



**UNIVERSIDAD ANDINA**

**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN  
PÚBLICA**



**GESTIÓN DE LIDERAZGO Y EL BIENESTAR LABORAL  
DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

**JULIACA – PERÚ**

**2024**



**UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN  
PÚBLICA**

**GESTIÓN DE LIDERAZGO Y EL BIENESTAR LABORAL  
DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

**APROBADA POR EL JURADO REVISOR:**

**PRESIDENTE**

:   
\_\_\_\_\_  
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

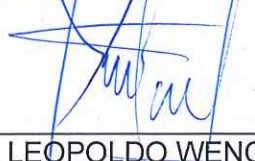
**PRIMER MIEMBRO**

:   
\_\_\_\_\_  
Dr. Sc. SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO

**SEGUNDO MIEMBRO**

:   
\_\_\_\_\_  
Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

**ASESOR DE TESIS**

:   
\_\_\_\_\_  
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Administración Pública (5909-UNESCO)

**RESOLUCIÓN N.º 1207-2024-D-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 21 de octubre 2024

**VISTOS:**

El Expediente 2024-010556 de fecha 28-08-2024 de **JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación, para rendir el examen de sustentación y defensa de la tesis titulado: **GESTIÓN DE LIDERAZGO Y EL BIENESTAR LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**.

**CONSIDERANDO:**

**Que**, de conformidad con el artículo 8º, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

**Que**, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Y estando**, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28º del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- \* PRESIDENTE : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
- \* Primer miembro : Dr. Sc. SANTOTOMAS LICÍMACO AGUILAR PINTO
- \* Segundo miembro : Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA
- \* Asesor : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

- \* Lugar : salón de Grados y Títulos
- \* Fecha : viernes 25 de octubre de 2024
- \* Hora : 08:00 am

**ARTICULO CUARTO. – DISPONER** que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretarías Académicas y Administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
*Benigno Callata Quispe*  
Dr. Benigno Callata Quispe  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



## RESOLUCIÓN N° 281-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 11 de julio 2024

### VISTOS:

El Expediente: **2024-CU-7917** de fecha 02 de julio de 2024, del **Bach. JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública.

### CONSIDERANDO:

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **GESTIÓN DE LIDERAZGO Y EL BIENESTAR LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI**.

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)**, para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **GESTIÓN DE LIDERAZGO Y EL BIENESTAR LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024**; presentado por el (la) **Bach. JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR**, como ASESOR al **Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI**.

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER**, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

#### DISTRIBUCIÓN:

- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

DIRECCIÓN  
UNIDAD DE  
INVESTIGACIÓN  
Dr. Sr. Licimaco Aguilar Pinto  
DIRECTOR

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS





## GESTIÓN DE LIDERAZGO Y EL BIENESTAR LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024

### INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

20%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

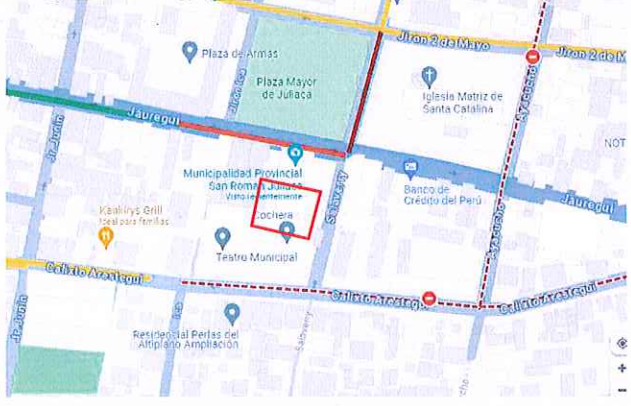
1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	19%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	www.aemark.es Fuente de Internet	<1%



### Metadatos complementarios - UANCV

TITULO TESIS	
<b>GESTIÓN DE LIDERAZGO Y EL BIENESTAR LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70823284
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0004-3191-0442">https://orcid.org/0009-0004-3191-0442</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2372-6720">https://orcid.org/0000-0003-2372-6720</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02291995
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	YENNY ROSARIO ACERO APAZA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01324434



Datos de investigación	
Línea de investigación	Administración Pública (5909-UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Edificio: Municipalidad Provincial de San Román País: Perú Departamento: Puno Provincia: San román Distrito: Juliaca Calle: Jr. Jáuregui 321 (Referencia: Plaza de Armas)</p> <p>Latitud: -15.49369 Longitud: -70.13558</p>  <p><a href="https://www.google.com/maps/@-15.493239,-70.1180347,17.71z/data=!5m1!1e1?entry=ttu">https://www.google.com/maps/@-15.493239,-70.1180347,17.71z/data=!5m1!1e1?entry=ttu</a></p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Mayo 2024 – Octubre 2024
URL de disciplinas OCDE <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00</a> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</a> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03</a> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</a> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03</a> - Librería	<p><b>Ciencias sociales</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00</a></p> <p><b>Administración pública</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</a></p> <p><b>Teoría organizacional</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03</a></p>



UNIVERSIDAD ANDINA  
NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

*Dr. Sc. S. Licimaco Aguilar Pinto*  
DIRECTOR  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ identificado con DNI Nro. 70823284 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
- Programa de Segunda Especialidad,**
- Programa de Maestría o Doctorado**

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada:

GESTIÓN DE LIDERAZGO Y EL BIENESTAR LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 30 de octubre del 2024

  
-----  
FIRMA ASESOR

  
-----  
FIRMA TESISTA



Huella



## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis queridos padres, cuya constante guía y apoyo han sido fundamentales en mi vida y en este camino académico. Su amor incondicional y sus sacrificios diarios me han inspirado a alcanzar mis metas. También dedico este trabajo a mi hermano, cuya compañía y comprensión han sido una fuente constante de motivación y fortaleza. Este logro es tan suyo como mío.



## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi asesor, el Dr. Leopoldo Condori, por su invaluable guía y apoyo durante todo este proceso. Su paciencia, conocimientos y dedicación fueron esenciales para la realización de esta tesis. A la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, en particular a la Facultad de Ciencias Administrativas, por brindarme los recursos y el entorno académico necesarios para mi desarrollo profesional. Finalmente, agradezco a todas las fuentes de estudio que proporcionaron la base teórica y práctica para esta investigación.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
ÍNDICE GENERAL .....	V
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
RESUMEN .....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	XII

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del planteamiento del problema.....	15
1.2.1. Problema principal .....	15
1.2.2. Problemas específicos.....	15
1.3. Justificación del estudio .....	16

### CAPÍTULO II

#### OBJETIVOS

2.1. Objetivo general .....	17
2.2. Objetivos específicos .....	17

### CAPÍTULO III

#### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación .....	18
3.1.1. Internacional .....	18
3.1.2. Nacional .....	20



3.1.3. Local .....	22
3.2. Marco teórico .....	23
3.2.1. Gestión de liderazgo .....	24
3.2.1.1. Tipos de liderazgo .....	25
3.2.1.2. Impacto del Liderazgo en la Organización.....	27
3.2.2. Bienestar laboral .....	28
3.2.2.1. Dimensiones del Bienestar Laboral.....	30
3.2.2.2. Factores que Afectan el Bienestar Laboral.....	31
3.2.2.3. Bienestar Laboral y Rendimiento Organizacional .....	33
3.3. Marco conceptual.....	34

## **CAPÍTULO IV**

### **HIPÓTESIS**

4.1. Hipótesis general.....	37
4.2. Hipótesis específicas .....	37
4.3. Variables.....	37
4.4. Operacionalización de variables .....	38

## **CAPÍTULO V**

### **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1. Enfoque de la investigación .....	39
5.2. Método(s) aplicados a la investigación.....	39
5.3. Tipo de investigación .....	39
5.4. Nivel de investigación.....	39
5.5. Diseño de investigación .....	40
5.6. Población y muestra .....	40
5.6.1. Población .....	41



5.6.2. Muestra .....	41
5.7. Técnicas, fuentes e instrumento .....	42
5.7.1. Técnica .....	42
5.7.2. Instrumento .....	42
5.8. Confiabilidad y validez del instrumento .....	43
5.8.1. Confiabilidad .....	43
5.8.2. Validez .....	44
5.9. Procedimiento de tratamiento de datos .....	44
5.10. Contrastación de las hipótesis .....	45
5.10.1. Contrastación de la hipótesis general .....	45
5.10.2. Contrastación de las hipótesis específicas.....	46

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados .....	50
6.1.1. Prueba de normalidad .....	50
6.1.2. Escala de valoración de las correlaciones.....	51
6.1.3. Escala de interpretación de los diagramas de dispersión.....	52
6.2. Análisis e interpretación de resultados.....	53
6.3. Discusión de resultados.....	58
CONCLUSIONES .....	63
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
ANEXOS .....	71



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables.....	38
<b>Tabla 2</b> Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach.....	43
<b>Tabla 3</b> Prueba estadística de la hipótesis general .....	45
<b>Tabla 4</b> Prueba estadística de la hipótesis específica 1 .....	46
<b>Tabla 5</b> Prueba estadística de la hipótesis específica 2 .....	47
<b>Tabla 6</b> Prueba estadística de la hipótesis específica 3 .....	48
<b>Tabla 7</b> Prueba estadística de la hipótesis específica 4 .....	49
<b>Tabla 8</b> Prueba estadística de normalidad Kolmogorov smirnov.....	51
<b>Tabla 9</b> Valoración del grado de correlación.....	51
<b>Tabla 10</b> Prueba correlacional del objetivo general .....	53
<b>Tabla 11</b> Prueba correlacional del objetivo específico 1 .....	54
<b>Tabla 12</b> Prueba correlacional del objetivo específico 2.....	55
<b>Tabla 13</b> Prueba correlacional del objetivo específico 3.....	56
<b>Tabla 14</b> Prueba correlacional del objetivo específico 4.....	57



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Interpretación del diagrama de dispersión .....	52
<b>Figura 2</b> Diagrama de puntos del objetivo general .....	53
<b>Figura 3</b> Diagrama de puntos del objetivo específico 1 .....	54
<b>Figura 4</b> Diagrama de puntos del objetivo específico 2 .....	55
<b>Figura 5</b> Diagrama de puntos del objetivo específico 3 .....	56
<b>Figura 6</b> Diagrama de puntos del objetivo específico 4 .....	57



## RESUMEN

El problema del estudio fue; ¿Existe relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024? Y el objetivo general fue; determinar el grado de relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024. La metodología dada fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, con un método deductivo y un nivel correlacional. La población integró los trabajadores de la Municipio con una muestra de 209 empleados. La técnica del estudio fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, la confiabilidad se halló con alfa de Cronbach con un valor de 0,899 y 0,917 la validez del instrumento se dio por el juicio de dos expertos. El resultado de la prueba correlacional utilizando el coeficiente de Spearman indican una relación “muy alta positiva”, con un coeficiente de correlación de 91.1%, el valor p obtenido de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es menor que el nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ). Esto sugiere que mientras se mejora la gestión de liderazgo, también aumenta el bienestar laboral entre los empleados.

**Palabras clave:** Emocional, estabilidad, implementación, planificación, productividad, retribución, social y supervisión.



## ABSTRACT

The problem of the study was; Is there a relationship between leadership management and labor welfare of the public employee in the Provincial Municipality of San Roman, year 2024? And the general objective was; to determine the degree of relationship between leadership management and labor welfare of the public employee in the Provincial Municipality of San Roman, year 2024. The given methodology was of quantitative approach, applied type, with a deductive method and a correlational level. The population integrated the workers of the Municipality with a sample of 209 employees. The study technique was the survey and the instrument was the questionnaire, the reliability was found with Cronbach's alpha with a value of 0.899 and 0.917, the validity of the instrument was given by the judgment of two experts. The result of the correlational test using Spearman's coefficient indicate a "very high positive" relationship, with a correlation coefficient of 91.1%, the p-value obtained from the statistical test is 0.000. This value, which is less than the significance level ( $\alpha=0.05$ ). This suggests that while leadership management is improved, labor welfare among employees is also increased

**Key words:** Emotional, stability, implementation, planning, productivity, retribution, social, and supervision.



## INTRODUCCIÓN

En un contexto internacional cada vez más enfocado en el desarrollo sostenible y la eficiencia organizativa, la gestión efectiva del liderazgo y el bienestar laboral emerge como una prioridad ineludible para las entidades públicas. A nivel global, se observa una creciente atención hacia el papel del liderazgo en la promoción de una cultura organizacional que potencie el compromiso, la motivación y el desempeño de los trabajadores, elementos cruciales para el alcance de los propósitos institucionales. La relevancia de estas prácticas trasciende fronteras, con estudios que destacan su impacto positivo en la productividad, la satisfacción laboral y la retención del talento humano en diversas administraciones públicas en todo el mundo.

En el contexto nacional peruano, lo que se quiere de una gestión pública eficiente y transparente ha impulsado la implementación de políticas orientadas a fortalecer el liderazgo y el bienestar laboral en las entidades gubernamentales. En este sentido, se ve un interés creciente por las autoridades y los funcionarios en promover prácticas de liderazgo participativo, así como en mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional para potenciar el desempeño y la satisfacción del trabajador. Estas iniciativas se inscriben en un contexto de transformación y modernización del Estado, donde se reconoce la importancia de contar con equipos comprometidos y motivados para brindar servicios de calidad a la ciudadanía.

A nivel local, en la Municipio de San Román, situado en el departamento de Puno, la gestión del liderazgo y el bienestar laboral del empleado público adquiere una relevancia particular. En un entorno caracterizado por desafíos socioeconómicos y una alta demanda de servicios municipales, el fortalecimiento del liderazgo y la atención al bienestar de los trabajadores se posicionan como elementos clave para perfeccionar la eficiencia y la calidad de la gestión pública. En este contexto, resulta imperativo analizar y evaluar las



prácticas de liderazgo, así como las políticas y programas destinados a promover el bienestar en la Municipio de San Román, con el fin de identificar ocasiones de mejora y aportar al desarrollo integral de la institución y su personal.

El presente estudio se siguió estrictamente las directrices establecidas en la política identificada como 004-2019-UANCV-VRAD-OI, delineó los parámetros necesarios para avalar la excelencia en las practicas orientadas al logro de grados académicos o títulos profesionales. Su intención consistió en investigar y dilucidar la relación existente en diversas variables. Y así esta labor, se ha elaborado un estudio que se organiza así:

**I capítulo;** se ve los problemas identificados y la justificación.

**II capítulo;** expone el objetivo general y los específicos, estableciendo las metas a lograr.

**III capítulo;** se enfoca en los antecedentes importantes que contextualizan el estudio y en el marco teórico, proporcionando las bases conceptuales.

**IV capítulo;** se analizan los antecedentes y el marco teórico, para a fin plantear la hipótesis y desarrollar la operacionalización de variables.

**V capítulo;** detalla el método empleado en el estudio, describiendo la población y muestra, como la observación las hipótesis.

**Finalmente, VI capítulo;** expone los resultados, las conclusiones dadas de los hallazgos y las recomendaciones para otros estudios.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del problema

En lo internacional, la falta de liderazgo efectivo en las instituciones públicas representa una preocupación constante y ampliamente estudiada por investigadores y académicos a nivel mundial. Estudios como el de Smith y Jones (2018) han destacado que la ausencia de un liderazgo sólido y orientado al servicio público conlleva consecuencias significativas, tales como la disminución de la eficiencia en dar servicios y la falta de dirección estratégica. Esta problemática no solo afecta la forma de vivir de la ciudadanía al comprometer la eficacia de contestación del Estado a las quejas sociales, sino que también socava la confianza del ciudadano en las entidades gubernamentales. Por tanto, abordar la falta de liderazgo se convierte en un desafío crucial para promover un mejor funcionamiento de los organismos y garantizar el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.

