



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA
ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL
CHACHAPOYAS - AMAZONAS 2016**

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR

EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

AUTOR

MG. MARIBEL JANET BAZAN UENO

ASESOR

DRA. ZULY CRISTINA MOLINA CARRASCO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GERENCIA DEL CAPITAL HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2017

Página Jurado

Dra. Bertila Hernández Fernández
Presidente

Dr. Díaz Tamay Félix
Secretario

Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco
Vocal

DECLARACION JURADA

Yo, **Maribel Janet Bazán Ueno**, egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (**X**) en **Gestión Pública y Gobernabilidad** de la Universidad César vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° **33425883**

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE :

1. Soy autor (a) de la tesis titulada : **Propuesta de modelo de Gestión Estratégica para elevar el nivel de Satisfacción Laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL Chachapoyas, Amazonas 2016**, La misma que presento para optar el grado de : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales; no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del procedimiento Administrativo general.

Lugar y fecha : **Chiclayo 26 de noviembre de 2017**

Firma



Nombres y Apellidos : **Maribel Janet Bazan Ueno**

DNI : **33425883**

Dedicatoria

A mis adorados padres por su apoyo infinito.

A mi hija Valentina por ser la razón de mi existir.

Al Prof. Segundo Rómulo Guerra Rojas (QEPD), por ser un gran maestro y amigo, quien siempre vivirá en el recuerdo de quienes tuvimos la suerte de conocerlo y trabajar con él.

Maribel

Agradecimiento

Al Dr. César Acuña Peralta – Promotor y Fundador de la Universidad “César Vallejo” por contribuir con la educación.

A los catedráticos de la Universidad “César Vallejo”, que han tenido a su cargo el desarrollo de las asignaturas durante el período de estudio del Doctorado en la Sede Chachapoyas, por la dedicación y/u orientaciones pertinentes y oportunas.

A la Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco por la dedicación, comprensión y asesoramiento acertado que contribuyó para alcanzar las metas propuestas.

A los docentes de la UGEL Chachapoyas que han participado activamente durante el proceso de investigación.

Maribel

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Post Grado de la Universidad “César Vallejo” se elaboró la tesis titulada: “Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica para elevar el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL Chachapoyas – Amazonas, 2016; con el propósito de obtener el Grado de Doctor, con mención en Gestión Pública y Gobernabilidad.

El trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos: Problema de investigación, Marco Teórico, Marco Metodológico, Resultados; finalmente se consideró las conclusiones, sugerencias y/o recomendaciones, bibliografía y los anexos correspondientes.

Las sugerencias y/o recomendaciones dadas por vuestras personas, se tendrá en cuenta y en lo posible se subsanará las observaciones con la finalidad de enriquecer al presente estudio.

Maribel.

ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES	
Página del Jurado	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación.....	16
1.4. Limitaciones.....	16
1.5. Objetivos.....	17
1.5.1. General.....	17
1.5.2. Específicos.....	17
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes.....	19
2.2. Marco teórico.....	24
2.3. Marco conceptual.....	51
III MARCO METODOLÓGICO.....	
3.1. Tipo de estudio.....	54
3.2. Diseño de estudio.....	55
3.3. Hipótesis.....	55
3.3.1. De Investigación.....	55
3.4. Variables.....	56
3.4.1. Definición conceptual.....	56
3.4.2. Definición operacional	56
3.4.3. Operacionalización.....	58
3.5. Población y muestra.....	60
3.5.1. Población.....	60
3.5.2. Muestra.....	60
3.6. Método de investigación.....	62
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
3.8. Métodos de análisis de datos.....	64
IV RESULTADOS	
4.1. Descripción de resultados.....	68

4.2. Discusión de resultados.....	97
4.3. Organización del modelo y fundamentación.....	100
CONCLUSIONES, SUGERENCIAS, REFERENCIAS	
Conclusiones	120
Sugerencias	121
Referencias	122
ANEXOS	127
01. Cuestionario para medir satisfacción laboral	
02. Ficha técnica	
03. Instrumento de investigación: Registro de análisis de contenido para medir la validez y la confiabilidad de los ítems que explorarán la satisfacción laboral	
04. Validación de expertos	
05. Fotografías	

Resumen

En las instituciones se debe propiciar ambientes saludables, las cuales se obtendrán cuando los trabajadores estén inmersos y se identifiquen en todo lo programado, para lo cual se planteó el objetivo general: Proponer un modelo de Gestión Estratégica para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los docentes y directores de II. EE del nivel primario de la UGEL Chachapoyas, 2016.

Las teoría y enfoque en las que se enmarcó el trabajo de investigación fueron el de las competencias para la propuesta del modelo de gestión estratégica y para la satisfacción laboral es la de los recursos, capacidades. En cuanto a la metodología se consideró: el tipo de estudio fue propositivo, con diseño proyectivo; la población fue de 572 docentes de los diferentes niveles de las instituciones educativas de la UGEL de Chachapoyas, la muestra se detectó en forma probabilística y estuvo conformada por 164 docentes; se aplicó las técnicas para la recolección de la información a través del fichaje y como técnica de campo a la observación; el instrumento es una ficha de observación. Como método de análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, haciendo uso de los paquetes tanto de Excel como también de la versión 23 del SPSS.

Según los resultados obtenidos al aplicar la ficha de cuestionario a la muestra de estudio se tuvo que el nivel de satisfacción laboral en que se encuentra enmarcada en 9 %; la conclusión principal a la que se arribó fue que es pertinente la implementación de una propuesta de modelo de gestión estratégica que deben ser promovidas en las instituciones educativas de la UGEL de Chachapoyas con la finalidad de contribuir para una mejora en la satisfacción laboral que se vea reflejada en cada uno de los docentes.

Palabras claves: Gestión estratégica, competitividad, satisfacción laboral.

Abstract

Institutions should promote healthy environments, which will be obtained when workers are immersed and identified in everything scheduled, for which the general objective was: To propose a model of Strategic Management to improve the level of job satisfaction of workers. Teachers and directors of II. EE of the primary level of the UGEL Chachapoyas, 2016.

The theory and approach in which the research was framed was that of the competences for the proposal of the strategic management model and for job satisfaction is that of the resources, capacities. Regarding the methodology, it was considered: the type of study was propositive, with projective design; The population was 572 teachers of different levels of educational institutions of the UGEL of Chachapoyas, the sample was detected probabilistically and was made up of 164 teachers; Techniques were applied for the collection of the information through the transfer and as field technique to the observation; The instrument is an observation sheet. As a method of data analysis, descriptive statistics were used, making use of both the Excel and SPSS 23 packages.

According to the results obtained when applying the questionnaire form to the study sample, the level of job satisfaction in which it was framed was 9%; The main conclusion reached was that the implementation of a strategic management model proposal should be promoted and should be promoted in the educational institutions of the UGEL of Chachapoyas in order to contribute to an improvement in job satisfaction that is seen Reflected in each of the teachers.

Key words: Strategic management, competitiveness, job satisfaction.

Introducción

En las instituciones educativas existe mucha incertidumbre por diferentes motivos, ya que algunos(as) docentes y/o directivos no se encuentran satisfechos con la labor que desempeñan unos porque no están ubicados de acuerdo a su perfil de la plaza, otros porque están realizando actividades diferentes a su formación y a veces por la situación de que son subordinados de sus directores y no les gusta la forma de trabajo es que no encuentran una buena satisfacción laboral. También influye en la satisfacción laboral los ambientes donde desarrollan la labor educativa y en algunas de ellas no se encuentran implementados las instituciones; en tal sentido para revertir esta situación en parte se está proponiendo un Modelo de Gestión Estratégica para elevar la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas, 2016.

La investigación se encuentra plasmada en cuatro capítulos:

En el capítulo I se consideró el problema de investigación partiendo desde el planteamiento del problema detectado en la realidad, en cuanto se refiere al nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL de Chachapoyas, justificándola a la investigación desde una óptica del por qué y del para qué de la misma; indicando algunas limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación y luego se planteó los objetivos tanto generales como específicos que orientaron para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II se identificó las teorías que respalden tanto al Modelo de Gestión Estratégica, como a la variable satisfacción laboral; así como también se tuvo en cuenta el marco conceptual.

En el capítulo III, marco metodológico, se planteó la hipótesis, definiéndose y operacional izándose a las variables me refiero al Modelo de Gestión Estratégica y a la satisfacción laboral, corresponde también la metodología empleada en la cual se consideró el tipo de estudio que es prospectivo con su diseño proyectivo;

se focalizó a la población y unidades de análisis, y para determinar la muestra de estudio se utilizó fórmulas estadísticas con la cual indicamos que se realizó para detectarla en forma probabilística; durante la investigación se utilizaron algunos métodos básicos tales como el deductivo, hipotético, analítico, sintético, estadístico y métodos empíricos como la observación; se utilizó técnicas para recolección de información, específicamente el fichaje electrónico y como técnica de campo la observación. Finalmente para procesar los datos obtenidos en el diagnóstico se utilizó la técnica de recolección de datos a base de la estadística descriptiva, plasmando los resultados en gráficos, tablas de frecuencia y porcentuales, para lo cual se utilizó el paquete del Excel y del SPSS - versión 23.

En el capítulo IV se encuentran los resultados, a los cuales se hizo una descripción breve y en cuanto a los estadígrafos se realizó una breve interpretación; finalizando con la respectiva discusión de los resultados teniendo en cuenta los resultados, las teorías y los antecedentes que se encuentren relacionados; así mismo es parte de este estudio el Modelo de Gestión Estratégica para mejorar la satisfacción laboral de los docentes de la UGEL, Chachapoyas, 2016.

Finalizando con las conclusiones, se dieron sugerencias, y se indicó las referencias bibliográficas utilizadas, relacionadas con las citas, culminándose con algunos anexos que evidencian el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Los seres humanos nos caracterizamos porque somos seres sociales y organizados; en tal sentido por nuestra misma naturaleza tendemos a establecer relaciones interpersonales e intrapersonales para lograr nuestros objetivos y metas.

El Estado por su naturaleza cuenta con organizaciones sociales, en las que trabajan diferentes profesionales, personas naturales, los cuales realizan labores específicas de acuerdo a su formación, teniendo en cuenta la visión y misión de cada entidad. Por supuesto que están dirigidas por gerentes, directores que se encargan del planeamiento, la organización, ejecución y velar porque los objetivos y las metas se cumplan.

Las instituciones deben estar dirigidas por personas idóneas, en las que no solamente les interese que se logre las metas sino deben preocuparse por sus colaboradores dándoles las condiciones suficientes para que éstos se desenvuelvan en ambientes saludables, en la que las relaciones interpersonales sean las adecuadas y el clima organizacional sea óptimo, al percibir este ambiente los trabajadores se sentirán contentos con la labor que están desempeñando y por tanto la satisfacción laboral mejoraría, para lograr una buena satisfacción laboral se debe utilizar estrategias pertinentes durante la gestión.

En algunas instituciones del Estado los trabajadores se quejan de sus jefes, incluso reciben mal trato, quizá perciben que les ven simplemente como recursos y no tienen en cuenta que son personas humanas que tienen sentimientos, emociones, necesidades; en tal sentido se debe cambiar el chip de los que dirigen y que les den un trato más humano a sus colaboradores, de esta manera ganaría la institución porque de hecho los trabajadores realizarían mejor la función encomendada.

Las organizaciones para que logren sus metas necesitan de sus colaboradores que en este caso son los trabajadores, quienes para que realicen una labor adecuada o cumplan con sus funciones no necesitan tanto de la presión o los chantajes, sino más bien deben ser motivados, reconocidos, por parte de los directivos y/o gerentes, de hecho este tipo de actitudes con plena seguridad influirá para que los subordinados se encuentren satisfechos en el lugar que se están desarrollando.

Los que dirigen a las instituciones deben ser verdaderos líderes pero transformacionales en la que hagan que sus colaboradores los sigan pero sin imposición, sino más bien deben darles la confianza necesaria, deben desarrollar la habilidad de la escucha, por que quien no escucha a las sugerencias de los demás lamentablemente pierde el piso y todo se vuelve un caos; asimismo debe propiciar el trabajo en equipo en la que todos de diferentes maneras o aportando con un granito de arena sume para lograr las metas. Los llamados jefes deben en lo posible mantener una comunicación asertiva, expresarse con propiedad sin herir a las personas y por último deben de ponerse en el zapato de sus colaboradores de hecho que si se actuaría tal como se está indicando en este apartado es posible que habrá mayor productividad y los trabajadores sentirán satisfacción con lo que han asumido realizar en el trabajo.

A nivel de la región de Amazonas, específicamente en la UGEL, Chachapoyas existe mucha insatisfacción laboral de los docentes, ya que a diario se escucha que sus directores no tienen buen trato, o que simplemente planifican desde un escritorio, pero que no conocen ni les interesa las necesidades y expectativas de los docentes que dirigen.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo elevar la satisfacción laboral de los(as) docentes de las instituciones educativas de la UGEL Chachapoyas mediante una propuesta de un modelo de gestión estratégica?

1.3. Justificación

El estudio en proyección resulta viable y justificable por una serie de razones, específicamente en las relaciones que conciernen al personal docente y no docente, necesario para que coadyuven con el proceso de enseñar a aprender y sobre todo con el proceso de educar. Implica pues, que el personal docente y no docente debe poseer una personalidad equilibrada, facilidades para la comunicación y ser capaz de establecer vínculos afectivos con el educando. En ese sentido, la realización de la investigación que se proyecta resulta de **conveniencia** imperativa en cualquier espacio social en la que se desee tener información sobre la realidad relacional en materia de satisfacción laboral y una gestión estratégica, originada por una serie de factores derivados de la realidad social, cultural, política y económica en pleno siglo XXI.

De modo importante, el estudio que se planteó tiene justificación metodológica, dado que es un estudio de tipo descriptivo – prospectivo con enfoque cuantitativo que propone un modelo de gestión estratégica para la mejora de la satisfacción laboral de los/s docentes y por ende elevar la calidad educativa de sus estudiantes, el cual servirá como instrumento orientador para la mejora continua.

En esa misma lógica el referido estudio tuvo justificación práctica o de implicancias prácticas, dado que pretende coadyuvar en la solución de problemas en materia de satisfacción laboral mediante un modelo de gestión estratégica. Claro está que el problema que se intentó resolver radica en la interpretación de la realidad individual y social perturbada por factores derivados de la realidad social, cultural, política y económica, de cuya relación se propondrá soluciones que conlleven a enfrentarlo, prevenirlo o disminuirlo.

1.4. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación se encontraron dificultades en el momento de la aplicación de las encuestas, ya que los docentes por la labor que cumplen en las aulas y seguramente algunas veces es muy recargada la labor,

es que decían regresa otro día, o no tengo tiempo y así una serie de argumentos por lo que esto en realidad desanimaba, pero gracias a las fortaleza que se tiene hemos sido perseverantes y se ha logrado en lo posible recoger los datos que se requirió en la investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. General.

Proponer un modelo de Gestión Estratégica para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los docentes y directores de II. EE del nivel primario de la UGEL Chachapoyas

1.5.2. Específicos.

1. Identificar el nivel de satisfacción laboral de los/las docentes de las instituciones educativas de la UGEL Chachapoyas.
2. Identificar los fundamentos teóricos para el modelo de gestión estratégica que contribuya a la mejora de la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL Chachapoyas.
3. Elaborar un modelo de gestión estratégica para la mejora de la satisfacción laboral de los docentes y directores de la UGEL Chachapoyas.
4. Validar el modelo de gestión estratégica para la mejora de la satisfacción laboral de los docentes y directores de la UGEL Chachapoyas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional.

Pablos (2016), elaboró la tesis denominada “Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras de los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres” (p.1). Tuvo en cuenta en la parte metodológica lo siguiente:

La población de estudio la constituyen “El número total de enfermeras que componen la plantilla de los tres hospitales de la ciudad de Bajadoz es de 806 (...)” (Pablos, 2016, p.122).

En cuanto al diseño se tuvo que “la investigación ha sido desarrollada desde una perspectiva cuantitativa, con un diseño descriptivo, de encuesta” (Pablos, 2016, p.122).

Las conclusiones a las que arribó la autora son las siguientes.

“(…), en la Percepción del ámbito de trabajo, las enfermeras que trabajan en los hospitales públicos de Cáceres muestran una satisfacción laboral mayor que las de Badajoz” (Pablos, 2016, p. 237).

“El trabajo de Enfermería, especialmente el hospitalario, se realiza en equipo, el ejercicio exclusivamente individual es cada vez menos frecuente; los profesionales revelan que es habitual la colaboración entre compañeros para la realización de las tareas ya que el fin último siempre es el bienestar del paciente” (Pablos, 2016, p. 237).

Martín (2011), con la tesis doctoral titulada: “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas” (p.1). En la parte de la metodología se consideró lo siguiente:

En lo que respecta a la muestra indican que han “(...) fijado como tamaño mínimo el de empresas de más de 30 empleados, para asegurar que exista una función suficiente de recurss humanos, tal y como también proponene otras

investigaciones del campo de la gestión de recursos humanos ” (Martín, 2011, p.232).

Las conclusiones a las que abordó el autor fueron:

“(…) sea comprobado la influencia de la gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos, constatando tanto la necesidad de incluir nuevas medidas de resultados que no sean sólo financieras (Bae y Lawler, 2000), como la necesidad de profundizar en las etapas intermedias por las que esta influencia tiene lugar (Boselie et al., 2005)” (Martín, 2011, p. 317).

El autor del párrafo anterior indica que (...) la retención de capital humano como etapa intermedia del impacto de la gestión de recursos humanos en los resultados organizativos, proponiendo además dos niveles en las variables de resultados: resultados intermedios (capacidad de innovación y resultados de las personas) y resultados finales (resultados empresariales, de naturaleza financiera); los primeros actúan como antecedentes de los segundos” (Martin, 2011, p.317).

En relación a la retención de los empleados valiosos consideraron “(...) dos categorías que puedan favorecer la retención de empleados: una de naturaleza transaccional y otras de manera relacional” (Martín, 2011, p.318).

Es importante lo planteado por el autor que los empleados deben retenerse en una empresa teniendo en cuenta el aspecto transeccional, en la que se tenga que evaluarse las metas, pero desde mi punto de vista consideraría que es más importante tener en cuenta lo transformacional, en la que no solo se tenga en cuenta las metas sino a la persona humana (el talento humano), poniéndose en el lugar del otro, de esa manera se estaría garantizando mayor productividad y el ambiente sería más saludable.

2.1.1. A nivel nacional.

Álvarez (2010) en su artículo titulado: “Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de Lima metropolitana” (p.49). En cuanto al método de investigación tuvo en cuenta lo siguiente:

“El estudio corresponde a una investigación de tipo sustantiva, en razón de que trata de responder a un problema teórico y se orienta a describir la realidad del docente universitario en cuanto a la satisfacción laboral y a las fuentes de presión laboral” (Álvarez, 2010, p.55).

“La investigación es correlacional y comparativa (...), debido a que permite recoger evidencias de hechos, concretándose en tomar medidas de satisfacción laboral” (Álvarez, 2010, p. 55).

“El diseño de investigación es transeccional, correlacional y comparativo (...) y se realiza en estudiantes de universidades estatales y privadas de Lima metropolitana” (Álvarez, 2010, p. 55).

“La población considerada en la presente investigación estuvo conformada por 19.707 docentes de las universidades estatales y privadas de Lima metropolitana, tomando como fuente a la Asamblea Nacional de Rectores, 2005” (Álvarez, 2010, p.55).

“La muestra está conformada por 212 (42%) docentes universitarios provenientes de universidades estatales y 294 (58%) de universidades particulares” (Álvarez, 2010, p.55).

Baque (2014), con su tesis doctoral titulada: “Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabi” (p.1). Concluyó en lo siguiente:

“El Modelo de Gestión Organizacional por competencias posibilita un incremento en el rendimiento del talento humano dado el conocimiento que cada uno tendrá sobre las competencias a su cargo” (Baque, 2014, p.121).

“La empresa hotelera no se encuentra definida claramente la asignación de puestos situación que incide en el desconocimiento, incumpliendo y en la duplicidad de funciones en el talento humano de la empresa, lo que resta la calidad en los servicios de la empresa hotelera” (Baque, 2014, p.121)

“Actualmente no se ejecutan procesos de capacitación al personal del sector hotelero de la zona Sur de Manabí, por ello es más limitado el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones” (Baque, 2014, p. 121).

“La Empresa Hotelera de la zona Sur de Manabí carece de un adecuado proceso de evaluación de rendimiento del personal por lo cual no se puede determinar una adecuada jerarquía en el personal en base a sus actitudes, capacidades y talentos reales” (Baque, 2014, p. 121).

“Actualmente no cuentan con un programa de estímulos a los empleados lo que es fundamental para alcanzar una alta motivación en los miembros de la empresa, como reconocimiento a su desempeño y dedicación”.

En toda organización es importante que se tenga en cuenta al potencial humano, es por eso que los directivos a quien competen deben motivarlos a sus trabajadores, capacitarlos especialmente en lo que se refiere a relaciones humanas; por otro lado deben premiarlo cuando sus funciones lo realizan con eficiencia y eficacia, de esta manera se garantizará que la gestión sea de calidad.

Cervera (2012), en su tesis doctoral: “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos” (p.1). En lo que se refiere a la metodología consideró a lo siguiente:

“De acuerdo a Sánchez y Reyes, (2003) el método a utilizar es el método descriptivo; este consiste en describir e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otros fenómenos tal como se dan en el presente” (Cervera, 2012, p.49). A través del método descriptivo se determina y conoce la naturaleza de una situación en la medida en que existe en el tiempo del estudio; por consiguiente no hay administración o control de un tratamiento específico” (Cervera, 2012, p.49).

Según el autor el diseño que utilizaron fue el correlativo descriptivo, ya que se limitaron a diagnosticar si existe relación entre las variables de estudio, fundamentándose en lo que establece Fernández et al. (2010) en la que solamente se limitaron a determinar si existe relación entre las variables de estudio y no se tuvo en cuenta la casualidad.

“La población estará conformada por los docentes de los niveles: inicial, primario y secundario de cinco Instituciones Educativas del distrito de los Olivos; siendo la población total de estudio 171 docentes” (Cervera, 2012, p.51).

En lo que respecta a la muestra de estudio utilizaron una muestra no probabilística intencional. Por tanto la autora consideró realizar el trabajo con cinco instituciones educativas que son bastante representativas del distrito de Los Olivos. “En cada Institución Educativa se trató de encuestar a todos los docentes, a este tipo de muestra se le conoce también con el nombre de muestra censal” (Cervera, 2012, p.51).

En lo que corresponde a las conclusiones a las que determinó la autora tenemos:

“Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clia Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos” (Cervera, 2012, p. 106).

“Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos” (Cervera, 2012, p. 106).

2.2. Marco teórico

2.2.1. Gestión estratégica.

Entre las teorías que fundamentan a la gestión estratégica tenemos:

2.2.1.1. Teoría de los recursos y de las capacidades.

Al respecto Ordiz & Avella (2002) indica que:” Ulrich (1986) fue uno de los autores pioneros en aplicar la Teoría de Recursos al campo de los recursos humanos” (p.60). “Se apoyó parcialmente en este enfoque para determinar cómo el personal de la empresa podía constituirse en fuente de ventaja competitiva” (p.60).

“Posteriormente Cappelli y Singh (1992, citados en Ordiz & Avella, 2002) plantearon las bases para la denominada gestión estratégica de recursos humanos” (p.60).

No obstante, como afirma Kamoche (2001), el debate aún no está maduro; Todavía no está claro qué es lo que constituye un recurso respecto al factor humano, ya que es problemático determinar cuáles son las habilidades concretas de los trabajadores que crean valor en la empresa (Kamoche, 1996); Algunos autores consideran que el factor humano como recurso es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para aprender (Boudreau, 1983), mientras que otros hacen referencia al stock de conocimientos y destrezas acumulados por los trabajadores en la empresa a lo largo del tiempo . (Cappelli y Singh, 1992, citado en Ordiz & Avella, 2002).

“Esta concepción de la empresa como una institución para la integración de recursos que generan capacidades, establece una visión basada en la

cooperación y comunicación entre los miembros de la organización que implica fomentar la estabilidad y las relaciones sociales” (Ordiz & Avella, 2002).

“Este razonamiento se apoya en una premisa fundamental: una integración eficaz de los recursos sólo tiene lugar cuando los individuos cooperan voluntariamente” (Ordiz & Avella, 2002).

Así, Hayek (1945) afirma que “cualquier individuo tiene alguna ventaja sobre los demás gracias a que posee información única de la que puede hacerse un uso beneficioso, pero de la que sólo puede hacerse uso si las decisiones que dependen de ella se le dejan al individuo en cuestión o se toman con su cooperación activa”.

Igualmente, Porter (1985) señala que “un personal profundamente implicado con la organización genera una cultura organizativa que fomenta el cumplimiento puntual de los compromisos y facilita la obtención de un producto más eficiente o con mayor valor para los clientes”.

Una organización cumplirá con sus metas cuando sus trabajadores se encuentren identificados, cuando cada uno de ellos sean líderes en sus puestos de trabajo, cuando trabajen en equipo, cuando todos los colaboradores aporten de una u otra manera en bien de la organización. Pero por parte de los que dirigen las organizaciones deben motivar a sus trabajadores, reconocer la labor que hace cada uno de ellos; no solo les deben interesar las metas, sino que también es importante tener en cuenta que están trabajando con personas humanas y que cada una de ellas tiene diferentes emociones.

2.2.1.2. Definiciones.

Gestión.

“La acepción tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez, 2005, p. 14, citado en Universidad de Lasalle: Vicerrectoría de investigación y transferencia,[UL], s.f.).

La gestión implica la construcción de acciones para llegar a un resultado. Como manifiesta Fajardo (2005, citado en UL, s.f), “el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones” (p.1).

Para (Fajardo, 2005, citado en UL, s.f.) la gestión es el “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (p.1).

Se debe de tener en cuenta que quienes realizan la gestión son las personas, porque son aquellas que organizan el trabajo, ejecutan de acuerdo a una determinada función que les asignan, y pueden tomar decisiones de acuerdo a una planificación acertada, es decir que deben tener en cuenta un buen manejo de los recursos de la organización.

La planificación estratégica.

La planeación estratégica está en función a la visión, es decir al sueño, al ideal, al propósito a cómo queremos verlo a la organización en un tiempo determinado, pero esto no solo dependerá de los que dirigen a la institución, sino que todos los colaboradores deben estar involucrados.

Para Armijo (2009):

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen . (p.5).

“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos” (Armijo, 2009, p. 5).

Planificar en las organizaciones es muy importante porque ayudará a organizar el trabajo, es decir que no se actúa a la deriva, sin rumbo, sino que se tiene en cuenta los procesos.

“El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados” (Armijo, 2009, p. 7).

Las características centrales de la gestión estratégica son:

- “Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas” (Armijo, 2009, p.7).
- “Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas” (Armijo, 2009, p.7).
- “Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones” (Armijo, 2009, p.7).
- “Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos” (Armijo, 2009, p.7).
- “Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño” (Armijo, 2009, p.7).

La planificación estratégica se anticipa al control de gestión, permitiendo hacer el seguimiento de los objetivos propuestos que ayudarán para el cumplimiento de la misión.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario . (Armijo, 2009, p. 11)

Para que exista una planificación estratégica se debe tener en claro la misión, visión, los objetivos estratégicos, las estrategias, los indicadores.

La estrategia.

“Hoy la gestión se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Drucker, 2000).

En este sentido, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos : General porque no define en detalle las líneas de acción sino que más bien orienta la toma de decisiones de los agentes comprometidos con los objetivos de la planificación; flexible porque debe tener el espacio suficiente para redefinir los pasos siguientes en cada ocasión en que una nueva situación cambia alguna de las condiciones que ayudaron a definir las líneas de acción”. (Garciga, 1978).

