación frecuente, es adecuado cuando el personal es altamente especializado.

- Paternalista: Se caracteriza por velar del bienestar de los trabajadores, se motiva al personal dando incentivos por la labor destacada, se impulsa el trabajar en equipo puesto que se asume que el personal no podría tomar decisiones solo.
- Democrático: Se caracteriza por la existencia de un clima organizacional adecuado, donde las decisiones se toman de forma conjunta, cuando se requiere un alto grado de coordinación este estilo es adecuado.

2.2.4 Dimensiones a considerar para el análisis del liderazgo gerencial

Chiavenato (2000) propone un conjunto de características que debería impulsar el líder gerencial, las cuales son considerados en este trabajo como las dimensiones para analizar la variable de estudio, y que se han adecuado para analizar la percepción del personal sobre el liderazgo del gerente público, se tiene:

- a) Interacción con los demás: Hace referencia a la comunicación fluida que debería existir entre el gerente público y el personal a cargo, que permita recoger sus aportes y críticas constructivas a la gestión.
- b) Logro de metas laborales: Implica que la prioridad del gerente es el logro de los objetivos de la entidad, para lo cual debe conformar los equipos de trabajo que permitan atender las expectativas de la ciudadanía.
- c) Generación de soluciones: Implica el análisis del escenario que impacta a la entidad, que permita identificar la problemática para generar las opciones

de mejora, para que en base a indicadores se elija la mejor opción para la entidad.

- d) Comportamiento inspirador: Implica que el gerente público debe predicar con el ejemplo, es decir aplicar los valores y principios que impulsa la entidad en sus documentos de gestión, que permita generar confianza tanto en el personal como en la ciudadanía.
- e) Motivación al personal: Hace referencia a que el gerente debe implementar estrategias internas que permitan impulsar el nivel de satisfacción laboral, que permita motivar al trabajador para que pueda cumplir con las tareas y metas solicitadas en las mejores condiciones laborales.

2.2.5 Conceptualización sobre satisfacción laboral

Son:

- Jiménez (2012) señala que abarca un conjunto de actitudes que caracteriza al trabajador respecto a la entidad donde labora, en lo que implica sus condiciones laborales, el clima de trabajo, la interacción con los demás, su retribución, otros.
- Davis & Newstrom (2003) precisa que se trata de emociones y sentimientos que caracterizan al trabajador respecto a su entidad, los cuales pueden ser a favor o en contra, y se asocian con los siguientes aspectos: La dedicación al trabajo que implica la dedicación de esfuerzo y tiempo para alcanzar las metas propuestas, el compromiso con la entidad que representa a la lealtad que se le tiene a la gestión, y el estado de ánimo que se refleja en la

predisposición hacia cumplir de forma oportuna y con eficiencia con las labores encargadas.

2.2.6 Principales características de la satisfacción laboral

Davis & Newstrom (2003) describe un conjunto de características que deben considerar los directivos de las organizaciones, con la finalidad de lograr que su personal se sienta contento de formar parte de la organización, se tiene:

- Condiciones de trabajo: Implica que en el área de trabajo se cuente con el mobiliario, la tecnología, la infraestructura, otros, acordes para cumplir con las funciones y tareas encomendadas.
- Supervisión: Implica que la existencia de un monitoreo frecuente a la labor desarrollada, debe ir acompañada de una retroalimentación que permita mejorar el desempeño.
- Compañeros: Implica la existencia de una buena interrelación con los demás trabajadores que permita la existencia de un clima laboral adecuado.
- Contenido del puesto: Hace referencia a que las funciones y tareas asignadas sean acordes con la formación profesional o experiencia previa, que permita asegurar un desenvolvimiento adecuado.
- Seguridad en el empleo: Implica que se deben dar todas las condiciones de salud y seguridad ocupacional, que permita minimizar los riesgos que pueda existir algún accidente laboral.
- Oportunidades de progreso: Implica que se debe contar con un plan de mejora de capacidades que permita mejorar las competencias y habilidades

para trabajar, además se debe impulsar el que se pueda hacer carrera laboral en la entidad.

- **Retribución:** Implica la contraprestación que otorga la entidad a la labor desarrollada durante un periodo de tiempo, el cual se espera que esté acorde a lo existente en el mercado; además de ello, que se logre reconocer el esfuerzo destacado.

Complementando lo anterior, se destaca lo señalado por Robbins & Coulter (2009) quien precisa que existen algunas características del trabajador que deberían considerarse con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción laboral, se tiene: Las necesidades y expectativas del personal, los valores y principios del personal, y los rasgos personales.

2.2.7 Dimensiones a considerar para analizar el nivel de satisfacción laboral

Robbins (2004) describe los principales factores que afectan el nivel de satisfacción laboral del personal, los cuales son adecuados para la presente investigación, y son las dimensiones para el análisis de esta variable, se tiene:

- **Trabajo desafiante:** Hace referencia que las funciones y tareas encargadas deben estar acordes con el perfil profesional y experiencia en gestión pública que requiere el cargo; además de contribuir en atender las exigencias de los usuarios.

- Condiciones laborales: Hace referencia a que se cuenta con el equipamiento, mobiliario y tecnología, para lograr las funciones encargadas en el tiempo esperado y con los recursos existentes.
- Apoyo institucional: Implica que se cuenta con el apoyo de los directivos y los demás compañeros de trabajo para lograr las expectativas laborales.
- Retribución al esfuerzo: Implica el recibir la contraprestación acordada, de forma oportuna, y además de saber reconocer el esfuerzo y la labor destacada.

2.2.8 Efectos de contar con trabajadores satisfechos

Considerando la revisión efectuada, se resaltan los alcances desarrollados por Robbins (2004), quien describe los efectos que trae para la organización, el contar con trabajadores satisfechos con formar parte de la entidad, y que necesariamente se ve reflejado en la mejora de los indicadores de gestión, se tiene:

- Se presenta una relación positiva entre contar con trabajadores satisfechos y su nivel de productividad, puesto que la persona sentirá que la entidad le ha brindado todas las condiciones tecnológicas, de equipamiento, otros, para que pueda cumplir con eficiencia.
- Se presenta una relación negativa entre la existencia de un trabajador satisfecho y su nivel de ausentismo hacia la entidad, puesto que si se cuenta con las herramientas, útiles, equipamiento tecnológico y buenas relaciones

entre los compañeros y con la alta dirección, ello genera la motivación de no inventar o generar circunstancias para no asistir a trabajar.

- Se genera un escenario de relación negativa entre estar satisfecho laboralmente y el nivel de rotación del personal, puesto que si se cuentan con las condiciones laborales para efectuar un trabajo adecuado, además existe una atmósfera de trabajo aceptable y existe el reconocimiento al esfuerzo brindado, el trabajador evitará las circunstancias para solicitar rotaciones o cambios de puesto de trabajo.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Son:

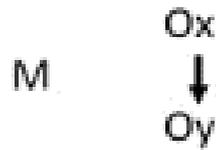
- a) Liderazgo: Implica la capacidad que caracteriza a una persona de poder influir en los demás, con la finalidad de guiarlos a lograr metas precisas.
- b) Gerente: Es el responsable de alcanzar los objetivos priorizados en una entidad, para lo cual requiere de trabajar junto con otras personas subordinados a su autoridad.
- c) Retroalimentar: Implica el orientar a una persona sobre los aspectos que está haciendo bien y las que no está haciendo tan bien, con la finalidad de variar su accionar.
- d) Satisfacción laboral: Implica el sentirse bien formando parte laboralmente de un entidad.

- e) Trabajo en equipo: Es un conjunto de individuos que interactúan con la finalidad de lograr objetivos específicos.
- f) Comunicación: Es la interacción entre partes, en el cual se transmiten ideas, información, otros.
- g) Motivación: Es la predisposición que caracteriza a una persona para alcanzar alguna meta trazada.
- h) Compromiso: Es el nivel de identificación que caracteriza a una persona respecto a una entidad u otro afín.
- i) Organización: Es la entidad que se ha ordenado funcionalmente para alcanzar las metas propuestas.
- j) Retribución: Es la contraprestación que recibe una persona de parte de una entidad, por la labor desempeñada, que previamente ya se pactó.

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo considerado fue el puro o básico, dado que se buscó aportar al conocimiento ya existente; en lo que respecta al nivel, se precisa que fue el explicativo, puesto que se analizó la relación causal entre las variables de estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), siendo el esquema:



- M: Muestra de trabajadores.
- Ox: V.I. = Liderazgo gerencial.
- ↓: Influencia.
- Oy: V.D. = Satisfacción laboral.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Sobre el diseño, se tiene que fue no experimental, puesto que ninguna de las dos variables fue alterada de forma deliberada; finalmente los datos fueron obtenidos por corte transversal (Hernández y otros, 2014).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población de estudio considerada, se hizo en base al CAP – Cuadro de Asignación de Puestos de la Sede del GORE de Tacna, que es de 317 personas.

3.3.2 Muestra

Para hallarla se consideran los siguientes supuestos y fórmula, se tiene:

- Confianza del 95% = 1,96 (z).
- Error = \pm 5% (e).
- Probabilidad = 50% (P).
- Población = 317 (N).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{317 * 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)}{(317 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)} = 174$$

Se obtuvo un valor de 174 por encuestar, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria; se consideró como criterio de inclusión el que tenga vínculo laboral con la entidad de por lo menos 6 meses.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se precisa que la técnica de investigación aplicada fue la encuesta, sobre el instrumento usado se tiene que fue el cuestionario, cuyas opciones de respuesta fueron cinco, planteadas en base a la escala de Likert: “Nunca” (valor = 1), “Casi nunca” (valor = 2), “A veces” (valor = 3), “Casi siempre” (valor = 4), “Siempre” (valor = 5); de donde:

- Cuestionario sobre el liderazgo gerencial.
- Cuestionario sobre el nivel de satisfacción laboral.

Para el trabajo de recabar datos, se generaron las coordinaciones con el área administrativa de la Sede Regional motivo de la investigación, con el permiso

respectivo, se procedió a encuestar al personal de forma presencial y virtual, durante los meses de marzo y abril del 2021, lo cual permitió obtener las respuestas para consolidar la base de datos respectiva.

Los cuestionarios aplicados fueron validados usando el criterio del Juicio de los Expertos (los formatos respectivos son anexados); en lo referente a su confiabilidad, se precisa que se aplicó el Alpha de Cronbach, para lo cual fue necesario utilizar una Prueba Piloto, que estuvo conformada por 20 trabajadores administrativos, cuyos valores fueron: 0,772 para el caso de la variable “Liderazgo gerencial”, y 0,811 para el caso de la variable “Satisfacción laboral”, puesto que los valores obtenidos superan a 0,70, se tiene que los instrumentos deben aplicarse para el desarrollo del trabajo de campo (George y Mallery, 2003).