A nivel nacional en el Perú, la carencia de liderazgo efectivo y el deterioro del bienestar laboral en las instituciones del Estado constituyen una problemática persistente que fue el centro de estudio por varios estudios previos. Investigaciones ejecutadas por el (INEI) han revelado que un porcentaje significativo de empleados públicos perciben deficiencias en el liderazgo de sus superiores, lo que resulta inmediatamente en un ambiente laboral poco motivador y en la falta de un rumbo claro en la gestión gubernamental. Por tanto, abordar la problemática es esencial para promover un ambiente laboral más

saludable, mejorar el trabajo del colaborador y fortalecer la disposición del Estado para cumplir las exigencias de la sociedad.

En lo local en la Municipio de San Román, se evidencia una preocupante problemática relacionada con la falta de liderazgo y el deterioro del bienestar laboral entre los trabajadores del sector público. Esta situación no solo genera un clima laboral poco favorable, sino que también incide en la calidad de vida del equipo, en entregar las exigencias del ciudadano. Por consiguiente, abordar la problemática de la falta de liderazgo y el bienestar laboral en la Municipio de San Román se presenta como un imperativo para mejorar el desempeño institucional y originar un medio laboral más saludable y productivo.

## **1.2. Formulación del planteamiento del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Existe relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE1. ¿Cuál es la relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?

PE2. ¿Cuál es la relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?

PE3. ¿Cuál es la relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?

PE4. ¿Cuál es la relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?



### 1.3. Justificación del estudio

La "Gestión de liderazgo y el bienestar laboral" se fundamenta en la importancia teórica de entender las dinámicas entre el liderazgo efectivo y el bienestar laboral. Desde la perspectiva teórica, diversos tipos de liderazgo como el transformacional y el transaccional han sido ampliamente estudiados en contextos corporativos, pero existe una brecha significativa en la literatura específica a entidades gubernamentales en regiones descentralizadas. Esta investigación aportará al entendimiento de cómo estas prácticas de liderazgo influyen directamente en el bienestar de los empleados públicos, ampliando el corpus teórico existente con nuevas evidencias desde un contexto poco explorado.

En lo práctico, este estudio posee el potencial de impactar significativamente en las políticas internas de la Municipalidad de San Román. Identificar las correlaciones entre tipos de liderazgo y la satisfacción laboral puede facilitar el desarrollo de estrategias de gestión de recursos humanos más efectivas y enfocadas al bienestar del empleado. Esto no solo podría mejorar la moral y la productividad del personal, sino también optimizar la prestación de servicios a la comunidad, al asegurar un ambiente laboral más estable y motivador.

Metodológicamente, la investigación se da un enfoque cuantitativo para lograr una vista integral de lo estudiado. La combinación de encuestas estructuradas en profundidad permitirá capturar datos estadísticos robustos como percepciones detalladas y experiencias personales de los empleados. Este enfoque no solo enriquecerá la calidad y profundidad del análisis, sino que también proporcionará una base sólida para la validación cruzada de los datos, asegurando así la fiabilidad y validez de los resultados conseguidos.



## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS

#### 2.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.

#### 2.2. Objetivos específicos

OE1. Establecer el grado de relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.

OE2. Establecer el grado de relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.

OE3. Establecer el grado de relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.

OE4. Establecer el grado de relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1. Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1. Internacional

Noor et al. (2023) en el artículo "Prácticas de gestión de recursos humanos, estilo de liderazgo y compromiso del empleado", los investigadores examinan cómo las prácticas de GRH y los otros modos de liderazgo influyen en el compromiso del personal. Utilizando un enfoque cuantitativo, se recogieron datos mediante encuestas de 250 empleados de bancos que practican la banca. Los resultados revelaron que las GRH junto con un liderazgo transformacional intensifican significativamente el compromiso del empleado. La conclusión del estudio destaca la importancia de integrar estrategias de recursos humanos orientadas a la sostenibilidad y estilos de liderazgo proactivos para fomentar un ambiente laboral más comprometido y consciente ambientalmente.

Zada et al. (2023) en el estudio "el liderazgo público con la efectividad de la gestión de proyectos". Utilizando regresiones lineales jerárquicas, analizaron datos de 322 empleados. Los hallazgos indican que el liderazgo público impacta positivamente en la claridad de objetivos ( $\beta = 0.049$ ,  $p < 0.001$ ) y en la efectividad de la gestión de proyectos ( $0.032$ ,  $p < 0.001$ ). Además, la claridad de objetivos media la relación en las variables ( $0.36$ ,  $p < 0.001$ ), y esta relación mediada es más



fuerte cuando el apoyo de la alta dirección es alto. La conclusión del estudio enfatiza el papel significativo del liderazgo público en el éxito del proyecto, destacando la importancia de alinear los procedimientos con los objetivos globales del proyecto.

Jaaffar et al. (2023) en el artículo titulado "Liderazgo y gestión de crisis y su vínculo con el avance del desempeño hotelero", busca evaluar la función intermediario de la gestión y la relación con los modos de liderazgo de los hoteles jordanos. El método empleado incluyó una encuesta autoadministrada a 119 encuestados que ocupan puestos de dirección en hoteles de 3 a 5 estrellas. Los resultados dicen que un modo de liderazgo transformacional y la experiencia en gestión de crisis son los atributos más importantes para un líder para sostener el rendimiento del hotel durante una crisis. Los líderes con un estilo de liderazgo transaccional necesitan habilidades de gestión de crisis para mantener el rendimiento del hotel, más que la experiencia, que no es tan importante en su caso. El artículo demuestra que diferentes estilos de liderazgo tienen una influencia diferente en la supervivencia de un hotel durante una crisis, concluyendo que el grupo de gestión del hotel debe asegurarse de que un líder con un estilo de liderazgo adecuado tome el control durante estas situaciones.

Kaur et al. (2023) en el artículo "cultura organizacional: Liderazgo transformacional y gestión del cambio". El estudio empleó una muestra de 118 empleados de TI. En consecuencia, hay una relación significativa, y que la cultura organizacional tiene un papel mediador parcial en esta relación. La investigación contribuye a la literatura existente proporcionando un entendimiento más profundo sobre cómo la cultura organizacional puede facilitar o impedir los esfuerzos de gestión del cambio en entornos virtualizados.

Dey et al. (2022) en el estudio titulado "Impacto del liderazgo ético en las organizaciones", se investiga cómo el liderazgo ético influye en el desempeño sostenible a largo plazo de las organizaciones. Utilizando una metodología de encuesta, se recogieron datos de gerentes de nivel medio en diversas industrias en Chattogram, durante un periodo de cinco meses, empleando el muestreo por conveniencia. Los resultados del estudio demostraron que el liderazgo ético es crucial para fomentar un comportamiento proambiental en los empleados, lo que a su vez mejora el desempeño sostenible de las organizaciones. Además, se encontró que el clima ético de la organización refuerza el vínculo entre el liderazgo ético y el comportamiento ambiental voluntario, destacando la necesidad de un entorno de trabajo ético para alcanzar la sostenibilidad empresarial. Este estudio proporciona evidencia empírica significativa sobre cómo el liderazgo ético, combinado con un clima organizacional favorable y valores de empleados alineados, puede facilitar el alcance de propósitos de sostenibilidad en el medio empresarial.

### 3.1.2. Nacional

Vargas (2024) en el estudio titulado "Liderazgo transformacional en el bienestar laboral en la red de Salud en Apurímac", investiga la relación. La muestra incluyó a 97 enfermeros y enfermeras. Los resultados revelan que una gran cantidad de enfermeros percibe el liderazgo transformacional de manera positiva y reportaron niveles altos de bienestar laboral. Concluyendo que hay una relación significativa, sugiriendo que prácticas de liderazgo efectivas pueden contribuir sustancialmente al bienestar de los empleados.

Brito (2022) en el estudio "Clima laboral y liderazgo en el Programa Bienestar Familiar Lima Sur", aborda el vínculo. La metodología adoptada fue cuantitativa, descriptiva y correlacional, utilizando cuestionarios aplicados a 92



empleados del programa, ubicados en Lima Sur. Los resultados proponen que oprimir el liderazgo podría haber un impacto positivo en el clima laboral, contribuyendo a un entorno de trabajo más motivador y productivo.

Bendezu (2022) en el estudio "Liderazgo y satisfacción laboral en enfermeros y médicos", el objetivo es analizar si el liderazgo afecta la satisfacción laboral en ambos grupos profesionales. Se adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, utilizando cuestionarios para recoger datos de 70 profesionales entre enfermeros y médicos. Los resultados mostraron una correlación moderada, indicando que un mejor liderazgo está asociado con una mayor satisfacción laboral. Esto resalta el valor de prácticas de liderazgo efectivas para mejorar el medio laboral y la satisfacción general.

Lezano (2022) en el estudio "Liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras de un hospital de Vitarte" se investiga el vínculo. Se recogieron datos de 125 enfermeras. El análisis reveló una correlación moderada, indicando que mejoras en el liderazgo están asociadas con incrementos en la satisfacción laboral. Se sugiere implementar programas de desarrollo de liderazgo para fortalecer esta relación en el ámbito hospitalario.

Balcázar (2021) en el estudio "Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Chiclayo 2021" el objetivo es la relación. Utilizando una metodología descriptiva y correlacional, se recolectaron datos de 30 colaboradores por cuestionarios. Los resultados mostraron una alta relación directa, indicando que un clima organizacional positivo se correlaciona con un considerable desempeño laboral. El estudio concluye que la gestión efectiva del clima organizacional puede conducir a mejoras significativas en el desempeño de los trabajadores.



### 3.1.3. Local

Pari (2021) en el estudio "liderazgo gerencial y desempeño laboral en EsSalud Puno" se analiza la relación. Empleando una metodología cuantitativa, correlacional y no experimental, se recolectaron datos de 117 trabajadores asistenciales del hospital mediante encuestas. Contrario a lo esperado, los resultados señalaron que no hay una relación significativa, y sugiere que otros factores podrían influir en el desempeño del personal asistencial. La investigación concluye que es esencial reconsiderar las estrategias de liderazgo y su impacto en el desempeño laboral dentro en el ámbito de la atención sanitaria pública.

Gomez (2021) en el estudio "tipos de liderazgo y gestión pedagógica en la ciudad de Puno, 2020", se investigó la relación. El estudio adopta una metodología observacional no experimental, transversal y descriptiva, utilizando un diseño cuantitativo correlacional. Se analizaron respuestas de 114 docentes de tres instituciones educativas mediante cuestionarios. Los resultados indican una correlación media positiva, resaltando el valor de un liderazgo objetivo para optimar la gestión pedagógica. Concluyendo subraya que el liderazgo directivo impacta ampliamente en la administración pedagógica y la dinámica institucional.

Torres (2020) en el estudio "Estilos de Liderazgo de Autoridad en las IES de Puno", se exploró la prevalencia de diferentes estilos de liderazgo entre los directivos de dos escuelas secundarias en Puno. Empleando una metodología descriptiva y correlacional, el estudio recopiló datos mediante encuestas aplicadas a 35 docentes. Los resultados revelaron una predominancia del estilo de liderazgo democrático en ambos directivos, lo que sugiere una gestión que valora la participación y las opiniones del personal docente. Se concluye que este estilo de liderazgo puede ser beneficioso para el ambiente educativo, ya que fomenta la inclusión y el aporte en



la toma de medidas, alineándose con las teorías modernas de gestión educativa que promueven la democracia y la cooperación en el entorno escolar.

De La Riva (2019) en el estudio "Liderazgo y Gestión de Calidad en la Administración Pública Puno", el objetivo fue analizar el vínculo. Adoptando una metodología cuantitativa, correlacional y explicativa, se encuestó a 229 trabajadores del gobierno regional utilizando el cuestionario como instrumento. El estudio concluye que una gestión de liderazgo efectiva es crucial para la optimo servicio en la administración pública, subrayando la necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo para mejorar la eficiencia y efectividad administrativa.

Arangoitia (2019) en el estudio titulado "Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en la UGEL". Se emplearon cuestionarios y encuestas a una muestra de 103 empleados administrativos. La investigación, conducida mediante el software estadístico SPSS-v.22, confirmó la hipótesis inicial de que hay una correlación significativa. Los resultados sugieren que el liderazgo transformacional, que se ve por una vista inspiradora y una fuerte personalidad, impacta positivamente en el desempeño de los trabajadores. Se concluyó que para lograr los propósitos de avance en la gestión pública y en el contexto de reformas institucionales, es esencial activar plenamente las cualidades del liderazgo transformacional.

### **3.2. Marco teórico**

Bass y Riggio (2006) un liderazgo transformacional, centrado por la motivación, el pensamiento, la empatía, tiene un impacto positivo en el lugar de trabajo, dando una cultura organizacional de apoyo y desarrollo continuo. Y, estudios recientes han demostrado que los líderes que practican comportamientos de liderazgo positivo y ético pueden mejorar significativamente el confort psicológico del empleado, disminuyendo los



grados de estrés y ampliando la satisfacción laboral Avolio y Yammarino (2013). En el contexto del sector público, donde los empleados a menudo enfrentan desafíos únicos como la burocracia y la escasez de recursos, un liderazgo efectivo es esencial para originar un lugar de labor sano y beneficioso (Rainey, 2009).

### 3.2.1. Gestión de liderazgo

Es el proceso de influenciar a un conjunto hacia la consecución de objetivos comunes. Los líderes son aquellos apto de inspirar y motivar a los demás por su visión y compromiso. Northouse (2021) describe al liderazgo como un objeto que se produce en un medio social, enfatizando la relación dinámica del líder y su equipo. Este enfoque subraya la importancia del liderazgo situacional, que se adapta según las circunstancias y las necesidades del equipo.

Northouse (2021) también profundiza en cómo el liderazgo como influencia no se limita a la mera asignación de tareas o a la supervisión directa, sino que es un proceso mucho más complejo y matizado que implica comunicar eficazmente una visión compartida que resuena con los seguidores. Según este autor, el liderazgo efectivo dependiendo en mayor medida de la aptitud del líder para entender y conectar con las motivaciones y aspiraciones individuales de los miembros del equipo, facilitando así un entorno en el que todos sientan que contribuyen significativamente hacia los objetivos organizacionales. Esto se traduce en un liderazgo que no solo dirige, sino que también empodera, lo que puede resultar en una mayor innovación y compromiso por parte de los seguidores. Este enfoque destaca la necesidad de un líder para ser tanto un gestor eficaz de recursos como un agente motivador y unificador dentro de la organización.

Avolio y Gardner (2005) propusieron el modelo de liderazgo situacional, que propone que no hay un solo estilo de liderazgo efectivo. Según este enfoque,



los líderes deben ser aptas de ajustar su comportamiento de liderazgo basado en la madurez y capacidad de los seguidores, así como en las demandas de la situación. Esto implica una evaluación continua del contexto y una adaptación flexible del estilo de liderazgo para maximizar la eficacia del liderazgo y la respuesta del equipo.

Avolio y Gardner (2005) introducen la noción de liderazgo auténtico, que está en la autenticidad del líder como núcleo de su efectividad. Este enfoque enfatiza la honestidad, la transparencia y la ética en la destreza del liderazgo. Los líderes auténticos son los que son fieles a su ética y principios, y que generan confianza y respeto a través de sus acciones consistentes y éticamente fundadas. Este modelo resalta el valor de la congruencia de la ética del líder y sus acciones.

### ***3.2.1.1. Tipos de liderazgo***

En el ámbito público, el liderazgo transformacional se revela crucial para impulsar cambios y mejoras significativas dentro de las organizaciones gubernamentales. Los líderes transformacionales en este sector son aquellos que inspiran y motivan a sus equipos para alcanzar objetivos que trascienden los intereses personales y se alinean con las metas de servicio público. Geier (2016) resaltan cómo estos líderes son capaces de crear una visión inspiradora y movilizar a los empleados hacia la innovación y la eficiencia en la asistencia de servicios a la sociedad, aspectos esenciales para el éxito en el entorno gubernamental.