Al respecto Chandler (2003, citado en Contreras, 2013), indica que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p.161).

Siguiendo a Chandler en lo que se refiere a largo plazo, hace sospechar que una organización para que tenga sostenibilidad en el tiempo requiere de una buena planificación en donde se debe tener en cuenta los suficientes recursos financieros, materiales y humanos, estos últimos deben estar en constante capacitación a fin de fortalecer sus habilidades, destrezas y logren competencias a fin de ser competentes en cualquier ámbito.

Drucker (2007, citado en Contreras, 2013) es apreciado como el padre de la administración moderna, el cual afirma que “la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (p.161)

Drucker concibe que las empresas se olvidan de la razón de ser y distraen el tiempo en otras actividades ajenas al negocio. En tal sentido es importante en toda organización que los colaboradores conozcan hacia donde se orientan sus objetivos, cuáles son sus fines, lo cual va permitir tomar decisiones oportunas y pertinentes. o cuáles son sus políticas internas a fin.

Las organizaciones deben estar en constante innovación y ser creativos y, los colaboradores deben sumar a fin de que los objetivos establecidos se cumplan, es decir de que cada uno de ellos deben luchar ante las adversidades de la vida que se presentan a diario.

En algunas instituciones del Estado se observa mucha negligencia de parte de los colaboradores siendo sus actividades monótonas, incluso no tienen al día sus documentos de gestión, tal es el caso que algunas están a la deriva, sin horizontes y rumbos por tanto no se cumple con la razón de ser de la institución. Para revertir esta situación es necesario considerar estrategias pertinentes que contribuyan en el logro de los objetivos y las metas de la organización.

Al respecto Schendell y Hatten (1972, citado en Contreras, 2010) afirman que “la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno” (p.163).

Según Carneiro (2010, citado en Contreras, 2010), “la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial” (p.163).

Siguiendo a Schendell y Hatten (1972 y Carneiro, 2010 en Contreras, 2010) “Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige”. “Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible” (Contreras, 2010, p.163).

“Lo importante es que la estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación que todo administrador debe conocer y que, luego de implementarla, es necesario evaluarla para determinar si se encuentra funcionando o cumple con lo que se ha esperado” (Contreras, 2010, p. 177). En tal sentido la estrategia en las organizaciones es fundamental y los estrategas deben tener claro que es lo que desean alcanzar, cómo lo van a implementar para lograrlo y en que tiempo lo van obtener el objetivo o la meta.

2.2.1.3. Dimensiones de la gestión estratégica.

Planificación de la gestión.

Según Chiavenato (1998) “La planificación es considerada de manera transversal, por todos los especialistas en el tema organizacional como un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de organización, sea esta de carácter económico (empresas), social, político o cultura”l.

“Es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos” (Mintzberg, 1987).

Gerencia estratégica.

Para Chiavenato (1998) “La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro”

Comunicación, participación y toma de decisiones.

Alvarez (1989) indica que “el proceso educativo formal no se produce en forma aislada, sino en un contexto: la organización educativa, la cual existe en las interacciones de los individuos que la conforman”.

Los actores educativos deben de tener una comunicación fluida y asertiva, a fin de mantener las buenas relaciones humanas; el docente debe ser el ejemplo ya que sus seguidores y/o tutoriados están en todo momento “ojo al guía”

La participación de los involucrados es necesaria en las organizaciones, porque a través de ello se importan experiencias las cuales deben ser beneficiosas para la institución. Durante la participación se debe propiciar el respeto a los demás, en tal sentido las personas deben ser empáticas a fin de no herir susceptibilidades que pueden ser perjudiciales en las instituciones.

En cuanto a la toma de decisiones estas deben ser oportunas y pertinentes a fin de que la organización se solidifique y tenga la sostenibilidad en el tiempo.

Manejo de recursos.

Albizu & Landeta (2001) propone que “Es importante asegurarse que los programas y los sistemas de recursos humanos apoyen la misión de la organización y su dirección estratégica incluso después de las etapas iniciales del desarrollo de la organización”.

“A medida que la organización crece y su dirección estratégica cambia para reflejar condiciones nuevas, es imprescindible que la función de manejo de los recursos humanos determine de qué manera los programas y las políticas deben adaptarse a las nuevas circunstancias” (Albizu & Landeta, 2001).

“La función de manejo de los recursos humanos también debe asumir un papel de liderazgo cuando trabaja junto con los directores de alto rango y con el personal para asistir en el manejo del proceso del cambio, proporcionando guía y apoyo al personal para facilitar la transición” (Albizu & Landeta, 2001).

2.2.1.4. Elementos básicos de la metodología para el proceso de diseño estratégico.

Gárciga (1978) Desde los años 60 del siglo pasado ha venido tomando fuerza la necesidad de que las organizaciones y en particular las empresas realicen sus diseños estratégicos para poder aspirar y obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como de eficacia. ¿Cuáles son algunas de las razones que provocan esa necesidad? Entre otras, se pueden mencionar las siguientes:

➤ **Los cambios en el entorno.**

Según Drucker (2000) indica que “Hoy el entorno se ha hecho tan cambiante e inestable que se puede afirmar que lo único verdaderamente estable y regular

es la inestabilidad del cambio". En tal sentido es necesaria la Planificación Estratégica la cual debe de estar de la mano con los cambios vertiginosos que se tiene en la actualidad en los diferentes ámbitos, es decir que se debe estar preparados en este mundo de la globalización

➤ **Los ritmos de los cambios tecnológicos.**

"El Progreso Científico-Técnico como proceso evolutivo y de desarrollo ascendente ha sido siempre el factor más importante para lograr el aumento de la productividad del trabajo y por tanto factor decisivo y dinamizador del desarrollo de las fuerzas productivas en cualquier sociedad, sin embargo desde la segunda mitad del siglo pasado los ritmos y niveles del Progreso Científico-Técnico no han tenido parangón en la historia afectando todas las esferas de la vida social" (Gárciga, 1978).

En tal sentido es importante estar atentos a los cambios vertiginosos dados en la tecnología, para que de esa manera se contribuya en la organización que nos cobija.

➤ **La competencia.**

Para (Chiavenato, 1998), la competencia "Se ha ido haciendo cada vez más intensa, variada y virulenta, lo que provoca la necesidad de conocerla bien y conocer cuáles son las principales fuerzas que actúan en su entorno y en su sector de competencia, con vista a poder tener identificadas la posibles ventajas competitivas" (Chiavenato, 1998).

➤ **La Globalización**

En este siglo XXI es necesario enfrentar a los retos que se nos presenta en la globalización para lo cual las personas y/o los colaboradores deben estar preparados en diferentes disciplinas a fin de ser competentes. Los profesionales no solo se deben contentar con su título adquirido, sino que deben estar en constante actualización y/o capacitación.

➤ **La proactividad.**

"Los cambios en el entorno y la velocidad de los mismos hace que las organizaciones hoy no puedan actuar de manera reactiva, pues no se pueden dar el lujo de esperar a que las cosas ocurran para luego cambiarlas y preverlas, sino que tienen que tener las suficiente inteligencia y Visión para anticiparse a los cambios" (Chiavenato, 1998).

En el Modelo de Gestión Estratégico que se propone en la siguiente investigación se tuvo en cuenta los siguientes elementos: la misión, la visión, valores compartidos, diagnóstico estratégico a través de la Matriz FODA, escenarios, áreas de resultados, objetivos estratégicos, estrategias, sistema de control y evaluación de los objetivos.

Misión.

La Misión explica qué es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser, define su propósito o finalidad socio-económica. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de necesidad quiere satisfacer la organización?
- ¿A quién debe satisfacer? (segmento de la población o mercado)?
- ¿Cómo? (¿con qué tecnología o know-how lo hará?).

Para elaborar la misión se tuvo en cuenta las siguientes preguntas clave:

¿Quiénes somos? Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción

¿Qué buscamos? Las funciones principales de la organización.

Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos.

Razón de ser de nuestra organización.

¿Por qué lo Hacemos? Valores principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.

¿Para quienes trabajamos? Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Visión.

La palabra Visión deriva del latín videre:ver. “Esta asociación es significativa; cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará; por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso” (Albizu & Landeta, 2001).

“En una empresa que realice el doble de esfuerzo en conseguir conocer muy bien tanto su realidad actual como su futuro deseado (visión), se puede producir lo que Fritz denomina Tensión Creativa; Tensión en el sentido de fuerza que conduce al cambio, a conseguir alcanzar esta visión deseada”a (Albizu & Landeta, 2001).

Las preguntas clave para definir una visión son:

¿Cuál es la imagen deseada? Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?

¿Cómo seremos en el futuro? Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.

¿Qué haremos en el futuro? Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

Valores

“Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una empresa: cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interactúan” (Senge, 1994). Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.

Para Robbins (1993) “Un conjunto de valores rectores podría incluir: pautas de conducta recíproca, apreciación de la clientela, la comunidad y las concesionarias, los límites que nos impondremos: el mejor modo de expresar los valores radica en la conducta; si actuamos como debemos, ¿qué nos vería hacer un observador? ¿Cómo estaríamos pensando?”

Para Senge (1994) “Cuando los valores se elaboran, pero se ignoran, se cancela una parte fundamental de la visión compartida; en cambio, cuando los valores constituyen una parte central del proyecto de visión compartida y se ponen a la vista de todos, se transforman en un símbolo que guía la conducta que ayudará a la gente a desplazarse hacia esa visión”. “A partir de estos valores

emanarán primero las estrategias y luego objetivos; son los valores los que guían todo el quehacer de la empresa” (Senge, 1994).

“Todos nosotros comunicamos nuestros valores: quiénes somos y qué es importante para nosotros. Sabiendo que las comunicaciones más significativas sobre valores tienen lugar a través de las conductas y no mediante las palabras, nuestros valores se revelan actuando en lugar de hablando” (Mintzberg, 1987). “Los valores se comunican a cualquier nivel de la interacción humana (interpersonalmente, organizacionalmente, culturalmente, psicológicamente, socialmente, política y económicamente)” (Mintzberg, 1987).

Los valores más frecuentes y efectivamente comunicados en las organizaciones son: Por lo que recompensamos, por lo que castigamos, por lo que decimos, por lo que hacemos, por congruencia o hipocresía, por procesos, por relaciones, por carácter.

David (1988) indica que “Las comunicaciones de valores fracasan cuando las organizaciones actúan o parecen ser hipócritas, cuando sus valores entran en conflicto directo unos con otros, y cuando los valores adoptados no concuerdan con sus acciones; por el contrario, son sinérgicos cuando se alinean los valores organizacionales con los personales, con los de los equipos o las unidades que la componen.

Estrategia

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- “Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, que a su vez debe ser el Criterio Rector de la Planificación Estratégica” (Chiavenato, 1988).
- “Inspirar, motivar, integrar o mover a las personas que componen la organización para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la empresa o Institución” (Chiavenato, 1998).

Siguiendo a Chiavenato (1998), las estrategias son “El conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidas a alcanzar una determinada posición competitiva dentro de su mercado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el marco de la misión de la empresa”.

Políticas.

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas; por lo tanto, son de un nivel inferior a las estrategias (Serna, 2000). “Su función es acotar el campo de la estrategia, canalizarla, tal como quiere expresar la figura en la cual las políticas acompañan a las estrategias; por este motivo tienen una vida más larga, ya que, si bien las estrategias, como hemos visto, difícilmente se pueden repetir, las políticas suelen tener una vigencia superior” (Serna, 2000).

2.2.2. Satisfacción laboral.

2.2.2.1. Teoría de Higiene-Motivacional.

Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968, citado Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz, 2012, p. 23). “Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance) (Alfaro, et al., 2012, p.23). “Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad) (Alfaro, et al. 2012, p.23).

Según las investigaciones de Herzberg (citado en Chiavenato, 2000), “el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es más profundo y estable: cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas, cuando son precarios, la impiden por el hecho de estar ligados a la

satisfacción de los individuos. Herzberg también los llama factores de satisfacción” (p.574).

Shultz, citado por (Atalaya, 1999) menciona que “la clasificación de los factores intrínsecos y extrínsecos es arbitraria; no hay elementos rutinarios para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar al individuo y viceversa, no hay factores absolutos, pues tanto uno a como otros pueden producir satisfacción e insatisfacción”. “Algunos factores de higiene, entre ellos los elogios y aumento salarial, también podrían cumplir la función de motivadores, puesto que llevan al reconocimiento de logro” (Atalaya, 1999).

2.2.2.2. Teoría del Ajuste en el trabajo.

Esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador (Dawes, 1994, Alfaro, et al. 2012, p.24).

“De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio” (Alfaro, et al. 2012, p.23). “El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados” (Alfaro, et al. 2012, p.25).

2.2.2.3. Teoría de la discrepancia.

“Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales” (Alfaro, et al. 2012, p.25). “Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la

valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales” (Locke, 1968, citado en Alfaro, et al. 2012, p.26).

“La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo” (Alfaro, et al. 2012, p.27). “En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee. Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo” (Alfaro, et al. 2012).

2.2.2.4. Teoría de la satisfacción por facetas.

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto (Lawler, 1973, Alfaro, et al. 2012). “La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas (Alfaro, et al. 2012).

“La percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de: (a) la percepción de los resultados de los otros, y (b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo; al compararse, pueden ocurrir tres situaciones: (a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción; (b) QDR es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y (c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad” (Alfaro, et al. 2012).

2.2.2.4. Teoría de los eventos situacionales.

“En esta teoría se sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales” (Quarstein, McAfee, & Glassman, 1992, citado en Alfaro, et al. 2012). “Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a

evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión)” (Alfaro, et al. 2012). “Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto” (Alfaro, et al. 2012).

Para, Robbins, 1999, citado en Alfaro, et al. 2012) “La variable satisfacción está estrechamente relacionada con la Motivación; entendida ésta como: la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Podemos decir entonces que un trabajador realizará actividades motivado y con satisfacción si sus necesidades se conjugan con sus creencias y expectativas de realizar con éxito una tarea (Alfaro, et al. 2012). “Además, el autor dice: Cuando una necesidad se encuentra insatisfecha crea tensión, lo cual estimula impulsos dentro del individuo; estos impulsos hacen que el individuo busque metas particulares, que si se alcanzan satisfarán la necesidad y ayudarán a disminuir la tensión” (Robbins, 1999, p.168, citado en Alfaro, et al. 2012).

2.2.2.5. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Vroom, citado por (Robbins, 1999) plantea que “la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo” (p.187). “Un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado” (Robbins, 1999, p.187).

Esta teoría apunta a tres relaciones:

Relación esfuerzo-desempeño.

“La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño” (Robbins, 1999, p.187).

Relación recompensa-desempeño.

“El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado” (Robbins, 1999, p.187).

Relación recompensas-metas personales.

“El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo” (Robbins, 1999, p. 187).

De acuerdo a esta teoría es que existe relación entre las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la meta de satisfacción individual.

2.2.3. Definición de satisfacción laboral.

Locke (1976, citado en Pérez, 2015) lo ha definido como un “estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p.19). “No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados (Pérez, 2015, p.19).

Para Flores (1992, citado en Pérez, 2015) se refiere a la satisfacción laboral a “la manera como se siente la persona en el trabajo; involucra diversos aspectos, como; salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc” (p.19).

Robbins y Judge (2009, citado en Pérez, 2015) lo definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características (p.19). “Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos” (Pérez, 2015, p.19).

2.2.3. Factores asociados a la satisfacción laboral.

Causa determinante o condición necesaria para una satisfacción o insatisfacción laboral.

2.2.3.1. Logro.

“Éxito en la labor realizada, como asimismo la posibilidad de superar dificultades que se presenten en el trabajo diario, lo cual conlleva a una actitud positiva hacia el trabajo (Herzberg, Mausner, & Synderman, 1959).

2.2.3.2. Reconocimiento.

Es el “Acto de valoración hacia la persona, ya sea de sus superiores o compañeros de trabajo” (Herzberg, Mausner, & Synderman, 1959).

2.2.3.3. Responsabilidad.

Es el “cumplimiento de la labor de los trabajadores sin supervisión rígida, posibilidad de obtener autonomía en los trabajos que realizan.

2.2.3.4. Crecimiento personal.

“Sentimiento de progreso de las personas en su trabajo” (Herzberg", (1959).

2.2.3.5. Vida personal.

“Aspectos del trabajo que afectan directamente la vida personal del trabajador, que hacen que el individuo no ejecute su trabajo en forma positiva” (Herzberg, 1959).

2.2.3.6. Comunicación.

“Claros canales de entendimiento entre los trabajadores y sus superiores, y viceversa” (Herzberg, (1959).

2.2.3.7. Administración y políticas de la empresa.

Políticas de organización y administración del personal de una empresa, donde existan normas claras, para que el trabajador desempeñe su labor en un ambiente adecuado” (Herzberg, 1959).

2.2.3.8. *Posición o estatus.*

Según Herzberg, (1959), se refiere a “puestos y/o cargos a los que accede el trabajador en la empresa, que si se ubican en posiciones altas dentro de la organización son fuentes de satisfacción, y viceversa”

2.2.3.9. *Posibilidad de perfeccionamiento.*

Tiene que ver con las facilidades que una empresa da al trabajador para que éste se Perfeccione.

2.2.3.10. *Seguridad Social.*

Respaldo que recibe el trabajador de las leyes laborales.

2.2.3.11. *Beneficios adicionales.*

Estímulos materiales (bonos, aguinaldos) que entrega la empresa a los trabajadores cada cierto tiempo. Stagner (citado en (Díaz, 2004).

2.2.3.12. *Contenido del trabajo.*

Aspectos intrínsecos del trabajo que provocan satisfacción en los trabajadores de una organización. Herzberg, señala que hay que enriquecer el contenido del trabajo para motivar a los trabajadores. Entre otros concuerda con lo recién señalado; Vroom, (1964).

2.2.3.13. *Oportunidades de ascenso.*

“Se refiere a la posibilidad que tiene un trabajador de ascender en su empresa, lo cual está relacionado con las expectativas de las personas respecto de su carrera en ella; el ascenso significa casi siempre mejor remuneración y status, como así mismo relaciones del trabajador contribuyendo todo esto a su satisfacción laboral” (Herzberg, 1959).

2.2.3.14. *Supervisión.*

Se refiere a la supervisión técnica entre supervisores y los trabajadores. Este factor influye en la insatisfacción laboral. Herzberg(1959); Vroom y Touraine, (citados en (Rojas, 1995).

2.2.3.15. Remuneración.

“Salario que debe cubrir las necesidades del trabajador para no convertirse en fuente de insatisfacción. Herzberg, (1959); de acuerdo con lo recién señalado está Vroom, 1964. citado en (Rojas, 1995).

2.2.3.16. Seguridad laboral.

“Necesidad de un trabajador de sentir que tiene estabilidad laboral, la cual está determinada por las condiciones internas y externas de la empresa” Herzberg, 1959; Touraine, 1969 y Stagner, citados en (Rojas, 1995).

2.2.3.17. Relaciones humanas.

“Unas buenas relaciones humanas pueden ayudar a satisfacer una serie de necesidades tales como afecto, pertenencia, estima y participación. (Vroom 1964) Herzberg, (1959), ya señalaba que las relaciones humanas inadecuadas influían en la insatisfacción laboral; en la misma línea de pensamiento” (Vroom, 196; Touraine, 1969; Stagner sf. citados en Rojas, 1995).

2.2.3.18. Condiciones físicas del trabajo.

Herzberg, (1959), se refiere a la iluminación, ventilación, higiene del lugar, espacio adecuado, etc., es decir, condiciones del ambiente en el que se desempeña el trabajador; concuerda con lo recién señalado Touraine, 1969, citado en (Rojas, 1995).

2.2.3.19. Libertad dentro del trabajo.

Continuando con Touraine, 1969, (citado en Rojas, 1995), vemos que se refiere a “la posibilidad de los trabajadores de realizar cambios como así mismo a la participación activa de ellos en la organización de su trabajo”. Entre otros autores que concuerdan con lo recién señalado está (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

2.2.3.20. Clima organizacional.

Se refiere a las características materiales y funcionales de la organización en cuanto tal, a la administración de la escuela, incluye normas formales e

informales, valores y las conductas vinculadas a ellos, tiene que ver con la gestión administrativa y el cumplimiento de las metas encomendadas

Al respecto (Alvarez, 1989), afirma que existe una fuerte relación entre satisfacción laboral y clima organizacional; cita el estudio a varios autores como (Hellriegel & Slocum, 1974); (Pritchard & Karasick, 1973); (Brunet, 1987) destaca algunas dimensiones del clima que podrían influir en la satisfacción; entre éstas están; el tipo de relaciones entre las personas, la cohesión que se da en el grupo de trabajo, el grado en que las personas se implican en el trabajo, como asimismo el apoyo recibido en él.

2.2.3.21. La educación en general.

De acuerdo con (Andrade, Miranda, & Freixas, 2000), se puede entender como un procesos que intenta conducir a la persona al mayor desarrollo de sus posibilidades tanto intelectuales, psicomotoras como afectivas y valóricas.

García (2003), en una de sus investigaciones constató: que la educación muestra efectos positivos y un impacto significativo en el grado de satisfacción global en el trabajo, además de presentar una evidencia empírica de que las personas más educadas tienen los mayores niveles de satisfacción laboral. Así como que la percepción de las personas sobre el ajuste entre su conocimiento y los requisitos indispensables para el empleo, tienen especial relevancia sobre el nivel de satisfacción con su trabajo y con cada uno de los componentes laborales (ingresos, estabilidad en el trabajo, tipo de trabajo, número de horas de trabajo, horario laboral, condiciones laborales, ambientales del trabajo, distancia y comunicación en el trabajo).

Para (Robbins, 1999) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son los siguientes: a) reto del trabajo, b) sistema de recompensa justo, c) condiciones favorables de trabajo, d) colegas que brinden apoyo y e) compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.

Por su parte (Crossman & Harris, 2006) comentan que “los factores que afectan la satisfacción laboral en los maestros de escuela secundaria. Pueden ser categorizados como ambientales (el trabajo mismo o el ambiente de trabajo), psicológicos (personalidad, actitudes) o demográficos (edad, género)”. Señalaron que los efectos de ambiente en la satisfacción laboral han recibido considerable atención. Se incluyen en éstos “los equipos inadecuados, la iluminación” (Crossman & Harris, 2006). Sin embargo, también señalaron que es importante considerar “los apremios sistémicos incluyen la inhabilidad para obtener información relevante o consejo de los colegas o superiores, políticas complejas o inadecuadas por parte de la compañía, o demandas del trabajo de distintos administradores que resulten incompatibles o incomprensibles”. También señalaron que es importante no perder de vista que la satisfacción laboral tiene relación con las variables sociodemográficas, tales como: la edad, el género y los años de servicio. Encontraron que existen diferencias en la satisfacción laboral de acuerdo a la edad, el sexo y los años de servicio. También encontraron que el tipo de escuela era un factor importante para sentirse más o menos satisfecho.

Algo primordial para que la satisfacción laboral sea adecuada en el individuo según Fisher citado por (Cavalcante, 2004), es que “se respeten las expectativas pactadas por los empleados y sus organizaciones...”(p.307)

Según Fisher, Harris, Kirk, Leopold, & Leverment (2004), en una organization lo importante es que “se comuniquen las metas y los valores, evitando el conflicto de éstos). Indicaron en su estudio que realizaron que “(...), cuando las metas y valores son afectados, la satisfacción del individuo tiende a mermar”

Fisher et al., (2004), recomendaron para contrarrestar la baja en la satisfacción laboral una serie de ocho áreas: “Pago, Entrenamiento y Desarrollo, Estilo de gerencia, Herramientas de trabajo, Equidad y diversidad, Bienestar físico, Involucramiento y comunicación del empleado y Carga de trabajo”

Para Atalaya (1999), la mejor forma de motivar al personal incluye facetas como son “la naturaleza del trabajo, oportunidades de promoción y relaciones

sociales... ser capaz de trabajar independientemente, tener un trabajo interesante y tener la oportunidad de aprender nuevas habilidades... poder tomar sus propias decisiones”.

Por su parte Alvarez & Miles (2006) decidieron enfocarse en cómo la estabilidad laboral, la empleabilidad y la temporalidad pueden afectar en la satisfacción laboral. Aunque el concepto de estabilidad laboral y temporalidad queda claro, no es así con el de empleabilidad. Por ello es que los autores comentaron que “la idea básica que hay detrás del concepto de empleabilidad es que, en la medida en que los trabajadores no pueden esperar que su empresa les asegure la estabilidad laboral, deberían de tratar que al menos les asegure su empleabilidad futura.

“La empleabilidad de un trabajador se puede entender de forma intuitiva como su mayor o menor facilidad a la hora de encontrar un trabajo en el mercado laboral” (Alvarez & Miles, 2006).

Para (Morillo, 2006), lo que impacta en la satisfacción laboral puede ser el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales o el sistema de incentivos. Su estudio lo realizó con el personal académico de un instituto educativo. Señaló que “al considerar los resultados sobre los grados de satisfacción sentida por los docentes, se confirmó lo expresado por (Dunham & Smith, 1985) cuando señalaron que la satisfacción laboral comprende las actitudes de los subordinados hacia su trabajo y hacia su medio ambiente laboral, e incluye los sentimientos de los empleados hacia el trabajo” (Dunham & Smith, 1985).

D'Addio, Eriksson, & Frijters (2007) se interesaron por analizar el bienestar subjetivo de los individuos a través de la medición de la satisfacción laboral. Señalaron que esta puede ser promovida a través de “el trabajo y las características del trabajo tales como las promociones y otros prospectos de carrera, seguridad laboral, el contenido del trabajo y las relaciones interpersonales”.

En cambio, para Lapierre & Hackett (2007) algo que puede ayudar es el tipo de supervisión. Ellos en su estudio se enfocaron a evaluar un modelo integrativo que permitiera explicar el intercambio líder-miembro, la satisfacción laboral y el comportamiento organizacional ciudadano.

Mason & Griffin (2002), postularon de igual forma algunas determinantes que ayudan a incrementar el nivel de satisfacción laboral a nivel grupal. Ellos señalan que cuatro factores son de gran importancia: El ambiente de trabajo compartido, Información social, Proceso de atracción, selección y agotamiento, y el contagio emocional. También señalaron algunas variables a nivel grupal que influyen como son: tamaño del grupo, cohesión del grupo, estructura del grupo y heterogeneidad del grupo.

Marquez (2001) señala que la insatisfacción produce una baja eficiencia organizacional, que puede expresarse en diferentes conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.

Werther & Davis (2008) señalan que el resultado de la insatisfacción laboral puede afectar la productividad de la organización y deteriorar la calidad del entorno laboral.

Según Chruden & Sherman (2002) “la satisfacción que reciben los individuos en su trabajo depende mucho del grado en el cual tanto el puesto como lo relacionado con él cubren necesidades y deseos”.

En tal sentido es muy importante que los que dirigen a las instituciones deben desarrollar capacidades a fin de que logren que todos sus colaboradores o seguidores interioricen la visión y misión de la institución; además deben manejar estrategias a fin de que el clima organizacional, laboral no se deteriore, esto contribuirá en algo para que los mismos se contagien y realicen sus actividades funcionales como debe ser, es decir que demuestren de alguna manera la satisfacción por el trabajo.

Según Kossen (1995) “los factores motivadores y satisfactores son: logros, el reconocimiento, el trabajo en sí, posibilidad de crecimiento y promoción y la responsabilidad; afirma que estos factores sirven para motivar o satisfacer al empleado, aunque la ausencia de éstos no causará necesariamente descontento en el trabajador”.

Sultz 1991, citado en (Atalaya, 1999) menciona que en “la satisfacción laboral también influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo; son factores que la empresa no puede modificar, pero si sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Díaz(2004) menciona que “los trabajadores consideran que su trabajo es gratificante cuando gozan de a) variedad de habilidades y funciones a realizar en el trabajo diario, b) autonomía y c) realimentación” “También menciona otros puntos como: diseño de las oficinas, el jefe directo, compañeros de trabajo y la compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo” (Díaz, 2004).