Puesto que las variables y las dimensiones se han analizado desde la percepción de los trabajadores, se hace necesario definir niveles que permita su análisis (con amplitudes similares), por tanto se tiene:

- Inadecuado cuyos límites son 1,00 – 2,33.
- Regular cuyos límites son 2,34 – 3,66.
- Adecuado cuyos límites son 3,67 – 5,00.

Se detalla el número de las preguntas consideradas para el análisis de las dimensiones de ambas variables (Baremo), se tiene:

Tabla 2*Variable “Liderazgo gerencial”: N° pregunta - dimensión*

VARIABLE	DIMENSIÓN	PREGUNTA N°
LIDERAZGO GERENCIAL	Interrelación con los demás	01, 02, 03, 04
	Logro de metas laborales	05, 06, 07, 08
	Generación de soluciones	09, 10, 11, 12
	Comportamiento inspirador	13, 14, 15, 16
	Motivación al personal	17, 18, 19, 20

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

Tabla 3*Variable “Satisfacción laboral”: N° pregunta - dimensión*

VARIABLE	DIMENSIÓN	PREGUNTA N°
SATISFACCIÓN LABORAL	Trabajo desafiante	01, 02, 03, 04
	Condiciones laborales	05, 06, 07, 08
	Apoyo institucional	09, 10, 11, 12
	Retribución al esfuerzo	13, 14, 15, 16

Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos implicó el uso del software estadístico SPSS v. 24,0; siendo los estadísticos a usar: Tablas de conteo, figuras de barras, tendencia de centralización y dispersión, prueba de Kolgomorov-Smirnov y regresión lineal simple.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Resultados de la variable “Liderazgo gerencial”

En la Tabla 4 y Figura 1 se presentan los resultados afines a la dimensión “Interrelación con los demás”, de donde el 51,1% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel adecuado la interacción que impulsan los funcionarios de la entidad para con el personal a cargo, y el 48,9% precisa que es de nivel regular; por tanto, se tiene que los trabajadores consideran que es necesario reforzar una comunicación más fluida que permita fortalecer el compromiso institucional.

Tabla 4

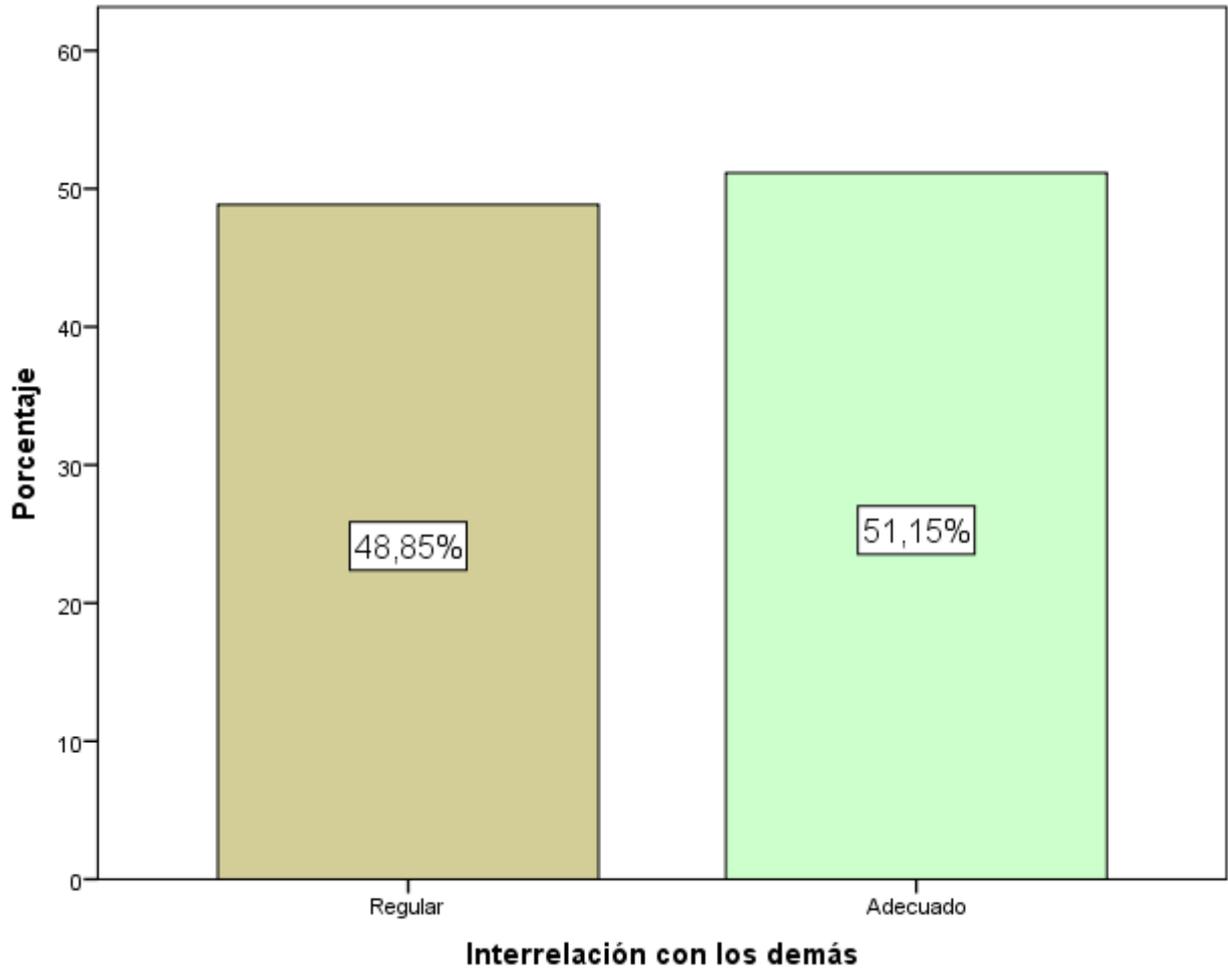
Dimensión n° 01 – Interrelación con los demás

Nivel	Trabajador	%
Regular	85	48,9%
Adecuado	89	51,1%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

Figura 1

Dimensión n° 01 – Interrelación con los demás



Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

En la Tabla 5 se desarrolla la presentación de los resultados por pregunta, donde se aprecia que lo más destacado por el personal es que los funcionarios respetan los sentimientos del personal a cargo, y lo que debería mejorarse es que se priorice el impulsar que exista un clima laboral más adecuado, donde no todo sea los aspectos laborales.

Tabla 5*Dimensión n° 01 – Interrelación con los demás (por pregunta)*

Pregunta	Trabajador	%	
Los funcionarios respetan los sentimientos del personal a cargo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	37	21,3%
	Casi siempre	66	37,9%
	Siempre	71	40,8%
Los funcionarios prioriza el proporcionar un trato especial al personal.	Nunca	2	1,1%
	Casi nunca	3	1,7%
	A veces	54	31,0%
	Casi siempre	103	59,2%
	Siempre	12	6,9%
Los funcionarios impulsan que haya un clima laboral adecuado.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	3,4%
	A veces	87	50,0%
	Casi siempre	81	46,6%
	Siempre	0	0,0%
Los funcionarios impulsan el comportamiento empático.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	46	26,4%
	Casi siempre	60	34,5%
	Siempre	68	39,1%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

En la Tabla 6 y Figura 2 se presentan los resultados afines a la dimensión “Logro de metas laborales”, donde el 70,7% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel regular el logro de las metas de trabajo consideradas para el año, el 28,2% considera que es de nivel adecuado y el 1,1% señala que es de nivel inadecuado; por tanto, se tiene que los trabajadores consideran que no se han logrado con eficiencia lo planificado para el periodo, básicamente por la pandemia que se vive en la actualidad y a que a traído restricciones en la forma tradicional de laborar, y que ha costado adecuarse a la virtualidad y aforos.

Tabla 6

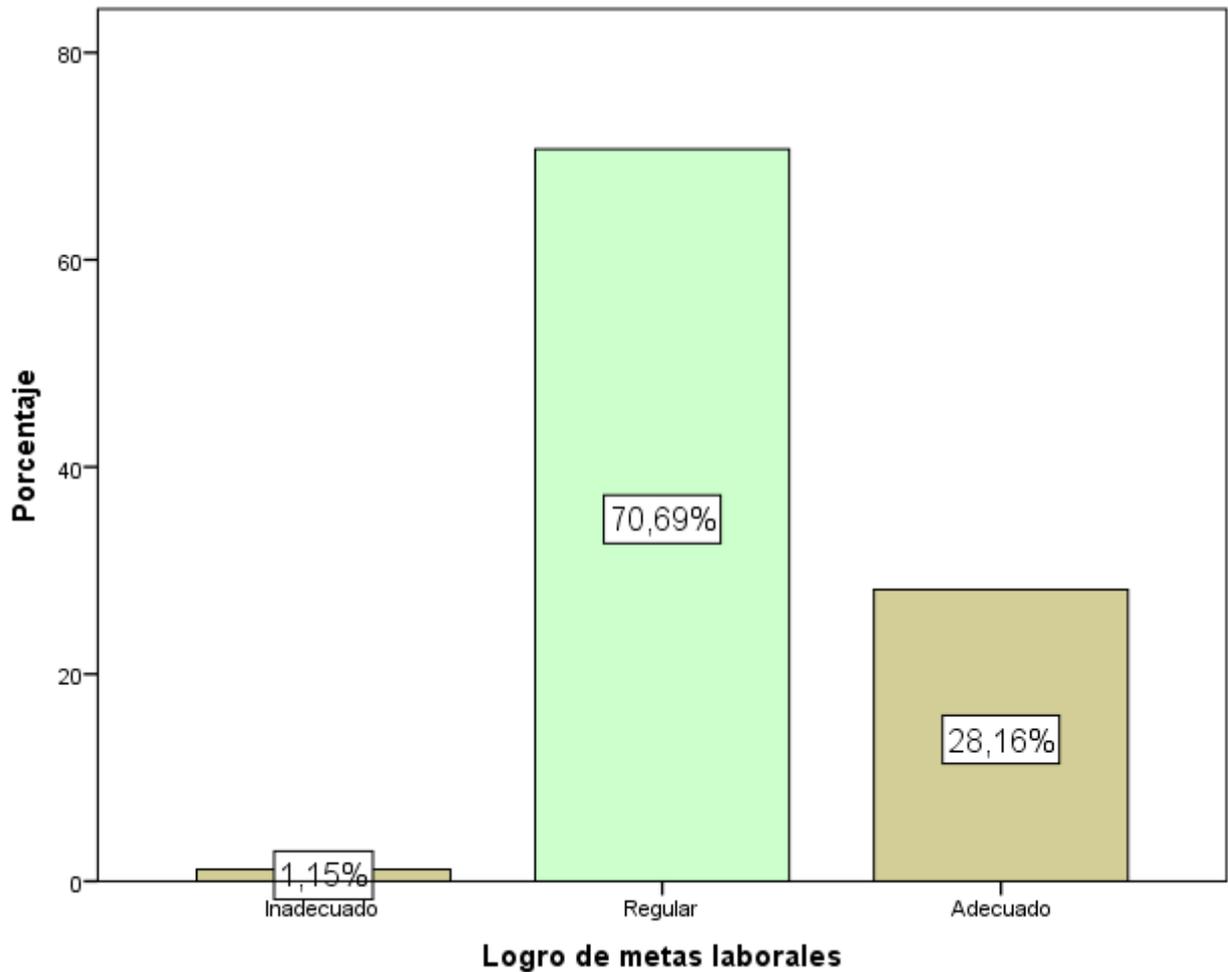
Dimensión n° 02 – Logro de metas laborales

Nivel	Trabajador	%
Inadecuado	2	1,1%
Regular	123	70,7%
Adecuado	49	28,2%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

Figura 2

Dimensión n° 02 – Logro de metas laborales



Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

En la Tabla 7 se desarrolla la presentación de los resultados por pregunta, donde se aprecia que lo más destacado por el personal es que los funcionarios se caracterizan por dar retroalimentación de la labor desarrollada, y lo que debería mejorarse es que se priorice el precisar de forma detallada que se espera laboralmente de cada uno, que permita efectuar un cronograma de las actividades mensuales.