El liderazgo transaccional es efectivo en contextos públicos donde los resultados y la eficiencia operativa son prioritarios. A través de un enfoque basado en la claridad de roles, recompensas y sanciones, los líderes transaccionales establecen expectativas claras y proporcionan retroalimentación directa sobre el desempeño de los empleados. Geier (2016) argumenta que este estilo es



particularmente valioso en situaciones que requieren alta regulación y control, ayudando a mantener la estabilidad y el orden dentro de las estructuras gubernamentales.

Aunque menos frecuente en el sector público, el liderazgo *laissez-faire* podría ser apropiado en situaciones en el que los empleados son muy expertos y autónomos. Este estilo se caracteriza por una delegación significativa de la toma de decisiones. Según Bolden (2011), en entornos donde los profesionales poseen un alto grado de formación y requieren poco seguimiento, como en la investigación o en proyectos especiales, este enfoque permite una mayor creatividad y autorregulación, aunque también puede llevar a una menor cohesión y dirección organizacional.

Promoviendo la participación y el consenso, el liderazgo democrático es vital para fomentar la transparencia y la inclusión en las entidades estatales. Este estilo se centra en fomentar la colaboración activa en el paso de toma de decisiones, lo que amplía la satisfacción laboral y la obligación con los propósitos. Goleman (2003) destaca que el liderazgo democrático no solo mejora las relaciones internas, sino que también refuerza la confianza del público en la administración, un elemento esencial para la legalidad y capacidad de las políticas estatales.

Este estilo se centra en el servicio al ciudadano como el núcleo del ejercicio del liderazgo en el sector público. Los líderes que adoptan este estilo priorizan las necesidades y la comodidad del ciudadano, orientando las políticas y los medios hacia la mejora de los servicios públicos. Según Milakovich y Gordon (2009) el liderazgo orientado a los servicios promueve una cultura de responsabilidad y respuesta ante las necesidades sociales, lo que es esencial para el logro y la sostenibilidad de las iniciativas gubernamentales.



### ***3.2.1.2. Impacto del Liderazgo en la Organización***

El liderazgo transformacional lleva un efecto profundamente positivo en la cultura organizacional, fomentando un ambiente de compromiso y cohesión. Este estilo de liderazgo alienta a los empleados a superar sus expectativas personales y trabajar hacia objetivos más elevados, lo que indica una mayor productividad. Avolio y Gardner (2005) señalan que los líderes transformacionales estimulan la innovación y la creatividad, y son capaces de inculcar en sus equipos una fuerte sensación de propósito y pertenencia, lo que mejora significativamente el rendimiento organizacional.

A diferencia del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional está en la ejecución de actividades y la obtención de resultados a través de un sistema de recompensas y sanciones. Según Robbins y Judge (2012), este enfoque puede ser muy efectivo en entornos altamente estructurados y en situaciones donde los objetivos son claros y concretos. El liderazgo transaccional puede asegurar una alta eficiencia y consistencia en la ejecución de tareas, pero puede no ser tan efectivo para inspirar lealtad y motivación a largo plazo entre los empleados.

El liderazgo democrático promueve una cultura de inclusión y participación, lo cual puede llevar a una mayor satisfacción laboral y a una pertenencia más fuerte de los empleados. Seligman (1980) afirma que este estilo de liderazgo facilita un ambiente de apertura donde las ideas se comparten libremente, lo que puede incrementar la innovación y la creatividad. Sin embargo, este enfoque también puede ralentizar la toma de decisiones y puede no ser adecuado para todas las situaciones operativas.

El liderazgo *laissez-faire*, caracterizado por una minuciosa intervención del líder, puede tener efectos variados en la productividad. En entornos donde los



trabajadores son altamente capacitados y motivados, este estilo puede permitir una mayor autonomía y fomentar un espíritu de empresarialidad. Sin embargo, como sugiere Kerr y Jermier (1978), en situaciones donde la dirección y la claridad son necesarias, este estilo puede resultar en desorden y una disminución en la productividad. Es crucial que los líderes reconozcan cuándo es apropiado emplear este estilo para maximizar la efectividad organizacional.

El liderazgo situacional dice que no hay un solo estilo de liderazgo efectivo para los casos, y que la efectividad de un líder es por su capacidad para adecuarse a las demandas del entorno organizacional. Luthans (2002) argumentan que la adaptabilidad del líder para modificar su estilo en respuesta a la madurez y las necesidades de sus empleados puede resultar en una mejora de la productividad y en una cultura organizacional más dinámica y receptiva. Este enfoque ofrece una flexibilidad que puede ser crucial en entornos cambiantes y competitivos.

### **3.2.2. Bienestar laboral**

Es una concepción multifacético que abarca la salud física, psicológica y social de los colaboradores en el entorno laboral. Según Guerra (1987), el bienestar laboral no solo se refiere a la falta de enfermedades físicas o mentales, como a la existencia de elementos positivos como la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso hacia el organismo. Warr propone que el bienestar se ve influenciado por factores como el entorno laboral y las tareas, destacando la complejidad de la comodidad en el contexto laboral.

Karasek (1979) introdujo el modelo de demanda-control para explicar el bienestar laboral, sugiriendo que el bienestar de los empleados depende de la relación entre las demandas del trabajo y el control que tienen sobre su trabajo. Según este modelo, un mayor grado de demanda combinado con un mínimo grado



de control puede llevar a una mayor tensión y estrés laboral, mientras que un alto control puede dar los impactos negativos de las altas demandas. Este modelo ha sido fundamental para entender cómo la estructura del trabajo y la autonomía aquejan la salud mental y física del personal.

Bakker y Demerouti (2007) desarrollaron el modelo de demandas-recursos laborales, que expande la teoría de Karasek al incluir no solo las demandas y el control, también los medios laborales y particulares que pueden moderar el impacto del estrés laboral. Este modelo plantea que el bienestar laboral es una equidad y los medios disponibles, donde los recursos pueden ser personales, como habilidades y resiliencia, o laborales, como el apoyo de compañeros y supervisores, y oportunidades de desarrollo profesional.

Según la teoría del desajuste persona-ambiente de Francés et al. (1982), el bienestar laboral se logra cuando hay una correspondencia entre las características del individuo y las del ambiente laboral. Esta teoría sostiene que el estrés y la insatisfacción laboral ocurren cuando hay un desajuste entre lo que el ambiente ofrece y lo que el empleado necesita o desea. La compatibilidad entre el empleado y su entorno laboral es clave para promover un bienestar duradero y efectivo, subrayando el valor de la personalización de las políticas de recursos humanos.

Ryff (1989) Se imputó una estructura de bienestar psicológico que comprende seis dominios: autonomía, control ambiental, desarrollo particular, interacciones positivas con los demás, plan y autoaceptación. En el contexto laboral, este modelo implica que el bienestar no se limita a la satisfacción con el trabajo o la ausencia de estrés, sino que también incluye el desarrollo personal y profesional continuo. Promover estas dimensiones en el trabajo llevaría a más compromiso y satisfacción.



### 3.2.2.1. Dimensiones del Bienestar Laboral

Indica el estado de salud física de los empleados que se ve afectado directamente por las condiciones de trabajo. Tiene elementos como la seguridad en el lugar laboral, la ergonomía, y la exposición a riesgos físicos. La salud física en el trabajo es crítica no solo para el bienestar del empleado, sino también para la productividad de la empresa. Según Russell (2008), las condiciones de trabajo saludables reducen la incidencia de enfermedades y lesiones, lo que a su vez disminuye la ausencia laboral y mejora el rendimiento general de la organización.

Dimensión psicológica del bienestar laboral: Esta dimensión se centra en la salud física y mental de los colaboradores en lo laboral. Tiene componentes como el estrés, la satisfacción laboral, y la presencia de apoyo emocional en el lugar de trabajo. Según Coakley (2009), el bienestar psicológico está profundamente influenciado por la carga de trabajo, el control sobre el trabajo, la recompensa recibida, la comunidad en el lugar de trabajo, la justicia percibida y los valores compartidos. Una gestión efectiva de estos factores puede reducir el cansancio y dar un ámbito laboral más apoyador y menos estresante.

Dimensión social del bienestar laboral: El bienestar social en el trabajo implica las relaciones interpersonales que los empleados mantienen con sus colegas y supervisores. Es esencial para hacer un lugar laboral armonioso y organizado. Kahn y Heaphy (2013) argumentan que las relaciones de alta calidad en el trabajo pueden amortiguar los efectos del estrés laboral y promover la resiliencia emocional. Las interacciones positivas con los compañeros y supervisores optimizan la satisfacción laboral y ayudan a una mayor colaboración y compromiso con los objetivos organizacionales.



Interacción entre las dimensiones del bienestar laboral: La interacción entre las dimensiones físicas, psicológicas y sociales del bienestar laboral es fundamental para el desarrollo de un ambiente de trabajo integralmente saludable. Hargrove et al. (2011) destacan que la mejora en una dimensión puede influir positivamente en las otras. Por ejemplo, una mejora en las condiciones físicas de trabajo puede reducir el estrés psicológico, mientras que un ambiente social positivo puede mitigar los efectos negativos de un trabajo físicamente exigente. Esto subraya la importancia de una estrategia holística para la gestión del bienestar laboral.

Evaluación y mejora del bienestar laboral: La evaluación regular del bienestar laboral en sus diversas dimensiones es primordial para determinar áreas de mejoría y desarrollar participaciones seguras. Según Hurrell y McLaney (1988), las encuestas de clima laboral y bienestar son herramientas valiosas para lograr retroalimentación en su apreciación del bienestar en el trabajo. Esta información puede ser utilizada para diseñar políticas y programas que apunten a mejorar las circunstancias laborales, por lo tanto, el bienestar general de los empleados.

#### ***3.2.2.2. Factores que Afectan el Bienestar Laboral***

La cultura organizacional es un elemento interno primordial que influye en el bienestar laboral. Que promueve la transparencia, respeto y el soporte entre colegas y supervisores puede aumentar significativamente la satisfacción y la salud mental de los colaboradores. Para Denison (1996), una cultura organizacional fuerte y positiva ejerce como un soporte en el estrés laboral y facilita la adaptación a los cambios, lo que es especialmente relevante en el sector público, donde las políticas y procedimientos pueden ser rígidos y desafiantes.

Las políticas de recursos humanos representan otro factor interno crucial. Políticas que incluyen el desarrollo profesional, el reconocimiento de logros, y un



sistema de recompensas justo son esenciales para el mantenimiento del bienestar laboral. Según Armstrong (2009), las políticas que apoyan la equidad, la inclusión y la diversidad mejoran el ambiente laboral y contribuyen a la satisfacción general del empleado, reduciendo las tasas de rotación y mejorando la productividad.

La calidad del liderazgo y la gestión es otro factor interno decisivo. Líderes y gerentes que poseen habilidades de comunicación efectiva y que muestran empatía y apoyo a sus grupos poseen un impacto positivo en la comodidad del empleado. Según Burchell (2011), un liderazgo transformacional que inspire y motive puede promover un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo, alineando los propósitos particulares con los del organismo.

Entre los factores externos, las condiciones económicas juegan un papel importante. La estabilidad económica o la incertidumbre pueden afectar directamente la seguridad laboral y, lo cual, el bienestar de los empleados. Burchell (2011) discute cómo la recesión económica podría crecer el estrés laboral y la ansiedad de los empleados públicos, quienes pueden enfrentarse a recortes de presupuesto, reducción de personal y mayor carga de trabajo.

Las leyes y regulaciones también son factores externos que influyen significativamente en el bienestar laboral. Las políticas que resguardan los derechos del trabajador, como las regulaciones sobre horas laborales, condiciones de seguridad y salud laboral, y protección contra el acoso laboral, son fundamentales. De acuerdo con Guest (2011), las políticas públicas que aseguran el cumplimiento de estas leyes son cruciales para el mantenimiento de estándares de bienestar en el sector público, asegurando que los empleados trabajen en un ambiente seguro y justo.



### 3.2.2.3. *Bienestar Laboral y Rendimiento Organizacional*

El bienestar laboral tiene una relación directa con la eficiencia organizacional. Cuando los empleados gozan de buena salud física y mental, son capaces de desempeñar sus tareas con mayor eficacia y eficiencia. Wright y Cropanzano (2000) argumentan que el bienestar psicológico de los colaboradores contribuye significativamente a su beneficio laboral, ya que empleados satisfechos y motivados son más diligentes, cuidadosos y eficientes en sus actividades. Esto lleva a un buen empeño total de la organización, evidenciado en la calidad laboral y la reducción de fallas y retrasos.

El nivel de bienestar laboral influye directamente en su deber con el organismo. Meyer y Allen (1991) definen el deber del organismo como la identificación emocional, la involucración y el compromiso de un empleado hacia su organización. Un mayor grado de bienestar laboral fomenta un fuerte sentido de lealtad y compromiso, lo que resulta en una mayor disposición a trabajar en pro de los propósitos del organismo y una menor probabilidad de rotación laboral.

La satisfacción laboral es otro resultado organizacional significativamente impactado por el bienestar laboral. Según Locke (1969), señala que es la sensación de gratificación que un empleado obtiene de su trabajo. El bienestar laboral, especialmente en términos de condiciones laborales justas, reconocimiento de esfuerzos y apoyo social en el trabajo, es crucial para la satisfacción laboral. Empleados que experimentan mayores niveles de bienestar suelen dar más satisfacción con sus trabajos, y potencia su motivación y productividad.

El bienestar laboral también está vinculado a tasas más bajas de ausentismo. Steers y Rhodes (1978) sugieren que el bienestar físico y psicológico adecuado reduce la frecuencia con la que los empleados se ausentan del trabajo debido a



enfermedades o estrés laboral. Un ambiente de trabajo saludable que promueve el bienestar físico y mental puede disminuir significativamente los costos afiliados con el ausentismo y mejorar la continuidad y la eficiencia de las operaciones organizacionales.

El bienestar laboral es un precursor de la innovación en el lugar laboral. Amabile et al. (1996) indican que los laborantes que están satisfechos y cuyas necesidades psicológicas y físicas están bien atendidas, muestran niveles más altos de pensamiento original y solución creativa de problemas. Esto es crucial para las organizaciones que dependen de la innovación continua para mantener su competitividad y éxito en el mercado. Un buen bienestar laboral, por lo tanto, no solo mejora la eficiencia y el compromiso, también alimenta la capacidad.

### 3.3. Marco conceptual

**El bienestar emocional;** se centra en la salud mental y la solidez emocional. Este aspecto incluye la gestión del estrés, el desarrollo de la resiliencia y la promoción de un entorno de trabajo positivo. Los líderes deben dar una cultura de apoyo, ofreciendo recursos como programas de asistencia y oportunidades para el desarrollo personal. Además, se debe alentar la expresión de emociones y proporcionar mecanismos para abordar y resolver conflictos de manera constructiva. Un bienestar emocional sólido optimiza la comodidad laboral y amplía la estimulación y la producción.

**El bienestar social;** en el lugar laboral es la calidad del compañerismo y el sentido de comunidad. Esta dimensión implica la creación de un entorno inclusivo y colaborativo donde se promuevan las interacciones positivas y el trabajo en equipo. Los líderes deben facilitar la comunicación abierta y fomentar actividades que fortalezcan los lazos sociales, como eventos corporativos y programas de mentoría. Un fuerte bienestar social contribuye



a un clima organizacional saludable y a una mayor cohesión y cooperación entre los integrantes del grupo.

**La estabilidad;** Es la seguridad y predictibilidad en el empleo. Esto incluye la estabilidad financiera, la garantía del cargo laboral y la claridad en las ideas laborales. Los líderes deben proporcionar un entorno de trabajo estable mediante políticas justas de empleo, contratos claros y comunicación transparente sobre la evolución y el futuro de la organización. La estabilidad en el empleo reduce la ansiedad y el estrés, promoviendo un entorno donde los empleados pueden rendir al máximo.

**La implementación;** es la fase en la cual los planes se convierten en acciones concretas. Esta dimensión se enfoca en la ejecución de las estrategias previamente planificadas, asegurando que las actividades se realicen según lo previsto. Los líderes son hábiles de movilizar recursos, motivar a su equipo y mantener un seguimiento constante del progreso. Requiere habilidades de comunicación, para avalar que los integrantes del grupo estén informados y comprometidos con los propósitos comunes.