2.2.4. Importancia de la satisfacción laboral.

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos: (1) existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más. (2) se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. (3) la satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además Palma (2000) dice que “la satisfacción laboral es de gran interés en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (p.24).

Las personas que adoptan una actitud más positiva desde diferentes puntos de vista, son aquellas que demuestran estar satisfechos en sus puestos de trabajo, por tanto se desenvuelven creando ambientes saludables y agradables.

Peiró (1985), señala, “actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento (...), subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio”.

Es probable que los empleados que crean estar satisfechos en su puesto de trabajo sean aquellas que consideran están bien remunerados y/o han sido motivados y gratificados de alguna manera por sus jefes superiores; en tal sentido es muy importante que los que dirijan a las instituciones desarrollen habilidades para poder dirigir y más que todo para que mantengan la unidad en las organizaciones.

2.2.5. Dimensiones de la satisfacción laboral.

Wright & Davis (2003) señalan que la satisfacción laboral "representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben".

Para evaluar la satisfacción laboral se consideran tres dimensiones: Condiciones de Trabajo, Identidad con la Institución y Concepción del trabajo.

2.2.5.1. Condiciones de trabajo.

Condiciones de trabajo se define como las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo. Se evaluó mediante cinco indicadores: Salario, Relaciones humanas, Higiene del medio físico, interés en el trabajo y Promoción.

2.2.5.2. Identidad con la institución.

Wright & Davis (2003) Toda vez, que no se ha encontrado una definición satisfactoria sobre el valor de la identidad institucional, a ésta, se la define como “una posición que configuran un paradigma, un modelo, una personalidad que se expresan en rasgos típicos, específicos, particulares, propios, privativos e intransferibles”. Es decir, identidad implica no poseer una mentalidad colonialista que adscriba el cerebro a las concepciones extranjeras. Implica no poseer una mentalidad anti indigenista derivada de una patología racista. Implica no poseer una mentalidad pacifista para defender el orden instituido por los de arriba, justificando todo tipo de represión o de terrorismo de Estado sobre las masas y sus dirigentes. Tampoco radica en hipotecar la inteligencia al arribismo y el oportunismo por prebenda alguna. Jamás estriba en formarse en un intelectual de estado para alienar a las masas vía mitos religiosos, políticos, patrióticos, entre otras mitologías. Mucho menos en formarse como un patriotero, chauvinista para anonadar, nulificar y cosificar a las masas. En el contexto conceptual descrito, la identidad institucional no implica poseer un patrón de personalidad xenofóbica con mentalidad chauvinista. Se evaluó mediante cinco indicadores: Prestigio, Nivel tecnológico, Estilo de gestión, Nivel profesional, y Tolerancia al estrés.

2.3. Marco conceptual

Estrategia.

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega *strategos*, cuyo significado es jefe de un ejército, lo que equivale a hablar de comandante en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos . (Saavedra, s.f., p.62)

Concepción del trabajo.

Para (Wright & Davis (2003) Mario Bunge, define a la concepción del trabajo con las palabras que siguen: “La actividad que sustenta a la vida humana y hace

funcionar el mundo social”. Se evaluó considerando dos indicadores: Normas y valores, y Concepción del trabajo.

Modelo.

“El término modelo proviene del concepto italiano de modelo; la palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados; aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción; También al esquema teórico de un sistema o de una realidad “ (CASSINI, 2008).

Gestión.

“El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesiō y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar; se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera; la noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar con (CASSINI, 2008).

Motivación.

La palabra motivación deriva de latín motus, que significa movido o de motivo, que a su vez significa movimiento. Son estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones para persistir en ellas en su culminación (Lope Diaz, s.f).

Satisfacción laboral.

Para Palma (2005, citado en Alfaro, 2012), la satisfacción laboral se define como “la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional” (p.23).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio

Es Descriptiva - propositiva porque permitió hacer una propuesta de modelo de Gestión estratégica que pretende coadyuvar para elevar el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas, esta propuesta permitirá que potencien técnicas que anticipen no solo un futuro con docentes satisfechos, sino múltiples escenarios partiendo de las diferentes contingencias e intereses de sus instituciones.

Al respecto Medida y Ortegón (2007, p.127, citado en Santafé y Tuta (2013), afirma que:

(...) la propositiva significa mirar delante de sí, mirar a lo lejos, a todos los lados, a lo largo, tener una visión amplia y extendida; no obstante, el referido autor argumenta que la prospectiva representa una serie de investigaciones tendientes a la evolución futura de la sociedad que permite desarrollar lineamientos de prevención a problemáticas puntuales reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas . (p.115)

Es propositiva porque el Modelo de Gestión Estratégica se pondrá en funcionamiento en el futuro, la cual se verá reflejada en el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL, Chachapoyas en los próximos años.

También el presente estudio está enmarcado dentro del tipo descriptivo porque en primera instancia se tomaron los datos tal como se encontraron en la realidad, referente al nivel de satisfacción que se encontraron los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL, Chachapoyas, en el 2016.

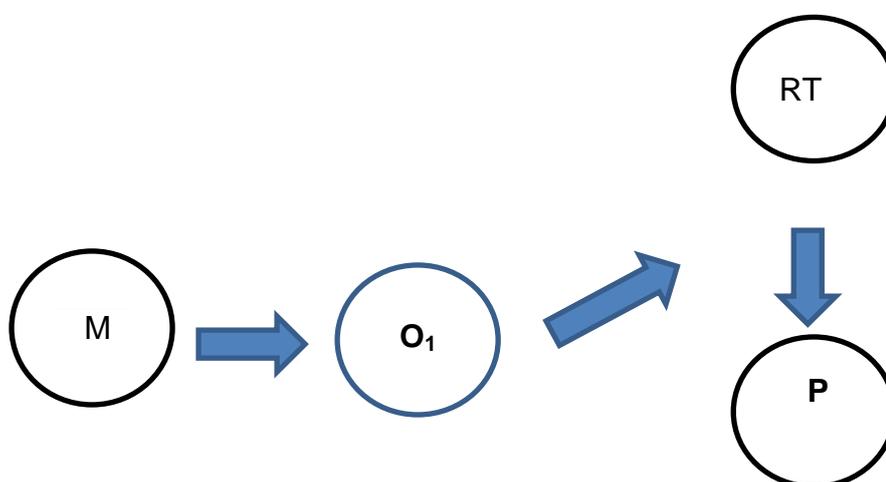
Según Hernández et. al. (2010), las investigaciones descriptivas son aquellas que permiten "(...) tomar los datos tal como se encuentran en la realidad, y no se manipula a la variable de estudio" (p.152). En el presente estudio se

tomaron los datos de la realidad y en ningún momento se manipulo a ninguna de las variables.

3.2. Diseño de estudio

La presente investigación estuvo enmarcada en el enfoque cuantitativo, es no experimental – transaccional. Es no experimental porque no se administró a las variables ningún estímulo y es transaccional porque se tomaron los datos tal como se encontraron en la realidad. Su enfoque es cuantitativo porque a través de la estadística descriptiva se procesaron los datos obtenidos..

Se utilizó el siguiente diseño:



Donde:

M: Muestra de estudio
O₁: Observación de inicio
RT: Revisión teórica
P: Propuesta

3.3. Hipótesis

3.3.1. De Investigación.

H_i: El Modelo de Gestión Estratégica optimizará la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas, en el 2016

3.4. Variables

- **Independiente:** Gestión Estratégica.
- **Dependiente** : Satisfacción laboral.

3.4.1. Definición conceptual.

3.4.1.1. Modelo de Gestión Estratégica.

Según Ureña (1998) “La gestión estratégica de todos los recursos es condición necesaria para mejorar la competitividad (ej.: la inversión en nuevas tecnologías, la decisión de externalizar ciertos recursos, etc.), y su dimensionamiento debe estar enfocado a la calidad” (p.180).

3.4.1.2. Satisfacción laboral.

Según (Locke, 1968, citado en Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz, 2012) “La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona” (p.23).

3.4.2. Definición operacional.

El cuestionario que midió el nivel de satisfacción laboral para el diagnóstico de la investigación fue en base a las dimensiones: Condiciones de trabajo, relación con la institución concepción del trabajo. En la primera se consideró las sub dimensiones (salario, relaciones humanas, seguridad en el trabajo, interés en el trabajo y promoción) cada una de ellas con sus respectivos indicadores y los ítems que se consideró fueron diez; en la segunda dimensión se tuvo las sub dimensiones (prestigio, nivel tecnológico, estilo de gestión, satisfacción profesional y tolerancia al stress), en la cual se consideró sus respectivos indicadores y estuvo formado por diez ítems; y finalmente tenemos a la tercera dimensión en la que se consideró las siguientes sub dimensiones (normas y valores y concepto del trabajo) en la

que se tuvo en cuenta a sus respectivos indicadores y se midió a través de cinco ítems. En total el cuestionario de satisfacción laboral tuvo 30 ítems.

3.4.3. ..Operacionalización

Variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
SATISFACCIÓN LABORAL SENSACIÓN O ESTADO ÚNICO E IRREPETIBLE QUE SE PRODUCE EN CADA SUJETO COMO RESULTADO DE LA REALIZACIÓN DE ALGO QUE SE DESEABA O ALCANCE DE METAS PROFESIONALES.	CONDICIONES DE TRABAJO	Salario	Está satisfecho con el salario que percibe	CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCION LABORAL
		Relaciones humanas	Mantiene buenas relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.	
		Seguridad en el trabajo	Siente seguridad y estabilidad en su trabajo	
		Interés en el trabajo	Se preocupa por mejorar e innovar en su centro de trabajo.	
		Promoción	Es valorado en su centro de labores por las acciones que realiza.	
	RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Prestigio	El trabajo que realiza le proporciona estatus	
		Nivel tecnológico	Cuenta con equipamiento tecnológico en el trabajo que desempeña.	
		Estilo de gestión	Recibe buen trato de parte de la plana jerárquica.	
		Satisfacción profesional	Se siente contento con la profesión que ha elegido	
		Tolerancia al stress	Puede trabajar bajo presión	
	CONCEPCIÓN DEL TRABAJO	Normas y valores	Muestra satisfacción con el régimen laboral.	
		Concepto del trabajo	Considera que su trabajo está acorde con su remuneración	

Variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Modelo de Gestión Estratégica	Planificación	Misión Visión Valores Objetivos estratégicos	Escala de liker
	Organización	Estrategias Programación y cronogramación de actividades	Ficha de observación
	Control	Monitoreo Seguimiento Evaluación	

3.5. Población, muestra y muestreo.

3.5.1. Población.

Según, Selltiz et al. (1980), citado por (Hernandez, Collado, & Baptista, 2010) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En la presente investigación la población estuvo representada por 572 docentes de los diferentes niveles de la UGEL, Chachapoyas, 2016.

Tabla 1: Distribución de los docentes de la UGEL, Chachapoyas de acuerdo al nivel que laboran.

NIVEL	N° DOCENTES	%
Inicial	103	18.01
Primaria	213	37.24
Secundaria	256	44.76
Total		100.00

Fuente: UGEL, Chachapoyas

3.5.2. Muestra.

“...es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernandez & et.al., 2010). En este caso es un sub conjunto de la población la cual fue determinada en forma probabilística y aleatoria.

Para determinar el tamaño de la muestra en el caso de los estudiantes se aplicó la fórmula metodológica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{p \cdot q \cdot Z^2 \cdot N}{E^2 \cdot N - 1 + (p \cdot q)Z^2}$$

n: Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo.

p y q Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z: Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$

N: El total de la población que considera la investigadora.

E: Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso tomará 0.05

Donde:

En la fórmula se tiene

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 1.96^2 * 572}{0.05^2 * 572 - 1 + (0.5 * 0.5) * 1.96^2} = \frac{549,3488}{1,4275 + 0.9604} = \frac{549,3488}{2,3879} = 230,06$$

Ajustamos n:

$$n_a = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Reemplazando

$$n_a = \frac{230,06}{1 + \frac{230,06}{572}} = \frac{230,06}{1 + 0,4022} = 164,07$$

El porcentaje de la muestra con referente a la población es $(164 / 572) * 100\% = 28,7\%$

Población			Muestra	
NIVEL	N° DOCENTES	%	N° DOCENTES AL 28,7%	%
Inicial	103	18.01	30	18.29
Primaria	213	37.24	61	37.2
Secundaria	256	44.76	73	44.51
Total		100.00	164	100.00

Fuente: Nómina de matrícula.

3.5.3. Muestreo.

El muestreo se realizó en forma probabilística, y aleatoria, utilizando un muestreo aleatorio simple. En este caso se utilizó la técnica de la tómbola.

3.6. Método de investigación

3.6.1. Método Científico.

Según Carrasco (2013) , “el método, en tanto se emplea para realizar investigaciones científicas, se denomina método científico, y constituye un sistema de procedimientos, técnicas, instrumentos, acciones estratégicas y tácticas para resolver el problema de investigación, así como probar la hipótesis científica” .

En la presente investigación se partió de una realidad, se identificó el problema latente y existente sobre clima laboral en las instituciones públicas de las instituciones educativas de la UGEL y en forma lógica se realizó el estudio desde el planteamiento del problema hasta los resultados que al final se plasmaron en las conclusiones.

3.6.2. Deductivo

Según Ortiz & García (2000), el método deductivo es “el procedimiento que va de lo general a lo particular de lo universal a lo individual. En esta investigación al realizar el planteamiento del problema se enfocó desde ámbitos mundiales para luego aterrizar en la muestra de estudio donde se detectó el problema.

3.6.3. Analítico.

Según Ortiz & García (2000), el método analítico es “aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia” En la presente investigación a partir de los resultados encontrados a través de la estadística descriptiva se ha conocido la satisfacción e insatisfacción de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas.

3.6.4. Sintético.

Según Ortiz & García (2000), el método sintético “Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una exposición metódica y breve, en resumen” . En forma de resumen de toda la investigación realizada con los hallazgos encontrados se ha plasmado en las conclusiones del presente trabajo de investigación.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

3.7.1. Técnicas.

3.7.1.1. De Gabinete

Se utilizó el fichero electrónico para registrar las correspondientes citas bibliográficas y las referencias bibliográficas.

3.7.1.2. De campo

Se utilizó la técnica de la encuesta, la cual fue administrada por el investigador.

3.7.2. Instrumentos

El Modelo de Gestión Estratégica fue evaluado a través de la técnica Alphi.

El instrumento aplicado para determinar la satisfacción de los(as) docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas estuvo conformado por 25 ítems, de los cuales las 10 primeras sirvieron para evaluar las condiciones de trabajo, las siguientes 10 preguntas para evaluar la relación con la institución y las últimas 05 para evaluar la concepción del trabajo de los indicados profesionales.

2.5.2.1. Validez.

El instrumento de evaluación fue validado en cuanto a su contenido a través de juicio de expertos en la materia.

2.5.2.2. Confiabilidad

Se aplicó el instrumento a un grupo piloto de 20 docentes que tuvieron similares características a los de la muestra de estudio. Luego los datos se sometieron al análisis a través del Alpha de Cronbach, con la que se obtuvo 95,0% que indica que existe relación entre los ítems, por tanto fue posible su aplicación en la muestra de estudio.

3.8. Métodos de análisis de datos

Los datos se procesaron a través del EXCEL y el SPSS – versión 22, utilizando la estadística descriptiva, y luego se plasmó en figuras y tablas de frecuencia y porcentuales.

Las medidas estadísticas descriptivas que se utilizó en la presente investigación son:

3.8.1. Media aritmética

Para Moya (2005) “la media aritmética o simplemente la media (o promedio de una muestra $x_1, x_2, x_3 \dots x_n$ de tamaño n de una variable o característica x , se denota por \bar{x} ó por $M(x)$ y se define como la suma de todos los valores observados en la muestra, dividida por el total de observaciones n ” (p.152).

La fórmula es:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

O también:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Donde:

x = Valores individuales.

n = casos

\sum = Suma de x_i

3.8.2. Desviación estándar.

“La desviación típica o desviación estándar “ S ” de las observaciones $x_1, x_2, x_3 \dots x_n$ de una característica x , se define como la raíz cuadrada positiva de la varianza” (Moya, 2005, p.292). Su fórmula es la siguiente:

$$D_x = S = \sqrt{v_x} = \sqrt{\overline{S^2}}$$

O también

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

Donde:

s = Desviación estándar

x_i = Valores individuales

n = Casos

La desviación estándar mide el grado de dispersión de los puntajes con relación a la media.

3.8.3. Coeficiente de variabilidad.

El coeficiente de variabilidad resulta de la desviación típica y la media aritmética.

$$C.V = \frac{s}{x}$$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

RESULTADOS

1.1. Descripción de resultados

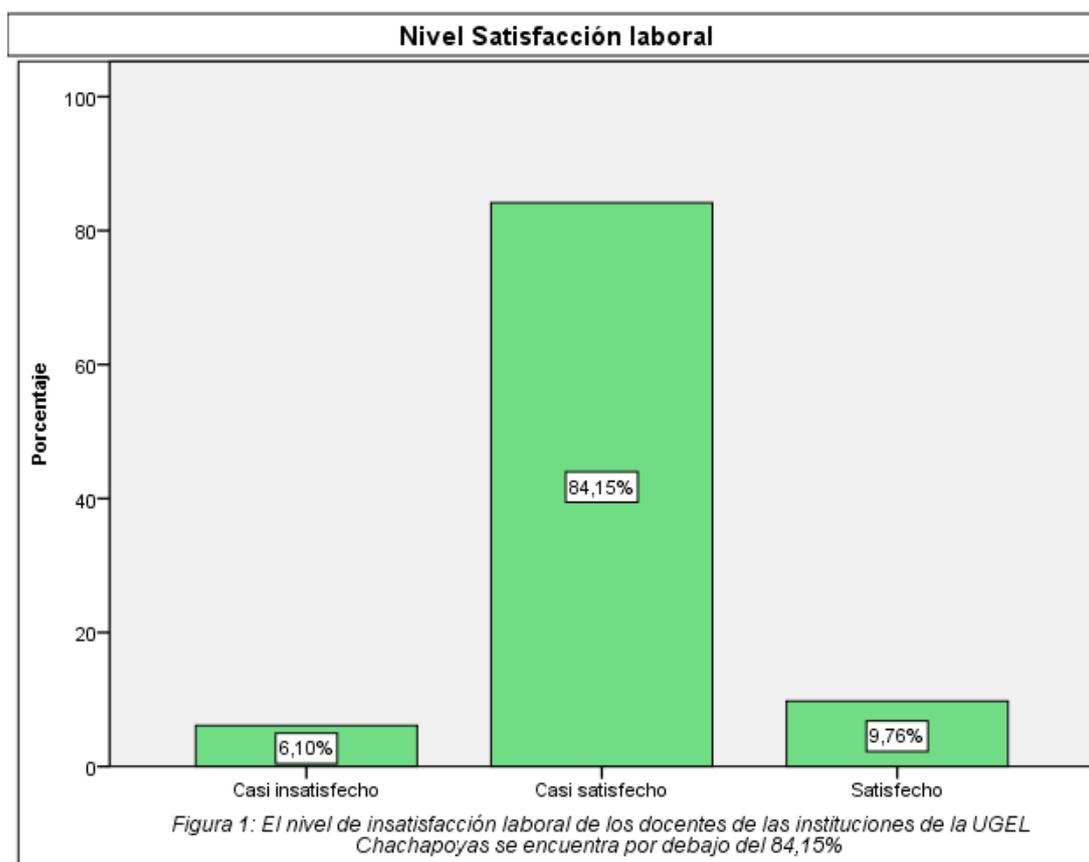
4.1.1. Datos para el objetivo

Identificar el nivel de satisfacción laboral de los/ las docentes de las instituciones educativas de la UGEL Chachapoyas.

Tabla 1: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a su nivel de satisfacción laboral.

Nivel Satisfacción Laboral		fi	Fi%	Fi	Fi%
Válido	Casi insatisfecho	10	6.1	6.1	6.1
	Casi satisfecho	138	84.1	84.1	90.2
	Satisfecho	16	9.8	9.8	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos, anexo

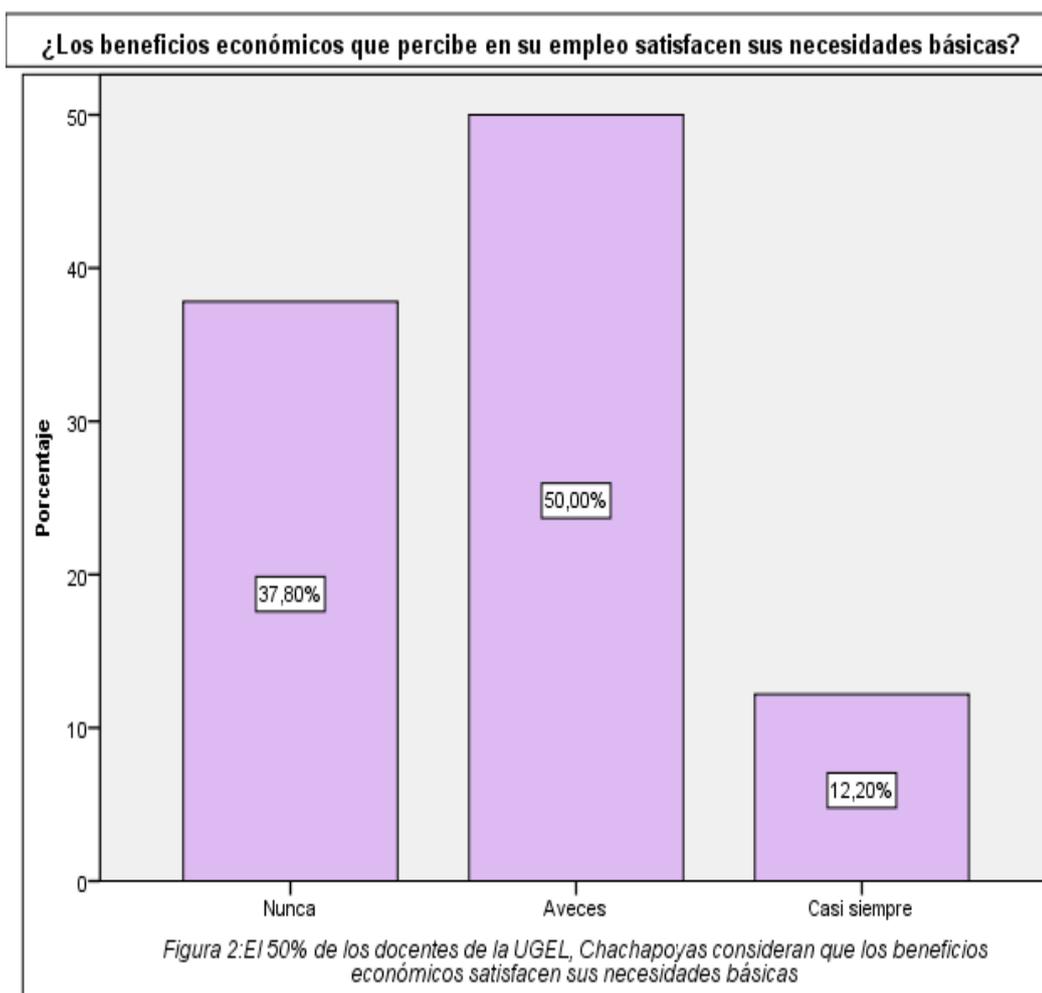


Fuente: Tabla 1

Tabla2: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Los beneficios económicos que perciben en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?

Alterativa		fi	Fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	62	37.8	62	37.8
	Aveces	82	50.0	144	87.8
	Casi siempre	20	12.2	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

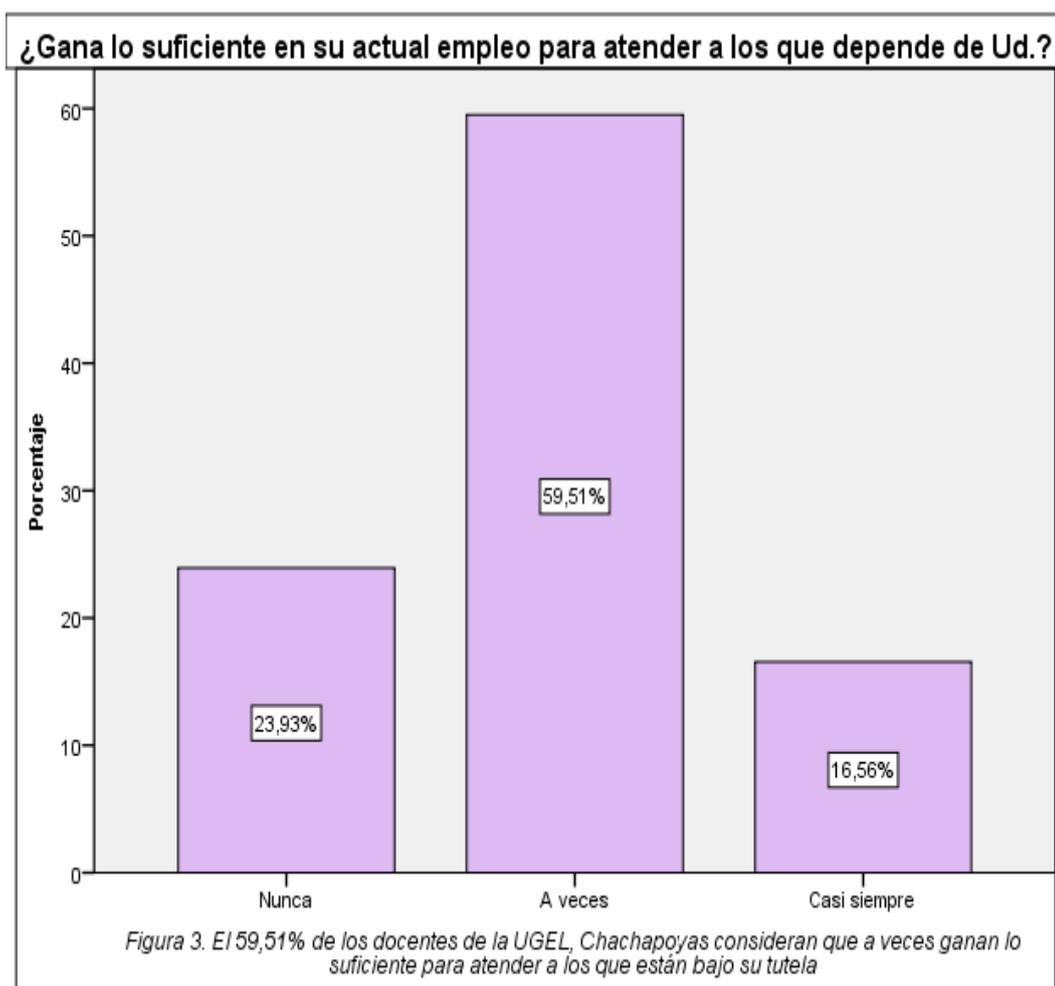


Fuente: Tabla 2

Tabla 3: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Gana lo suficiente en su actual empleo para atender a los que dependen de Ud.?

Alterativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	39	23.8	39	23.9
	A veces	97	59.1	136	83.4
	Casi siempre	27	16.5	163	100.0
	Total	163	99.4	164	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

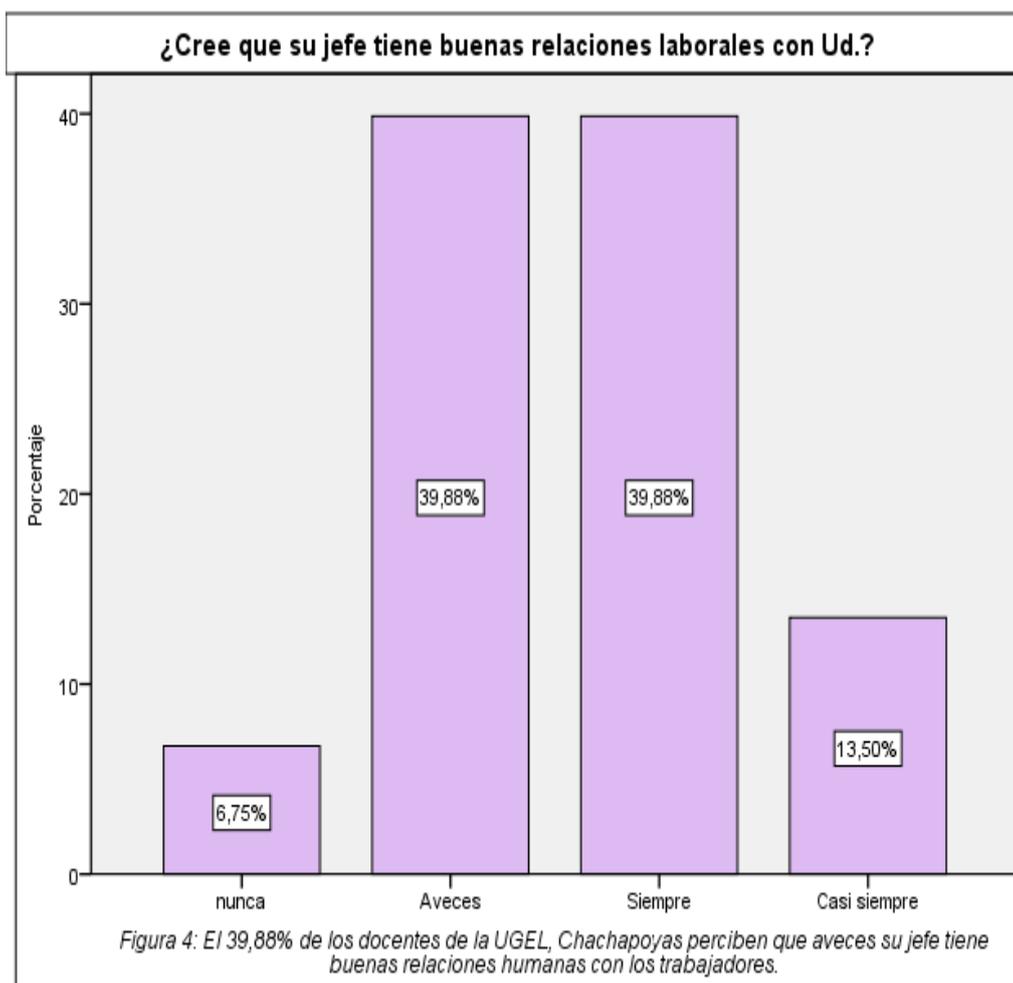


Fuente: Tabla 3

Tabla 4: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Cree que su jefe tiene buenas relaciones humanas con Ud.?

Alterativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	nunca	11	6.7	6.7	6.7
	Aveces	65	39.6	39.9	46.6
	Siempre	65	39.6	39.9	86.5
	Casi siempre	22	13.4	13.5	100.0
	Total	163	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

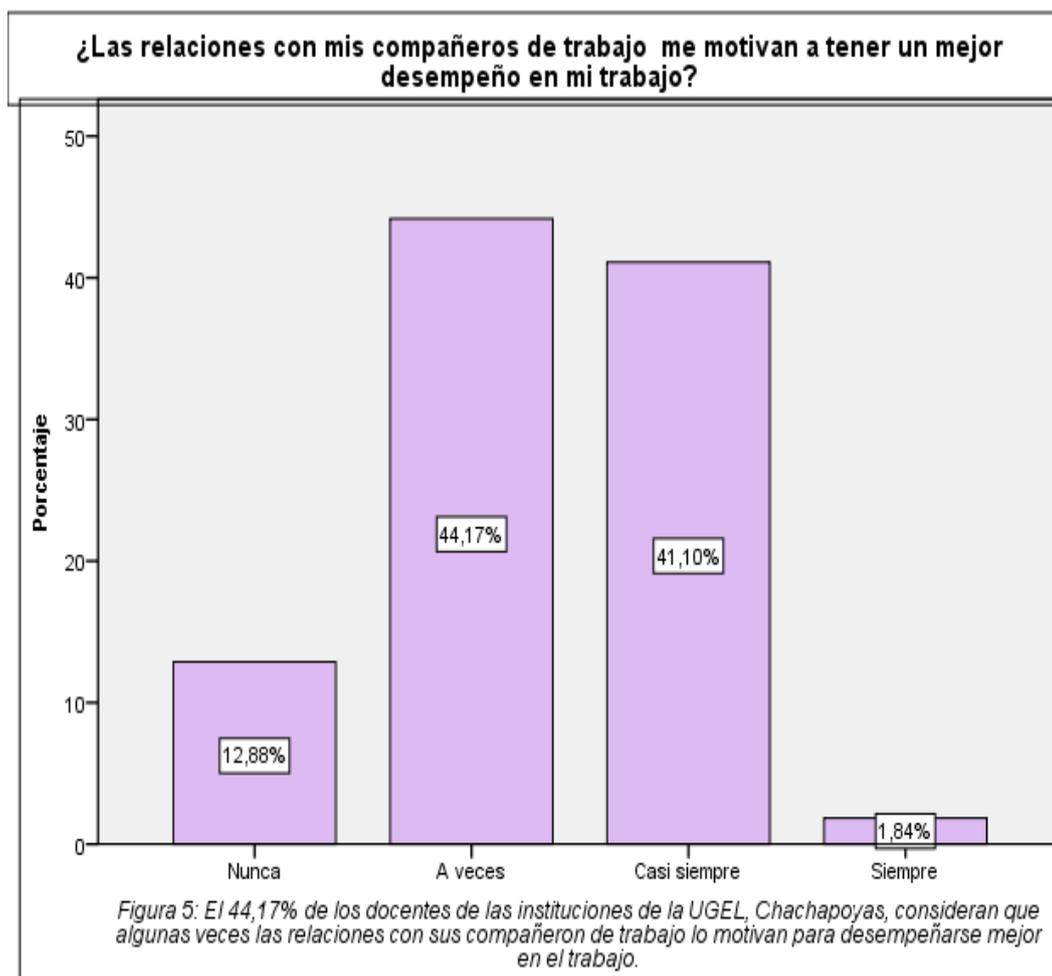


Fuente: Tabla 4

Tabla5: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Las relaciones con mis compañeros de trabajo me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Alterativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	21	12.8	21	12.9
	A veces	72	43.9	93	57.1
	Casi siempre	67	40.9	160	98.2
	Siempre	3	1.8	163	100.0
	Total	163	99.4	164	
Perdidos	Sistema	1	.6		
Total		164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

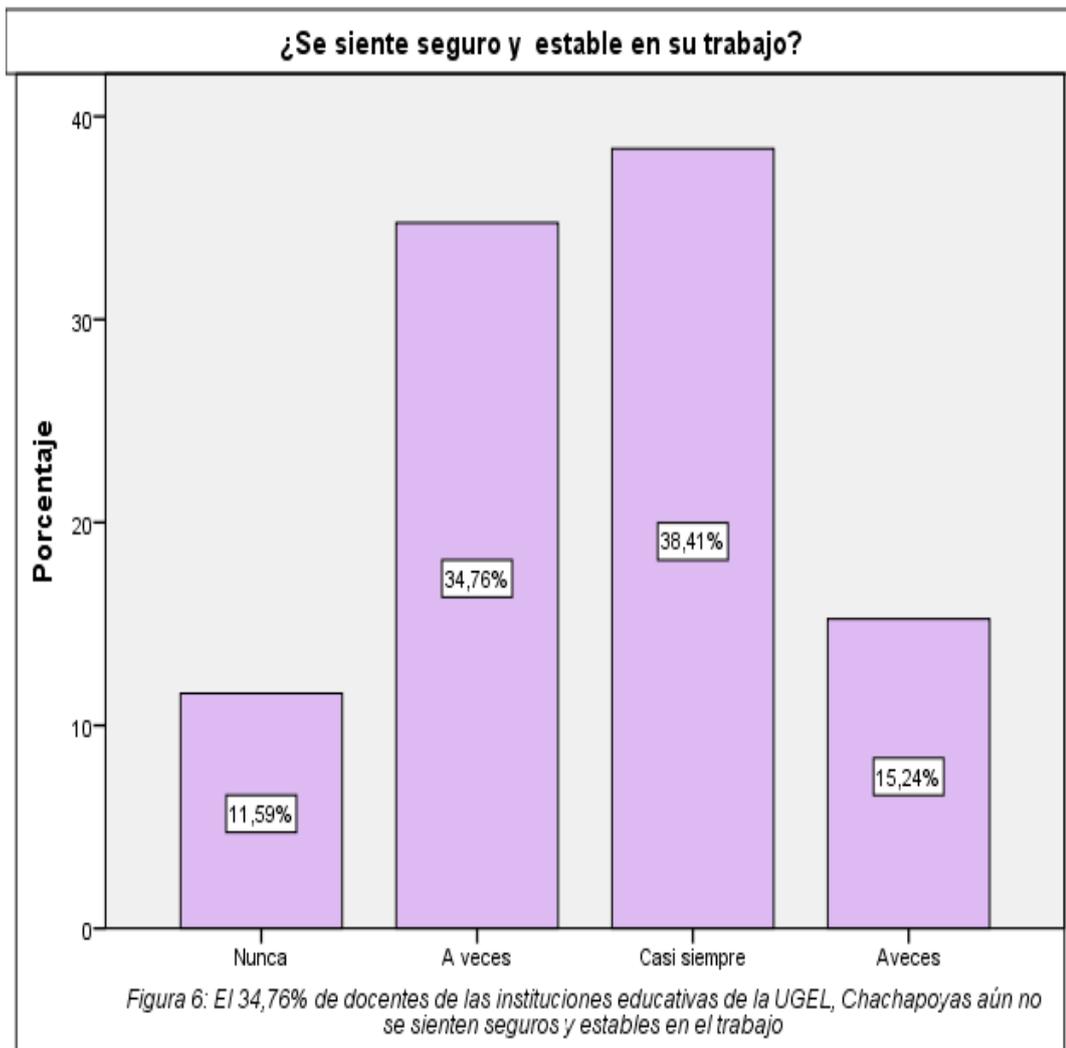


Fuente: Tabla 5

Tabla 6: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Se siente seguro y estable en su trabajo?

Alterativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	19	11.6	19.0	11.6
	A veces	57	34.8	76.0	46.3
	Casi siempre	63	38.4	139.0	84.8
	A veces	25	15.2	164.0	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

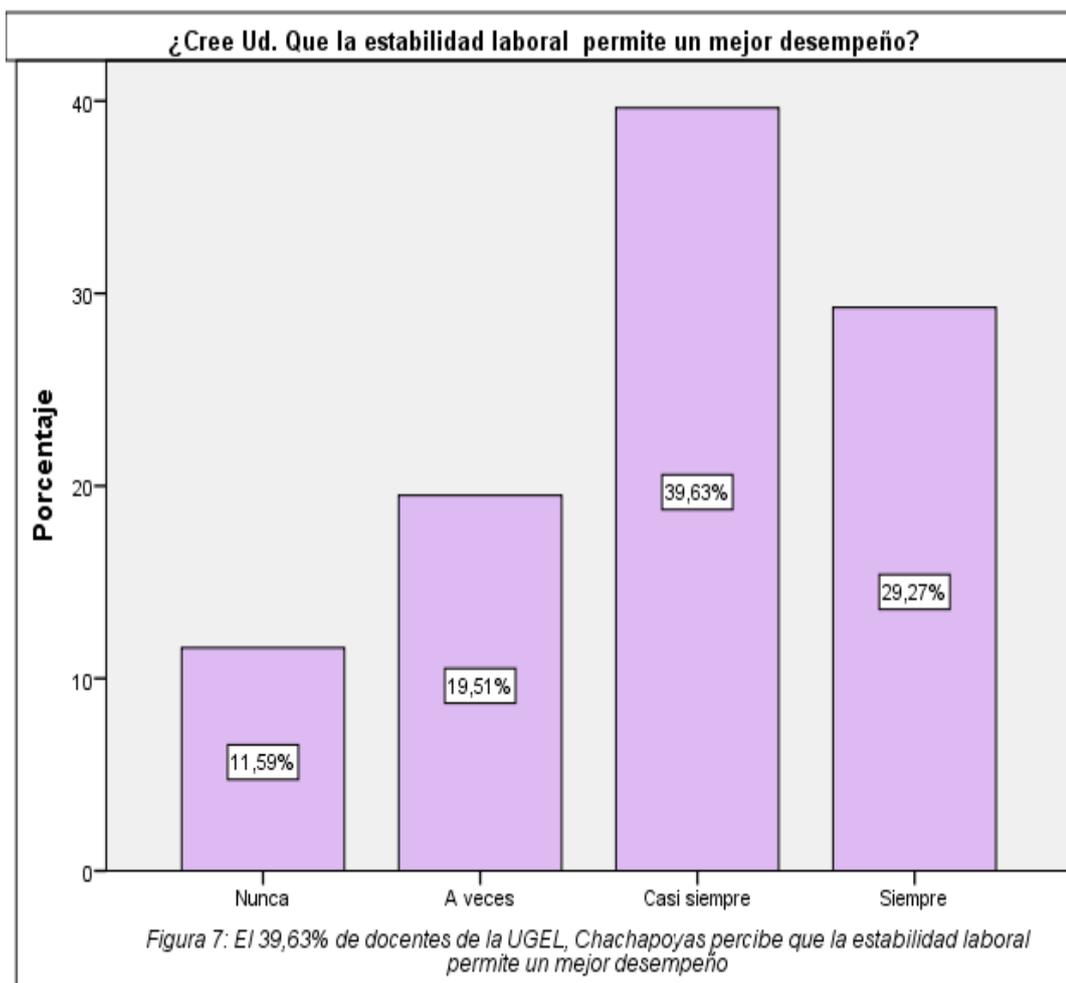


Fuente: Tabla 6

Tabla 7: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Se siente seguro y estable en su trabajo?

Alterativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	19	11.6	19	11.6
	A veces	32	19.5	51	31.1
	Casi siempre	65	39.6	116	70.7
	Siempre	48	29.3	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

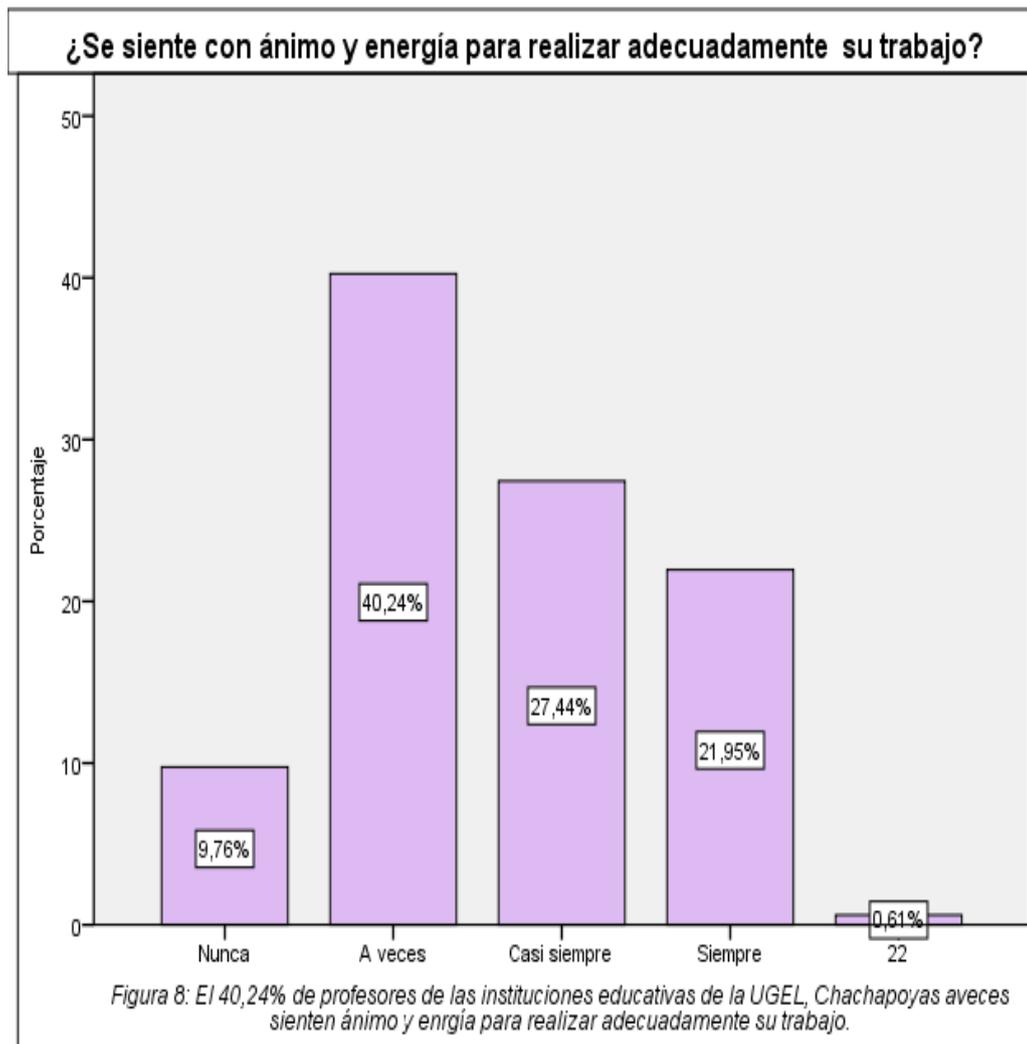


Fuente: Tabla 7

Tabla 8: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Se siente seguro y estable en su trabajo?

Alterativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	16	9.8	16.0	9.8
	A veces	66	40.2	82	50.0
	Casi siempre	45	27.4	127	77.4
	Siempre	36	22.0	163	99.4
	Peerdido	1	.6	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

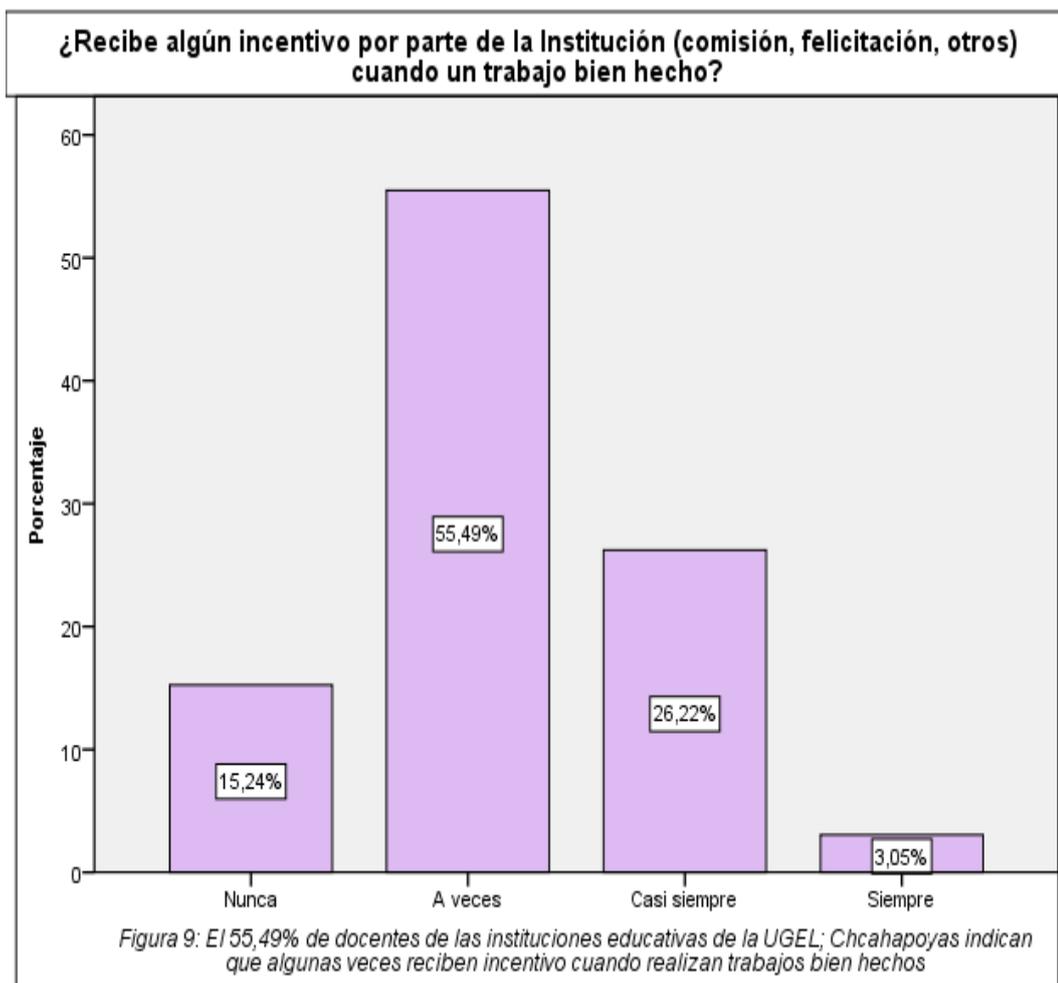


Fuente: Tabla 8

Tabla 9: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, otros) cuando un trabajo bien hecho?

Alterativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	25	15.2	25	15.2
	A veces	91	55.5	116	70.7
	Casi siempre	43	26.2	159	97.0
	Siempre	5	3.0	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

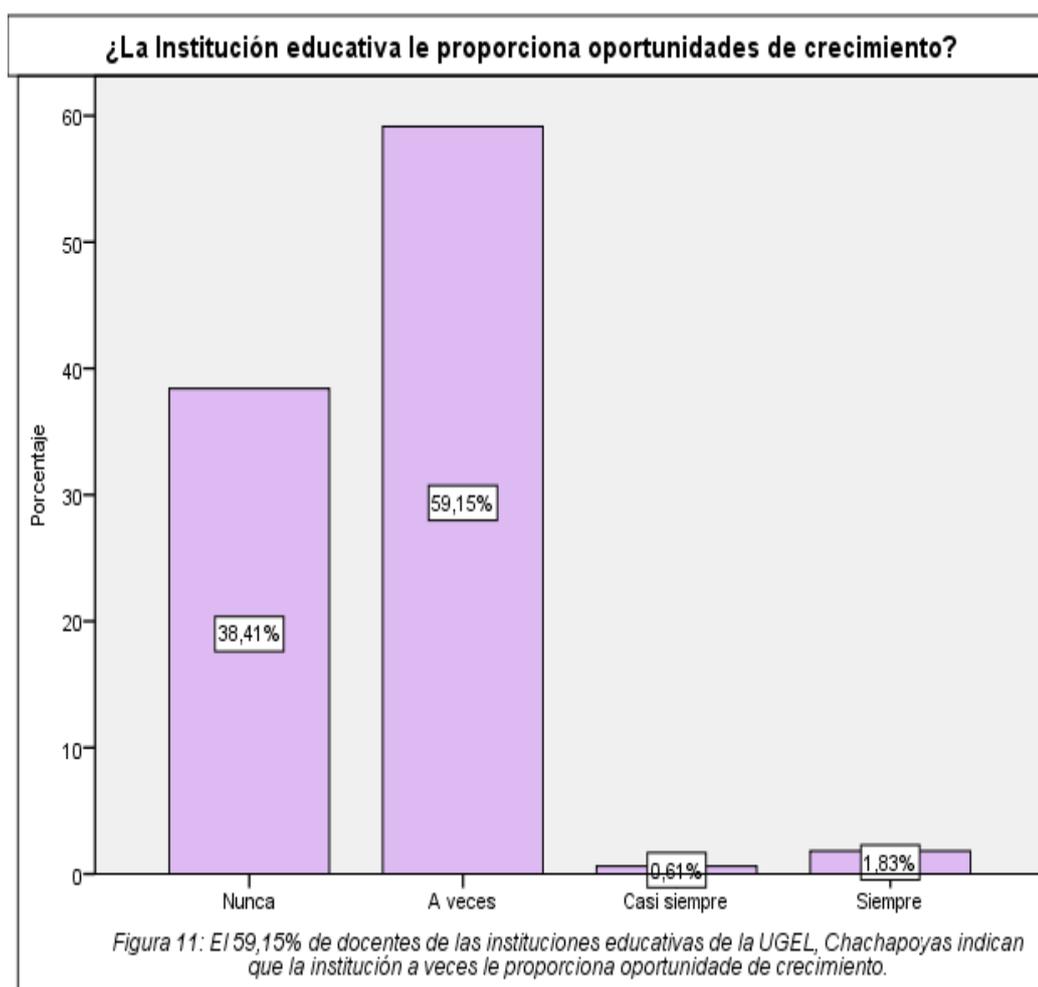


Fuente: Tabla 9

Tabla 10: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿la institución educativa le proporciona oportunidades de crecimiento?

Alterativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	63	38.4	38.4	38.4
	A veces	97	59.1	59.1	97.6
	Casi siempre	1	.6	.6	98.2
	Siempre	3	1.8	1.8	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos, anexo

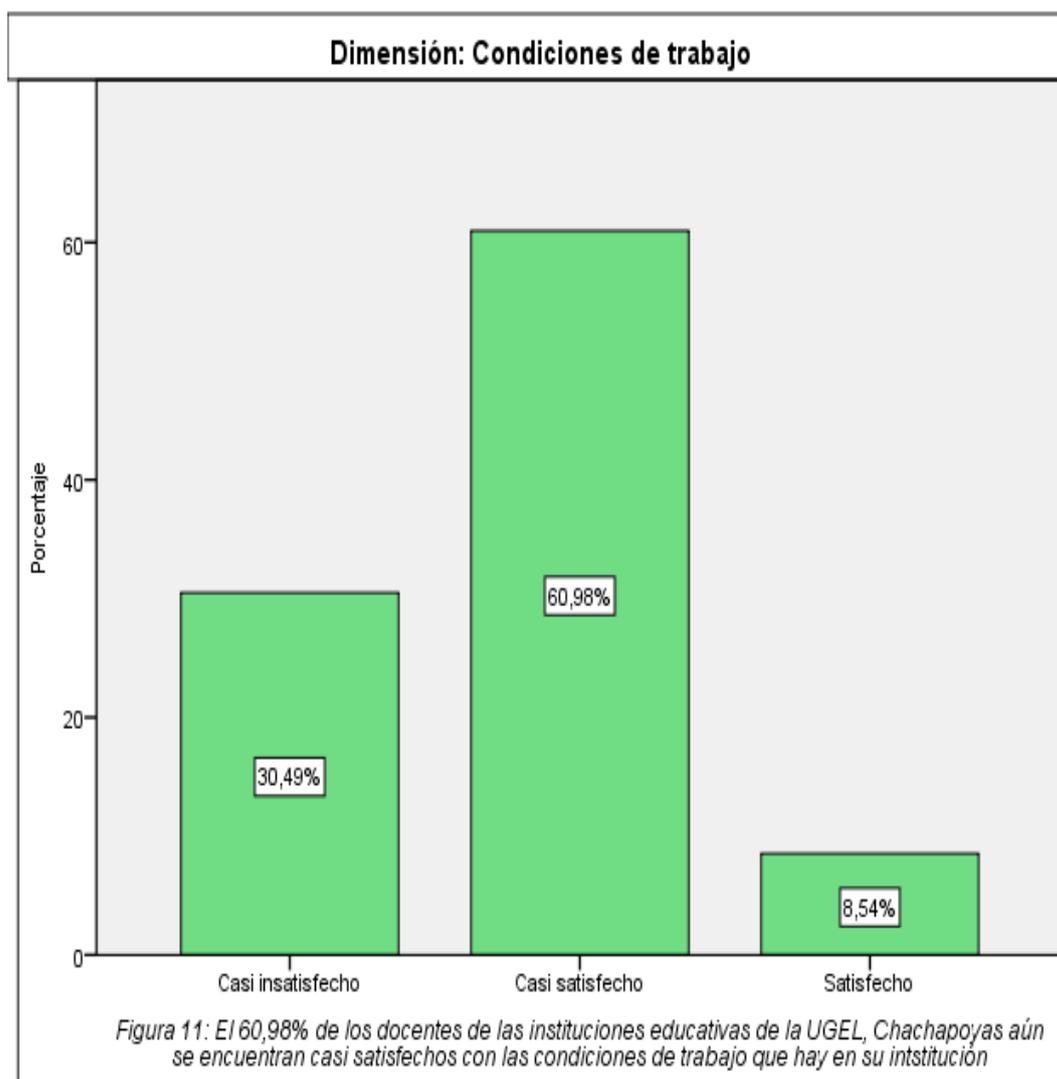


Fuente: Tabla 10

Tabla 11: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la dimensión Condiciones de Trabajo

Alterativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Casi insatisfecho	50	30.5	50.0	30.5
	Casi satisfecho	100	61.0	150.0	91.5
	Satisfecho	14	8.5	164.0	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

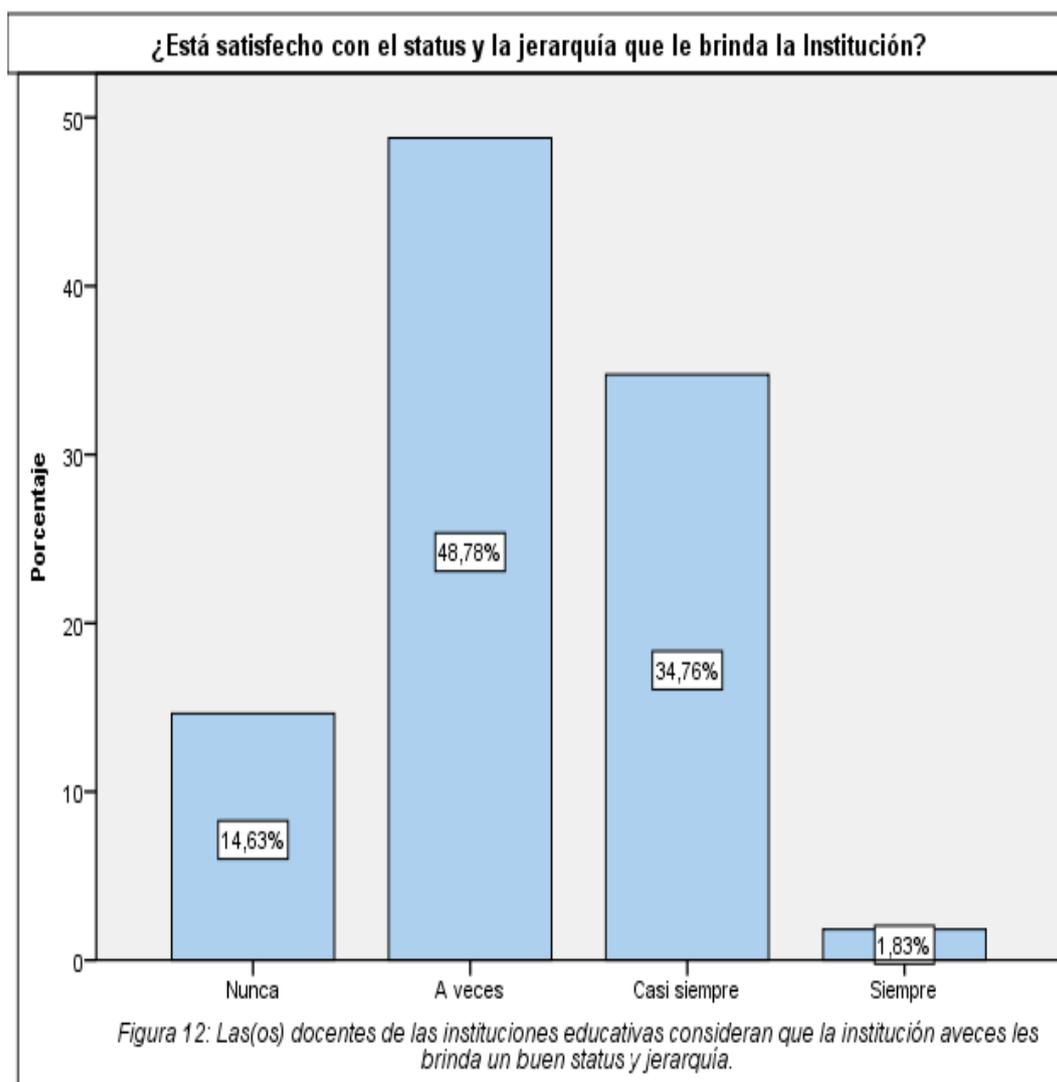


Fuente: Tabla 11

Tabla 12: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Está satisfecho con el status y la jerarquía que le brinda la Institución?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	24	14.6	24	14.6
	A veces	80	48.8	104	63.4
	Casi siempre	57	34.8	161	98.2
	Siempre	3	1.8	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

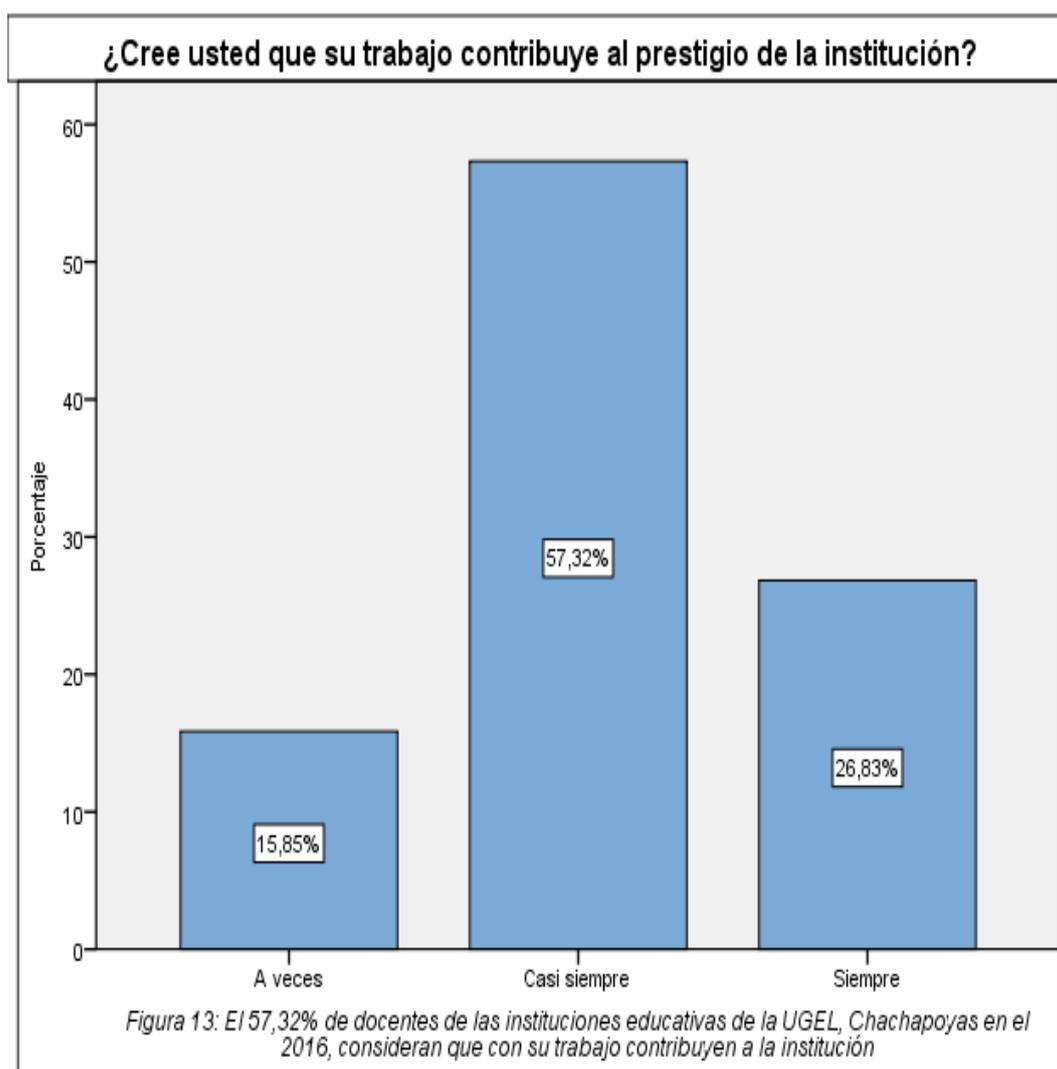


Fuente: Tabla 12

Tabla 13: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Cree usted que su trabajo contribuye al prestigio de la institución?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	A veces	26	15.9	26	15.9
	Casi siempre	94	57.3	120	73.2
	Siempre	44	26.8	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo



Fuente: Tabla 13

Tabla 14: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿La Institución cuenta con equipamiento tecnológico que necesitas para desempeñar tus funciones eficientemente?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	27	16.5	27	16.5
	A veces	84	51.2	111	67.7
	Casi siempre	46	28.0	157	95.7
	Siempre	7	4.3	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

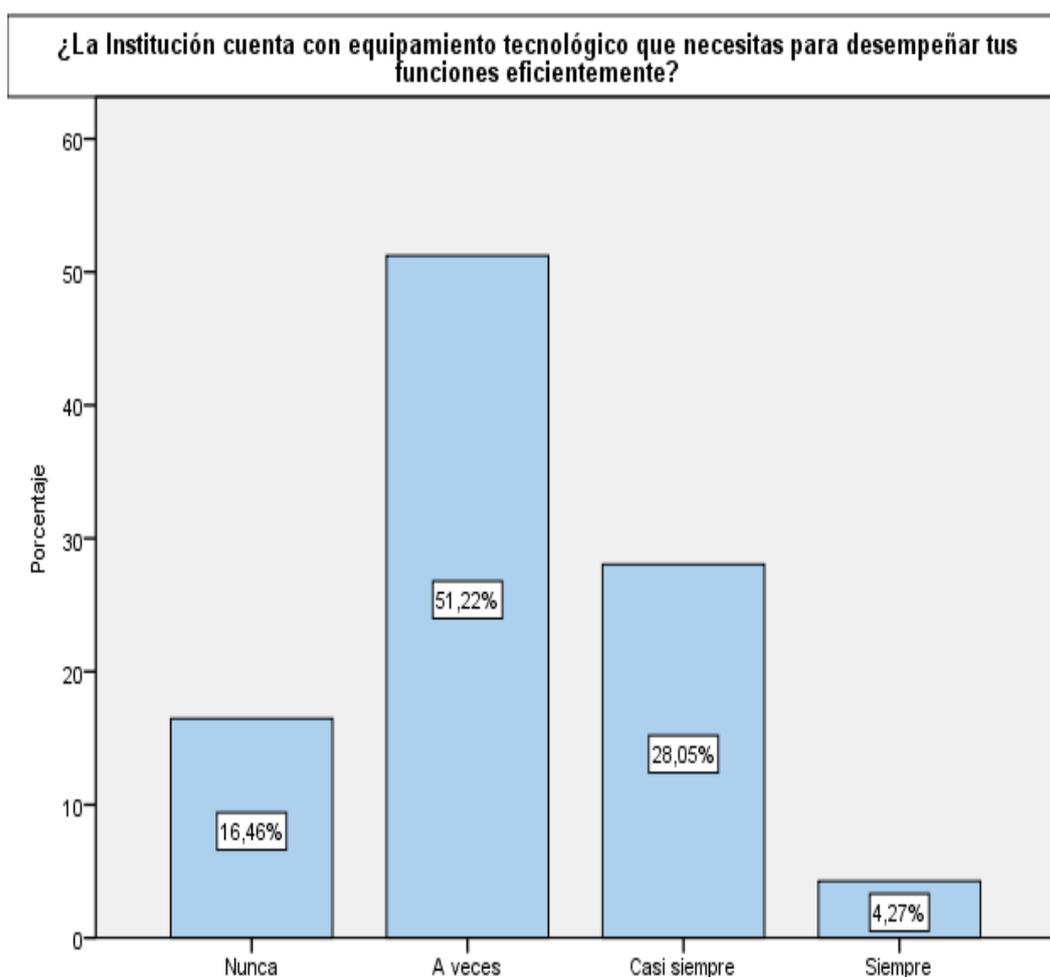


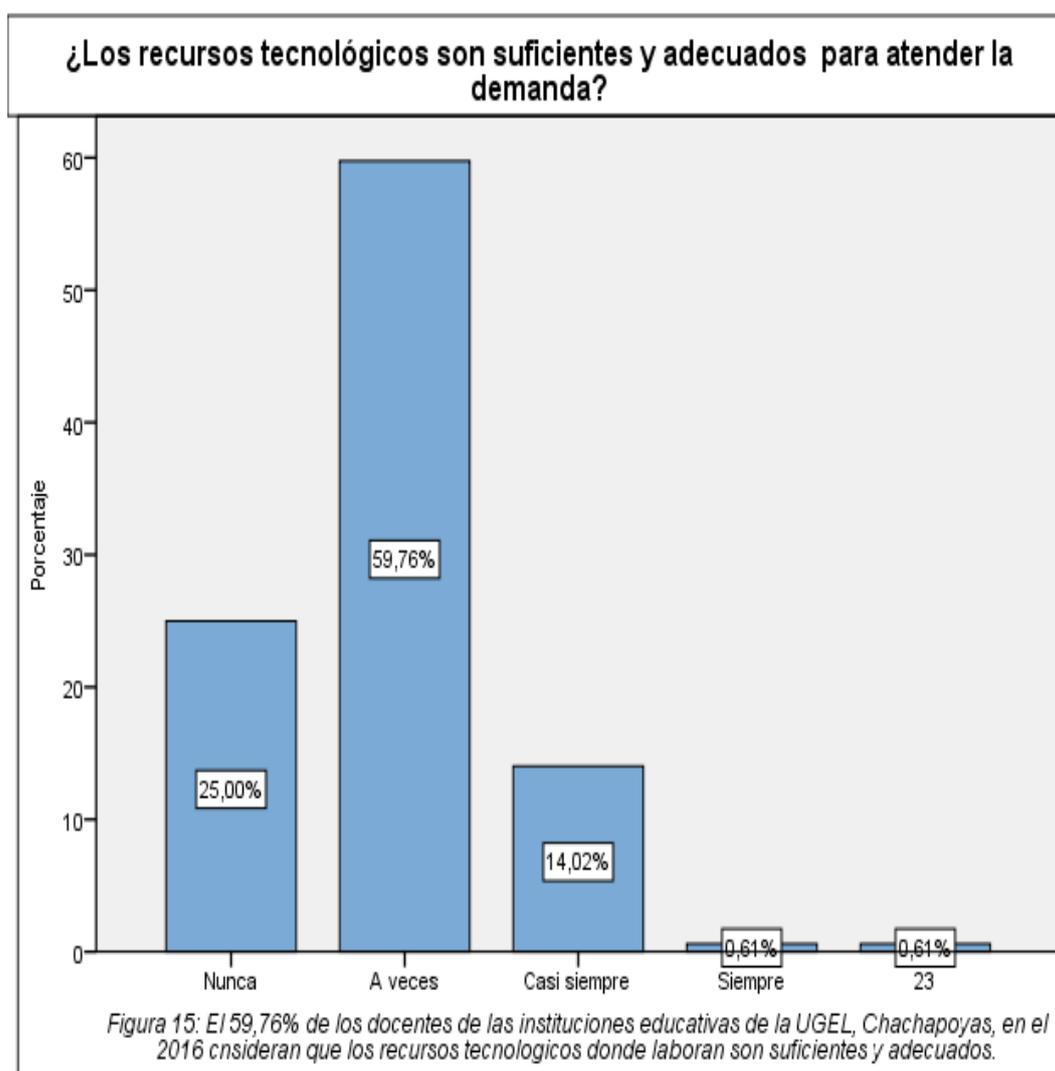
Figura 14: El 51,22% de los trabajadores de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas, consideran que la institución cuenta con equipamiento tecnológico suficiente.

Fuente: Tabla 14

Tabla 15: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Los recursos tecnológicos son suficientes y adecuados para atender la demanda?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	41	25.0	41	25.0
	A veces	98	59.8	139	84.8
	Casi siempre	23	14.0	162	98.8
	Siempre	1	.6	163	99.4
	23	1	.6	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

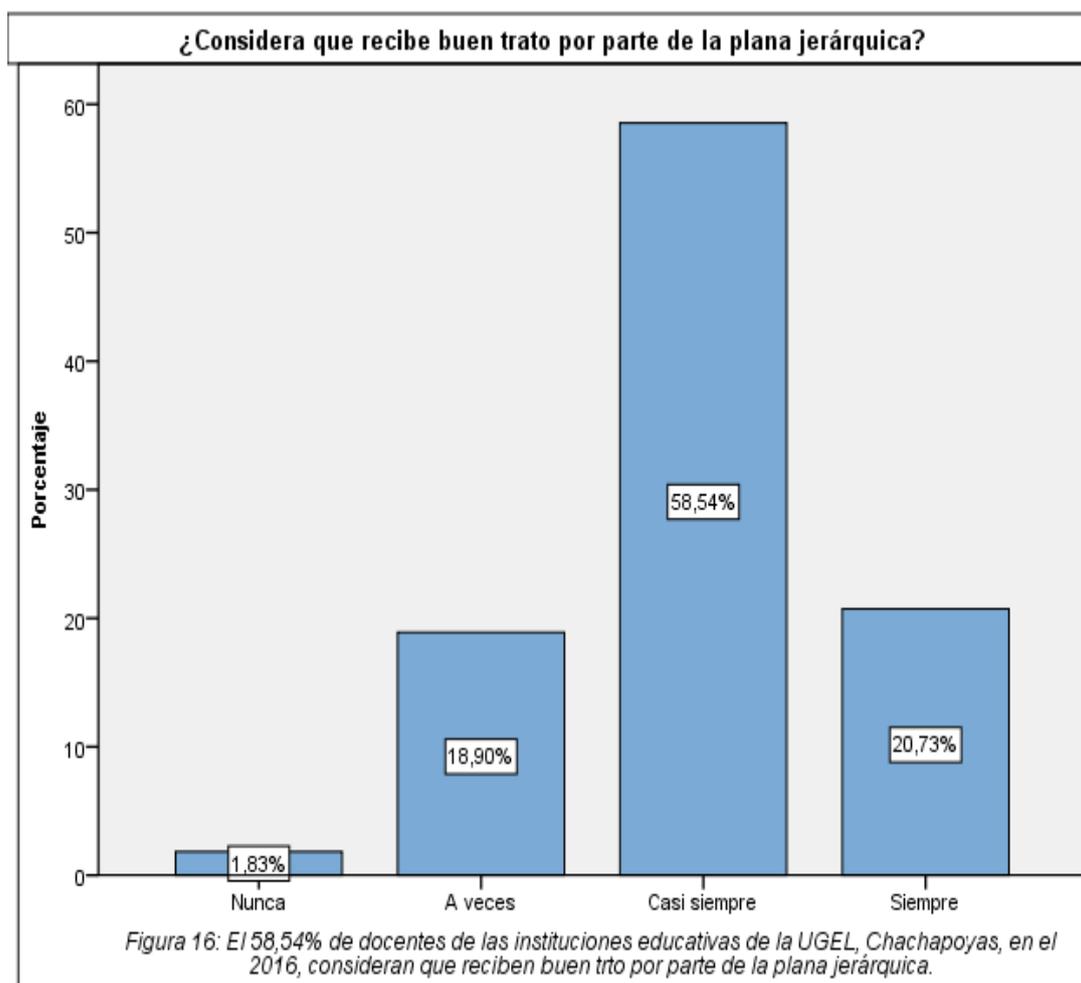


Fuente: Tabla 15

Tabla 16: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Considera que recibe buen trato por parte de la plana jerárquica?

Alternativa	fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	3	3	1.8
	A veces	31	34	20.7
	Casi siempre	96	130	79.3
	Siempre	34	164	100.0
	Total	164	100	100.0

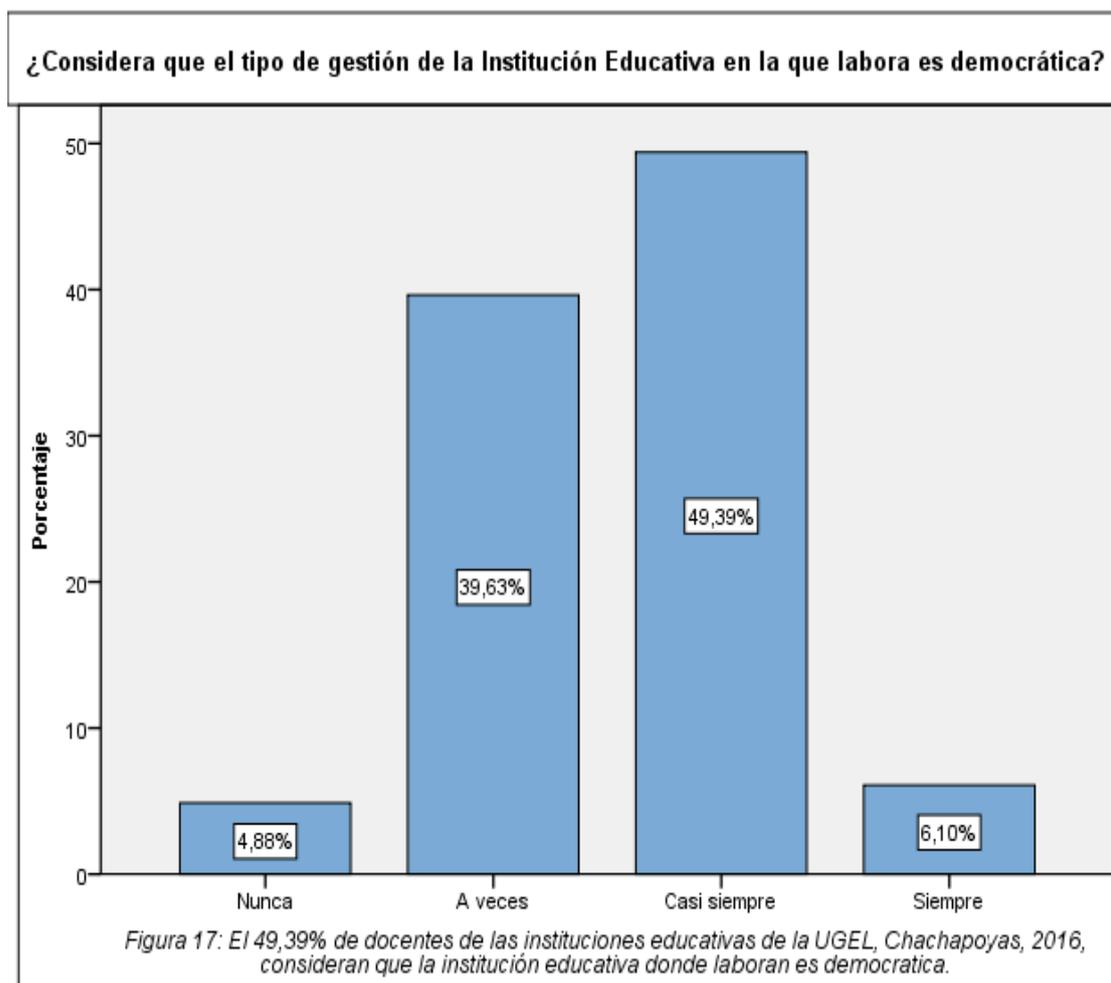
Fuente: Base de datos, anexo



Fuente: Tabla 16

Tabla 17: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Considera que el tipo de gestión de la Institución Educativa en la que labora es democrática?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	8	4.9	8	4.9
	A veces	65	39.6	73	44.5
	Casi siempre	81	49.4	154	93.9
	Siempre	10	6.1	164	100.0
	Total	164	100.0		

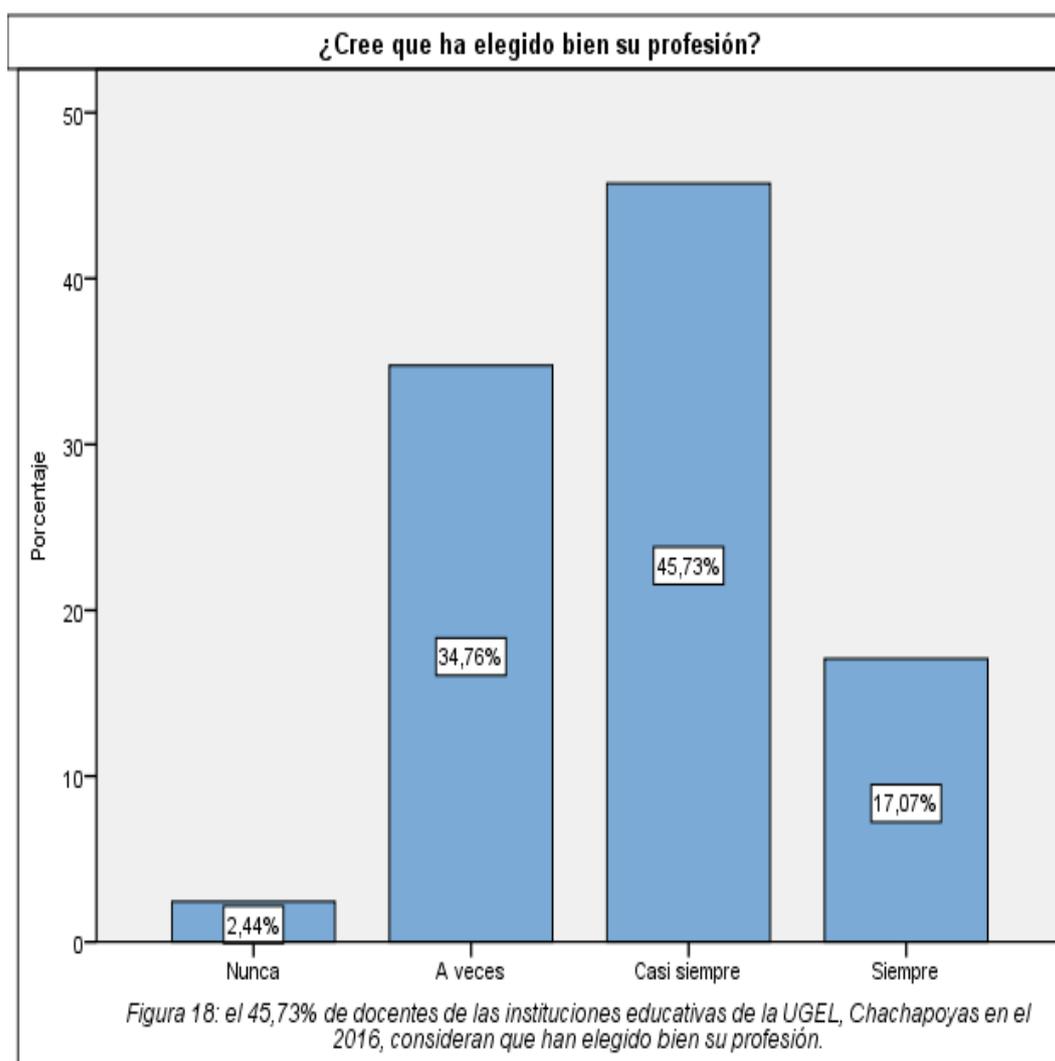


Fuente: Tabla 17

Tabla 18: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Cree que ha elegido bien su profesión?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	4	2.4	4	2.4
	A veces	57	34.8	61	37.2
	Casi siempre	75	45.7	136	82.9
	Siempre	28	17.1	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