Tabla 7*Dimensión n° 02 – Logro de metas laborales (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
Los funcionarios transmiten que se espera laboralmente de cada uno.	Nunca	2	1,1%
	Casi nunca	42	24,1%
	A veces	78	44,8%
	Casi siempre	52	29,9%
	Siempre	0	0,0%
Los funcionarios trabajan en base a un cronograma de actividades.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	7	4,0%
	A veces	65	37,4%
	Casi siempre	56	32,2%
	Siempre	46	26,4%
Los funcionarios desarrollan su trabajo en equipo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	10	5,7%
	A veces	68	39,1%
	Casi siempre	86	49,4%
	Siempre	10	5,7%
Los funcionarios se caracterizan por dar retroalimentación.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	3,4%
	A veces	59	33,9%
	Casi siempre	66	37,9%
	Siempre	43	24,7%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

En la Tabla 8 y Figura 3 se presentan los resultados afines a la dimensión “Generación de soluciones”, donde el 59,2% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel adecuado la generación de opciones de mejora y enfrentar la problemática pública de parte de los funcionarios, y el 40,8% considera que es de nivel regular; por tanto, se tiene que los trabajadores consideran que mayormente se logra enfrentar adecuadamente las diversas situaciones que se presentan en la gestión pública relacionada con la gerencia de los sistemas administrativos.

Tabla 8

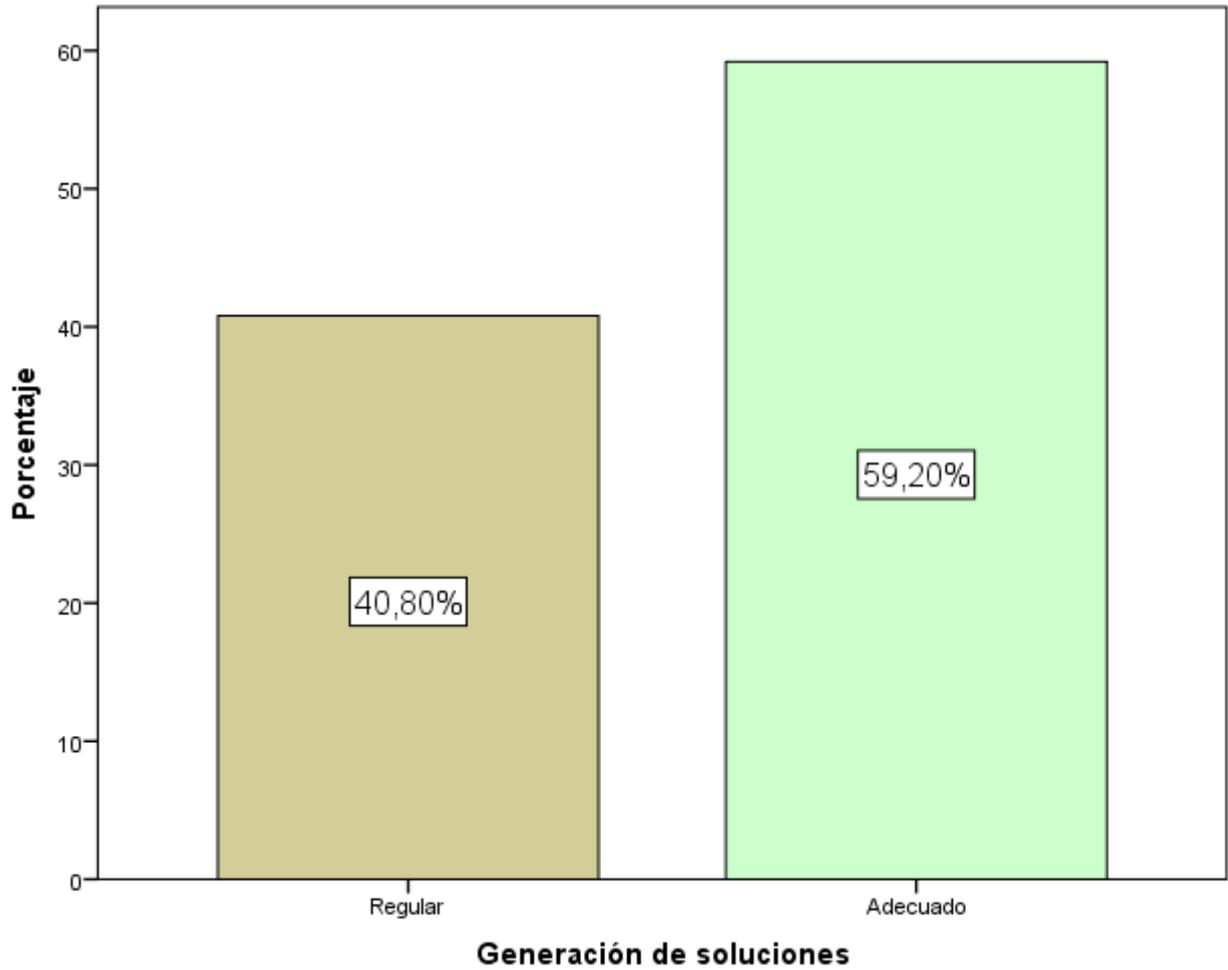
Dimensión n° 03 – Generación de soluciones

Nivel	Trabajador	%
Regular	71	40,8%
Adecuado	103	59,2%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

Figura 3

Dimensión n° 03 – Generación de soluciones



Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

En la Tabla 9 se desarrolla la presentación de los resultados por pregunta, de donde se aprecia que lo más destacado por el personal es que los funcionarios intuyen con facilidad los problemas institucionales y personales, y lo que debería mejorarse es el análisis detallado de las causas de los problemas.

Tabla 9*Dimensión n° 03 – Generación de soluciones (por pregunta)*

Pregunta	Trabajador	%	
Los funcionarios se caracterizan por escuchar al personal.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	7	4,0%
	A veces	49	28,2%
	Casi siempre	50	28,7%
	Siempre	68	39,1%
Los funcionarios analizan las causas de los problemas.	Nunca	2	1,1%
	Casi nunca	5	2,9%
	A veces	68	39,1%
	Casi siempre	49	28,2%
	Siempre	50	28,7%
Los funcionarios intuyen con facilidad los problemas institucionales y personales.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	4	2,3%
	Casi siempre	88	50,6%
	Siempre	82	47,1%
Los funcionarios enfrentan rápidamente los problemas, priorizando “salidas” acordes.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	3	1,7%
	A veces	20	11,5%
	Casi siempre	129	74,1%
	Siempre	22	12,6%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

En la Tabla 10 y Figura 4 se presentan los resultados afines a la dimensión “Comportamiento inspirador”, donde el 55,7% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel regular el comportamiento de los funcionarios que genere inspiración para un mejor desenvolvimiento laboral, y el 44,3% considera que es de nivel regular; por tanto, se tiene que los trabajadores consideran que es necesario reforzar actitudes y comportamientos en los funcionarios que contribuyan a reforzar la importancia de la labor pública en la finalidad de generar valor público en las decisiones.

Tabla 10

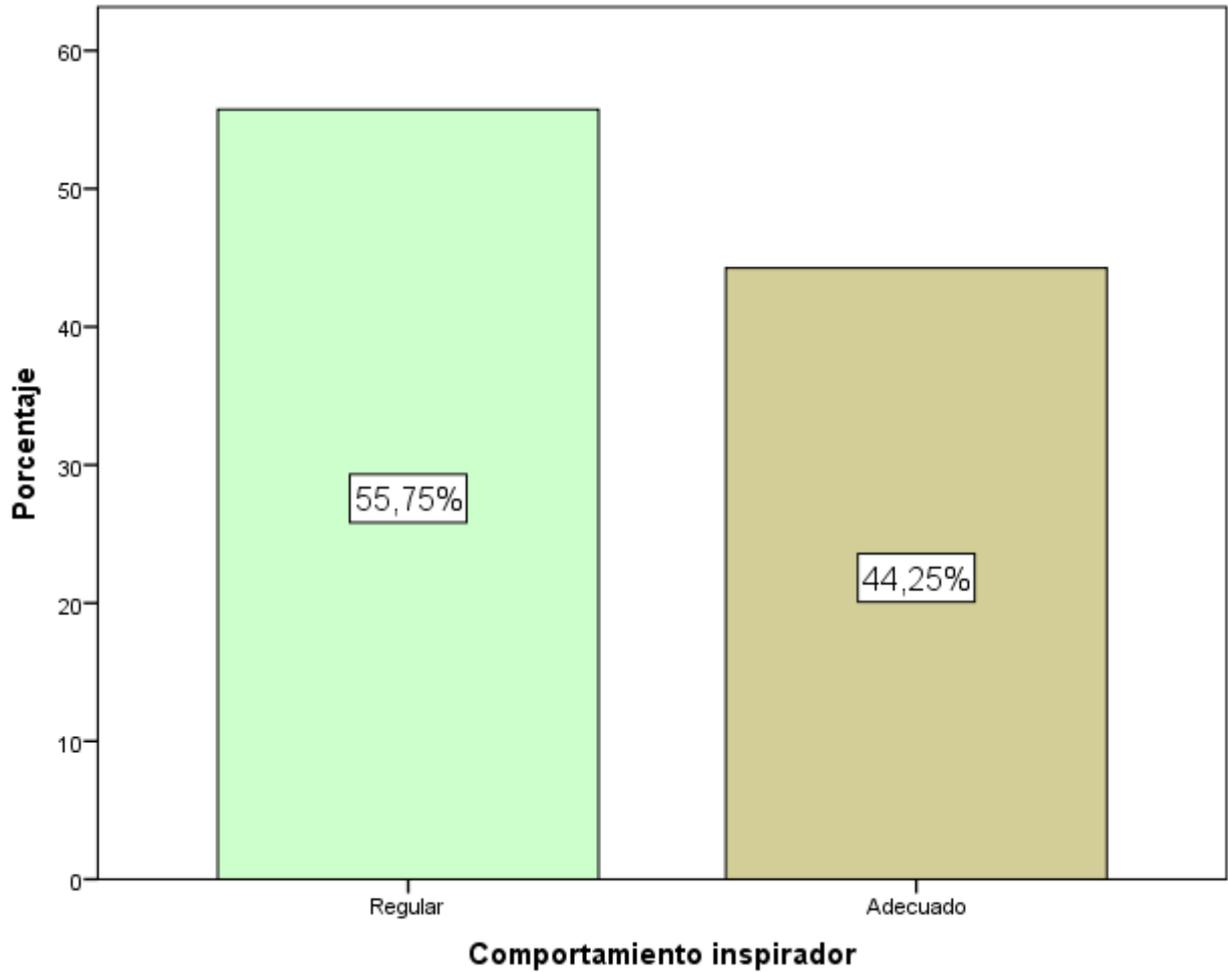
Dimensión n° 04 – Comportamiento inspirador