**La productividad;** en el contexto del liderazgo se refiere a la eficiencia y efectividad con la que un equipo alcanza sus metas. Esto implica no solo la cantidad de trabajo realizado, sino también la calidad y el impacto de los resultados obtenidos. Los líderes deben ser capaces de identificar y eliminar obstáculos que puedan afectar la productividad, optimizando procesos y fomentando un entorno de trabajo que motive y potencie a los empleados, reflejando la capacidad de un líder para dirigir a su equipo al logro de propósitos de manera eficiente y sostenible, contribuyendo al éxito general de la organización.

**La retribución;** incluye tanto las compensaciones financieras como los beneficios no monetarios. Esto abarca salarios justos, bonificaciones, incentivos y beneficios adicionales. Los líderes deben asegurar que las políticas de retribución sean equitativas y



competitivas, reflejando el valor y la contribución de los empleados a la organización. Una retribución adecuada y justa no solo atrae y retiene talento, como también mejora la satisfacción y el deber de los laborantes, contribuyendo a su bienestar general.

**La supervisión;** es una dimensión crítica que garantiza el control de las tareas y el rendimiento del equipo. La supervisión implica monitorear el progreso de las tareas, evaluar la aptitud de los individuos del grupo y proporcionar retroalimentación continua. Los líderes deben ser capaces de identificar desviaciones del plan original y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. La supervisión también incluye la identificación de oportunidades para mejorar procesos y promover el desarrollo profesional del equipo.

**Planificación;** es una fase crucial en la gestión del liderazgo, ya que establece la base sobre la cual se construyen las estrategias y acciones futuras. Implica la identificación de metas claras, la definición de objetivos específicos y la creación de un plan detallado para alcanzar esos objetivos. Requiere una visión a largo plazo, donde se anticipen desafíos y se delinee rutas alternativas. También involucra la entrega adecuada de medios y la coordinación de tareas para asegurar que los integrantes del grupo comprendan sus roles y deberes.

## CAPÍTULO IV

### HIPÓTESIS

#### 4.1. Hipótesis general

La relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

#### 4.2. Hipótesis específicas

HE1. La relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

HE2. La relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

HE3. La relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

HE4. La relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

#### 4.3. Variables

##### V1. Gestión de liderazgo

- Planificación
- Implementación
- Supervisión
- Productividad

##### V2. Bienestar laboral

- Emocional
- Social
- Estabilidad
- Retribución



## 4.4. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Gestión de liderazgo	1.1. Planificación	1.1.1. Objetivos estratégicos
		1.1.2. Planes de acción
		1.1.3. Evaluación de la planificación
	1.2. Implementación	1.2.1. Comunicación efectiva
		1.2.2. Provisión de los recursos
		1.2.3. Monitoreo constante
	1.3. Supervisión	1.3.1. Mecanismo de seguimiento
		1.3.2. Identificación de problemas
		1.3.3. Resolución de problemas
	1.4. Productividad	1.4.1. Indicadores de rendimiento
		1.4.2. Implementación de incentivos
		1.4.3. Mejora continua
2. Bienestar laboral	2.1. Emocional	2.1.1. Ambiente emocional
		2.1.2. Respeto de emociones
		2.1.3. Programas de apoyo
	2.2. Social	2.2.1. Calidad de las relaciones
		2.2.2. Actividades sociales
		2.2.3. Apoyo y colaboración recibida
	2.3. Estabilidad	2.3.1. Seguridad laboral
		2.3.2. Claridad y estabilidad
		2.3.3. Confianza en la dirección
	2.4. Retribución	2.4.1. Beneficios recibidos
		2.4.2. Programas de incentivos
		2.4.3. Oportunidades de crecimiento

**Nota:** La tabla muestra cómo se ha planteado las variables gestión de liderazgo y bienestar laboral, con sus dimensiones e indicadores.

## CAPÍTULO V

### PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. Enfoque de la investigación

Se basa en un enfoque cuantitativo, caracterizado por la selección y el diagnóstico de datos numerales a través de métodos estadísticos. Este enfoque busca hallar patrones, calcular variables y dar relaciones mediante la aplicación de técnicas estadísticas rigurosas y objetivas (Charaja, 2011).

#### 5.2. Método(s) aplicados a la investigación

El método deductivo, partiendo de teorías para derivar hipótesis específicas que se pueden someter a prueba empírica. Este enfoque permite la validación o refutación de hipótesis mediante la observación y la examinación de datos concretos, asegurando un proceso lógico y sistemático (Santamaría et al., 2024).

#### 5.3. Tipo de investigación

Tipo aplicada, lo que significa que se orienta a la resolución de problemas prácticos y específicos. Este tipo de investigación se centra en originar conocimientos que podrían ser empleados para mejorar prácticas, procesos o sistemas en contextos reales, proporcionando soluciones efectivas y aplicables (Ñaupas et al., 2014).

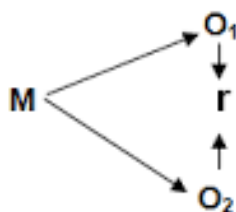
#### 5.4. Nivel de investigación

El nivel es correlacional, enfocándose en determinar la relación sin manipularlas directamente. Este nivel de análisis permite identificar cómo se comportan las variables

conjuntamente, proporcionando una comprensión más profunda de sus interrelaciones (Baena, 2017).

### 5.5. Diseño de investigación

El diseño es no experimental y transversal, lo que conlleva al análisis de variables en un mismo instante, sin manipular en el entorno natural. Este diseño permite captar una instantánea de la realidad, facilitando la identificación de relaciones y patrones existentes (Santamaría et al., 2024).



#### Donde:

M = Muestra de estudio

O<sub>1</sub> = Observación de la V.1. (Gestión de liderazgo)

O<sub>2</sub> = Observación de la V.2. (Bienestar laboral)

r = Correlación entre ambas variables de estudio

### 5.6. Población y muestra

La investigación define claramente la población y la muestra, determinando el grupo total de individuos o elementos relevantes para el estudio y seleccionando un subconjunto representativo de ellos. Este proceso asegura que los resultados obtenidos puedan ser generalizados y reflejen con precisión las características del grupo estudiado (Hernández et al., 2014).

### 5.6.1. Población

El marco muestral de la población, centrada en el Decreto Municipal núm. 031-2017 mediante el CAP del Municipio de San Román, en la que tiene un total de 453 empleados en varias áreas.

- **Criterios de inclusión:** funcionarios y servidores que ejercen tareas administrativas y autoridades en total.
- **Criterios de exclusión:** no contiene los empleados de residuos sólidos y de seguridad.

### 5.6.2. Muestra

Se realiza mediante probabilidades aleatorias, asegurando que cada trabajador de la municipalidad tenga igual oportunidad de ser seleccionado para el uso del instrumento de investigación. Considerando nuevamente que la población es limitada debido al tamaño del grupo (Levin y Rubin, 2004). Para determinar una muestra, usamos la siguiente fórmula:

Dónde: 
$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

- n: tamaño de la muestra
- N: población total (1010)
- Z = Grado de confianza (95% = 1.96)
- p = Probabilidad de éxito (50%=0.5)
- q = (1 - p) Probabilidad de fracaso (50%=0.5)
- d = Precisión (error máximo admisible=5%=0.05)

Para los datos dados:



$$n = \frac{453 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2(453 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{453 * 3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * 452 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{435.0612}{1.13 + 0.9604}$$

$$n = \frac{435.0612}{2.0904}$$

$$n = 208.12342135476$$

Siendo la muestra con números decimales y siendo la población personas se debe redondear sin reducir los decimales, si no agregar a fin de no disminuir el error máximo admisible, por lo que se considera la muestra 209 servidores.

## 5.7. Técnicas, fuentes e instrumento

### 5.7.1. Técnica

La técnica de encuesta es un método de elección de datos y se utiliza cuestionarios para conseguir información de un grupo específico de individuos. Esta técnica permite recolectar datos cuantitativos de manera estructurada, facilitando el análisis de las opiniones, y características de la población objetivo. Las encuestas pueden ser administradas de diversas formas, incluyendo en persona, por correo electrónico por plataformas en línea (Baena, 2017).

### 5.7.2. Instrumento

Es una herramienta de elección de datos, mediante interrogantes que están diseñadas para tener datos exactos. Esto tiene preguntas abiertas o cerradas, y su diseño debe ser claro, preciso y adecuado para el objetivo de la investigación. El cuestionario mayormente usado en estudios sociales, de mercado y en estudios académicos debido a su capacidad para igualar la obtención de datos y facilitar su posterior análisis (Baena, 2017).

## 5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

### 5.8.1. Confiabilidad

Es un instrumento de cálculo se puede evaluar por alfa de Cronbach. Este coeficiente estadístico mide la consistencia interna de un conjunto de ítems, indicando qué tan bien se correlacionan entre sí. Un valor alto de alfa de Cronbach, próximo a 1, genera que los ítems poseen una alta coherencia y miden de manera similar el constructo en estudio. Por el contrario, un valor bajo indica falta de consistencia, lo que puede señalar la necesidad de revisar o ajustar los ítems para mejorar la fiabilidad del instrumento.

#### Fórmula de cálculo:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_1}{V_1} \right]$$

#### Prueba estadística de confiabilidad

**Tabla 2**

*Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach*

Variabes	Nº de elementos	Casos válidos	Valor Alfa de Cronbach
Gestión de liderazgo	12	209	,899
Bienestar laboral	12	209	,917

**Nota:** La tabla detalla la confiabilidad de la "Gestión de liderazgo" y "Bienestar laboral".

El análisis de confiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach reveló valores de 0.899 "gestión de liderazgo" y 0.917 para "bienestar laboral". Estos elevados coeficientes reflejan una buena consistencia interna, e indica que las escalas dadas miden de modo fiable las dimensiones correspondientes.



## 5.8.2. Validez

Es un instrumento de cálculo, como un cuestionario. Un grupo de expertos revisa el instrumento para determinar si las interrogantes son representativas para los propósitos. Esta evaluación asegura que el instrumento calcula adecuadamente el constructo que quiere evaluar, y se considera una técnica crucial para avalar la calidad y pertinencia del instrumento de medición (Cohen y Swerdlik, 2001).

La validez del instrumento de recolección de datos se sometió al juicio conocedores.

Dr. Benigno Callata Quispe

Dr. Roberto Payé Colquehuanca

## 5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

He desarrollado un avanzado instrumento de recolección de datos, específicamente diseñado para una muestra de investigación bien definida. Lo que ha sido rigurosamente validado por expertos con maestría y doctorado, asegurando así su precisión y relevancia en la recopilación de información crucial para el estudio.

La creación del instrumento contó con la valiosa colaboración del personal en el municipio de San Román. Utilizando técnicas de encuestas estructuradas, se implementó esta herramienta de recolección de datos entre empleados elegidos, representando una muestra.

El dato recolectado por estas encuestas fue organizado sistemáticamente en una matriz de datos en Excel, garantizando una clara disposición de los datos. Luego, esta matriz de datos fue transferida al software SPSS, y se dio un análisis exhaustivo. Este análisis detallado permitió identificar tendencias y patrones cruciales para los objetivos, proporcionando una visión profunda y fundamentada de los resultados obtenidos.

## 5.10. Contrastación de las hipótesis

### 5.10.1. Contrastación de la hipótesis general

#### A. Hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** La relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

**H<sub>a</sub>:** La relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

#### B. Nivel de significancia

El umbral predefinido es,  $\alpha=0.05$ , indicando un 5% de margen de error.

#### C. Prueba de hipótesis

##### Tabla 3

*Prueba estadística de la hipótesis general*

		Medidas simétricas			
		Error estándar		Significación	
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,766	,019	39,775	,000
N de casos válidos		209			

**Nota:** La tabla explica la prueba de hipótesis usado el error estándar asintótico, que asume la validez de la hipótesis nula, aunque esta no se da por supuesta.

#### D. Resultado p-valor

El valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es significativamente menor que el nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ), da una evidencia para rechazar la hipótesis nula.

#### E. Conclusión

El valor p es menos al umbral de 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>). Menciona que hay una relación significativa en la gestión de liderazgo y el bienestar laboral de los empleados públicos en la Municipio de San Román en el año 2024.

### 5.10.2. Contrastación de las hipótesis específicas

#### A. Hipótesis específica 1

H0. La relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

H1. La relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

#### B. Nivel de significancia

El umbral predefinido es,  $\alpha=0.05$ , indicando un 5% de margen de error.

#### C. Prueba de hipótesis

##### Tabla 4

*Prueba estadística de la hipótesis específica 1*

Medidas simétricas					
		Error estándar		Significación	
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,634	,030	20,477	,000
N de casos válidos		209			

**Nota:** La tabla presenta la prueba de hipótesis utilizando el error estándar asintótico, que asume la validez de la hipótesis nula, aunque esta no se da por supuesta.

#### D. Resultado p-valor

El valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es significativamente menor que el nivel de significancia dada ( $\alpha=0.05$ ), hay una evidencia para rechazar la hipótesis nula.

#### E. Conclusión

El valor p es menos al umbral de 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0). Sugiere que hay una relación significativa entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipio de San Román, año 2024.

### A. Hipótesis específica 2

H0. La relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

H1. La relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

### B. Nivel de significancia

El umbral predefinido es,  $\alpha=0.05$ , indicando un 5% de margen de error.

### C. Prueba de hipótesis

#### Tabla 5

*Prueba estadística de la hipótesis específica 2*

		Medidas simétricas			
		Error estándar		Significación	
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,632	,027	21,888	,000
N de casos válidos		209			

**Nota:** La tabla se ve la prueba de hipótesis usando el error estándar asintótico, que toma la validez de la hipótesis nula, esta no se da por supuesta.

### D. Resultado p-valor

El valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es significativamente inferior que el nivel de significancia dada ( $\alpha=0.05$ ), hay una evidencia para rechazar la hipótesis nula.

### E. Conclusión

El valor p es menos al umbral de 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0). Sugiere que hay una relación significativa entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipio de San Román, año 2024.

### A. Hipótesis específica 3

H0. La relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

H1. La relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

### B. Nivel de significancia

El umbral predefinido es,  $\alpha=0.05$ , indicando un 5% de margen de error.

### C. Prueba de hipótesis

**Tabla 6**

*Prueba estadística de la hipótesis específica 3*

Medidas simétricas					
		Error estándar			Significación
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,645	,029	21,520	,000
N de casos válidos		209			

**Nota:** La tabla se ve la prueba de hipótesis utilizando el error estándar asintótico, que asume la validez de la hipótesis nula.

### D. Resultado p-valor

El valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es significativamente menor que el nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ), hay evidencia para rechazar la hipótesis nula.

### E. Conclusión

El valor p es inferior al umbral de 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0). Sugiere que hay una relación significativa entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipio de San Román, año 2024.

### A. Hipótesis específica 4

H0. La relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, no es significativa.

H1. La relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.

### B. Nivel de significancia

El umbral predefinido es,  $\alpha=0.05$ , indicando un 5% de margen de error.

### C. Prueba de hipótesis

**Tabla 7**

*Prueba estadística de la hipótesis específica 4*

Medidas simétricas					
		Error estándar			Significación
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,664	,025	25,545	,000
N de casos válidos		209			

**Nota:** La tabla se ve la prueba de hipótesis usando el error estándar asintótico, que asume la validez de la hipótesis nula, aunque esta no se da por supuesta.

### D. Resultado p-valor

El valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es significativamente menor que el nivel de significancia dada ( $\alpha=0.05$ ), hay evidencia para rechazar la hipótesis nula.

### E. Conclusión

El valor p es inferior al umbral de 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0). Sugiere que hay una relación significativa entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipio Provincial de San Román, año 2024.



## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 6.1. Presentación de resultados

Se presentan los resultados conseguidos del análisis correlacional dado. A través de un enfoque meticuloso, se han utilizado diversas herramientas estadísticas para examinar las relaciones de las variables. Los resultados se dan de forma clara y estructurada mediante tablas y figuras, proporcionando una visión precisa y comprensible de los datos recolectados. Estos recursos visuales facilitan la interpretación de los hallazgos, permitiendo una comprensión profunda de las correlaciones y patrones observados en el estudio.

##### 6.1.1. Prueba de normalidad

Esto permite establecer si los datos llevan una distribución normal, lo que es primordial para la aplicación de muchas técnicas estadísticas inferenciales. Luego se asegura la validez de los resultados logrados de pruebas paramétricas, como la prueba de Kolmogorov, que son más robustas y tienen mayor poder estadístico. Lo que los datos no sean normales, se pueden considerar transformaciones de datos o el uso de pruebas no paramétricas, garantizando así la precisión y la fiabilidad de las conclusiones del estudio.

H<sub>0</sub>: Si la significación es superior a 0.05 lo datos tienen una distribución normal.

H<sub>A</sub>: Si la significación es inferior a 0.05 lo datos no siguen una distribución normal.

**Tabla 8***Prueba estadística de normalidad Kolmogorov smirnov*

		Gestión de liderazgo	Bienestar laboral
N		209	209
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	35,44	29,54
	Desv. Desviación	7,845	7,623
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,088	,099
	Positivo	,088	,082
	Negativo	-,052	-,099
Estadístico de prueba		,088	,099
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

**Nota.** La tabla expone que la distribución de prueba no es normal, confirmando que los datos fueron utilizados para el cálculo y se empleó la corrección de significación de Lilliefors.

La prueba de normalidad en este análisis, los valores de significación para las variables "Gestión de liderazgo" y "Bienestar laboral" fueron ambos menores a 0.05, específicamente 0.000, los datos no siguen una distribución normal. Este resultado, respaldado por la corrección de significación de Lilliefors, sugiere que se deben considerar transformaciones de datos o el uso de pruebas no paramétricas para asegurar la precisión y fiabilidad de las conclusiones.

### 6.1.2. Escala de valoración de las correlaciones

**Tabla 9***Valoración del grado de correlación*

Positiva	Correlación	Negativa	Correlación
0.90 a 1.00	Muy alta positiva	-0.90 a -1.00	Muy alta negativa
0.70 a 0.90	Alta positiva	-0.70 a -0.90	Alta negativa
0.50 a 0.70	Moderada positiva	-0.50 a -0.70	Moderada negativa
0.30 a 0.50	Baja positiva	-0.30 a -0.50	Baja negativa
0.00 a 0.30	Si existe correlación, es pequeña	-0.00 a -0.30	Si existe correlación, es pequeña

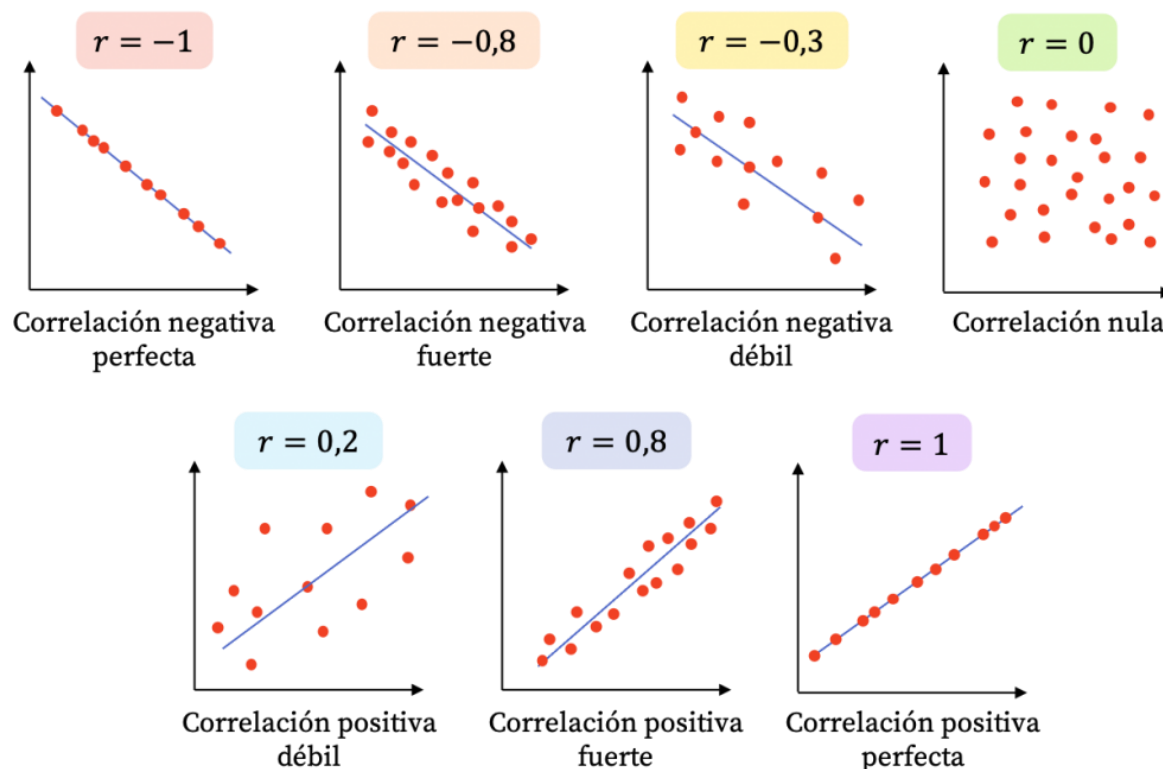
**Nota.** la tabla indica la correlación para (Hinkle et al. 2003).

En este estudio, utilizaremos la Tabla 8 para evaluar la correlación de la variable de gestión de liderazgo y el bienestar laboral. Esto nos permitirá ilustrar la conexión entre diversas dimensiones. La categorización precisa de las correlaciones ayudará a discernir si los resultados obtenidos están alineados con los objetivos generales y específicos del estudio, siguiendo las directrices establecidas por Hinkle et al. (2003). Esta metodología asegura una interpretación consistente y científica de los datos, dando un alcance profundo de las relaciones estudiadas.

### 6.1.3. Escala de interpretación de los diagramas de dispersión

**Figura 1**

*Interpretación del diagrama de dispersión*



**Nota.** La figura muestra la orientación de la relación a través de la distribución de puntos.

El diagrama de dispersión es una técnica donde se ve la relación mediante un gráfico, dando así su interpretación. Las relaciones entre las variables se pueden interpretar de varias formas dependiendo del patrón que plasmen los puntos, se ve en la figura 1, evidenciando la variedad de maneras en que las variables podrían estar interconectadas.

## 6.2. Análisis e interpretación de resultados

**Tabla 10**

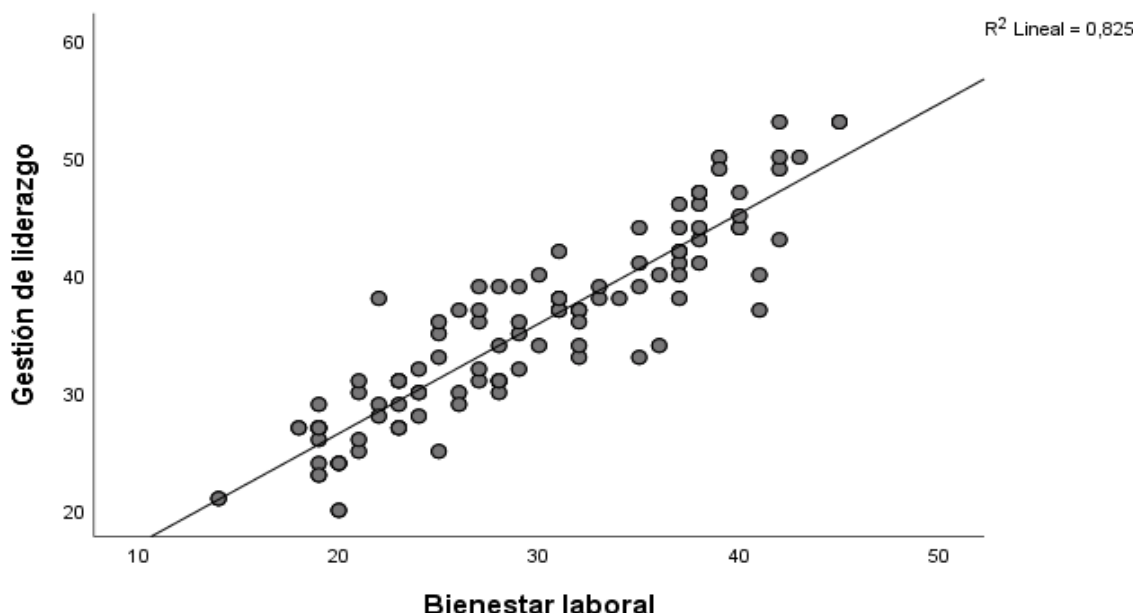
*Prueba correlacional del objetivo general*

			Gestión de liderazgo	Bienestar laboral
Rho de Spearman	Gestión de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,911**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	209	209
	Bienestar laboral	Coefficiente de correlación	,911**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	209	209

*Nota.* La Tabla se ve la correlación utilizando el coeficiente no paramétrico.

**Figura 2**

*Diagrama de puntos del objetivo general*



*Nota.* La figura enseña la relación a través de la distribución de puntos de manera visual.

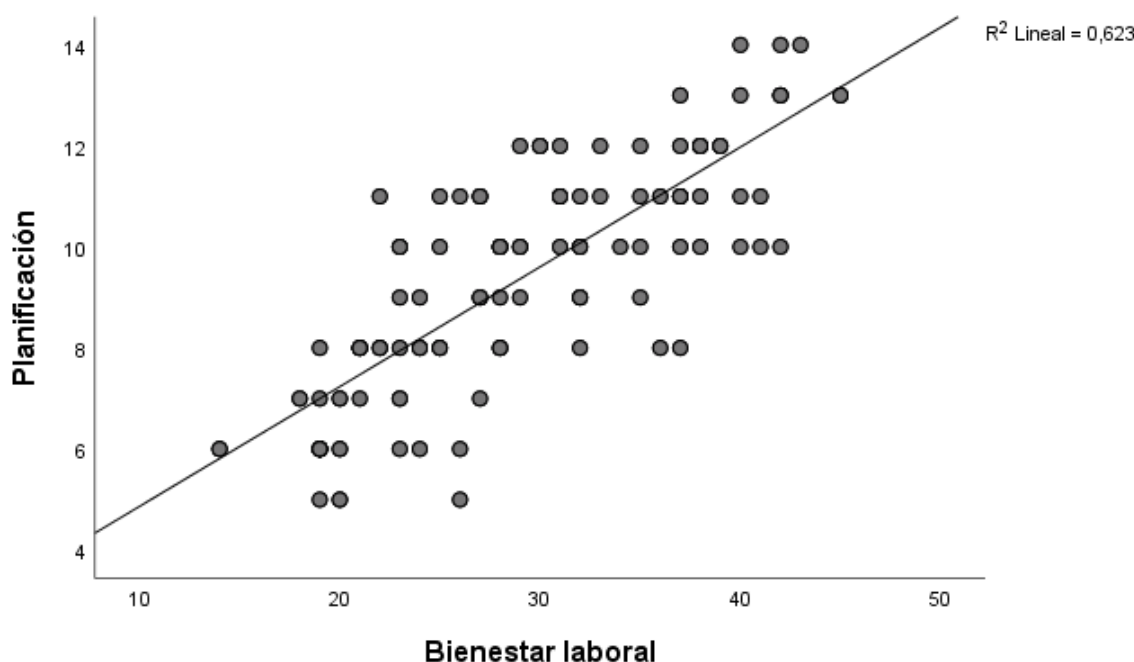
La Tabla 10 se ve los resultados de la prueba correlacional entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral usando el coeficiente de correlación de Spearman. Los datos dan una fuerte relación “muy alta positiva”, con un coeficiente de correlación de 0.911. Propone que a manera que se mejora la gestión de liderazgo, también aumenta el bienestar laboral entre los empleados. Este análisis se realizó con una muestra de 209 individuos. El diagrama de puntos en la Figura 2 fortifica esta correlación, mostrando una clara tendencia positiva en los datos recopilados.

**Tabla 11**  
*Prueba correlacional del objetivo específico 1*

			Planificación	Bienestar laboral
Rho de Spearman	Planificación	Coefficiente de correlación	1,000	,788**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	209	209
	Bienestar laboral	Coefficiente de correlación	,788**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	209	209

**Nota.** La Tabla detalla la correlación utilizando el coeficiente no paramétrico.

**Figura 3**  
*Diagrama de puntos del objetivo específico 1*



**Nota.** La figura detalla la relación a través de la distribución de puntos de manera visual.

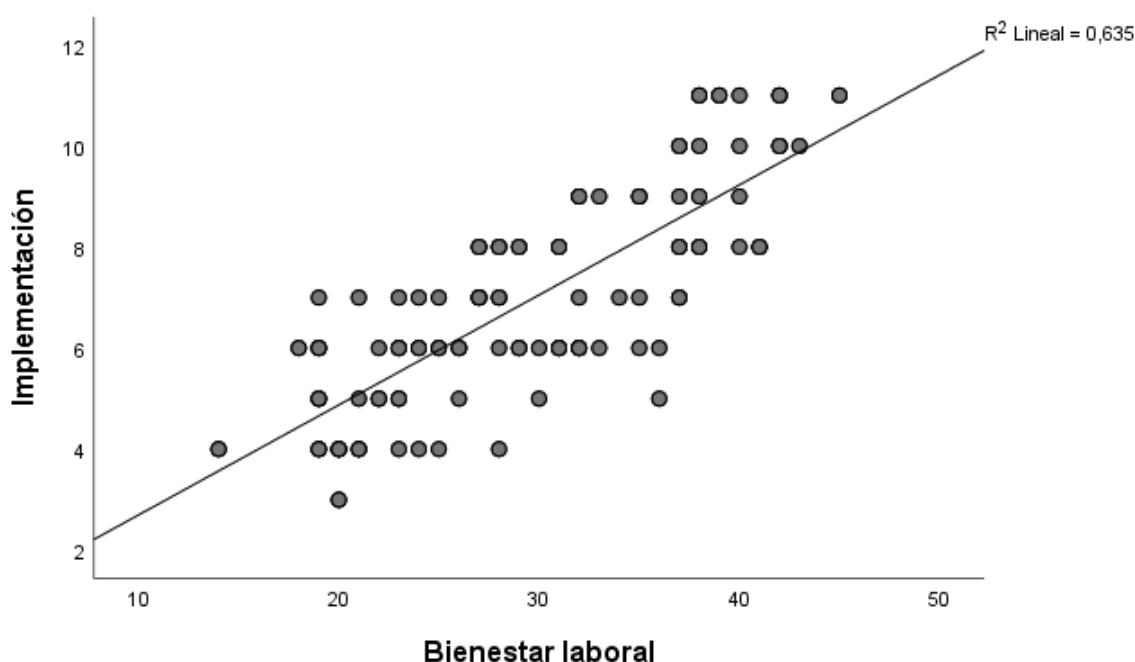
La Tabla 11 se ve el análisis correlacional entre la planificación y el bienestar laboral usando el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados revelan una relación “alta positiva”, con un coeficiente de correlación de 0.788. Esto implica que una mejor planificación está asociada con un mayor bienestar laboral entre los empleados. Se centro en una muestra de 209 individuos. La Figura 3 ilustra esta correlación mediante un diagrama de puntos, evidenciando una tendencia positiva en la relación entre planificación y bienestar laboral.