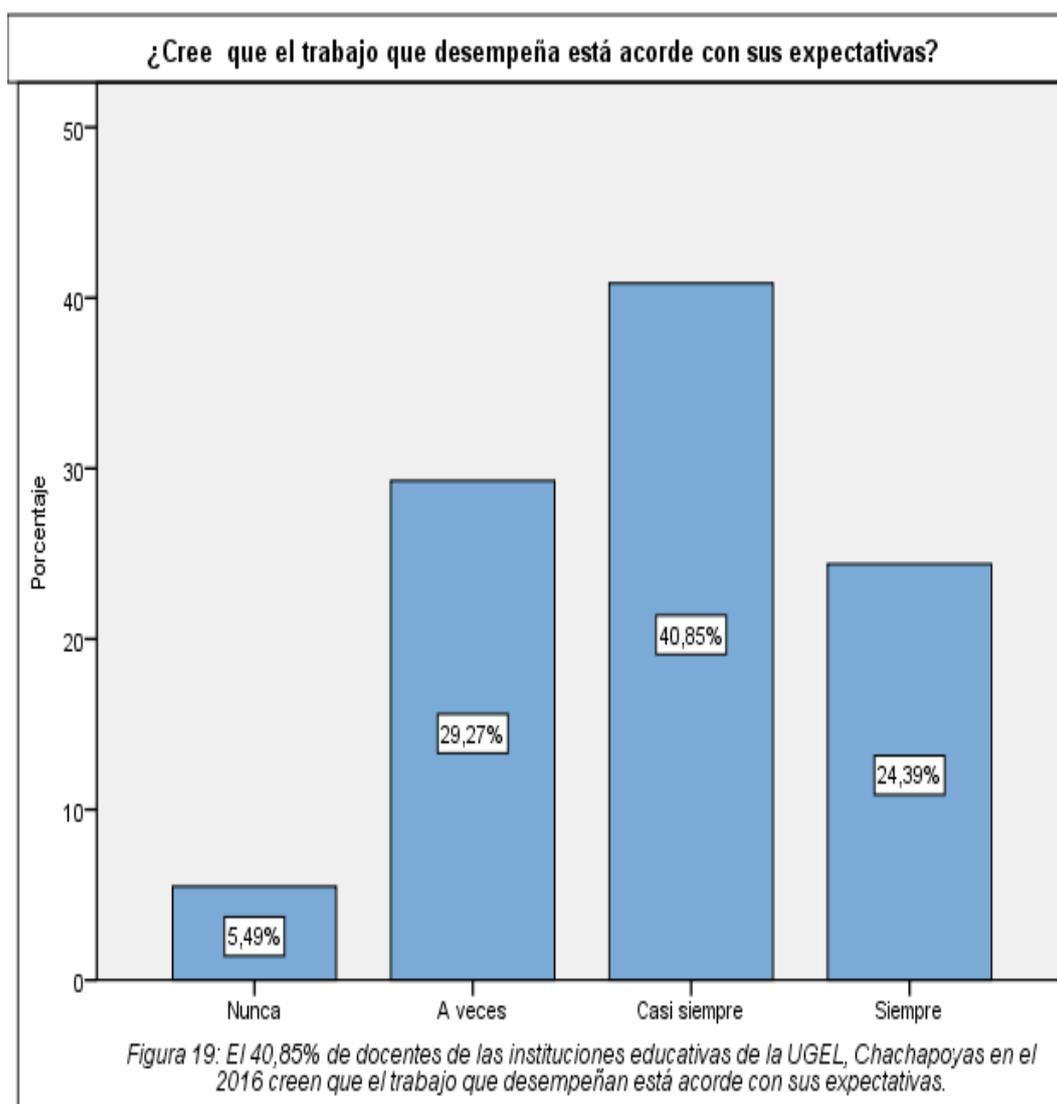


Fuente: Tabla 18

Tabla 19: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	9	5.5	9	5.5
	A veces	48	29.3	57	34.8
	Casi siempre	67	40.9	124	75.6
	Siempre	40	24.4	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

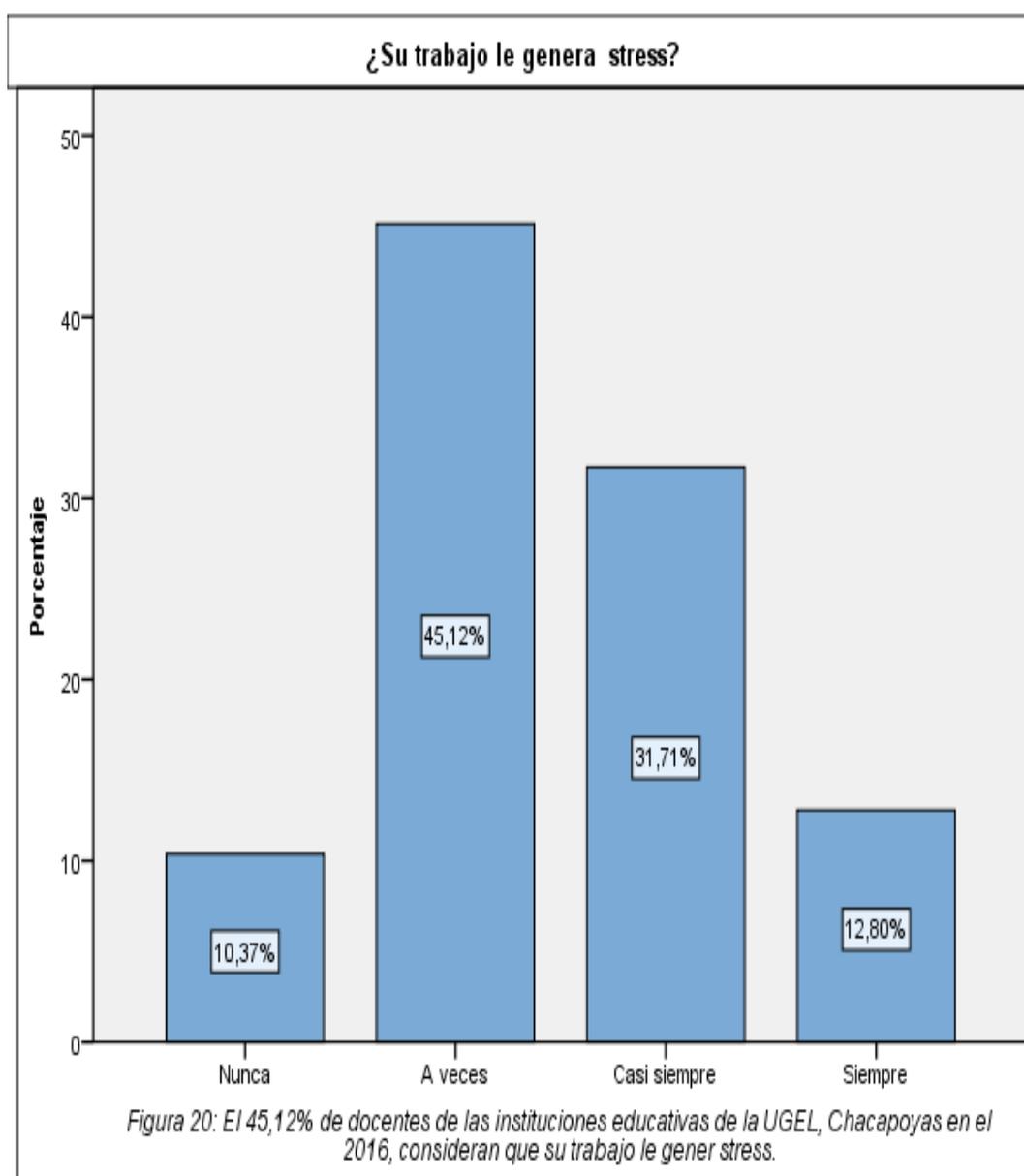


Fuente: Tabla 19

Tabla 20: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Su trabajo le genera stress?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	17	10.4	17	10.4
	A veces	74	45.1	91	55.5
	Casi siempre	52	31.7	143	87.2
	Siempre	21	12.8	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

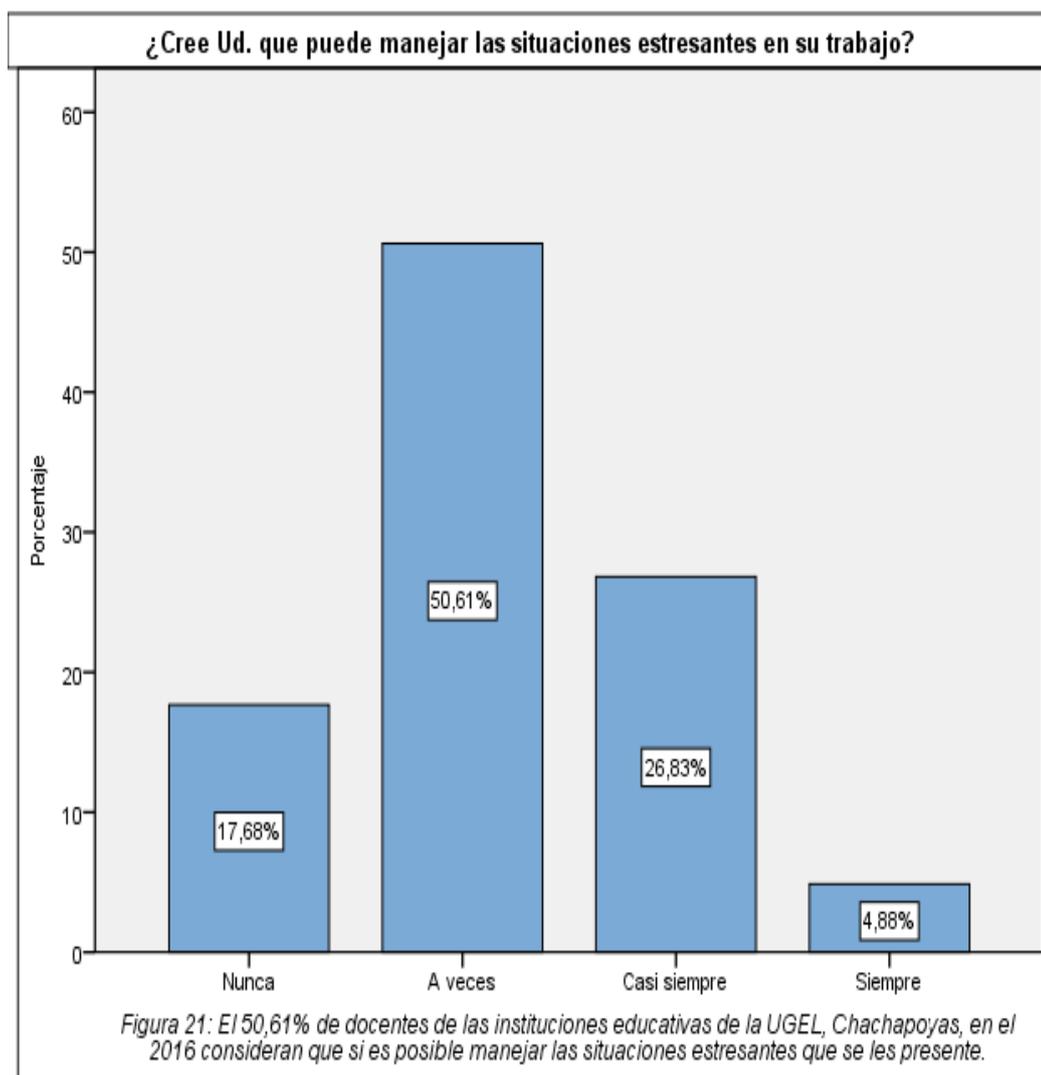


Fuente: Tabla 20

Tabla 21: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Cree Ud. que puede manejar las situaciones estresantes en su trabajo?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	29	17.7	29	17.7
	A veces	83	50.6	112	68.3
	Casi siempre	44	26.8	156	95.1
	Siempre	8	4.9	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

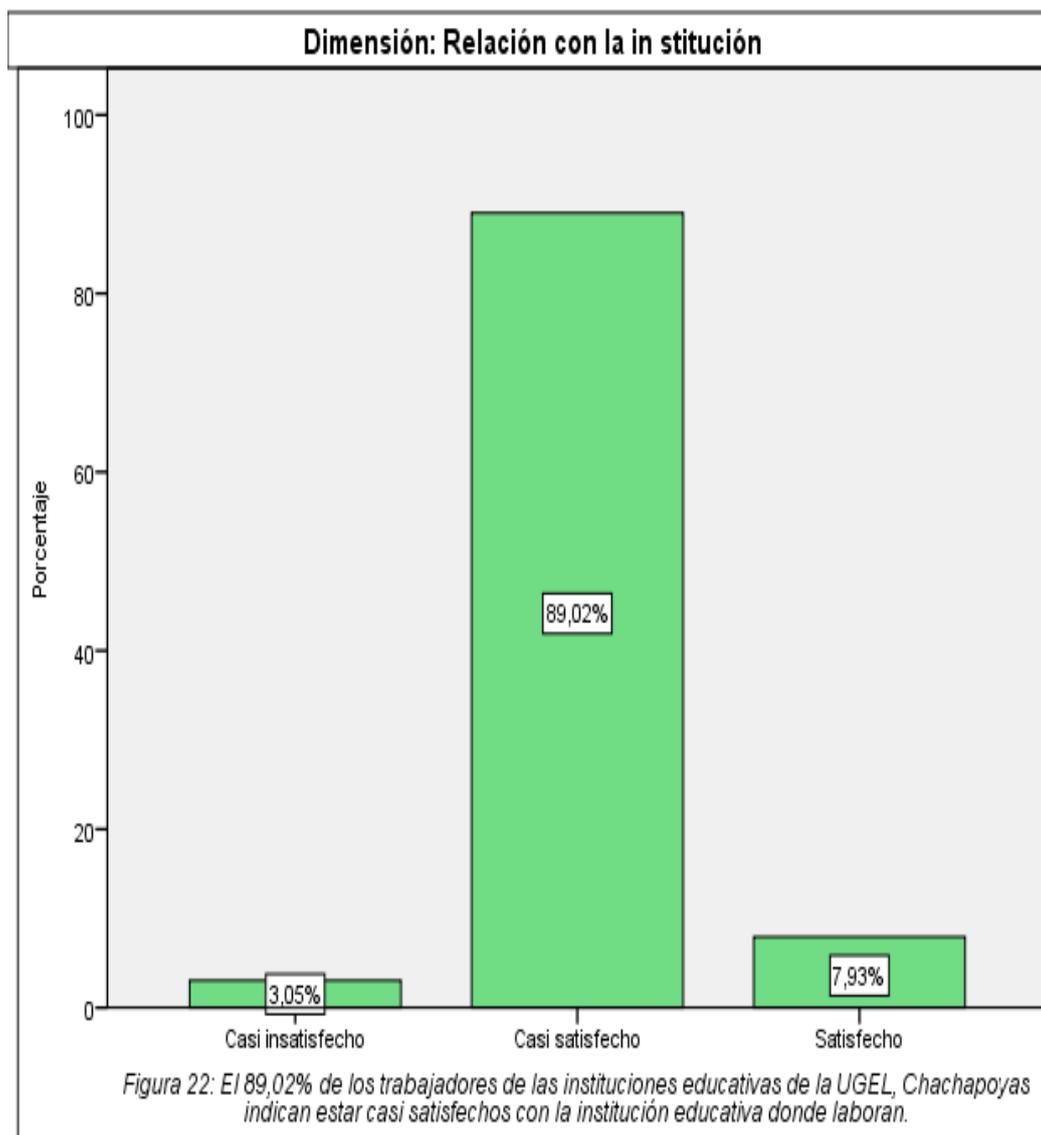


Fuente: Tabla 21

Tabla 22: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la dimensión Relación del trabajador con la institución

Nivel de Satisfacción		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Casi insatisfecho	5	3.0	5	3.0
	Casi satisfecho	146	89.0	151	92.1
	Satisfecho	13	7.9	164	100.0
	Total	164	100.0		

Fuente: Base de datos, anexo

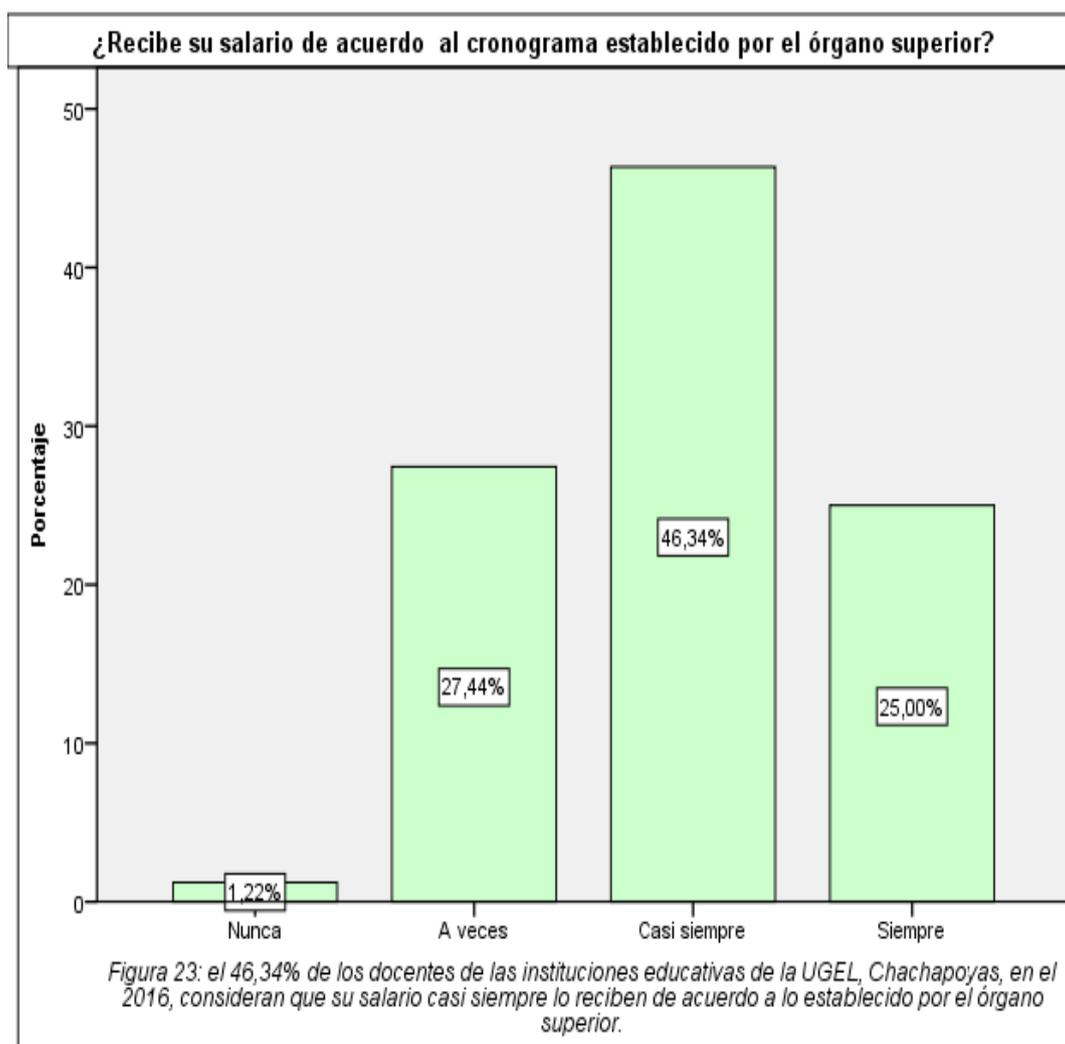


Fuente: Tabla 22

Tabla 23: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Recibe su salario de acuerdo al cronograma establecido por el órgano superior?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	2	1.2	1.2	1.2
	A veces	45	27.4	27.4	28.7
	Casi siempre	76	46.3	46.3	75.0
	Siempre	41	25.0	25.0	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos, anexo

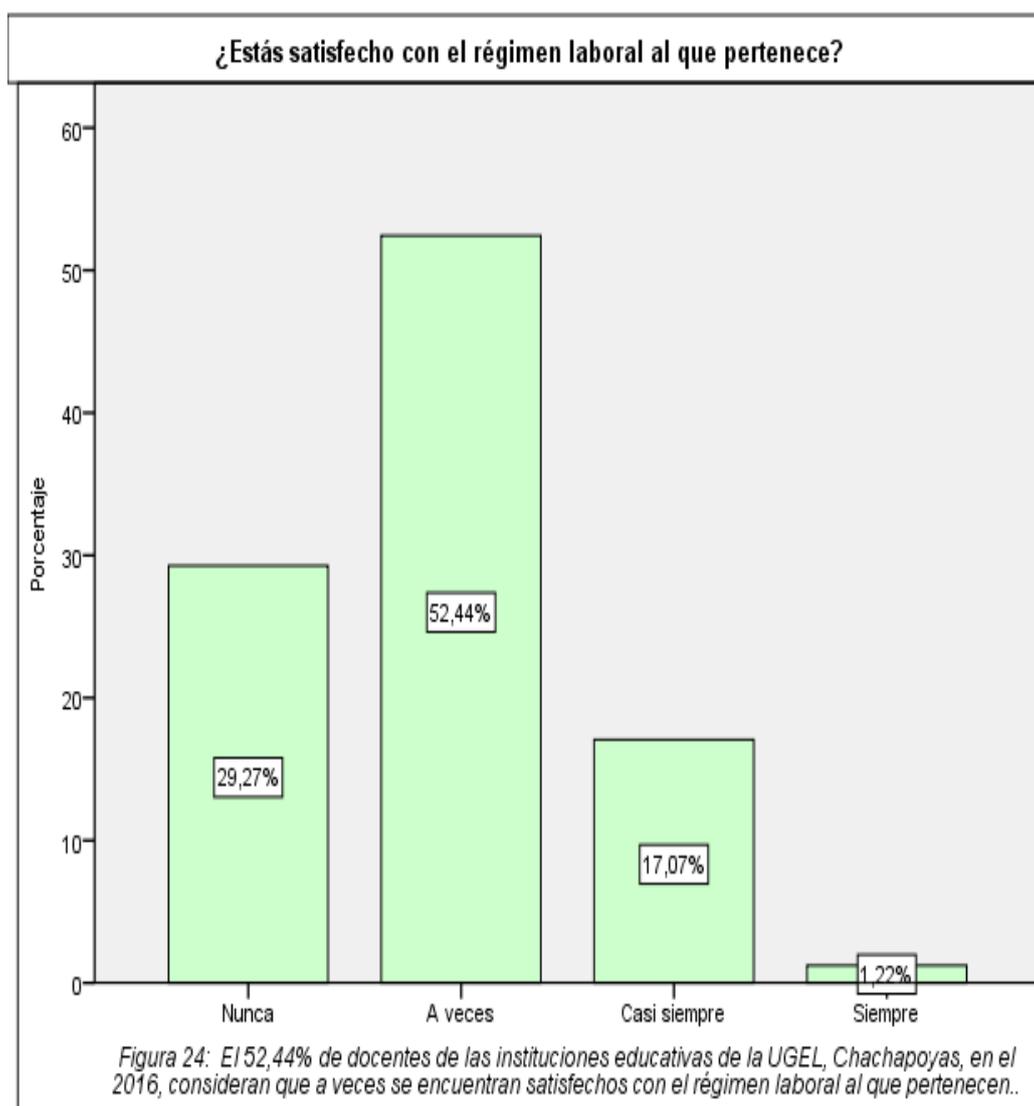


Fuente: Tabla 23

Tabla 24: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Estás satisfecho con el régimen laboral al que pertenece?

Alternativa	fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	48	29.3	29.3
	A veces	86	52.4	52.4
	Casi siempre	28	17.1	17.1
	Siempre	2	1.2	1.2
	Total	164	100.0	100.0

Fuente: Base de datos, anexo

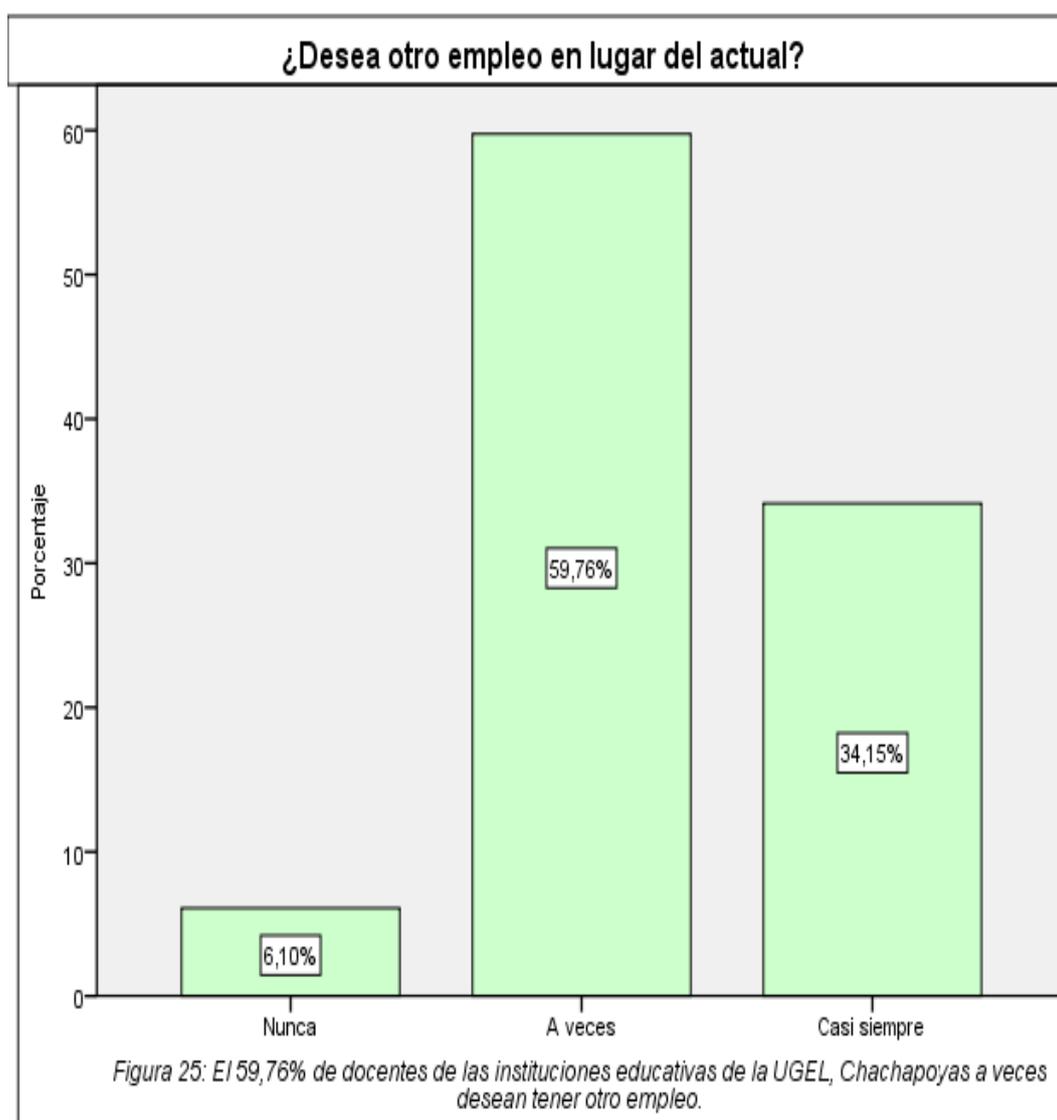


Fuente: Tabla 24

Tabla 25: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Desea otro empleo en lugar del actual?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	10	6.1	6.1	6.1
	A veces	98	59.8	59.8	65.9
	Casi siempre	56	34.1	34.1	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos, anexo