Nivel	Trabajador	%
Regular	97	55,7%
Adecuado	77	44,3%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

Figura 4

Dimensión n° 04 – Comportamiento inspirador (por pregunta)



Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

En la Tabla 11 se desarrolla la presentación de los resultados por pregunta, donde se aprecia que lo más destacado por el personal es que los funcionarios contagian la visión institucional al personal, y lo que debería mejorarse es que se debería generar mayor conciencia de la importancia de su labor y de las metas a lograr.

Tabla 11*Dimensión n° 04 – Comportamiento inspirador (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
Los funcionarios generan conciencia de la importancia de su labor y de las metas a lograr.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	1,1%
	A veces	65	37,4%
	Casi siempre	84	48,3%
	Siempre	23	13,2%
Los funcionarios explican con claridad las metas.	Nunca	5	2,9%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	63	36,2%
	Casi siempre	62	35,6%
	Siempre	44	25,3%
Los funcionarios son transparentes en sus decisiones.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	1,1%
	A veces	52	29,9%
	Casi siempre	96	55,2%
	Siempre	24	13,8%
Los funcionarios contagian la visión institucional al personal.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	12	6,9%
	A veces	58	33,3%
	Casi siempre	47	27,0%
	Siempre	57	32,8%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

En la Tabla 12 y Figura 5 se presentan los resultados afines a la dimensión “Motivación al personal”, de donde el 59,8% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel adecuado la motivación que caracteriza al funcionario en las jornadas laborales, y el 40,2% considera que es de nivel regular; por tanto, se tiene que los trabajadores consideran que mayormente la alta dirección de la entidad logra motivar al personal a cargo, que les permita sentir bien siendo parte de la institución.

Tabla 12

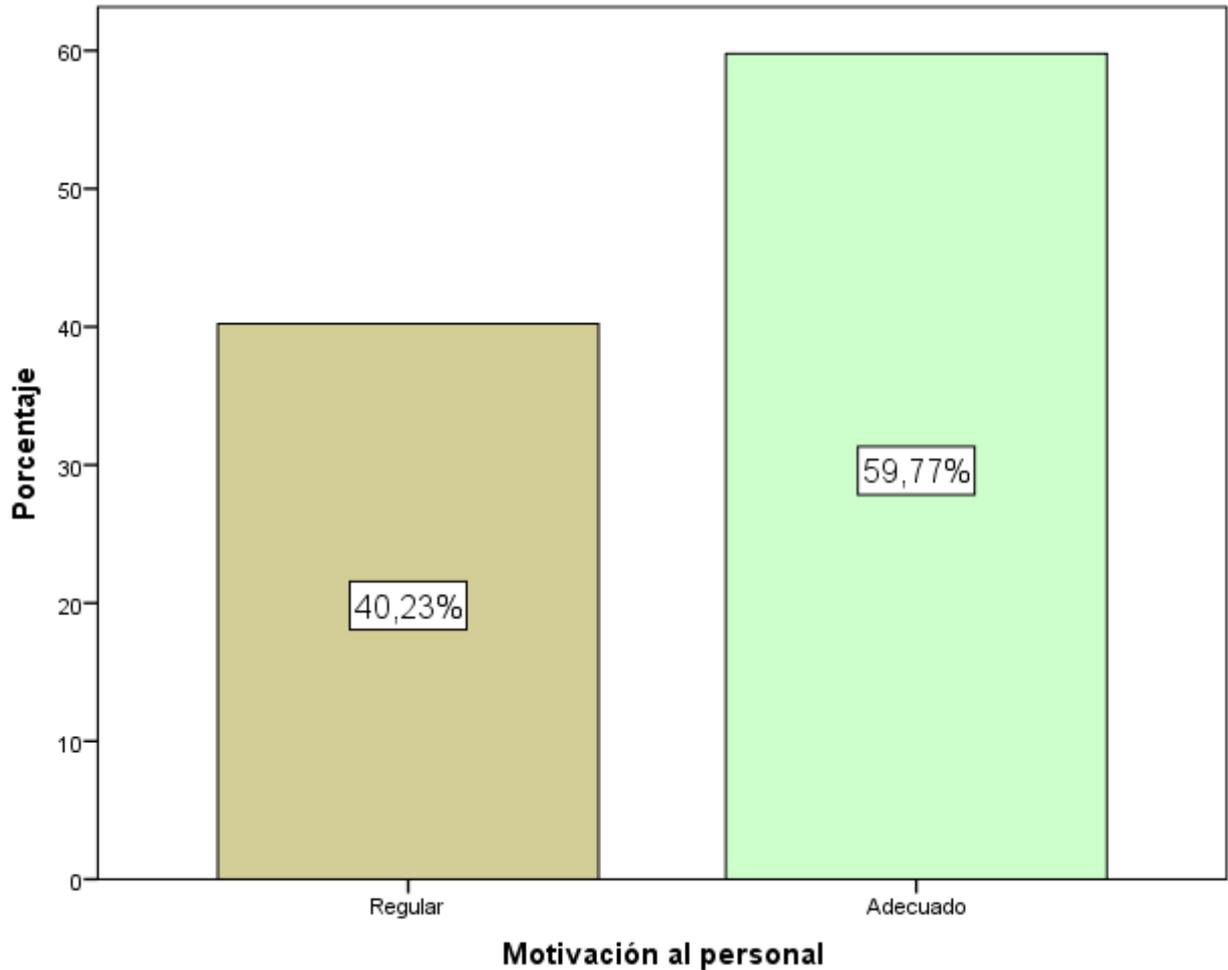
Dimensión n° 05 – Motivación al personal

Nivel	Trabajador	%
Regular	70	40,2%
Adecuado	104	59,8%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

Figura 5

Dimensión n° 05 – Motivación al personal



Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

En la Tabla 13 se desarrolla la presentación de los resultados por pregunta, de donde se aprecia que lo más destacado por el personal es que los funcionarios logran comprometerlos, y lo que debería mejorarse son las estrategias de manejo de grupos que permita lograr que los trabajadores se sientan importantes haciendo su labor pública.

Tabla 13*Dimensión n° 05 – Motivación al personal (por pregunta)*

Pregunta	Trabajador	%	
Los funcionarios logran que el personal se sienta importante.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	1,1%
	A veces	75	43,1%
	Casi siempre	73	42,0%
	Siempre	24	13,8%
Los funcionarios logran comprometer al personal.	Nunca	2	1,1%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	47	27,0%
	Casi siempre	52	29,9%
	Siempre	73	42,0%
Los funcionarios generan que el personal se esfuerce.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	1,1%
	A veces	58	33,3%
	Casi siempre	61	35,1%
	Siempre	53	30,5%
Los funcionarios hacen que el personal se sienta orgulloso de la entidad.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	11	6,3%
	A veces	43	24,7%
	Casi siempre	71	40,8%
	Siempre	49	28,2%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

En la Tabla 14 y Figura 6 se presentan los resultados afines a la variable “Liderazgo gerencial”, donde el 51,7% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel regular el liderazgo que caracteriza a los funcionarios de la entidad, y el 48,3% considera que es de nivel adecuado; por tanto, se tiene que los trabajadores resaltan que es necesario fortalecer las competencias y habilidades de los funcionarios que permita un mayor acercamiento al personal, que permita brindar un mejor servicio de calidad a la población.

Tabla 14

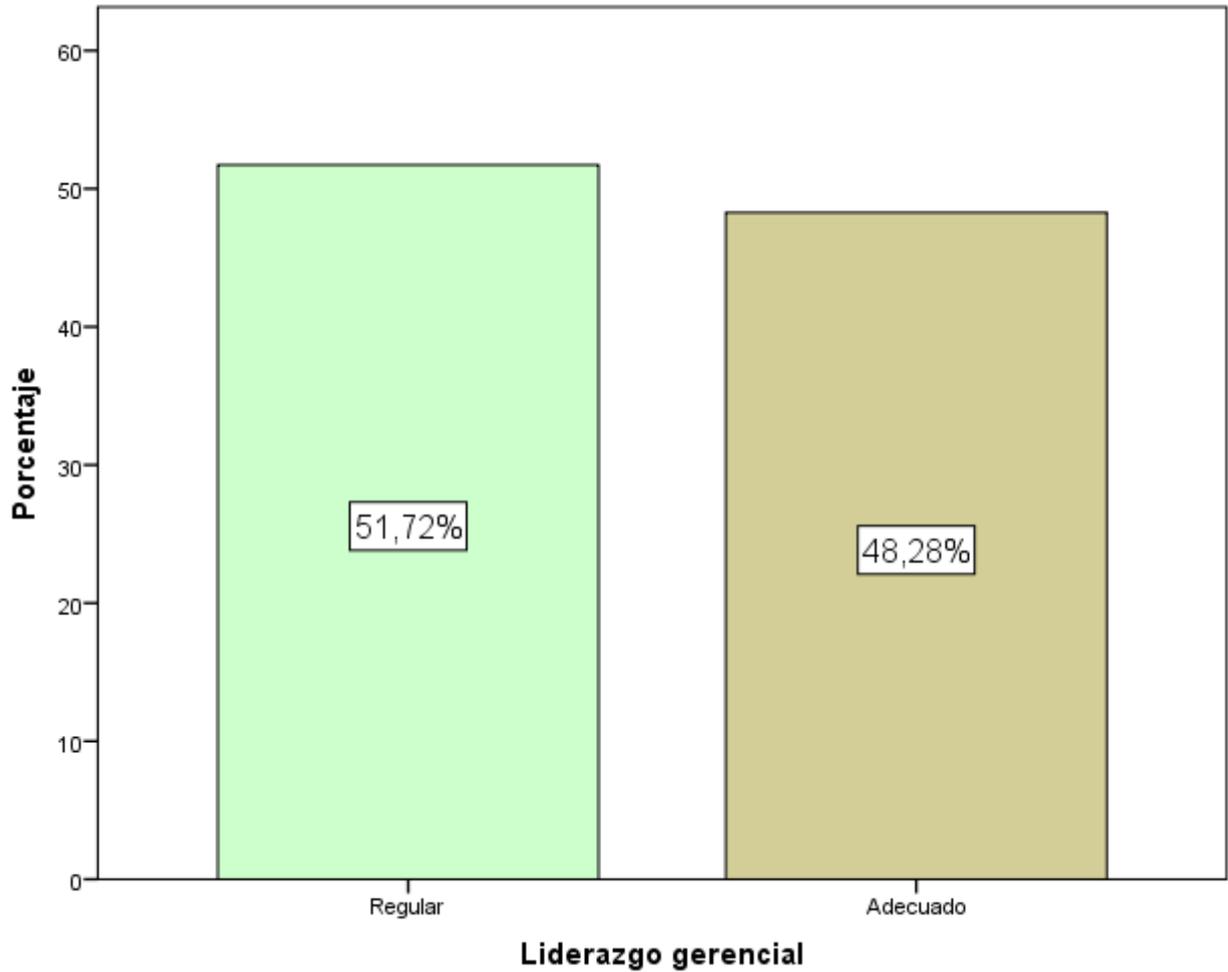
Variable independiente – Liderazgo gerencial