**Tabla 12**  
*Prueba correlacional del objetivo específico 2*

		Implementación Bienestar laboral		
Rho de Spearman	Implementación	Coefficiente de correlación	1,000	,784**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	209	209
	Bienestar laboral	Coefficiente de correlación	,784**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	209	209

**Nota.** La Tabla muestra la correlación utilizando el coeficiente no paramétrico.

**Figura 4**  
*Diagrama de puntos del objetivo específico 2*



**Nota.** La figura detalla la relación a través de la distribución de puntos de manera visual.

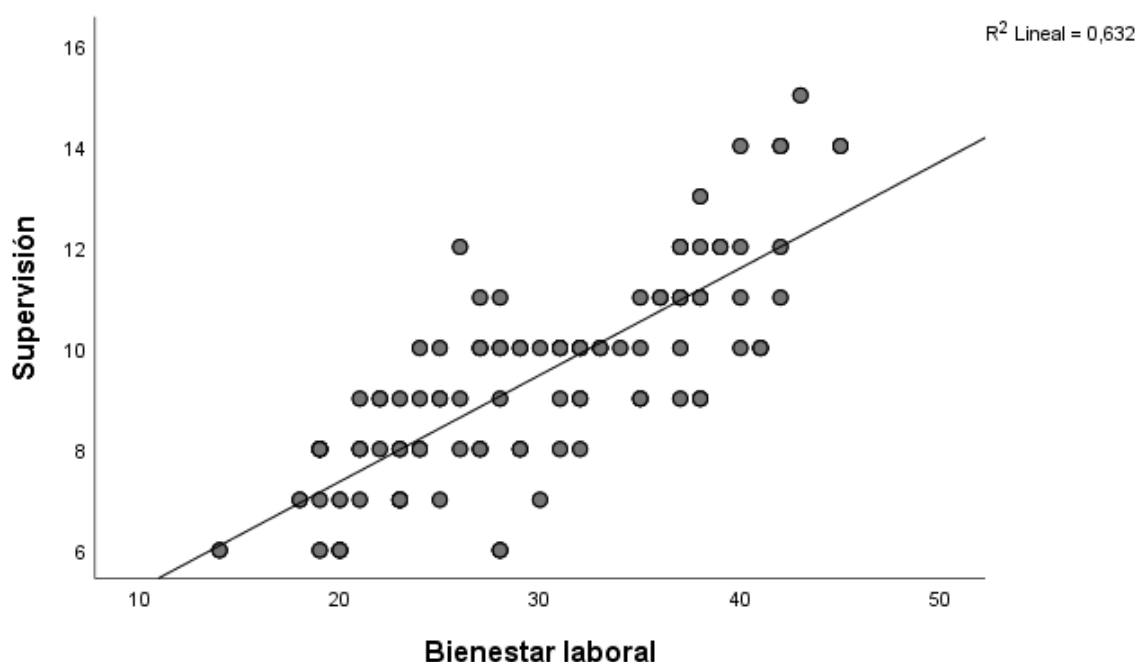
La Tabla 12 expone el análisis correlacional entre la implementación y el bienestar laboral, usando el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados dan una relación “alta positiva” significativa, con un coeficiente de correlación de 0.784. Esto da una mejor implementación con un mayor bienestar laboral entre los empleados. El análisis se realizó con una muestra de 209 individuos. La Figura 4, a través de un diagrama de puntos, visualiza esta correlación, destacando una clara tendencia positiva entre la implementación y el bienestar laboral.

**Tabla 13**  
*Prueba correlacional del objetivo específico 3*

			Supervisión	Bienestar laboral
Rho de	Supervisión	Coefficiente de correlación	1,000	,792**
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	209	209
	Bienestar laboral	Coefficiente de correlación	,792**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	209	209

**Nota.** La Tabla muestra la correlación utilizando el coeficiente no paramétrico.

**Figura 5**  
*Diagrama de puntos del objetivo específico 3*



**Nota.** La figura se ve la relación a través de la distribución de puntos de manera visual.

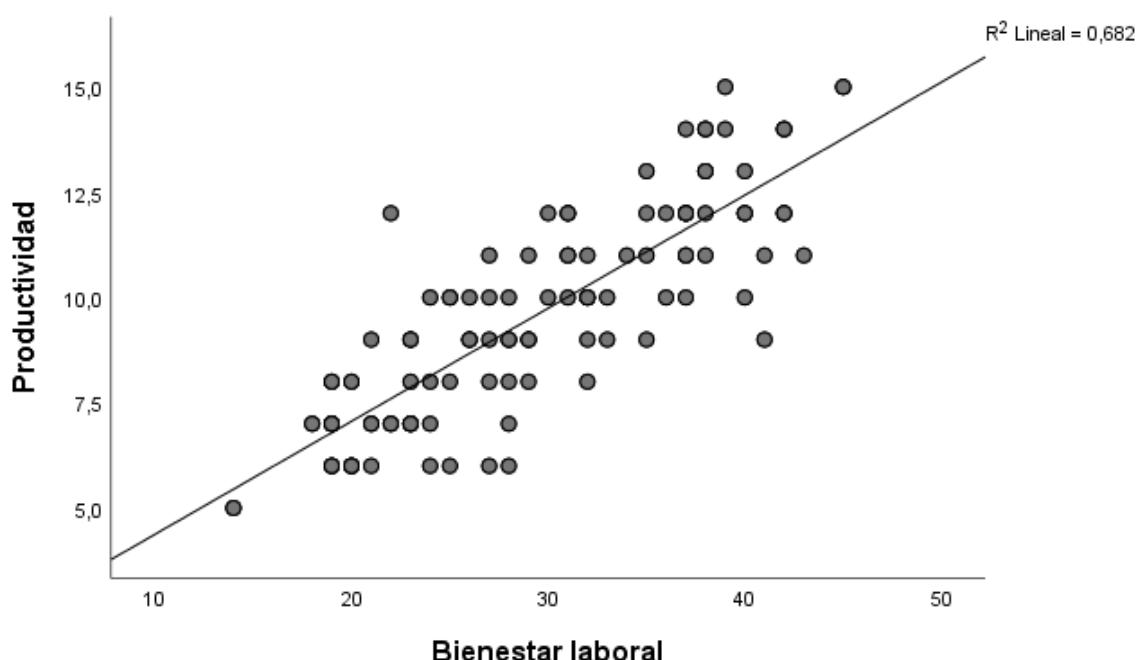
La Tabla 13 se ve los resultados del análisis correlacional entre la supervisión y el bienestar laboral, usa el coeficiente de correlación de Spearman. Los datos reflejan una relación “alta positiva”, con un coeficiente de correlación de 0.792. Esto da una supervisión más centrada relacionada con más bienestar laboral entre los empleados. Se centró en una muestra de 209 individuos. La Figura 5 complementa esta información, presentando un diagrama de puntos que evidencia la tendencia positiva en la relación entre supervisión y bienestar laboral.

**Tabla 14**  
*Prueba correlacional del objetivo específico 4*

			Productividad	Bienestar laboral
Rho de Spearman	Productividad	Coefficiente de correlación	1,000	,821**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	209	209
	Bienestar laboral	Coefficiente de correlación	,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	209	209

**Nota:** La Tabla se ve la correlación utilizando el coeficiente no paramétrico.

**Figura 6**  
*Diagrama de puntos del objetivo específico 4*



**Nota.** La figura se ve la relación a través de la distribución de puntos de manera visual.

La Tabla 14 se ve los resultados del análisis correlacional entre la productividad y el bienestar laboral, empleando el coeficiente de correlación de Spearman. Los hallazgos revelan una relación “alta positiva”, con un coeficiente de correlación de 0.821. Sugiere que una mayor productividad está vinculada con una ampliación en el bienestar laboral de los empleados. El análisis se dio con una muestra de 209 participantes. La Figura 6 refuerza visualmente esta correlación mediante un diagrama.



### 6.3. Discusión de resultados

En relación con el objetivo en la Municipio de San Román, que dio una relación "muy alta positiva", se pueden establecer paralelismos significativos con otros estudios internacionales y nacionales. Por ejemplo, Noor et al. (2023) encontraron que las prácticas de GRH combinadas con un liderazgo transformacional intensifican significativamente el compromiso del empleado. Este hallazgo respalda la conclusión del estudio de San Román, sugiriendo que una gestión de liderazgo efectiva puede mejorar el bienestar laboral, ya que ambos estudios destacan la importancia de un liderazgo proactivo y transformacional en la promoción de un medio laboral bueno.

Asimismo, el estudio de Vargas (2024) sobre el liderazgo transformacional en el bienestar laboral de enfermeros en Apurímac refuerza los resultados obtenidos en San Román. Vargas halló que hay una relación significativa, con enfermeros reportando altos niveles de bienestar cuando perciben prácticas de liderazgo transformacional positivas. Esto lleva a una evidencia adicional de que el liderazgo transformacional es un componente crucial en la mejora del bienestar laboral, lo que sugiere que las estrategias de liderazgo efectivo son adaptables en diversos medios organizacionales y sectores laborales.

Por otro lado, Pari (2021) ofrece una perspectiva contrastante sobre liderazgo gerencial y desempeño laboral en EsSalud Puno, y se halló una relación significativa. El resultado propone que, aunque la gestión de liderazgo puede impactar positivamente en el bienestar laboral en algunos contextos, no siempre es un determinante universal del desempeño laboral. Factores contextuales específicos y otras variables no medidas en el estudio pueden estar influyendo en la falta de relación significativa observada en EsSalud Puno, indicando la necesidad de considerar un enfoque más holístico al analizar el impacto del liderazgo en diferentes entornos laborales.



El estudio realizado dio una "alta positiva" relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público, con un coeficiente de correlación de 78.8%. Este resultado se alinea con los hallazgos de Zada et al. (2023), quienes destacaron que el liderazgo público mejora la claridad de objetivos y la efectividad de la gestión de proyectos. Una planificación efectiva clarifica objetivos, lo cual puede traducirse en un mejor bienestar laboral, ya que los empleados comprenden mejor sus roles y tareas, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción laboral.

Además, el estudio de Brito (2022) en el clima laboral y el liderazgo en el Programa Bienestar Familiar Lima Sur también respalda estos resultados. Brito encontró una alta correlación positiva, sugiriendo que un entorno laboral bien planificado y gestionado puede mejorar significativamente el bienestar de los empleados. Una buena planificación no solo organiza el trabajo de manera eficiente, sino que también crea un ambiente predecible y estructurado, lo cual es esencial para el bienestar laboral.

En contraste, los resultados de Torres (2020) en su estudio sobre estilos de liderazgo en las IES de Puno, muestran que, aunque el liderazgo democrático es beneficioso para la inclusión y la colaboración, no siempre se traduce directamente en mejoras en el bienestar laboral. Esto sugiere que, si bien la planificación y el liderazgo efectivo son cruciales, otros factores contextuales y culturales también tienen una función esencial en determinar el bienestar laboral. Por lo tanto, es esencial considerar un enfoque integral que incluya planificación, liderazgo y otros elementos del entorno laboral para lograr un impacto positivo en el bienestar.

El estudio realizado da una "alta positiva" relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público, con un coeficiente de correlación de 78.4%. Este hallazgo está alineado con Jaaffar et al. (2023), los que descubrieron que el liderazgo transformacional y la experiencia en gestión de crisis son cruciales para el desempeño



hotelero durante situaciones de crisis. Esto sugiere que una implementación efectiva, que incluye planificación y liderazgo adecuado, puede mejorar significativamente el bienestar laboral al proporcionar claridad y apoyo durante situaciones críticas.

Asimismo, los resultados logrados por Kaur et al. (2023) sobre liderazgo transformacional y gestión del cambio, respaldan la conclusión de San Román. Kaur et al. Tanto el liderazgo transformacional como una cultura organizacional positiva están ampliamente relacionados con la gestión del cambio. Este hallazgo implica que una implementación bien estructurada, respaldada por una cultura organizacional adecuada, puede facilitar mejoras en el bienestar laboral al promover un ambiente de trabajo estable y receptivo a cambios.

En contraste, para Balcázar (2021) en el clima organizacional y el rendimiento en Chiclayo, demuestran que un clima organizacional positivo se correlaciona directamente con un gran desempeño laboral. Sin embargo, esto no necesariamente implica que la implementación por sí sola garantice un mayor bienestar laboral. Aunque la implementación efectiva es crucial, otros factores como la cultura organizacional y el liderazgo hay una función esencial en la comodidad de los empleados. Por lo tanto, es esencial adoptar un enfoque integral que combine una buena implementación con una cultura organizacional y prácticas de liderazgo efectivas para maximizar el bienestar laboral.

El estudio dado en la Municipio de San Román da una "alta positiva" relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público, con un coeficiente de correlación de 79.2%. Este hallazgo es consistente con el estudio de Dey et al. (2022), que resalta el valor del liderazgo ético en el desempeño de la organización. Dey et al. encontraron que un liderazgo ético y un clima organizacional favorable son primordiales para fomentar comportamientos proambientales entre los empleados. Esto sugiere que una supervisión



ética y eficaz puede crear un medio laboral positivo, lo que se traduce en un mayor bienestar laboral.

Asimismo, el estudio de Bendezu (2022) sobre el liderazgo y la satisfacción laboral de enfermeros y médicos apoya los resultados dados en San Román. Bendezu encontró una correlación moderada, indicando que prácticas de liderazgo efectivas están asociadas con una mayor satisfacción laboral. Esto refuerza la idea de que una supervisión adecuada puede mejorar significativamente el bienestar, sugiriendo que las prácticas de supervisión deben centrarse en el apoyo y la comunicación objetiva para maximizar el bienestar laboral.

El estudio de Gomez (2021) sobre estilos de liderazgo y gestión educativa en Puno proporciona una perspectiva complementaria. Gomez halló una correlación media positiva, subrayando la importancia de un liderazgo efectivo para mejorar la gestión institucional. Este hallazgo implica que, aunque la supervisión efectiva es crucial, también es necesario considerar otros factores organizacionales que influyen en el bienestar laboral. Por lo tanto, se debe adoptar un enfoque integral que combine supervisión efectiva con una gestión organizacional sólida para maximizar el bienestar de los empleados públicos.

El objetivo específico de instaurar el grado de relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipio de San Román revela una "alta positiva" relación de las variables, con un coeficiente de correlación de 82.1%. Este resultado da más productividad está asociada con un mayor bienestar laboral. Esto es estable con el estudio de Arangoitia (2019), quien dio una correlación significativa. Arangoitia destacó que un liderazgo transformacional, que motiva a los empleados, puede mejorar tanto la productividad como el bienestar laboral, subrayando el valor de tareas de liderazgo que den un medio laboral positivo.

De manera similar, De La Riva (2019) encontró una fuerte relación entre el liderazgo y la gestión de calidad en la administración de Puno, con un coeficiente de



correlación del 82.1%. Este estudio concluye que una gestión de liderazgo efectiva es crucial para mejorar la calidad del servicio, lo cual está estrechamente relacionado con la productividad. Los resultados de De La Riva dan mejorar las tareas de liderazgo incrementa la calidad del servicio y el bienestar de los empleados, apoyando la idea de que la productividad y el bienestar laboral están interconectados y se refuerzan mutuamente.

Por otro lado, el estudio de Lezano (2022) sobre liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras de un hospital de Vitarte muestra una correlación moderada (Rho de Spearman = 0.412,  $p < 0.001$ ). Aunque este coeficiente es inferior en comparación con los otros estudios, aún subraya el valor del liderazgo en la satisfacción laboral. Este hallazgo implica que, aunque la productividad es un factor crucial para el bienestar laboral, también se deben considerar otros elementos como el liderazgo y la cultura organizacional para maximizar el bienestar del empleado. La implementación de plan de desarrollo de liderazgo puede ser esencial para fortalecer esta relación y mejorar tanto la productividad como el bienestar laboral.

## CONCLUSIONES

### **Primera:**

El objetivo general fue; determinar el grado de relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024. El resultado de la prueba correlacional usando el coeficiente de Spearman indican una relación “muy alta positiva”, con un coeficiente de correlación de 91.1%, el valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es menos que el nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ). Y sugiere que mientras se mejora la gestión de liderazgo, al igual aumenta el bienestar laboral entre los empleados.