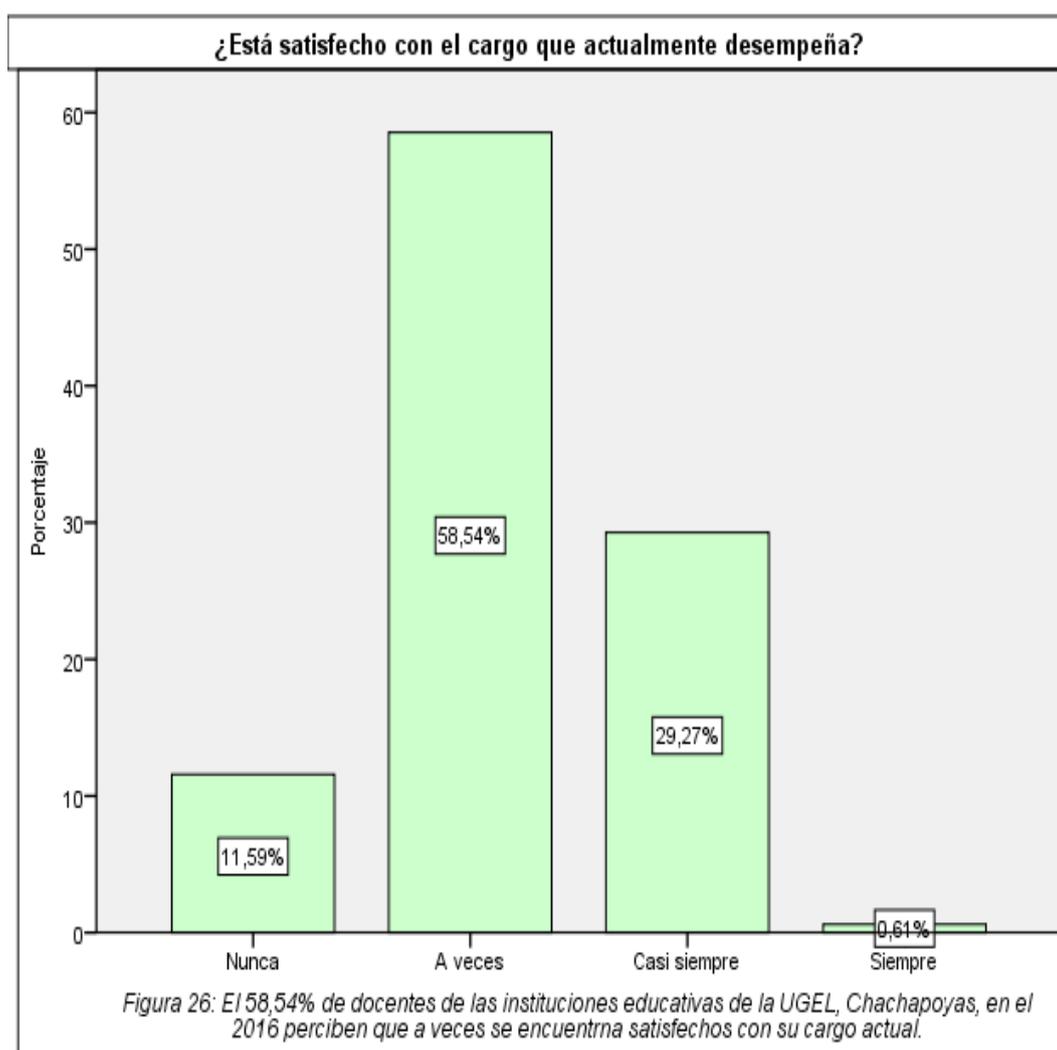


Fuente: Tabla 25

Tabla 26: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	19	11.6	11.6	11.6
	A veces	96	58.5	58.5	70.1
	Casi siempre	48	29.3	29.3	99.4
	Siempre	1	.6	.6	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos, anexo

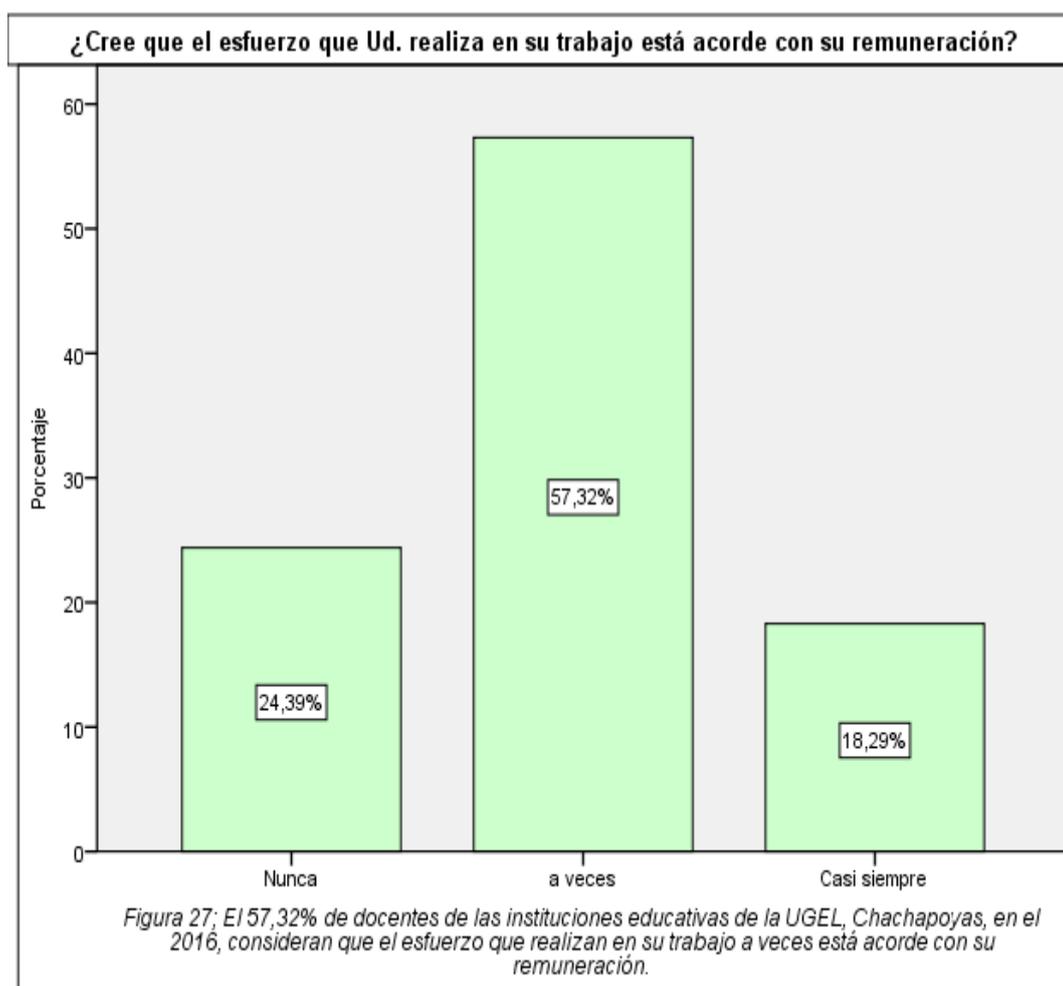


Fuente: Tabla 26

Tabla 27: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la pregunta: ¿Cree que el esfuerzo que Ud. realiza en su trabajo está acorde con su remuneración?

Alternativa		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Nunca	40	24.4	24.4	24.4
	a veces	94	57.3	57.3	81.7
	Casi siempre	30	18.3	18.3	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos, anexo

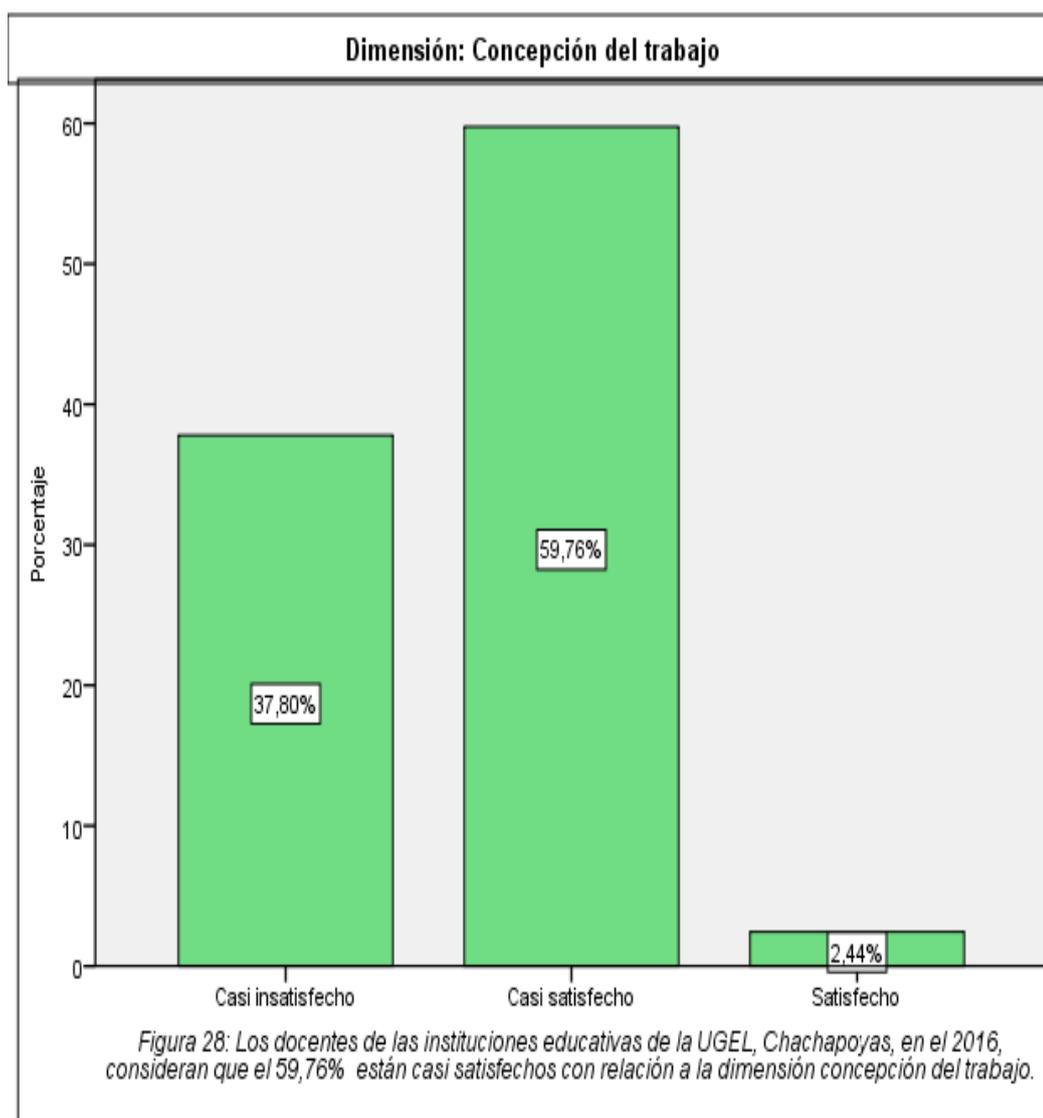


Fuente: Tabla 27

Tabla 28: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la dimensión: Concepción del trabajo

Nivel de satisfacción		fi	fi%	Fi	Fi%
Válido	Casi insatisfecho	62	37.8	37.8	37.8
	Casi satisfecho	98	59.8	59.8	97.6
	Satisfecho	4	2.4	2.4	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Fuente: Base de datos, anexo



Fuente: Tabla 28

Tabla 29: Distribución de los docentes de las instituciones educativas de la UGE, Chachapoyas de acuerdo a la satisfacción laboral y sus correspondientes dimensiones

		Dimensiones						Variable	
		Condiciones de trabajo		Relación institución		Concepción del trabajo		Satisfacción laboral	
Nivel de satisfacción		fi	fi%	fi	fi%	fi	fi%	fi	fi%
Válido	Casi insatisfecho	50	30.5	5	3.0	62	37.8	10	6.1
	Casi satisfecho	100	61.0	146	89.0	98	59.8	138	84.1
	Satisfecho	14	8.5	13	7.9	4	2.4	16	9.8
	Total	164	100.0	100.0	100.0		100.0		100.0

Fuente: Base de datos, anexo

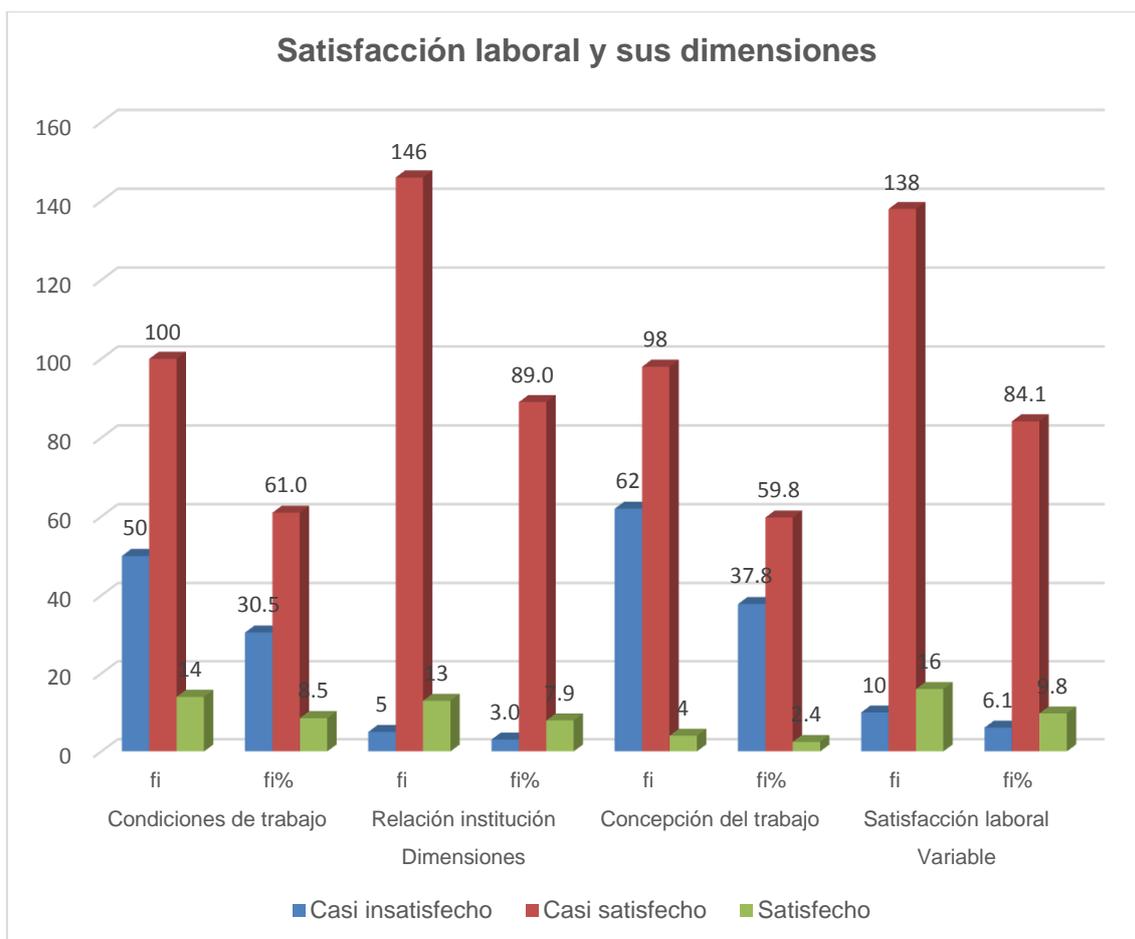


Figura 29: En la variable y en las dimensiones el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas, en el 2016 se encuentra en casi satisfecho.

Tabla 30: Estadígrafos obtenidos a través de la estadística descriptiva, acerca de la satisfacción laboral de los trabajadores de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas.

Estadígrafos	Condiciones de trabajo	Relación institucional	Concepción del trabajo	Satisfacción laboral
Media	27.1641791	27.7462687	12.52238806	67.43283582
Error típico	0.470570838	0.5343655	0.229405667	0.968808871
Mediana	27	28	12	67
Moda	25	29	12	61
Desviación estándar	3.851788309	4.37397012	1.877766315	7.930042379
Varianza de la muestra	14.83627318	19.1316147	3.526006332	62.88557214
Curtosis	-0.91523248	1.48682061	-0.752745691	-1.00600227
Coefficiente de variabilidad	0.141796603	0.15764174	0.149952733	0.117599123
Rango	14	23	8	28
Mínimo	19	21	8	54
Máximo	33	44	16	82
Suma	1820	1859	839	4518
Cuenta	67	67	67	67
Nivel de confianza(95.0%)	0.939524991	1.06689514	0.458023193	1.934289321

Fuente: Base de datos, anexo

Interpretación: En la tabla se observa que de acuerdo al coeficiente de variabilidad tanto en las dimensiones y en la variable de satisfacción laboral se tiene que la mayor dispersión entre puntaje y puntaje y con relación a la media es en la variable satisfacción laboral con relación a las dimensiones; sin embargo de acuerdo al coeficiente de variabilidad se tiene que tanto en las dimensiones como en la variable los datos son homogéneos ya que los indicadores se encuentran por debajo del parámetro que es de 35%

4.2. Discusión

A nivel general si bien es cierto que se tiene que el nivel de satisfacción laboral se encuentra en casi satisfecho en un 90,2%, pero también hay un mínimo porcentaje que es de 6,1% que es casi insatisfecho, es decir que si existe las condiciones pero es que se debe lograr en la totalidad que los trabajadores y/o docentes lleguen a tener esa plenitud de satisfacción por lo que es pertinente proponer un Modelo de Gestión Estratégica a fin de

conseguir que todos los trabajadores sin excepción logren la satisfacción laboral. Los que dirigen a las instituciones educativas deben en lo posible hacer un seguimiento en forma personalizada a sus colaboradores, a fin de darles la confianza del caso y/o ponerse en su lugar, de hecho si es que habría esta preocupación por sus expectativas y necesidades de los colaboradores la productividad aumentaría, habría mejores condiciones laborales, por ende el clima institucional sería el adecuado; pero si es que aún se encuentran casi satisfechos de hecho que con el tiempo habría un contagio y todo se derrumbaría; es por eso que los líderes especialmente los pedagógicos tienen que tomar las estrategias pertinentes a fin de no herir susceptibilidades y lograr que todos se sumen para obtener la visión anhelada por todos.

En las dimensiones también se observa la misma figura en la que los porcentajes altos se encuentran en casi satisfecho, ante esta situación los líderes pedagógicos deben mantener y/o mejorar a fin de que en un 100% se logre obtener que todos los trabajadores se encuentren satisfechos, si esto sería así estamos seguros que tendríamos docentes comprometidos con la tarea e identificados con la institución, por supuesto todo esto va a depender para que en Amazonas, específicamente en la UGEL Chachapoyas, tengamos docentes con alto espíritu de superación, y que desarrollen sus actividades con agrado y gusto.

Si comparamos los resultados y/o porcentajes en las dimensiones tenemos que existe mayor insatisfacción en los que corresponde a concepción del trabajo que es de 37,8%, seguido de condiciones de trabajo con un 30.5% y finalmente tenemos a relación con la institución que es solo de 3% esto quizá se deba porque se toca la parte medular que es el salario y si hacemos un análisis más detenido efectivamente la mayoría de docentes se encuentran en los niveles bajos y por tanto sus sueldos no son tan halagadores y/o no están a la altura de la canasta familiar.

Los resultados tienen cierta similitud a los de Navarro (2008) ya que de acuerdo a sus resultados obtuvieron que los profesionales entrevistados se muestran satisfechos con su trabajo y que disfrutaban del mismo, esto mismo se

está dando en las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas ya que en sus respuestas se han inclinado por estar muy satisfechos.

Similarmente sucede con el estudio de Pablos (2016), quien en lo que corresponde a satisfacción laboral, las enfermeras consideran estar satisfechas con la labor que realizan, de igual manera sucede con algunos(as) docentes de las instituciones educativas en estudio esto se debe a que ambas realizan los apostolados que viene hacer de servicio, es decir que se sienten satisfechos por la labor que realizan, pero de hecho que en ambos sectores se tiene que la insatisfacción proviene por las remuneraciones, en tal sentido si existiría una equidad en los sueldos con los demás sectores de hecho que la labor tanto educativa como en la atención en los hospitales sería óptima.

En (1986) uno de los pioneros de la Teoría de los Recursos fue Ulrich el cual se apoyó en parte en este enfoque para determinar cómo el personal de la empresa puede constituirse en fuente de ventaja competitiva; así mismo en este estudio se plantea que a través de una gestión estratégicas la satisfacción de los trabajadores se optimizará; de hecho que lo más importante es pensar en la persona, en los colaboradores, ya que ellos son los que garantizan en parte la buena marcha de la institución. Posteriormente a este autor existe otros autores tales como Cappelli y Singh quienes plantean las bases para la denominada gestión estratégica de los recursos humanos con el cual coincidimos ya que en el presente estudio también se está planteando un modelo de Gestión estratégica, para lo cual partimos desde la visión, la misión los valores y los objetivos estratégicos a fin de que las instituciones sean exitosas y en la que los trabajadores, docentes, colaboradores optimicen su satisfacción laboral en donde se desenvuelven.

4.3. Organización del modelo y fundamentación

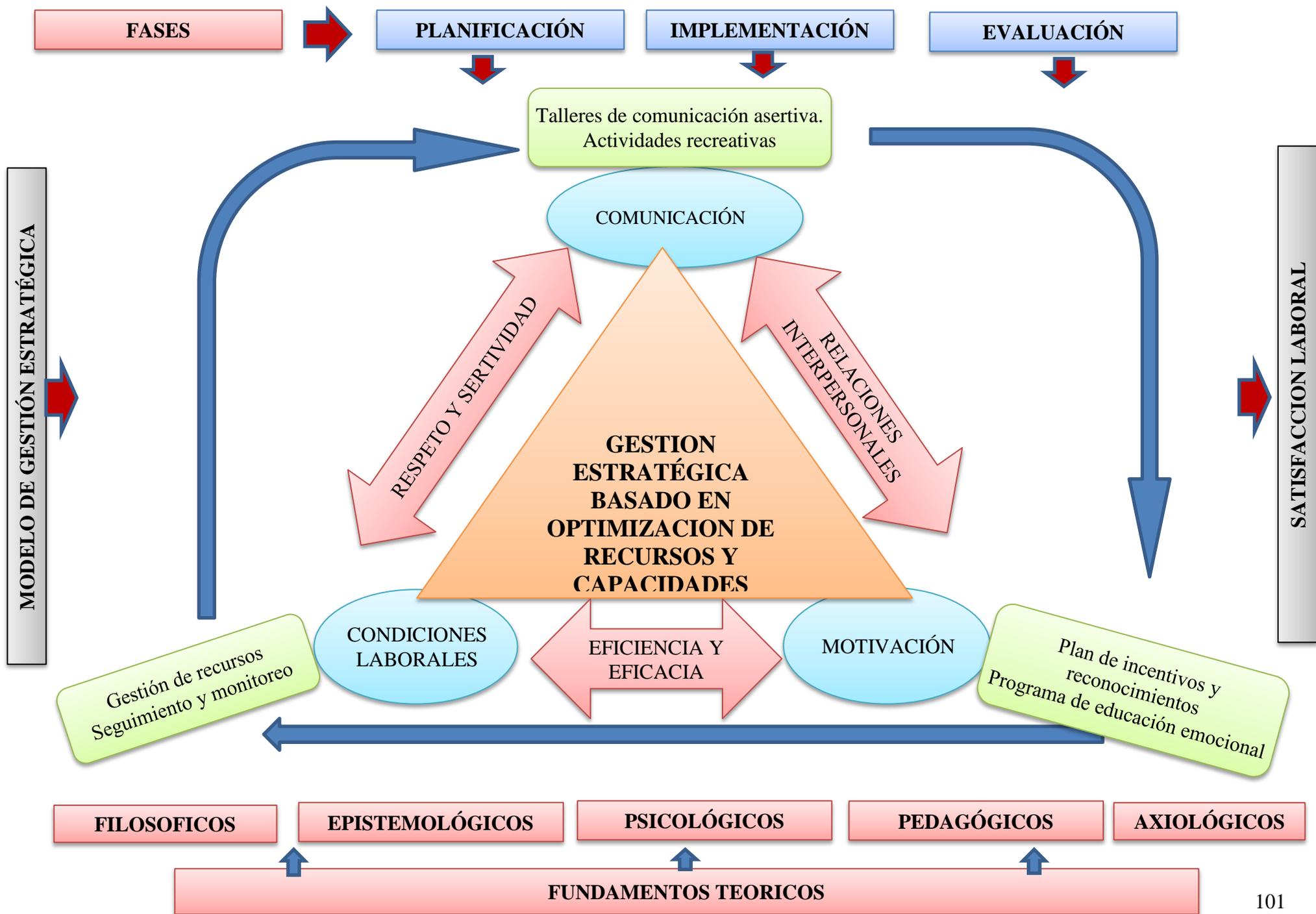
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO DE RECURSOS Y CAPACIDADES PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCION LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA UGEL CHACHAPOYAS

I. Representación Gráfica del Modelo

El modelo de Gestión estratégica basado en la optimización de recursos y capacidades para la mejora de la satisfacción laboral de los docentes, es una propuesta local para mejorar las condiciones laborales y la concepción que tienen de su trabajo los docentes de las instituciones educativas de Educación Básica Regular, que conforman la UGEL Chachapoyas. Está basado en la optimización de los recursos y las capacidades; para ello se propone mejorar los canales y formas de comunicación entre funcionarios, directivos y docentes, logrando un trato respetuoso, cordial y asertivo, mejorar las relaciones interpersonales para un mejor clima laboral.

El segundo componente está orientado en mejorar la motivación y satisfacción de los docentes referido al rol que desempeñan y por ende mejorar el servicio educativo que brindan a los estudiantes; y el tercer componente está enmarcado en generar mejores condiciones laborales, en base a los recursos se cuenta para potencializar capacidades de trabajo, comodidad y seguridad en el ambiente laboral.

Por ello se presenta el diseño del modelo:



II. INTRODUCCIÓN

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos.

Las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, gestionar los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado.

El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Lo anterior significa que el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las entidades del Estado apoyándose en los elementos que sobre la gestión estratégica este modelo les ofrecerá, adelanten acciones que les permitan diagnosticar e intervenir en la satisfacción laboral de sus servidores.

En todas partes, miles y miles de empleados se quejan de sus superiores y expresan que los ven únicamente como recursos para generar riqueza para los dueños y no como el verdadero potencial que ellos significan con sentimientos, emociones y necesidades de reconocimiento. Para ello comprender el comportamiento humano es fundamental para mejorar la satisfacción laboral y poder implementar un modelo de gestión estratégica basado en la optimización de recursos y capacidades.

III. OBJETIVOS Y / O PROPOSITO

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el nivel de satisfacción laboral de los docentes y directores de las instituciones educativas de Educación Básica Regular de la UGEL Chachapoyas.

OBJETIVO ESPECIFICOS

- 1) Planificar, actividades orientadas a la mejora del nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL Chachapoyas, relacionados a la comunicación asertiva, la motivación y las condiciones laborales.
- 2) Implementar actividades, y programas que permitan a los/ las docentes de las instituciones educativas de la UGEL Chachapoyas, mejorar el nivel de satisfacción laboral
- 3) Monitorear y hacer seguimiento de la eficiencia y eficacia del modelo de gestión estratégica basado en la optimización de recursos y capacidades para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los/ las docentes de las instituciones educativas de la UGEL Chachapoyas.

IV. TEORIAS

4.1. Teoría de los recursos y de las capacidades.

Al respecto Ordiz & Avella (2002) indica que:” **Ulrich** (1986) fue uno de los autores pioneros en aplicar la **Teoría de Recursos al campo de los recursos humanos**” (p.60). “Se apoyó parcialmente en este enfoque para determinar cómo el personal de la empresa podía constituirse en fuente de ventaja competitiva” (p.60).