Nivel	Trabajador	%
Regular	90	51,7%
Adecuado	84	48,3%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

Figura 6

Variable independiente – Liderazgo gerencial



Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

En la Tabla 15 se desarrolla la presentación de los resultados por dimensión, de donde se aprecia que lo más destacado por el personal es la “Motivación al personal”, seguido de la “Generación de soluciones”, siendo el aspecto a mejorar el “Logro de las metas laborales”.

Tabla 15*Variable independiente – Liderazgo gerencial (por dimensión)*

Dimensión		Trabajador	%
Interrelación con los demás	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	85	48,9%
	Adecuado	89	51,1%
Logro de metas laborales	Inadecuado	2	1,1%
	Regular	123	70,7%
	Adecuado	49	28,2%
Generación de soluciones	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	71	40,8%
	Adecuado	103	59,2%
Comportamiento inspirador	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	97	55,7%
	Adecuado	77	44,3%
Motivación al personal	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	70	40,2%
	Adecuado	104	59,8%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

4.1.2 Resultados de la variable “Satisfacción laboral”

En la Tabla 16 y Figura 7 se presentan los resultados afines a la dimensión “Trabajo desafiante”, donde el 50,6% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE consideran de nivel regular las características desafiantes de sus labores diarias en la entidad, y el 49,4% considera que es de nivel adecuado; por tanto, se tiene que los trabajadores consideran que mayormente su trabajo ofrece una complejidad que motiva la aplicación de su experiencia en gestión pública y formación profesional y/o técnica.

Tabla 16

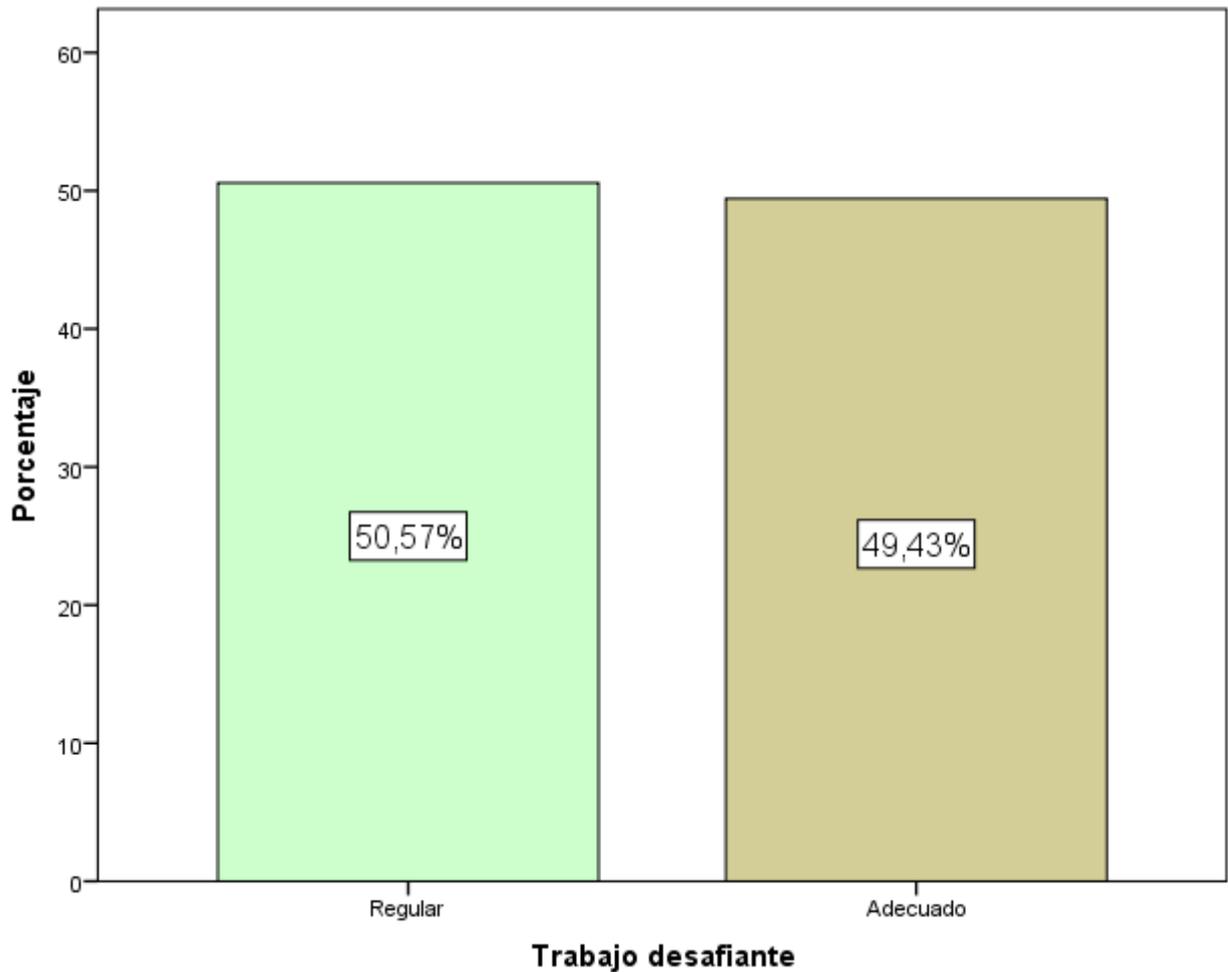
Dimensión n° 01 – Trabajo desafiante

Nivel	Trabajador	%
Regular	88	50,6%
Adecuado	86	49,4%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

Figura 7

Dimensión n° 01 – Trabajo desafiante



Fuente: Cuestionario "Satisfacción laboral"

En la Tabla 17 se desarrolla la presentación de los resultados por pregunta, donde se aprecia que lo más destacado por el personal es que sus actividades laborales contribuyen al logro de los objetivos de la entidad, y lo que debería mejorarse es que se proporcione una retroalimentación más frecuente sobre el desempeño laboral.

Tabla 17*Dimensión n° 01 – Trabajo desafiante (por pregunta)*

Pregunta	Trabajador	%	
Considero que las actividades laborales que efectúo contribuyen al logro de los objetivos de la entidad.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	32	18,4%
	Casi siempre	48	27,6%
	Siempre	94	54,0%
Tengo claridad sobre el desarrollo de cada una de mis actividades laborales.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	26	14,9%
	Casi siempre	120	69,0%
	Siempre	28	16,1%
Tengo libertad de implementar propuestas de mejora en mi área de trabajo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	43	24,7%
	Casi siempre	110	63,2%
	Siempre	21	12,1%
Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	52	29,9%
	A veces	62	35,6%
	Casi siempre	60	34,5%
	Siempre	0	0,0%

Fuente: Cuestionario "Satisfacción laboral"

En la Tabla 18 y Figura 8 se presentan los resultados afines a la dimensión “Condiciones laborales”, donde el 66,1% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel adecuada las condiciones que brinda la entidad para cumplir con las tareas encargadas, y el 33,3% considera que es de nivel regular; por tanto, se tiene que los trabajadores consideran que mayormente se cuenta con las condiciones básicas, como materiales, computadoras, otros, para cumplir con la labor encargada.