### **Segunda:**

El objetivo específico 1 fue; establecer el grado de relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipio de San Román, año 2024. El resultado de la prueba correlacional usando el coeficiente de Spearman revelan una relación “alta positiva”, con un coeficiente de correlación de 78.8%, el valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es menos que el nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ). Esto implica que una buena planificación está asociada con más bienestar laboral entre los empleados.

### **Tercera:**

El objetivo específico 2 fue; establecer el grado de relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipio de San Román, año 2024. El resultado de la prueba correlacional, usando el coeficiente de Spearman muestran una relación “alta positiva”, con un coeficiente de correlación de 78.4%, el valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es menos que el nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ). Esto sugiere que una mejor implementación está asociada con un mayor bienestar laboral entre los empleados.



### **Cuarta:**

El objetivo específico 3 fue; establecer el grado de relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipio de San Román, año 2024. El resultado de la prueba correlacional, usando el coeficiente de Spearman reflejan una relación “alta positiva” en las variables, con un coeficiente de correlación de 79.2%, el valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es menos que el nivel de significancia dada ( $\alpha=0.05$ ). Da una supervisión más efectiva está relacionada con un mayor bienestar laboral entre los empleados.

### **Quinta:**

El objetivo específico 4 fue; establecer el grado de relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipio de San Román, año 2024. El resultado de la prueba correlacional, usando el coeficiente de Spearman reflejan una relación “alta positiva” en las variables, con un coeficiente de correlación de 82.1%, el valor p logrado de la prueba estadística es 0.000. Este valor, que es menos que el nivel de significancia dado ( $\alpha=0.05$ ). Esto sugiere a más productividad está asociada con un mayor bienestar laboral de los empleados.



## RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Se recomienda al alcalde a través de RR. HH fortalecer las habilidades de liderazgo de sus gerentes, mediante programas de capacitación y desarrollo profesional. Dada la relación del 91.1% entre la gestión efectiva del liderazgo y el bienestar laboral, es crucial implementar talleres de liderazgo participativo y coaching ejecutivo. Estas iniciativas mejorarán significativamente el bienestar laboral, incrementando la satisfacción y rendimiento del empleado. Los programas deben incluir formación en comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos y motivación del personal. Además, es fundamental fomentar un ambiente donde los líderes se sientan capacitados y respaldados para tomar decisiones justas.

### **Segunda:**

Se recomienda al gerente de la municipalidad, mejorar los procesos de planificación para ampliar el bienestar laboral. La adopción de herramientas y metodologías modernas de planificación estratégica, como el empleo de software de gestión de proyectos y técnicas participativas, es esencial. Involucrar a los empleados en el proceso de planificación aumentará su compromiso y bienestar. Las autoridades municipales deben desarrollar planes estratégicos que definan objetivos claros y alcanzables e involucren activamente a los empleados mediante talleres participativos, encuestas internas y reuniones periódicas. Una planificación inclusiva y bien comunicada mejorará la moral de los empleados, reducirá el estrés laboral y aumentará el compromiso con los objetivos organizacionales.

### **Tercera:**

Para mejorar el bienestar laboral, se sugiere al alcalde, optimizar el desarrollo de proyectos y políticas mediante prácticas de gestión de cambios que incluyan comunicación clara, capacitación adecuada y retroalimentación constante. Garantizar que los empleados



comprendan y se adapten a los nuevos procesos y tecnologías incrementará su bienestar y reducirá el estrés asociado con cambios organizacionales. Los gerentes deben asegurar la disponibilidad de medios y el apoyo necesario para que los empleados realicen sus tareas eficientemente. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación permitirá ajustar la implementación en tiempo real, mejorando el bienestar y la productividad.

#### **Cuarta:**

Mejorar la supervisión tiene un impacto significativo en el bienestar laboral. Se sugiere al jefe de RR. HH, implementar programas de formación en habilidades de supervisión, enfocándose en comunicación efectiva, resolución de conflictos y técnicas de motivación. Los supervisores deben recibir formación continua en proporcionar retroalimentación constructiva, manejar equipos diversos y resolver problemas de manera justa y equitativa. Promover una cultura de apoyo y reconocimiento entre supervisores y subordinados incrementa la motivación y reduce el absentismo, transformando el ambiente laboral en uno más colaborativo y positivo.

#### **Quinta:**

Fomentar un ambiente que origine la productividad también mejora el bienestar de los empleados. Se sugiere al jefe de RR. HH, implementar normas que equilibren las demandas laborales con el bienestar personal, como horarios flexibles, oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento al buen desempeño. Promover una igualdad entre la vida laboral y personal mantiene altos niveles de productividad y satisfacción. Crear un entorno de trabajo eficiente mediante tecnologías adecuadas, simplificación de procesos y eliminación de burocracias innecesarias. Reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente motiva a los empleados y refuerza una cultura de excelencia y compromiso. El desarrollo profesional continuo y rutas claras de progresión aumentan significativamente la satisfacción y el bienestar.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Arangoitia, R. G. (2019). *El Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, Año 2018* [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/1409>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Liderazgo transformacional y carismático: El camino a seguir*. Editorial del Grupo Esmeralda.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (Tercera). Grupo Editorial Patria.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Balcázar, J. J. (2021). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la consultora Curba y Asociados S.A.C., Chiclayo 2021* [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8498>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bendezu, J. R. (2022). *Liderazgo y satisfacción laboral: comparativo entre personal de enfermería y médicos de un policlínico de EsSalud, Lima 2022* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/137463>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Brito, S. (2022). *Clima laboral y liderazgo del personal del programa integral nacional para el bienestar familiar Lima Sur, 2022* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/105642>
- Burchell, B. (2011). A Temporal Comparison of the Effects of Unemployment and Job Insecurity on Wellbeing. *Sociological Research Online*, 16(1), 66–78. <https://doi.org/10.5153/sro.2277>
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la metodología de investigación*. Santiago Impresores.
- Coakley, J. (2009). From the Outside in: Burnout as an Organizational Issue. *Journal of Intercollegiate Sport*, 2(1), 35–41. <https://doi.org/10.1123/jis.2.1.35>



- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2001). *Pruebas y evaluación psicológicas: Introducción a las pruebas y la medición* (4th ed.). México; Mc Graw Hill.
- De La Riva, E. M. (2019). *Liderazgo y gestión de calidad en la administración pública del gobierno local Puno-2018* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13429>
- Denison, D. R. (1996). What the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130527>
- Francés, J., Caplan, R., & Van Harrison, R. (1982). Los mecanismos del estrés y la tensión laboral. *Wiley*.
- Geier, M. T. (2016). Leadership in Extreme Contexts. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234–247. <https://doi.org/10.1177/1548051815627359>
- Goleman, D. (2003). Leadership that Gets Results. *Routledge*, 85–96.
- Gomez, J. I. (2021). *Estilos de liderazgo directivo y gestión educativa en las instituciones educativas de nivel secundaria de la ciudad de Puno, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/14956>
- Guerra, P. (1987). *Trabajo, desempleo y salud mental*. Prensa de la Universidad de Oxford.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Hargrove, M. B., Quick, J. C., Nelson, D. L., & Quick, J. D. (2011). The theory of preventive stress management: a 33-year review and evaluation. *Stress and Health*, 27(3), 182–193. <https://doi.org/10.1002/smi.1417>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-hill / Interamericana Editores.
- Hurrell Jr, J., & McLaney, M. (1988). Exposición al estrés laboral: un nuevo instrumento psicométrico. *Revista Escandinava de Trabajo, Medio Ambiente y Salud*, 14(1), 27–28.
- Jaaffar, A. H., Alzoubi, R. H., Mohammad, O. H., & Rajadurai, J. (2023). Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel sector. *Heliyon*, 9(7), e17839. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17839>



- Kahn, W. A., & Heaphy, E. D. (2013). Relational contexts of personal engagement at work. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 82-96). Routledge. *Employee Engagement in Theory and Practice*, 82–96.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kaur, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2004). *Estadística para administración y economía* (7th ed.). Pearson Educación.
- Lezano, M. A. (2022). *Liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras de un hospital de Vitarte-Lima, 2023* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/136019>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Milakovich, M. E., & Gordon, G. J. (2009). *Public Administration in America*. Aprendizaje Wadsworth Cengage.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación; cuantitativa-cualitativa, redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12), e22473. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Publicaciones sabias.
- Pari, E. (2021). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal asistencial del Hospital III EsSalud Puno 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/91316>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. John Wiley e hijos.



- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education Inc.
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117–131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Santamaría, J. M., González, A., Fernández, M., Herrero, S., Jiménez, M. L., & González, L. A. (2024). Metodología deductiva del cuidado: descripción y prueba de los modos de investigación acerca del cuidado. *Enfermería Clínica*. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2023.10.004>
- Seligman, L. G. (1980). Leadership. By James MacGregor Burns. (New York: Harper and Row, 1978. Pp. ix + 530. \$15.00.). *American Political Science Review*, 74(1), 153–156. <https://doi.org/10.2307/1955659>
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391–407. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.391>
- Torres, G. C. (2020). *Estilos de liderazgo de autoridad según Kurt Tsadek Lewin en las instituciones educativas secundarias de Puno, 2018* [Tesis de grado, Universidad Nacional Del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13413>
- Vargas, Y. M. (2024). *Liderazgo transformacional en el bienestar laboral en profesionales de enfermería en una Red de Salud en Apurímac, 2023* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/139154>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Zada, M., Khan, J., Saeed, I., Zada, S., & Yong Jun, Z. (2023). Linking public leadership with project management effectiveness: Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support. *Heliyon*, 9(5), e15543. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15543>



# ANEXOS



**TÍTULO:** Gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024

**Enfoque:** Cuantitativo. **Método:** Deductivo. **Tipo:** Aplicada. **Nivel:** Correlacional. **Diseño:** No experimental-transversal **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Existe relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>PE1. ¿Cuál es la relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?</p> <p>PE2. ¿Cuál es la relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?</p> <p>PE3. ¿Cuál es la relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?</p> <p>PE4. ¿Cuál es la relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024?</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>HE1. La relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p> <p>HE2. La relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p> <p>HE3. La relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p> <p>HE4. La relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024, es significativa.</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar el grado de relación entre la gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>OE1. Establecer el grado de relación entre la planificación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.</p> <p>OE2. Establecer el grado de relación entre la implementación y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.</p> <p>OE3. Establecer el grado de relación entre la supervisión y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.</p> <p>OE4. Establecer el grado de relación entre la productividad y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.</p>	<p><b>1. GESTIÓN DE LIDERAZGO</b></p> <p>La planificación, implementación y supervisión de estrategias y prácticas destinadas a promover un liderazgo efectivo dentro de una organización. Esto implica identificar y desarrollar habilidades de liderazgo en los miembros del equipo, así como establecer un ambiente propicio para el crecimiento y el desarrollo personal y profesional de los empleados (Deshpandé et al., 2000)</p> <p><b>2. BIENESTAR LABORAL</b></p> <p>Se centra en el bienestar físico, emocional y social de los trabajadores en su entorno laboral. Esto incluye aspectos como la salud y seguridad en el trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el clima laboral positivo, el desarrollo profesional y la satisfacción en el trabajo (Garzon et al., 2020).</p>	<p>1.1. Planificación</p> <p>1.2. Implementación</p> <p>1.3. Supervisión</p> <p>1.4. Productividad</p> <p>2.1. Emocional</p> <p>2.2. Social</p> <p>2.3. Estabilidad</p> <p>2.4. Retribución</p>	<p>1.1.1. Objetivos estratégicos</p> <p>1.1.2. Planes de acción</p> <p>1.1.3. Evaluación de la planificación</p> <p>1.2.1. Comunicación efectiva</p> <p>1.2.2. Provisión de los recursos</p> <p>1.2.3. Monitoreo constante</p> <p>1.3.1. Mecanismo d seguimiento</p> <p>1.3.2. Identificación de problema</p> <p>1.3.3. Resolución de problemas</p> <p>1.4.1. Indicadores de rendimiento</p> <p>1.4.2. Implementación incentivos</p> <p>1.4.3. Mejora continua</p> <p>2.1.1. Ambiente emocional</p> <p>2.1.2. Respeto de emociones</p> <p>2.1.3. Programas de apoyo</p> <p>2.2.1. Calidad de las relaciones</p> <p>2.2.2. Actividades sociales</p> <p>2.2.3. Apoyo y colaboración recibidos</p> <p>2.3.1. Seguridad laboral</p> <p>2.3.2. Claridad y estabilidad</p> <p>2.3.3. Confianza en la dirección</p> <p>2.4.1. Beneficios recibidos</p> <p>2.4.2. Programa de incentivos</p> <p>2.4.3. Oportunidades de crecimiento</p>



ANEXO 2. Matriz de datos

Gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad de San Román																								
	GESTIÓN DE LIDERAZGO												BIENESTAR LABORAL											
	Planificación			Implementación			Supervisión			Productividad			Emocional			Social			Estabilidad			Retribución		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	3
2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	2	1	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1
5	3	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1
7	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2
8	2	3	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1
9	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2
10	3	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
11	3	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2
12	4	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2
13	2	2	1	2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1
14	3	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2
15	3	2	3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2
16	2	2	2	1	2	1	4	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1
17	4	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	1	2	1	1	2	3	4	1	2
18	3	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2
19	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	1	2	1	3	2	2	1
20	4	2	2	1	2	1	4	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	4	1	2
21	3	2	3	1	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2
22	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1
23	4	2	2	1	3	1	4	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
24	3	4	1	1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	4	1	1
25	4	3	3	2	2	1	4	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2
26	3	4	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2
27	3	2	1	3	3	1	3	2	4	4	2	4	3	1	2	1	2	1	2	2	2	4	2	2
28	4	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	2	3	1	1
29	3	4	3	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	2	2	3	4	2	2
30	4	2	2	1	3	1	2	3	3	2	3	4	2	2	3	1	1	1	1	2	3	2	1	2
31	3	2	1	2	2	2	3	2	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	1
32	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2
33	4	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	3	4	3	4	1	2	2	1	2	2	4	1	2
34	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3
35	4	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4	2	2	2	3	1	1	2	2	2	4	2	2	2
36	3	3	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3
37	4	3	1	1	2	1	3	4	2	3	3	3	4	2	3	2	1	2	2	2	4	2	2	2
38	4	4	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	2
39	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	4	2	2	2
40	3	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2
41	4	4	2	2	4	2	3	4	4	3	3	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	4	3	3	2	2	1	2	2	3	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
43	5	4	3	1	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2
44	4	2	3	2	3	1	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	4	3	2	3
45	3	4	4	2	4	1	4	4	2	3	4	4	3	4	2	1	2	1	3	2	2	2	3	2
46	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
47	3	3	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3
48	5	4	3	1	4	1	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	1	3	2	4	2	3	2
49	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3