Tabla 18

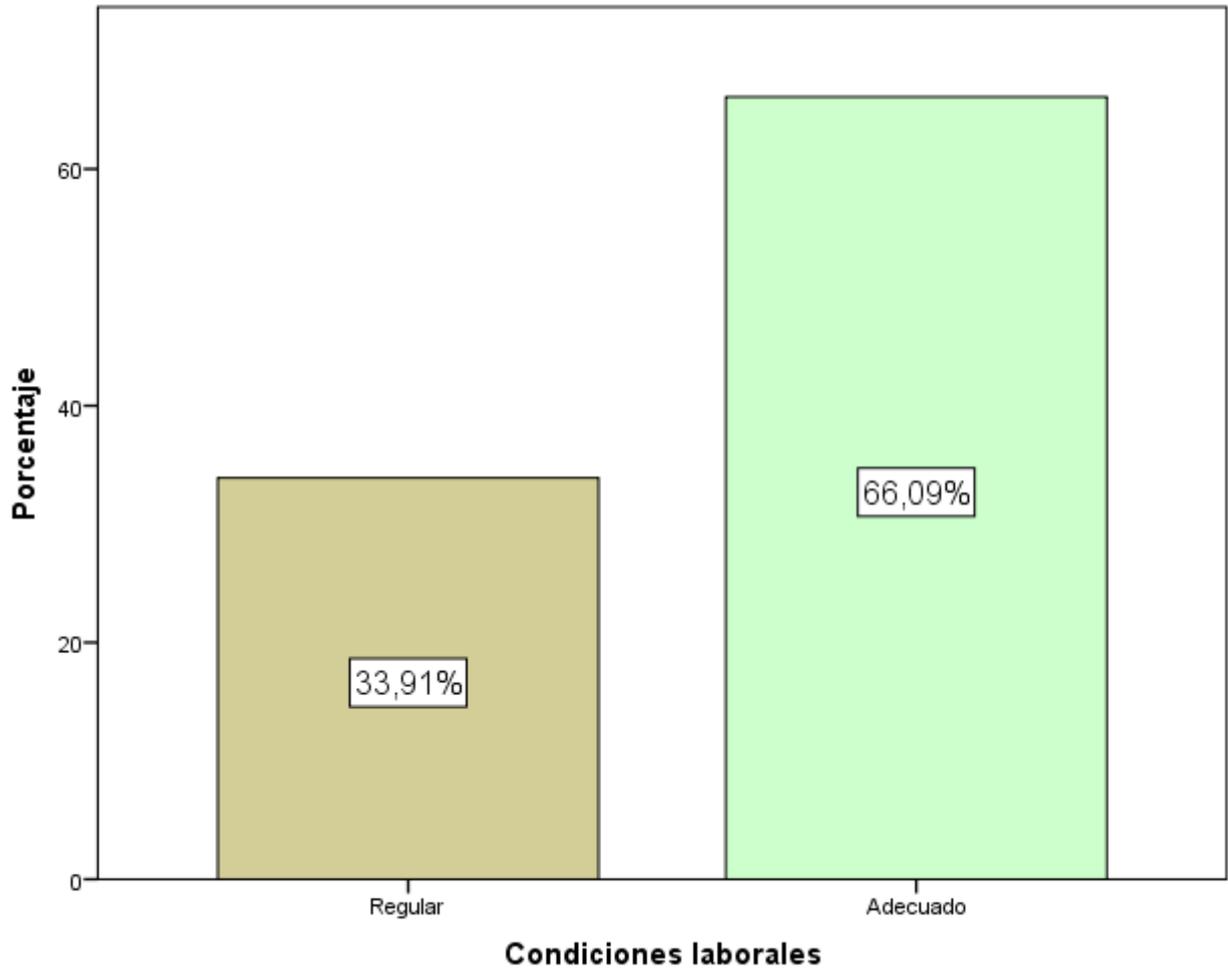
Dimensión n° 02 – Condiciones laborales

Nivel	Trabajador	%
Regular	59	33,9%
Adecuado	115	66,1%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

Figura 8

Dimensión n° 02 – Condiciones laborales



Fuente: Cuestionario "Satisfacción laboral"

En la Tabla 19 se desarrolla la presentación de los resultados por pregunta, donde se aprecia que lo más destacado por el personal es que el espacio físico contribuye a efectuar las funciones, y lo que debería mejorarse es el clima de trabajo que contribuye a mayores relaciones e interacciones laborales.

Tabla 19*Dimensión n° 02 – Condiciones laborales (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
Cuento con el equipamiento necesario para cumplir las tareas encargadas.	Nunca	9	5,2%
	Casi nunca	13	7,5%
	A veces	23	13,2%
	Casi siempre	61	35,1%
	Siempre	68	39,1%
Los funcionarios de la entidad son abiertos a escuchar los aportes del personal.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	9	5,2%
	A veces	27	15,5%
	Casi siempre	67	38,5%
	Siempre	71	40,8%
El espacio físico contribuye a efectuar mis funciones.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	37	21,3%
	Casi siempre	58	33,3%
	Siempre	79	45,4%
Existe un clima de trabajo que contribuye a las relaciones laborales.	Nunca	5	2,9%
	Casi nunca	19	10,9%
	A veces	17	9,8%
	Casi siempre	73	42,0%
	Siempre	60	34,5%

Fuente: Cuestionario "Satisfacción laboral"

En la Tabla 20 y Figura 9 se presentan los resultados afines a la dimensión “Apoyo institucional”, donde el 54,6% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel adecuado el apoyo de la entidad para efectuar sus labores con eficiencia, el 40,2% precisa que es de nivel regular, y el 5,2% considera que es de nivel inadecuado; por tanto, se tiene que los trabajadores consideran que mayormente reciben el apoyo de la entidad para que puedan desarrollar las actividades y tareas planificadas.

Tabla 20

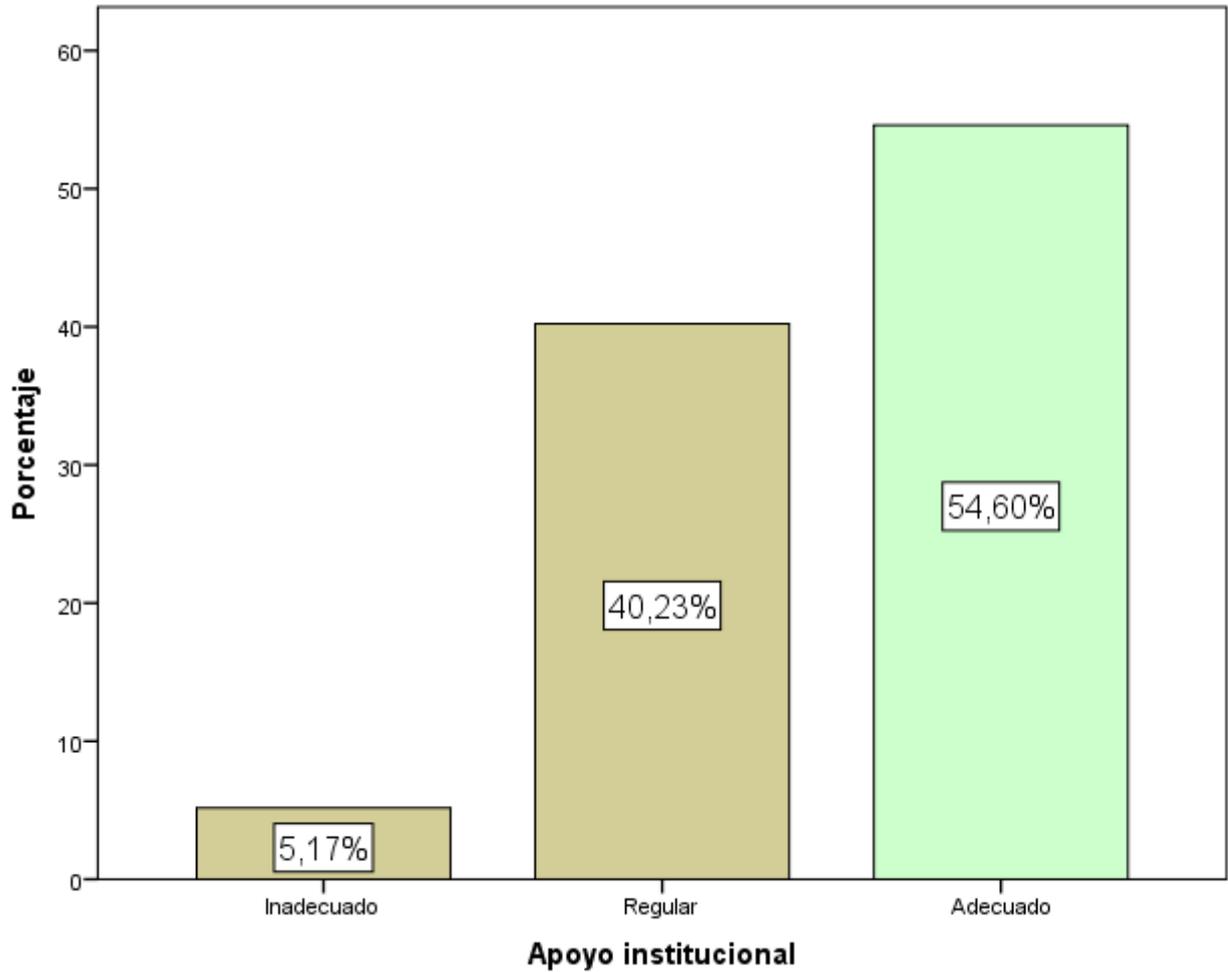
Dimensión n° 03 – Apoyo institucional

Nivel	Trabajador	%
Inadecuado	9	5,2%
Regular	70	40,2%
Adecuado	95	54,6%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

Figura 9

Dimensión n° 03 – Apoyo institucional



Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

En la Tabla 21 se desarrolla la presentación de los resultados por pregunta, donde se aprecia que lo más destacado por el personal es que en la entidad se impulsa el apoyo laboral al compañero de trabajo, y lo que debería mejorarse es la comunicación constante entre los funcionarios y el personal de la entidad.

Tabla 21*Dimensión n° 03 – Apoyo institucional (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
En la entidad se impulsa el apoyo laboral al compañero de trabajo.	Nunca	5	2,9%
	Casi nunca	14	8,0%
	A veces	13	7,5%
	Casi siempre	82	47,1%
	Siempre	60	34,5%
La entidad se caracteriza por el desarrollo del trabajo en equipo.	Nunca	16	9,2%
	Casi nunca	19	10,9%
	A veces	28	16,1%
	Casi siempre	38	21,8%
	Siempre	73	42,0%
Los funcionarios están detrás de que se cumpla oportunamente con las labores encargadas.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	24	13,8%
	A veces	37	21,3%
	Casi siempre	64	36,8%
	Siempre	49	28,2%
La comunicación es constante entre los funcionarios y el personal de la entidad.	Nunca	5	2,9%
	Casi nunca	18	10,3%
	A veces	58	33,3%
	Casi siempre	44	25,3%
	Siempre	49	28,2%

Fuente: Cuestionario "Satisfacción laboral"

En la Tabla 22 y Figura 10 se presentan los resultados afines a la dimensión “Retribución del esfuerzo”, donde el 97,1% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel regular la retribución por parte de la entidad del trabajo efectuado, y el 2,9% considera que es de nivel adecuado; por tanto, se tiene que los trabajadores consideran que mayormente no se proporcionan retribuciones acordes con el esfuerzo y responsabilidad de las funciones asignadas, en comparación con otros gobiernos regionales.

Tabla 22

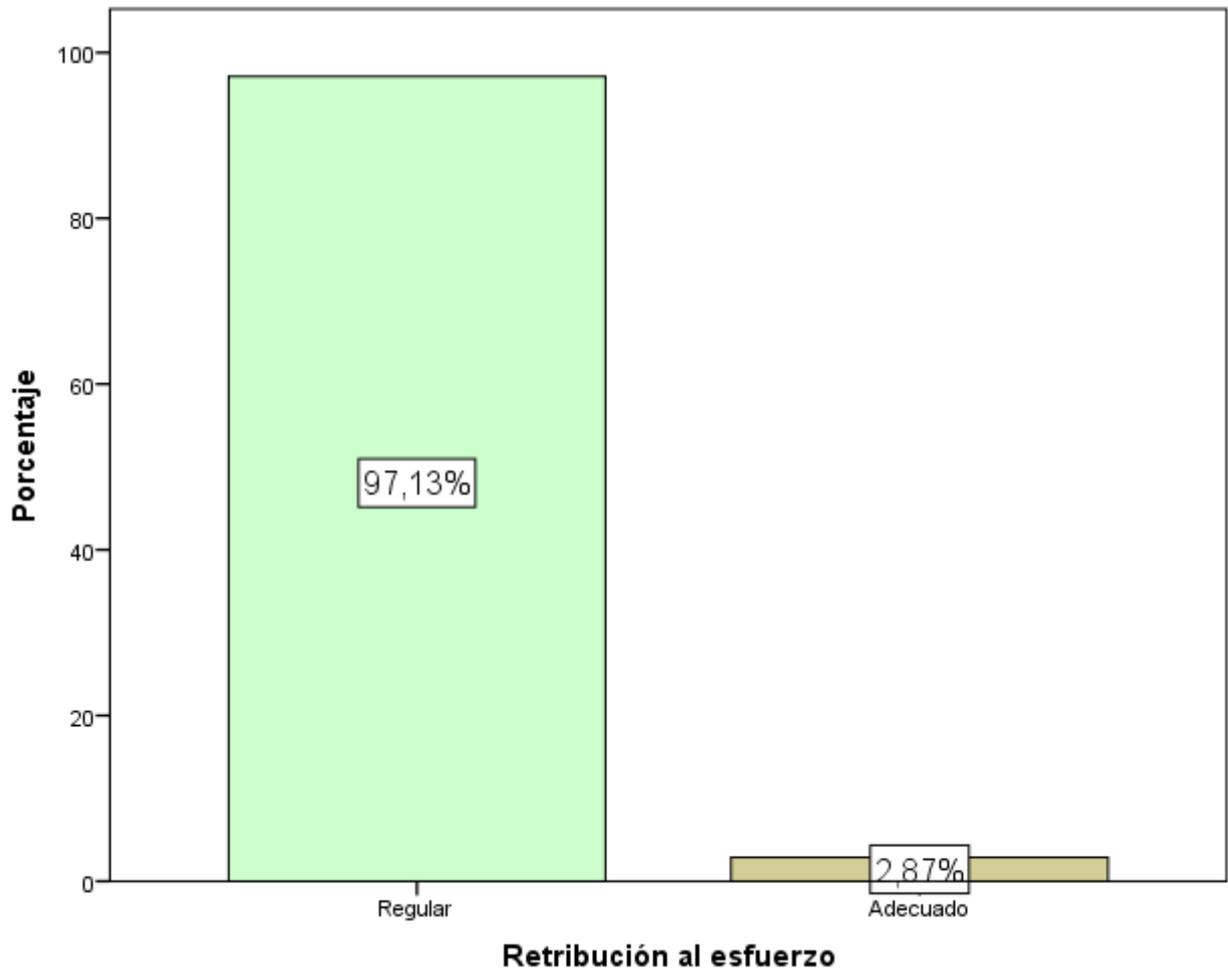
Dimensión n° 04 – Retribución al esfuerzo

Nivel	Trabajador	%
Regular	169	97,1%
Adecuado	5	2,9%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

Figura 10

Dimensión n° 04 – Retribución al esfuerzo



Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

En la Tabla 23 se desarrolla la presentación de los resultados por pregunta, donde se aprecia que lo más destacado por el personal es que en la entidad se impulsa la meritocracia en los puestos laborales, y lo que debería mejorarse es que la remuneración concuerde con el esfuerzo laboral.

Tabla 23*Dimensión n° 04 – Retribución al esfuerzo (por pregunta)*

Pregunta		Trabajador	%
La remuneración percibida concuerda con mi esfuerzo laboral.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	58	33,3%
	A veces	95	54,6%
	Casi siempre	21	12,1%
	Siempre	0	0,0%
En la entidad se impulsa la meritocracia en los puestos laborales.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	2,3%
	A veces	46	26,4%
	Casi siempre	107	61,5%
	Siempre	17	9,8%
Existen reconocimientos periódicos al personal por la labor destacada.	Nunca	5	2,9%
	Casi nunca	18	10,3%
	A veces	74	42,5%
	Casi siempre	77	44,3%
	Siempre	0	0,0%
Las remuneraciones están por encima del promedio local.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	32	18,4%
	A veces	48	27,6%
	Casi siempre	94	54,0%
	Siempre	0	0,0%

Fuente: Cuestionario "Satisfacción laboral"

En la Tabla 24 y Figura 11 se presentan los resultados afines a la variable “Satisfacción laboral”, donde el 54,6% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel adecuada la satisfacción de ser parte de dicha organización, y el 45,4% considera que es de nivel regular; por tanto, se tiene que los trabajadores mayormente se sienten contentos de trabajar en la entidad.

Tabla 24

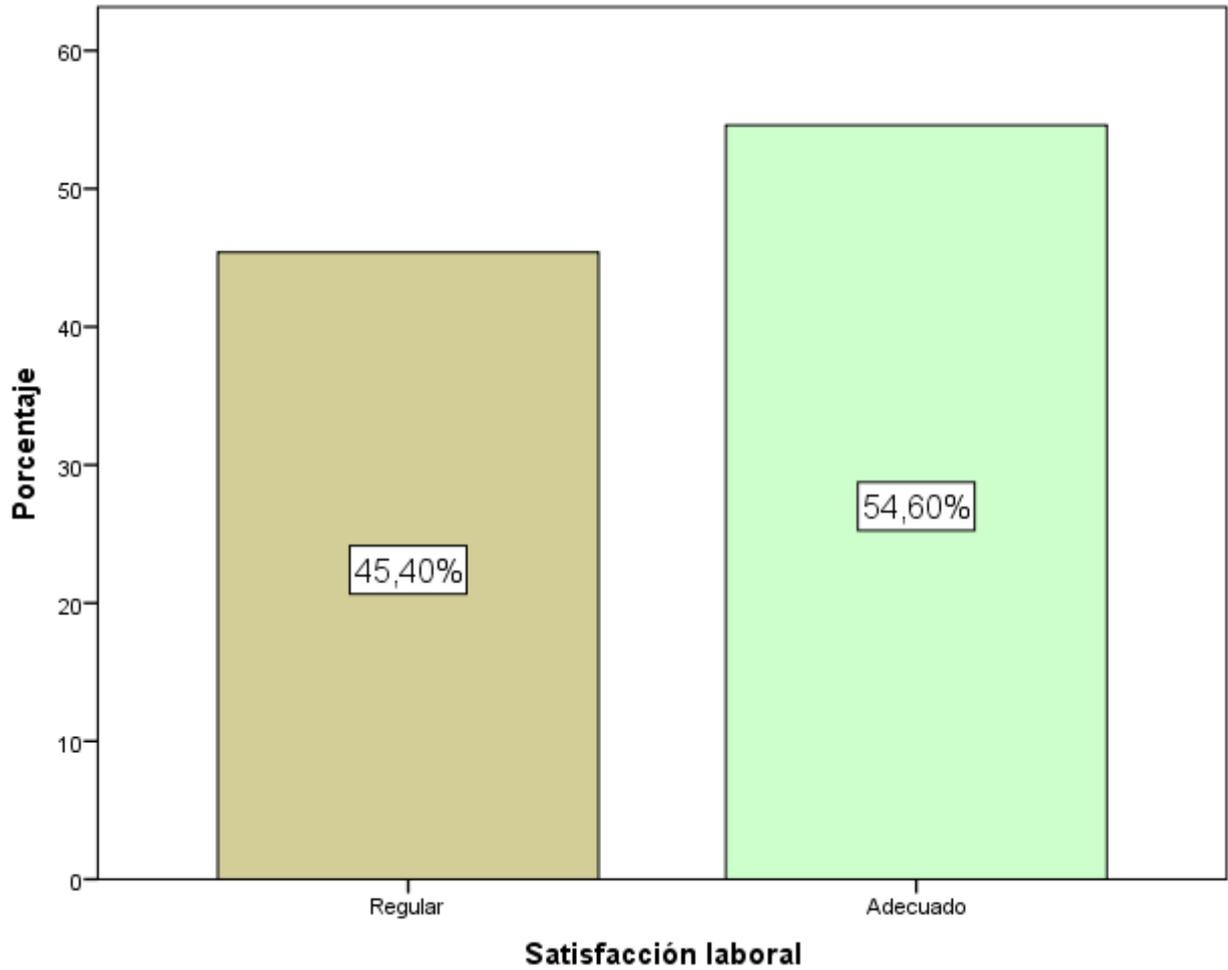
Variable dependiente – Satisfacción laboral

Nivel	Trabajador	%
Regular	79	45,4%
Adecuado	95	54,6%
Total	174	100,0%

Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

Figura 11

Variable dependiente – Satisfacción laboral



Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

En la Tabla 25 se desarrolla la presentación de los resultados por dimensión, donde se aprecia que lo más destacado por el personal son las “Condiciones laborales”, siendo el aspecto a mejorar la “Retribución al esfuerzo”.

Tabla 25*Variable dependiente – Satisfacción laboral (por dimensión)*

	Dimensión	Trabajador	%
Trabajo desafiante	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	88	50,6%
	Adecuado	86	49,4%
Condiciones laborales	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	59	33,9%
	Adecuado	115	66,1%
Apoyo institucional	Inadecuado	9	5,2%
	Regular	70	40,2%
	Adecuado	95	54,6%
Retribución al esfuerzo	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	169	97,1%
	Adecuado	5	2,9%

Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 Contraste de las hipótesis específicas

- a) La hipótesis específica n° 1 es “El nivel de liderazgo de los gerentes en la Sede del GORE de Tacna, es inadecuado”.

Primeramente se debe precisar:

H₀: El nivel de liderazgo gerencial no difiere en sus categorías.

H₁: El nivel de liderazgo gerencial difiere en sus categorías.

Los valores de la Tabla 26 muestran que el valor chi-cuadrado = 0,207 y p = 0,649, dado que “p” > 5% de significancia, entonces no se rechaza H₀, lo cual implica que el nivel de liderazgo gerencial no difiere en sus 02 categorías.

Tabla 26

Estadístico de la primera hipótesis específica

	Liderazgo gerencial
Chi-cuadrado	0,207 ^a
G1	1
“p”	0,649

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 87,0.

Fuente: Cuestionario “Liderazgo gerencial”

Luego se define que:

H₀: El nivel de liderazgo gerencial no es inadecuado.

H₁: El nivel de liderazgo gerencial es inadecuado.

Considerando lo que se detalla en la Tabla 14, que el 51,7% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel regular el liderazgo que caracteriza a los funcionarios de la entidad; por tanto se rechaza H₁, se concluye que el nivel de liderazgo gerencial que caracteriza a los funcionarios públicos de la entidad no es inadecuado.

- b) La hipótesis específica n° 2 es “El nivel de satisfacción del trabajador de la Sede del GORE de Tacna, es bajo”.

Primeramente se debe precisar:

H₀: El nivel de satisfacción laboral no difiere en sus categorías.

H₁: El nivel de satisfacción laboral difiere en sus categorías.

Los valores de la Tabla 27 muestran que el valor chi-cuadrado = 1,471 y p = 0,225, dado que “p” > 5% de significancia, entonces no se rechaza H₀, lo cual implica que el nivel de satisfacción laboral no difiere en sus 02 categorías.