50	4	3	2	3	2	1	2	4	3	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	
51	4	4	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	2	2	1	2	2	2	3	4	4	2	3	
52	3	3	3	2	4	1	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	
53	4	4	3	1	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	1	3	2	4	2	3	2	
54	3	3	4	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	4	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	
55	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	
56	5	3	2	1	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	1	3	2	2	2	4	4	2	2	
57	5	4	3	2	3	1	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	
58	4	3	4	2	3	2	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	
59	4	4	2	2	4	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3	
60	3	3	2	1	2	2	4	3	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	2	
61	4	3	4	2	2	1	5	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
62	5	4	3	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	1	2	2	3	2	4	2	3	
63	4	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	3	2	
64	5	4	2	3	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	2	2	
65	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	
66	3	4	4	1	3	2	2	5	3	3	4	4	3	4	3	3	1	2	2	3	2	3	2	3	
67	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	4	4	2	2	
68	3	5	2	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	5	3	3	
69	4	4	2	3	3	1	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	
70	3	4	2	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2	
71	2	4	2	1	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	3	
72	5	3	3	3	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	2	3	2	5	2	3
73	4	3	4	2	3	1	2	3	4	4	3	3	3	3	4	1	2	2	3	2	4	3	3	2	
74	3	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	2	3	
75	4	5	3	2	4	1	4	3	3	4	5	3	3	2	4	3	4	2	2	3	4	3	2	3	
76	5	4	3	2	3	2	3	4	4	3	5	3	4	4	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2	
77	5	4	4	3	4	2	2	5	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	2	3	5	3	2	3	
78	4	5	2	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	
79	5	5	2	4	4	3	4	3	2	4	5	5	4	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	
80	5	4	2	3	2	1	3	4	2	4	4	4	5	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	
81	4	5	2	4	2	2	2	5	4	3	5	4	3	3	2	3	4	2	3	3	4	4	3	3	
82	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	5	5	2	3	
83	3	5	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	5	5	3	2	
84	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	2	4	2	3	3	5	4	3	3	
85	5	5	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	5	3	2	3	
86	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	4	3	3	4	2	3	2	3	2	4	4	3	2	
87	3	5	2	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	3	2	3	3	2	3	3	5	3	3	3	
88	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	2	2	3	5	5	2	3	
89	5	5	4	3	2	3	4	5	3	3	5	5	5	4	4	2	4	2	3	2	4	5	3	2	
90	4	5	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	
91	5	3	2	3	2	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	5	4	2	3	
92	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	2	3	3	3	2	3	5	3	2	
93	5	5	3	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3	
94	4	4	2	4	2	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	2	4	2	3	5	4	2	3	
95	5	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	
96	4	4	4	3	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	2	3	2	4	4	3	2	
97	5	5	3	4	4	3	5	5	4	4	5	3	5	4	4	3	2	4	3	3	3	5	3	3	
98	5	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	5	4	4	2	4	3	3	3	4	5	3	3	
99	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	2	3	5	4	2	3	
100	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	2	5	5	3	2	
101	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	3	
102	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
103	2	2	1	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	



104	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1
105	3	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
106	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1
107	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2
108	2	3	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1
109	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2
110	3	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
111	3	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2
112	4	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2
113	2	2	1	2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1
114	3	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2
115	3	2	3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2
116	2	2	2	1	2	1	4	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1
117	4	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	1	2	1	1	2	3	4	1	2
118	3	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2
119	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	1	2	1	3	2	2	1
120	4	2	2	1	2	1	4	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	4	1	2
121	3	2	3	1	2	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2
122	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1
123	4	2	2	1	3	1	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
124	3	4	1	1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	4	1	1
125	4	3	3	2	2	1	4	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2
126	3	4	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2
127	3	2	1	3	3	1	3	2	4	4	2	4	3	1	2	1	2	1	2	2	2	4	2	2
128	4	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	2	3	1	1
129	3	4	3	2	2	2	4	4	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	2	2	3	4	2	2
130	4	2	2	1	3	1	2	3	3	2	3	4	2	2	3	1	1	1	1	2	3	2	1	2
131	3	2	1	2	2	2	3	2	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	1
132	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2
133	4	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	3	4	3	4	1	2	2	1	2	2	4	1	2
134	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3
135	4	4	3	2	2	2	3	3	4	2	4	2	2	2	3	1	1	2	2	2	4	2	2	2
136	3	3	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3
137	4	3	1	1	2	1	3	4	2	3	3	3	4	2	3	2	1	2	2	2	4	2	2	2
138	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2
139	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	4	2	2	2
140	3	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2
141	4	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
142	4	3	3	2	2	1	2	2	3	3	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
143	5	4	3	1	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2
144	4	2	3	2	3	1	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	4	3	2	3
145	3	4	4	2	4	1	4	4	2	3	4	4	3	4	2	1	2	1	3	2	2	2	3	2
146	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2
147	3	3	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3
148	5	4	3	1	4	1	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	1	3	2	4	2	3	2
149	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3
150	4	3	2	3	2	1	2	4	3	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3
151	4	4	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	2	2	1	2	2	2	3	4	4	2	3
152	3	3	3	2	4	1	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2
153	4	4	3	1	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	1	3	2	4	2	3	2
154	3	3	4	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	4	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2
155	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
156	5	3	2	1	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	1	3	2	2	2	4	4	2	2
157	5	4	3	2	3	1	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3



158	4	3	4	2	3	2	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
159	4	4	2	2	4	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3		
160	3	3	2	1	2	2	4	3	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	2		
161	4	3	4	2	2	1	5	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2		
162	5	4	3	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	1	2	2	3	2	4	2	3		
163	4	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	3	2		
164	5	4	2	3	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	2	2		
165	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3		
166	3	4	4	1	3	2	2	5	3	3	4	4	3	4	3	3	1	2	2	3	2	3	2	3		
167	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	4	4	2	2		
168	3	5	2	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	5	3	3		
169	4	4	2	3	3	1	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3		
170	3	4	2	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	2	2		
171	2	4	2	1	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	3		
172	5	3	3	3	3	2	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	2	3	2	5	2	3	
173	4	3	4	2	3	1	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	1	2	2	3	2	4	3	3	2	
174	3	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	2	3		
175	4	5	3	2	4	1	4	3	3	4	5	3	3	2	4	3	4	2	2	3	4	3	2	3		
176	5	4	3	2	3	2	3	4	4	3	5	3	4	4	3	2	3	3	3	2	4	4	3	2		
177	5	4	4	3	4	2	2	5	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	2	3	5	3	2	3		
178	4	5	2	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3		
179	5	5	2	4	4	3	4	3	2	4	5	5	4	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3		
180	5	4	2	3	2	1	3	4	2	4	4	4	5	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2		
181	4	5	2	4	2	2	2	5	4	3	5	4	3	3	2	3	4	2	3	3	4	4	3	3		
182	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	5	5	2	3		
183	3	5	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	5	5	3	2		
184	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	2	4	2	3	3	5	4	3	3		
185	5	5	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	5	3	2	3		
186	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	4	3	3	4	2	3	2	3	2	4	4	3	2		
187	3	5	2	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	3	2	3	3	2	3	3	5	3	3	3		
188	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	2	2	3	5	5	2	3		
189	5	5	4	3	2	3	4	5	3	3	5	5	5	4	4	2	4	2	3	2	4	5	3	2		
190	4	5	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3		
191	5	3	2	3	2	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	5	4	2	3		
192	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	2	3	3	3	2	3	5	3	2		
193	5	5	3	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	3	3		
194	4	4	2	4	2	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	2	4	2	3	5	4	2	3		
195	5	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3		
196	4	4	4	3	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	2	3	2	4	4	3	2		
197	5	5	3	4	4	3	5	5	4	4	5	3	5	4	4	3	2	4	3	3	3	5	3	3		
198	5	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	5	4	4	2	4	3	3	3	4	5	3	3		
199	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	2	3	5	4	2	3		
200	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	2	5	5	3	2		
201	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	3		
202	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
203	2	2	1	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	
204	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
205	3	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	
206	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	
207	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	
208	2	3	2	1	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1	2	
209	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	

**ANEXO 3. Instrumento**

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ DE JULIACA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

**I. INTRODUCCIÓN**

Buenos días, soy estudiante de la UANCV, facultad de Ciencias Administrativas, escuela profesional de Administración y Gestión Pública, con el objetivo de conocer la relación entre la Gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024. Solicitamos su colaboración llenando esta encuesta, marcando con una "X" la respuesta de su elección. Le agradecemos de antemano su cooperación.

**II. INDICACIONES**

Aparecen a continuación las afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada ítem planteado. Use la siguiente escala de puntuación (1,2,3,4,5) y marque con una "X" la alternativa correcta:

**1= Nunca      2= Casi nunca      3= A veces      4= Casi siempre      5= Siempre**

N.º	ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>Dimensión 1: Planificación</b>						
1	¿Con qué frecuencia percibes que se establecen objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo en tu área de trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿En qué medida crees que se desarrollan planes de acción detallados para alcanzar los objetivos establecidos en tu equipo?	1	2	3	4	5
3	¿Consideras positiva la frecuencia con la que se revisan y ajustan las estrategias de planificación de acuerdo a las necesidades del trabajo?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 2: Implementación</b>						
4	¿Consideras efectiva la comunicación de los planes y objetivos a todo el equipo por parte de la dirección?	1	2	3	4	5
5	¿En qué medida se proveen los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas en tu área de trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿Con qué frecuencia se realiza un monitoreo constante del progreso y avance de los proyectos en tu equipo?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 3: Supervisión</b>						
7	¿Calificarías positiva la efectividad de los mecanismos de seguimiento y control establecidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos en tu área de trabajo?	1	2	3	4	5
8	¿Es proactiva la identificación y solución de posibles problemas u obstáculos que surgen en el desarrollo de tus actividades laborales?	1	2	3	4	5



9	¿En qué medida recibes apoyo y orientación de tus superiores en la resolución de problemas y toma de decisiones relacionadas con tu trabajo?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 4: Productividad</b>						
10	¿Son adecuados y claros los indicadores de rendimiento establecidos para evaluar la productividad en tu área de trabajo?	1	2	3	4	5
11	¿En qué medida se implementan incentivos y reconocimientos para fomentar la productividad y el logro de resultados en tu equipo?	1	2	3	4	5
12	¿Considera positiva la cultura organizacional de tu lugar de trabajo hacia la mejora continua y la eficiencia en el trabajo?	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE 2: BIENESTAR LABORAL</b>						
<b>Dimensión 1: Emocional</b>						
13	¿Calificarías óptimo tu nivel de satisfacción con el ambiente emocional en tu lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
14	¿En qué medida percibes que la organización maneja los conflictos y respeta las emociones de los empleados?	1	2	3	4	5
15	¿Con qué frecuencia tienes acceso a programas de apoyo emocional, como asesoramiento o servicios de bienestar mental?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 2: Social</b>						
16	¿Consideras positiva la calidad de las relaciones interpersonales en tu lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
17	¿Con qué frecuencia participas en actividades sociales y de integración organizadas por la municipalidad?	1	2	3	4	5
18	¿Es adecuado y positivo el apoyo y la colaboración recibidos de tus compañeros en el desempeño de tus tareas laborales?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 3: Estabilidad</b>						
19	¿Te sientes seguro(a) en tu empleo actual en la Municipalidad Provincial de San Román?	1	2	3	4	5
20	¿La claridad y estabilidad en las políticas y procedimientos organizacionales de tu lugar de trabajo son positivas?	1	2	3	4	5
21	¿Tienes confianza en la dirección de la municipalidad y en la toma de decisiones que afectan tu trabajo?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 4: Retribución</b>						
22	¿Estás satisfecho con el nivel de remuneración y beneficios que recibes por tu trabajo en la municipalidad?	1	2	3	4	5
23	¿Las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional ofrecidas por la municipalidad son competitivas con el mercado laboral?	1	2	3	4	5
24	¿Con qué frecuencia tienes acceso a programas de incentivos y reconocimientos que valoren tu desempeño y contribución como empleado de la municipalidad?	1	2	3	4	5

“MUCHAS GRACIAS”



ANEXO 4. Validez del instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA  
TÍTULO DE TESIS: Gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Roberto Paye Colquehuanca
- PROFESIÓN : Administrador
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual, C=Total/50= 0.1

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....  
.....

IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado ( C ≥ 75% = 0.75)
- b. Desaprobado ( C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha: Juliaca 08 de julio del 2024

  
 Firma del experto  
 DNI N° 02141941  
 N° celular: 996-793777



**UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**  
**TÍTULO DE TESIS:** Gestión de liderazgo y el bienestar laboral del empleado público  
en la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024

### I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Benigno Collata Quispe
- PROFESIÓN : Lic. en Administración
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

### II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual,  $C = \text{Total}/50 = \underline{0.80}$

### III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

### IV. RESOLUCIÓN

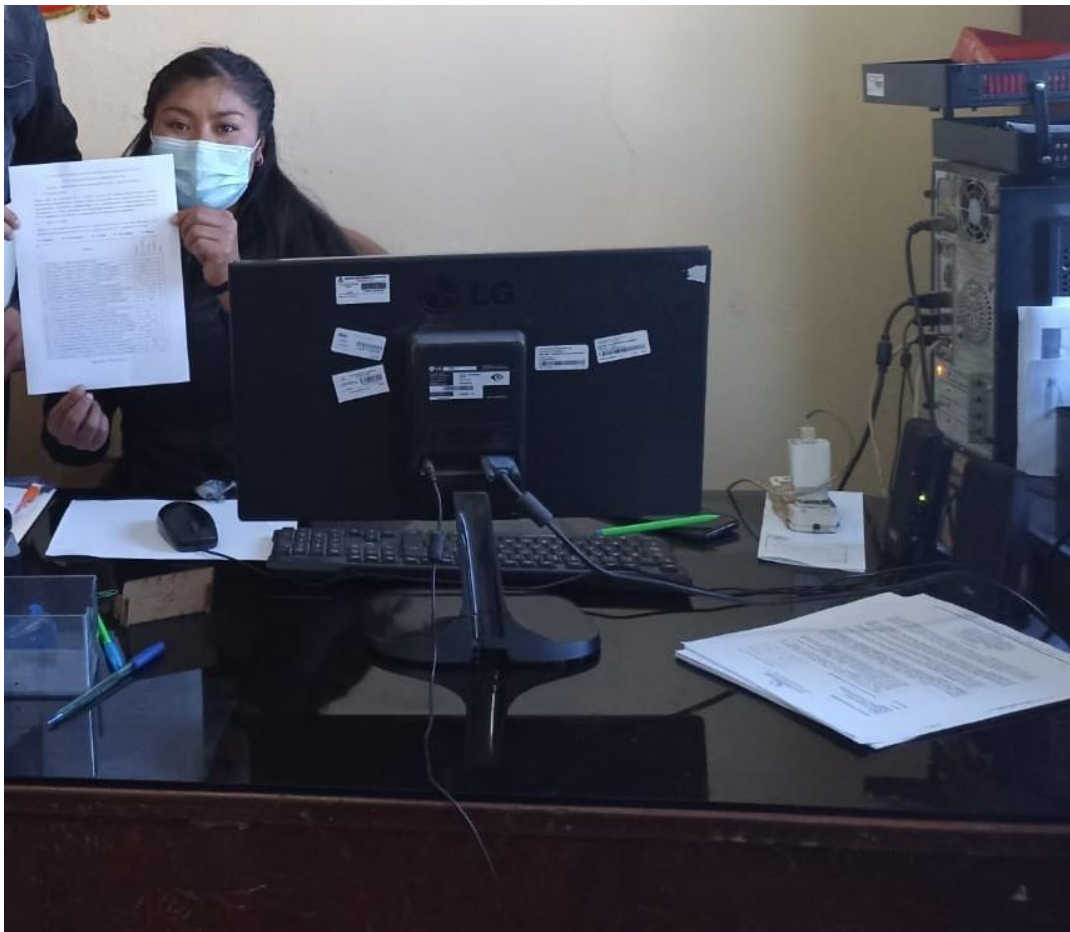
- a. Aprobado (  $C \geq 75\% = 0.75$  )
- b. Desaprobado (  $C < 75\% = 0.75$  )

Lugar y fecha: Juliaca 12 de julio del 2024

Firma del experto  
DNI N° 01693080  
N° celular: 95177098

**ANEXO 5. Evidencias de recojo de datos**







ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 30-10-24

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: JUAN ARMANDO SALGUERO GUTIERREZ  
Dirección: Jr. Tupac Yupanqui Mz. L-4 Lt. 03 Urb. Santa Catalina - JULIACA  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 70823284  
Teléfono: 930 620 960 email: jarmando.jas10@gamil.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA  
Título o Grado Académico a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA  
Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:  
Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: GESTIÓN DE LIDERAZGO Y EL BIENESTAR LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, AÑO 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): Colocación, empatía, fiabilidad, incorporación, recompensar, retención.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2</sup>?

2

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.  
<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller  Título  2da Especialidad  Maestría  Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: Administración Pública (5909-UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

30 DE OCTUBRE DEL 2024

Fecha