Tabla 27

Estadístico de la segunda hipótesis específica

	Satisfacción laboral
Chi-cuadrado	1,471 ^a
G1	1
Sig. Asintótica	0,225

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 87,0.

Fuente: Cuestionario “Satisfacción laboral”

Luego se define que:

H₀: El nivel de satisfacción laboral no es bajo.

H₁: El nivel de satisfacción laboral es bajo.

Considerando lo que se detalla en la Tabla 24, de que el 54,6% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel adecuada la satisfacción de ser parte de dicha organización; por tanto se rechaza H₁, se concluye que el nivel de satisfacción laboral que caracteriza a los funcionarios públicos de la entidad no es bajo.

- c) La hipótesis específica n° 3 es “Las dimensiones del liderazgo de los gerentes se relacionan de forma directa y significativa con las dimensiones de la satisfacción del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020”.

Primero se define la normalidad de los datos, se tiene:

H₀: Los datos de ambas variables siguen una distribución normal.

H₁: Los datos de ambas variables no siguen una distribución normal.

En la Tabla 28 se tiene el reporte de normalidad, para lo cual se usó la prueba de Kolmogorov – Smirnov, puesto que el valor de “p” para ambas variables de estudio no superan al 5% de significancia, ello implica que se procede a rechazar H₀; es decir, que los datos de ambas variables no siguen una distribución normal, por ello se debe usar una prueba no paramétrica para definir su correlación.

Tabla 28

Prueba Kolmogorov - Smirnov

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo gerencial	0,160	174	0,000	0,906	174	0,000
Satisfacción laboral	0,109	174	0,000	0,943	174	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Ambos instrumentos

Luego se utiliza el coeficiente de correlación Rho de Spearman, se tiene:

H₀: No existe relación.

H₁: Existe relación.

Según el reporte de la Tabla 29, se precisa que el valor de Rho = 0,745 (p = 0,000), puesto que “p” < 5%, ello implica que existe relación directa y

significativa entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral del personal de la Sede del GORE de Tacna.

Tabla 29

Estadístico de la tercera hipótesis específica

			Liderazgo gerencial	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	Rho “p”	1,000 .	0,745** 0,000
		n	174	174
	Satisfacción laboral	Rho “p”	0,745** 0,000	1,000 .
		n	174	174

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

Fuente: Ambos instrumentos

4.2.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general es “El liderazgo gerencial influye de forma significativa en la satisfacción laboral del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020”.

En la Tabla 30 se presentan los resultados de la regresión logística ordinal, donde el chi-cuadrado = 97,610 y “p” = 0,000, y como “p” < 5% de significancia, se tiene que el liderazgo gerencial influye en la satisfacción laboral; y un valor del coeficiente de Nagelkerke = 57,4%, que implica la dependencia en un 57,4% de la satisfacción laboral respecto al liderazgo gerencial; por tanto se rechaza H_0 , es decir, el liderazgo gerencial influye de forma significativa en la satisfacción laboral del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020.

Tabla 30

Estadístico de la hipótesis general

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	125,512			
Final	27,902	97,610	23	0,000

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,429
Nagelkerke	0,574
McFadden	0,407

Función de enlace: Logit.

Fuente: Ambos cuestionarios

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos mediante el trabajo efectuado, han permitido precisar que el liderazgo gerencial que caracteriza a los funcionarios de la entidad logra influenciar de forma significativa en la satisfacción laboral del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020, debido a los valores encontrados del chi-cuadrado = 97,610 y “p” = 0,000, y el coeficiente de Nagelkerke = 57,4%; por lo que si se prioriza fortalecer las competencias y habilidades de liderazgo de los directivos públicos de la entidad, ello permitirá que el personal a cargo se sienta más satisfecho con la labor desarrollada y más comprometido con la entidad, en este aspecto, el impulsar un mayor acercamiento de los funcionarios mediante el recoger los aportes críticos del personal a cargo sobre la mejora de la gestión, el escuchar su

problemática personal, otros, generaría que los trabajadores se sienten más contentos de ser parte de la entidad.

Dichos resultados concuerdan con los encontrados por Pedraza (2020), quien precisa que existe relación entre el clima de la entidad y la satisfacción del personal; puesto que este trabajo concluye que existe relación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral del personal de la (Rho = 0,745 y p = 0,000).

De forma similar, existe coincidencia con los resultados de Reyes, Trejo y Topete (2017), quienes precisan que el 49% considera estar de acuerdo en parte con el accionar del director y el 60% precisa como adecuado el liderazgo del director; mientras que en el trabajo efectuado se precisa que el 48,3% del personal considera de nivel adecuado el liderazgo de los funcionarios; ello concuerda con lo expresado por Guerra (2018) cuando describe la teoría del liderazgo contingencial, la cual sustenta que para una adecuada relación entre el líder y el subordinado, se deben considerar las características del entorno, sobre todo en la administración pública que se deben considerar diversos escenarios para atender las expectativas ciudadanas.

También existe coincidencia con el trabajo de Chiang y San Martín (2015), quienes precisan que existe relación directa y significativa entre la satisfacción del personal y su nivel de desempeño; puesto que en este trabajo también se ha

encontrado que existe relación entre el liderazgo de los funcionarios y la satisfacción del personal a cargo de ser parte de la entidad.

De forma similar existe coincidencia con el trabajo de Quiquia (2018), quien encontró que hay relación directa entre el liderazgo gerencial y el nivel de satisfacción de los trabajadores; puesto que en el trabajo efectuado, también se encontró que existe una alta relación entre el liderazgo gerencial de los funcionarios y la satisfacción del personal que labora en la institución; lo cual concuerda con lo expresado por Davis & Newstrom (2003), cuando describe las características que los líderes deben considerar para que el personal se sienta contento en la entidad, destacando a la supervisión, entedida con el monitoreo constante del jefe a la labor desarrollada, que permita brindar una retroalimentación para mejorar el desempeño.

También con Velásquez (2018) quien encontró que el 80,5% de los encuestados considera que el liderazgo que caracteriza a los gerentes es de nivel regular y que existe relación positiva y moderada entre el liderazgo y la ejecución de las inversiones ($Rho = 0,428$ y $p = 0,001$); dado que en el trabajo efectuado se halló que el 51,7% de los trabajadores consideran de nivel regular el liderazgo que caracteriza a los funcionarios de la entidad, y que existe relación fuerte y positiva entre las variables investigadas.

Finalmente, existe coincidencia con Molina (2015), quienes concluyen que existe relación directa y moderada entre el liderazgo gerencial y el desempeño

laboral ($Rho = 0,622$ y $p = 0,00$); dado que también se encontró que hay relación directa y alta entre el liderazgo de los gerentes y la satisfacción de los trabajadores.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El liderazgo gerencial que caracteriza a los funcionarios influye significativamente en la satisfacción laboral del personal de la Sede del GORE de Tacna, 2020; puesto que mediante una regresión logística ordinal, se obtuvo un chi-cuadrado = 97,610 y “p” = 0,000, y el coeficiente de Nagelkerke = 57,4%; que implica que la mejora en la satisfacción de los trabajadores, se daría mediante el fortalecimiento de las habilidades afines al liderazgo gerencial.
2. El 51,7% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel regular el liderazgo que caracteriza a los funcionarios de la entidad.
3. El 54,6% de los trabajadores administrativos de la Sede del GORE de Tacna consideran de nivel adecuada la satisfacción de ser parte de dicha organización.
4. Existe relación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y la satisfacción del personal de la Sede del GORE de Tacna, valor de Rho = 0,745 (p = 0,000).

5.2 RECOMENDACIONES

1. Para los funcionarios públicos de la Sede del GORE de Tacna se sugiere fortalecer que el trabajo diario sea más desafiante, para lo cual es clave brindar una retroalimentación oportuna y eficiente sobre la labor efectuada, en donde la interrelación frecuente del líder con el personal a cargo sobre dichos aspectos y otros, debe evidenciarse con reuniones frecuentes de seguimiento a los avances y cumplimiento de funciones.
2. Para los funcionarios públicos de la Sede del GORE de Tacna se sugiere que para mejorar su nivel de liderazgo gerencial es necesario potenciar las estrategias para lograr motivar al personal administrativo a cargo, para lo cual deben centrarse en lograr que el trabajador se sienta importante siendo parte de la entidad, reforzando el rol que ejerce en la búsqueda de atender las expectativas de la población y la relevancia de sus acciones en el óptimo uso de los recursos públicos.
3. Para el equipo directivo de la Sede del GORE de Tacna se sugiere que para mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal, es necesario reforzar que se cuenten con mejores condiciones laborales para cumplir con las tareas y funciones, para lo cual es clave el tener un clima de trabajo que contribuya a la existencia de mejoras y frecuentes relaciones laborales, que permita un trabajo en equipo fluido y eficaz.
4. Al personal de la Sede del GORE de Tacna se le sugiere contribuir de manera más protagonista, en el trabajo conjunto con los funcionarios de la entidad en lo referente al logro de las metas laborales priorizadas en las

actividades anuales, lo cual se verá evidenciado en el fortalecimiento de la retribución al esfuerzo laboral, y con ello a su nivel de satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Chávez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México DF: Editorial Sicco S.A.
- Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano; *artículo de la revista Ciencia & Trabajo, Sep. – Dic.; 17 [54]: 159-165* (Chile); <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Internacional Thomson, S.A.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill. 11° Ed.
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. Boston: Allyn & Bacon: 11.0 Update (4.ª ed.)*.
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Artículo de la revista UTC Prospectivas – revista de ciencias administrativas y económicas, Vol. 1, Núm. 1;* <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/115/106>
- Hartuna, P. (2002). *Liderazgo y compromiso*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Educación. 5° Ed.
- Jiménez, D. (2012). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Editorial ESIC. 1° edición.

- Mendoza, A. (2005). *Liderazgo y mercadeo*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Molina, Y. (2015). *Estilo de liderazgo gerencial y desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica – 2015*; tesis de la Universidad Nacional de Huancavelica; <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/68>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: Factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Quiquia, T. (2018). *Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los recursos humanos en la oficina de gestión y desarrollo del hospital nacional Alberto Sabogal Sologuren, Callao en el año 2015*. Tesis de la Universidad Señor de Sipán; <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5457>
- Reyes, V.; Trejo, M. y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes; *artículo de la Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, Vol. 8, Núm. 15 Julio – Diciembre*; DOI: 10.23913/ride.v8i15.292; <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00081.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. 10° Ed.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2009). *Administración: un empresario competitivo*. México: Editorial Educación. 2° Ed.
- Stogdill, R. (2006). *Teorías e investigación del liderazgo*. México: Editorial McGraw-Hill.

Velásquez, A. (2018). *Liderazgo gerencial del funcionario y la relación con el impacto de la ejecución presupuestal de las inversiones en la sede del Gobierno Regional de Tacna, 2018*; tesis de la Universidad César Vallejo; <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26446>