“Posteriormente Cappelli y Singh (1992, citados en Ordiz & Avella, 2002) plantearon las bases para la denominada **teoría de gestión estratégica de recursos humanos**” (p.60).

No obstante, como afirma Kamoche (2001), el debate aún no está maduro; Todavía no está claro qué es lo que constituye un recurso respecto al factor humano, ya que es problemático determinar cuáles son las habilidades concretas de los trabajadores que crean valor en la empresa (Kamoche, 1996); Algunos autores consideran que el factor humano como recurso es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para aprender (Boudreau, 1983), mientras que otros hacen referencia al stock de conocimientos y destrezas acumulados por los trabajadores en la empresa a lo largo del tiempo . (Cappelli y Singh, 1992, citado en Ordiz & Avella, 2002).

“Esta concepción de la empresa como una institución para la integración de recursos que generan capacidades, establece una visión basada en la cooperación y comunicación entre los miembros de la organización que implica fomentar la estabilidad y las relaciones sociales” (Ordiz & Avella, 2002).

“Este razonamiento se apoya en una premisa fundamental: una integración eficaz de los recursos sólo tiene lugar cuando los individuos cooperan voluntariamente” (Ordiz & Avella, 2002).

Así, Hayek (1945) afirma que “cualquier individuo tiene alguna ventaja sobre los demás gracias a que posee información única de la que puede hacerse un uso beneficioso, pero de la que sólo puede hacerse uso si las decisiones que dependen de ella se le dejan al individuo en cuestión o se toman con su cooperación activa”.

Igualmente, Porter (1985) señala que un personal profundamente implicado con la organización genera una cultura organizativa que fomenta el cumplimiento puntual de los compromisos y facilita la

obtención de un producto más eficiente o con mayor valor para los clientes.

Una organización cumplirá con sus metas cuando sus trabajadores se encuentren identificados, cuando cada uno de ellos sean líderes en sus puestos de trabajo, cuando trabajen en equipo, cuando todos los colaboradores aporten de una u otra manera en bien de la organización. Pero por parte de los que dirigen las organizaciones deben motivar a sus trabajadores, reconocer la labor que hace cada uno de ellos; no solo les debe interesar las metas, sino que también es importante tener en cuenta que están trabajando con personas humanas y que cada una de ellas tienen diferentes emociones.

TEORIA X Y TEORIA Y: Teoría de las organizaciones

Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor, quien sintetiza con precisión los enfoques humanísticos que puede adoptar una gestión de Recursos Humanos. Se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: La tradicional (a la que denominó teoría X) y la moderna (a la que llamó teoría Y).

TEORIA MOTIVACIONAL DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW

La teoría de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas, las cuales están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia su exterior) Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores: Los factores higiénicos, referido a las

condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo. Sin embargo estos factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas, los deberes relacionados con el cargo en si, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir muy por encima de los niveles normales.

MODELO SITUACIONAL DE MOTIVACION, DE VROOM

Victor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir, es decir en cada individuo existen tres factores o tres fuerzas:

1. Objetivos personales del individuo.
2. Relación de objetivos con alta productividad.
3. Capacidad de influir en su productividad.

TEORIA DE LA EXPECTATIVA

En sus trabajos, Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones.

V. FUNDAMENTACIÓN

ETIMOLÓGICA:

(Yañez, 2002) Para hablar del concepto "Estrategia" y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu Ping Fa o "El arte de la guerra", en el cual, basándose en la experiencia de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las

armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

(Druker, 1987) El término estrategia viene del griego "Strategos" que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "Ejército" y "Acaudillar". El verbo griego, Strategos significa "Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos". El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años.

(Golden, 1992) Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia Antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomaquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomaquides estaba molesto porque Antistenes, un empresario le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con la de un General y señaló a Nicomaquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Henry Mintzberg (Mintzberg, Quinn, & Voyer, El proceso estratégico, 1997) dice que, al parecer, este punto de vista desapareció con la caída de las ciudades-estado de Grecia y no volvió a aparecer sino hasta después de la Revolución Industrial.

El primer paso en la evolución de la Gestión Estratégica se llevó a cabo a finales de la década de los cincuenta, cuando las empresas inventaron un enfoque sistemático para decidir el lugar y la manera en que la empresa realizaría sus negocios futuros. La parte analítica de este enfoque se denomina formulación de la estrategia y el proceso por medio del cual los gerentes la formulan en conjunto recibe el nombre planificación estratégica (Mintzberg, Quinn, & Voyer, El proceso estratégico, 1997).

El segundo paso se efectúa en la década de los 60, al descubrir que la configuración interna (capacidad) de la empresa tiene que transformarse siempre que una empresa realiza un cambio discontinuo en su estrategia (Mintzberg, Quinn, & Voyer, El proceso estratégico, 1997).

El tercer paso se llevó a finales de la década de los 70, en respuesta a la frecuencia cada vez mayor de discontinuidades de rápido desarrollo en el entorno, en particular las sociales, políticas y tecnológicas cuyas

consecuencias eran difíciles de predecir; para enfrentarlas, las empresas empezaron a utilizar una técnica de respuesta estratégica actual llamada dirección de problemas (Mintzberg, Quinn, & Voyer, El proceso estratégico, 1997).

En esta década muchas empresas detectan cambios que no saben cómo afrontar los instrumentos y técnicas de direcciones convencionales, con el control presupuestario, la planificación a largo plazo era inadecuada para hacer frente a los nuevos problemas (Gárciga, 1978).

(Drucker, 2000) En la cuarta y más reciente década en los 80, se produjo una reacción ante las limitaciones de la planificación estratégica, intenta superar las variables técnicas, económicas y la socio-político-cultural. Para llevar a cabo una estrategia se ha de tener unas capacidades adecuadas, es decir un personal, unos dirigentes formados y adecuados.

En la actualidad, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el pasar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial (Drucker, 1987).

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. (Chiavenato, 1998) Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor agregado. Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

FILOSÓFICO

El fundamento expresa el sentido valorativo del modelo a través del análisis de la realidad entendido como un proceso de cambio permanente en donde la ciencia es la herramienta de solución de todos los problemas del ser humano; en definitiva, el modelo propuesto es propositiva porque rescata al sujeto y su importancia de lo que percibe y su significado dependerá de la explicación

previa, expectativas, actitudes, creencias, necesidades e intereses de los docentes de la UGEL Chachapoyas

Epistemológica

Es necesario considerar que el modelo de gestión estratégica propuesto genera conocimiento empírico acerca de la socialización e interrelación de los docentes, en un contexto realista, aplicativo en donde se engendra valor en el conocimiento de la gestión estratégica y del manejo de un buen clima organizacional para el logro de la satisfacción laboral.

Psicológica

Se fundamenta en los principios Psicológicos aplicados (Comportamiento humano), ya que los procesos de trabajo deberán ejecutarse bajo un enfoque sistémico, que propiciando la sinergia entre todas las áreas de trabajo, beneficiará a todos los actores educativos. La implementación de sus procesos o actividades, no es rígida, puede variar sea por políticas de la organización o por la característica de temporalidad de la ejecución de sus programas.

Pedagógica

Se sustenta en que el modelo que se propone es aplicado a la Unidad de Gestión Educativa Local– Chachapoyas, entidad encargada de la gestión educativa en la provincia de Chachapoyas y los trabajadores son docentes encargados de desarrollar una labor pedagógica en las aulas, dirigida a los estudiantes de Educación Básica Regular.

Axiológica

El análisis y comprensión de la problemática de los valores, parte de un hecho de vital significación: los valores surgen como expresión de la actividad humana y la transformación del medio, siendo su presupuesto fundamental la relación sujeto-objeto, teniendo como centro la praxis, lo que como consecuencia, se debe analizar su vínculo con la actividad cognoscitiva, valorativa y comunicativa.

VI. PILARES

6.1 – COMUNICACIÓN

La comunicación es una característica del ser humano cuyo desarrollo depende, en parte del ambiente inmediato, de este toma lo que necesita para la realización de sus potencialidades y en él ha de conservarse como individuo y contribuir a la conservación de la especie.

Se dice que es un arte que solo se aprende en la medida que se practica y se practica bien. Como una característica de los seres humanos, es la esencia de la vida, porque permite al hombre ser el mismo, desarrollar su personalidad y profundizar en sus relaciones. El requisito trascendental en toda relación humana y que se concretiza a través de palabras o símbolos y donde damos a conocer lo que pensamos y sentimos.

Esta comunicación está enfocada a mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo, para ello es necesario desarrollar un buen clima organizacional que nos conlleve a que todo individuo se sienta satisfecho con el trabajo que realiza, lo cual se puede fortalecer mediante talleres que potencialicen una comunicación asertiva y empática mediante la comprensión de la importancia de las buenas relaciones y actividades donde se pongan en práctica la relación comunicativa que debe existir para favorecer la gestión en las instituciones.

6.2 – MOTIVACIÓN

En nuestro contexto se requiere el desarrollo de enfoques o explicaciones que permitan comprender la naturaleza humana y los fundamentos motivacionales que guían o conducen a un individuo a actuar, elegir, decidir o desempeñar su trabajo en las organizaciones o instituciones. Diversos cuestionamientos surgen en torno a la motivación, por ejemplo: ¿cuál es el fundamento motivacional de la actividad humana?, ¿cuáles son los factores que mueven o motivan

a una persona a actuar en las organizaciones?, ¿cuáles son las razones que explican su comportamiento en torno a la búsqueda y obtención de posibles motivadores (mayor salario, bonos, prestaciones, beneficios, etc.)?

En el movimiento de la gestión se argumenta que la principal motivación del trabajador radica en la ambición personal que influye para lograr un mayor rendimiento y, consecuentemente, obtener una paga mayor por el trabajo. Inclusive, Taylor establece como meta normal: la máxima cantidad de trabajo que pudiese efectuar un trabajador considerado en su ramo como de primera clase (Kliksberg, 1990), con lo que se argumenta la presencia de un homo economicus cuyo propósito es la obtención de las máximas ganancias a través del máximo trabajo realizado. El Taylorismo, tal como lo señala Kliksberg (1990), se propone de manera deliberada eliminar la posibilidad de realización de la mayoría de los trabajadores y fomentar la ambición personal.

6.3. CONDICIONES LABORALES

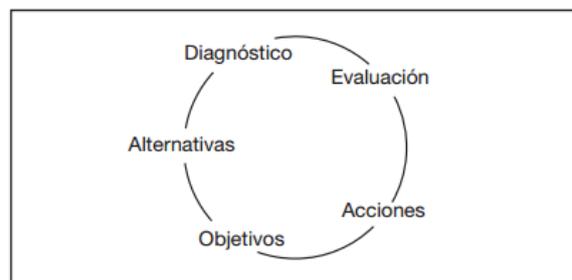
Se refiere a las condiciones de contrato del docente (estabilidad laboral – nombrado o contratado) a las tareas asignadas dentro del cargo que desempeña y a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, lo que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener buen rendimiento en sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del elemento humano, al ambiente y al equipo y facilitan su desempeño.

VII. PRINCIPIOS

Pensamiento sistémico y estratégico

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de

Peter Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder” A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos? El siguiente diagrama proporciona una primera aproximación a la circularidad del pensamiento estratégico.



Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación (ver esquema). Cada una de esas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales. Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

Liderazgo pedagógico

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciben el camino de la transformación como posible, además de deseable.

Aprendizaje organizacional

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias y capacidades, nuevas

sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las instituciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales. El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incrementa permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo. Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos. El aprendizaje -sobre las organizaciones educativas y su acumulación- es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión estratégica en el campo educativo es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las instituciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

VIII. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

Es un modelo propositivo que atenderá necesidades de comunicación, manejo de emociones, tolerancia al estrés, etc. que ayuden a mejorar la gestión en cada institución educativa y en los órganos intermedios de gestión educativa.

8.1. **Promueve la comunicación.**- Entendida como un arte en las interrelaciones personales de los docentes con todos los actores educativos, lo cual debe conllevar a la práctica de relaciones armoniosas, cordiales, basadas en el respeto y la asertividad. Esto se logrará a través de la planificación e implementación de talleres que ayuden a la mejora de la comunicación asertiva, buenas relaciones interpersonales, y actividades que permitan potenciar capacidades de trabajo en equipo, etc. Como por ejemplo actividades recreativas.

8.2. **Mejora la motivación y actitud hacia el trabajo.**- En el modelo se propone diversas estrategias para determinar el grado de motivación de los docentes hacia el trabajo, para poder planificar e implementar, programas de entrenamiento en el manejo de emociones, tolerancia al estrés, control en trabajos bajo presión, así como también desarrollar un plan para incentivar y reconocer el trabajo sobresaliente de los docentes de la UGEL Chachapoyas.

8.3. **Busca optimizar recursos y gestionar mejores condiciones laborales.**- Se propone gestionar el uso óptimo de los recursos, materiales, infraestructura y otros que generen un mejor ambiente laboral, minimizando riesgos. Así mismo monitorear y hacer seguimiento permanente al uso eficiente y eficaz de los recursos con que cuentan las instituciones. Así como también monitorear el cumplimiento de funciones y tareas asignadas acorde a las condiciones de contrato del trabajador.

IX. CONTENIDOS

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Talleres de comunicación asertiva	Mejorar el trato cordial, empático y afectivo entre los docentes de las IIEE	- Dinámicas -Entrenamiento en trato cordial y afectivo -Actividades participativas para mejorar el trato cordial hacia los demás	Diapositivas Papelotes plumones Folletos	Director de UGEL (o de IIEE) Responsable de recursos humanos	Test de comunicación
Taller para el manejo de emociones	Controlar y manejar adecuadamente emociones de los trabajadores docentes en el desempeño de sus funciones. Manejar y controlar síntomas de estrés en el trabajo	- Sesiones para aprender al controlar emociones de agresividad, depresión, frustración. - Actividades participativas, para el reconocimiento de actitudes agresivas, pasivas o asertivas. -Sesiones para conocer conductas y actitudes estresantes. -Sesiones para aprender a controlar el estrés en el trabajo	Diapositivas Papelotes plumones Folletos Retroproyector videos	Director Responsable del área de personal. Psicólogo(a) contratado	Encuestas Cuestionarios test
Jornadas de capacitación para mejorarla atención al usuario	Mejorar la forma en que brinda el servicio educativo	-Actividades informativas para la mejora en la atención t trato a los estudiantes. -Actividades participativas para involucrar a los padres de familia en la tarea educativa	Diapositivas Papelotes plumones Folletos Retroproyector videos	Director Responsable del área de personal.	Encuestas Cuestionarios Fichas de observación
Jornadas de Capacitación al personal docente en relaciones humanas	Mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de una misma institución educativa	-Actividades participativas que promuevan la mejora del clima organizacional en la institución.	Diapositivas Papelotes plumones Folletos Retroproyector videos	Director Responsable del área de personal	Encuestas Cuestionarios
Taller para el desarrollo Capacidad de gestión	Mejorar en el docente la búsqueda de alternativas de solución a problemas permanentes en su centro de labores	- Actividades participativas para desarrollar habilidades sociales y liderazgo pedagógico. -Reuniones informativas para la comprensión de la importancia de la gestión estratégica. -Actividades participativas para planificación de estrategias que mejoren la gestión en su I.E.	Diapositivas Papelotes plumones Folletos Retroproyector videos otros	Director Responsable del área de personal	Encuestas Cuestionarios
Taller de Liderazgo transformacional	Desarrollar liderazgo transformacional en cada uno de los docentes	-Actividades participativas para el desarrollo del liderazgo transformacional en el aula y en las instituciones	Diapositivas Papelotes plumones Folletos Retroproyector	Director Responsable del área de personal Responsable del área de gestión	Encuestas Cuestionarios

		educativas.	videos otros	pedagógica	
Programa de innovación de la gestión educativa.	Promover la participación con propuestas innovadoras para la mejora de la gestión educativa en la sede de UGEL y en instituciones educativas	-Reuniones informativas para la comprensión e importancia de una adecuada gestión educativa. Actividades participativas para promover la elaboración de propuestas de gestión educativa en torno a sus necesidades.	Diapositivas Papelotes plumones Folletos Retroproyector videos otros	Director Responsable del área de personal Responsable del área de gestión pedagógica	Encuestas Cuestionarios
Programa de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas	Desarrollar talleres de capacitación en uso de TICs, para la mejora del reporte de información	-Manejo de aula virtual. Actividades participativas para el manejo de software educativos y herramientas tecnológicas	Diapositivas Papelotes plumones Folletos Retroproyector videos otros	Director Responsable del área de personal Responsable del área de gestión pedagógica	Encuestas Cuestionarios
Programa de monitoreo y evaluación	Mejorar la concepción del trabajo, para el logro de la satisfacción laboral	-Aplicación de test vocacionales. Aplicación de test psicológico.	Hojas impresas Lápiz Lapicero Lap Top	Director Responsable del área de personal Responsable del área de gestión pedagógica	Test Psicológico Test vocacional

X. EVALUACIÓN

La evaluación se realizará a los procesos implementados, a los recursos y a la participación de los docentes, mediante la aplicación de instrumentos, en función a las necesidades diagnosticadas y acorde a las actividades desarrolladas.

XI. VIGENCIA DEL MODELO

El presente modelo de gestión estratégica tiene vigencia desde enero del 2017 al diciembre del 2019 (3 años)

XII. RETOS QUE EXIGE EL MODELO

Aplicabilidad: El presente modelo de gestión estratégica basado en la optimización del manejo de recursos y capacidades para la mejora de la satisfacción laboral debe ser aplicado en diferentes contextos es decir propone actividades que pueden desarrollarse en zona urbana o rural y en otras UGEL diferente a la que menciona la presente propuesta.

Sostenibilidad: El presente modelo desde su planificación hasta su evaluación está proyectado para tres años y a partir de ello, debe tener un plazo de otros tres años de sostenibilidad debido a la capacitación y mejora de la satisfacción laboral de los docentes, quienes sin la necesidad de estas actividades, continúan con buenos resultados.

Innovación: En el modelo se proponen actividades donde se busca que los docentes participantes de los programas de capacitación y talleres propongan estrategias innovadoras que apunten a mejorar la satisfacción laboral a través de la gestión estratégica.

XIII. Anexos:

ACTIVIDADES REALIZADAS (Talleres u otras actividades DESARROLLADAS)

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones

1. El nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas se encontró en insatisfecho en un 6,1% y satisfecho en un 90,20%. (Tabla 29)
2. El nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas, en la dimensión condiciones de trabajo se encontró en el nivel de insatisfacción en un 30,5% y en el nivel de satisfacción en un 69,5%.
3. El nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas, en la dimensión relación con la institución 3% en el nivel de insatisfacción y el 97% en el nivel de satisfacción.
4. El nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas, en la dimensión concepción del trabajo 37,8% en insatisfacción y el % en el nivel de insatisfacción y el 62,20 en el nivel de satisfacción.
5. Las teorías que sustentan al presente trabajo de investigación son las de los recursos y las motivacionales específicamente las de Herzberg, (1968).
6. El Modelo de Gestión estratégica optimizará la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la UGEL, Chachapoyas.

Sugerencias

1. Al Director de la UGEL, Chachapoyas, para que analice la Propuesta de Gestión Estratégica y lo haga extensivo en las diferentes instituciones del ámbito de su UGEL a fin de que a partir de, se optimice la satisfacción laboral de los involucrados en la labor educativa.
2. A los profesores de la UGEL, Chachapoyas a fin de que se reúnan en círculos de aprendizaje a fin de socializar el Modelo de Gestión Estratégica.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Albizu, E., & Landeta, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A., & Sáenz Torres, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis de Maestría (publicada), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEZ_SATISFACCION_LABORAL%20(2).pdf
- Álvarez Flores, D. (2010). Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de Lima metropolitana. *Persona*, 49-97. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-SatisfaccionYFuentesDePresionLaboralEnDocentesUniv-2870124.pdf
- Alvarez, G., & Miles, D. (2006). El papel de la empleabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores temporales. *Galela de economía*, 1-20.
- Alvarez, M. (1989). Los estilos de dirección y sus consecuencias. *Galega de Economía*, 1-20.
- Andrade, M., Miranda, C., & Freixas, L. (2000). Predicción del rendimiento académico. *Revista digital de educación y nuevas tecnologías*, 1-17.
- Andresen, M., Domsch, M., & Cascorbi, A. (2007). Working unusual hours and its relation to job satisfaction. *A Study of European Maritime Pilots*, 714-734.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público*. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*. Año III N° 05, 12.
- Borja, J., & Castell, M. (1997). *La gestión de las ciudades en la era de la información*. Mexico: Santillana S.A.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico D.F.: trillas.
- Cavalcante Silva, J. J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chavez, G. (2005). *Creando un ambiente de calidad*. Mexico: Cecsa.
- Chiavenato, A. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chruden, H., & Sherman, A. (2002). *Administración de personal*. Mexico: CECSA.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

- Crossman, A., & Harris, p. (2006). Job Satisfacción of secondary school teachers. *Educational Management Administration Leadership*, 29-46.
- Crozier, M. (1997). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. *CLAD Reforma y Democracia*, 1-7.
- D'Addio, A., Eriksson, T., & Frijters, P. (2007). An anlysis of the determinants of job satisfaccion when individuals. *Applied Economics*, 2413-2423.
- David, F. (1988). *gerencia estratégica creativa*. Bogotá: legis Editores S.A.
- Davis, K., & Newstrow, J. (1999). *Comportamiento Hunamo en el trabajo*. mexico: Mc Graw Hill.
- Delano, N., Rosasco, A., & Méndez, M. (1991). *Satisfacción laboral y stress en profesores de educación general básica*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Denny, R. (2001). *Motivar para ganar*. Mexico: Selector.
- Díaz, A. (2004). *las empresas españolas, a la cola de europa en formación y desarrollo según sus empleados*. Madrid: Grao.
- Drucker, P. F. (2000). *Los desafíos de la administración del siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Druker, P. F. (1987). *Las fronteras de la administración* . Buenos Aires: Sudamericana.
- Dunham, R., & Smith, F. (1985). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journl of educational Administration*, 379-396.
- Dunnette, M. D. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Fisher, C., Harris, L., Kirk, S., Leopold, J., & Leverment, Y. (2004). The Dynamics of Modernization and Job Satisfaction in the British National Health Service. *Review of Public Personnel Administration*, 304-318.
- Galup, s., Klein, G., & Jiang, J. (2008). *The impacts of job characteristics on is employee satisfaction*. New York: Mc Graw Hill.
- García Blanco, J. M., & Gutiérrez, R. (s.f.). Inserción laboral desigualdad en el mercado de trabajo: cuestiones teóricas. *REIS*, 269-293. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-InsercionLaboralYDesigualdadEnElMercadoDeTrabajo-761449%20(1).pdf
- García Molto, A. (1997). *Satisfacción laboral y diferencias motivacionales y de personalidad en lesionados medulares con distintas situaciones de empleo*. Tesis Doctoral (publicada), Universidad Complutense de Madrid, España, Madrid. Obtenido de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/4/S4014401.pdf>
- García, J. (2003). *Efectos de la educación sobre los determinantes de la satisfacción laboral en españa*. Valencia - España: Universidad de Valencia.
- Gárciga, R. J. (1978). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana: Felix Valera.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Bogotá: McGraw Hill.
- Golden, B. R. (1992). SBU Strategy and performance. *Strategic Management Journal*, 145-158.
- Guerrero Miranda, H., & Velez Delgado, W. (2013). *Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A*. Tesis de Maestría (publicada),

- Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador, Guayaquil.
Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Documents/UPS-GT000506.pdf
- Hagemann, G. (2002). *Motivación: manual de implementación*. México: Limusa.
- Halloran, & Bentosn. (1987). *Diagnostico laboral en una empresa textil peruana*. Lima: Editora995.
- Hatten, K., & Hatten, M. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 329-342.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1974). Organizational Climate: measures, research and contingencies. *Academy of management journal*, 225-280.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- kenneth, R. A. (1971). *The concept of corporate strategy*.
- Koontz, H. (1990). *Administracion*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las organizaciones*. Mexico: Harla.
- Lapierre, L., & Hackett, R. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfacción an organizational citizenship behavior. *Journal of ocupational and Organizational Psychology*, 539-554.
- Marquez Perez, M. (2001). *Satisfaccion laboral*. Mexico: Trillas.
- Martínes Cárdenas, E. E. (2002). La revolución gerencial en la gestión pública. *INNOVAR -revista de ciencias administrativas y sociales*, 17-30.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. new York: Harper & Row Publishers.
- Mason, C., & Griffin, M. (2002). Grouptask satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to Groups . *Samall Group Research*, 271-312.
- Maxwel, J. C. (2001). *Liderazgo eficaz*. Miami FL: Vida.
- Mintzberg, h. (1987). *The strategy concept*. california: management Review.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). *Reflecting on the strategy process*. Mississippi: Magnament review.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del instituto pedagógico de Miranda, en relación con el estilo de liderazgo del jefe de departamento. *Sapiens*, 43-57.
- Navarro Astor , E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de losprofesionales técnicos del sector de la construcción: una comunicación cualitativa en la ciudad de valencia*. Tesis Doctoral (publicada, Uniersidad Politécnica de Valencia, Valencia. Recuperado el 14 de 01 de 2017, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf>
- Navarro Astor, E. (2008). *Aportación al estudio a la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción:una comuicación cualitativa en la comunidad Valencia*. Tesis Doctoral (publicada), Universidad Politécnica de Valencia, España, Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf>
- Nelson, B. (1998). *Formas de como recompensar el trabajo bien hecho*. Bogotá: Norma Amazon.
- Ordiz Fuertes, M., & Avella, C. L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y*

- Economía de la Empresa*, 8(3), 5978. Obtenido de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>
- Pablos Gonzáles, M. (2016). *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los Hospitales públicos de Badajoz y Cáceres*. Tesis Doctoral (publicada), Universidad de Extremadura, España. Recuperado el 14 de 01 de 2017, de http://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia_e_investigacion/419drh.pdf
- Palma Carrillo, S. (2000). *Motivación y clima laboral en personas de tres entidades universitarias de gestión particular*. Lima: revista de investigación en psicología.
- Peiró, J. M. (1985). *Evaluación psicológica de las organizaciones*. Valencia: UIPOT Universidad de Valencia.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). The effect of Organizational Behavior and Human performance. *Journal of Organizational Psychology*, 189-239.
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rojas, J. (1995). *Satisfacción laboral en una muestra de profesores de educación diferencial de la comuna de Ñuñoa*. Santiago: Pontificia universidad Católica de Chile.
- Saavedra González, J. (s.f.). *Administración estratégica: Evolución y tendencias*. Obtenido de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- (2004). *Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas*. Tesis Doctoral (publicada), Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. Obtenido de Existe una considerable falta de conexión entre las disciplinas que han estudiado a
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Madrid: currency.
- Serna Gomez, H. (2000). *gerencia estratégica*. Bogotá: Prentice Hall.
- Universidad de Lasalle: Vicerrectoría de investigación y transferencia [UL]. (s.f.). *Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones*. Obtenido de <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES>
- Uribe, E. (2006). *Empleo sin discriminación*. Barcelona: Graó.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.
- Wright, B., & Davis, B. (2003). *Job Satisfacción in the Public Sector*. New York: American review.
- Yañez, E. (2002). *Dirección estratégica*. La Habana: Universidad de la Habana.

ANEXOS

Anexo 01: Cuestionario de satisfacción laboral



UNIVERSIDAD “CÉSAR VALLEJO”

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una “X” la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

EDAD: _____ SEXO: Masculino Femenino

CARGO QUE DESEMPEÑA:-

TIEMPO DE SERVICIO EN LA I.E.

CONDICION: Nombrado Destacado Contratado

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

NUNCA	01 PUNTOS
AVECES	02 PUNTOS
CASI SIEMPRE	03 PUNTOS
SIEMPRE	04 PUNTOS

Nº	DIMENSIONES	ITEMS	NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
01	CONDICIONES DE TRABAJO	¿Los beneficios económicos que percibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?				
02		¿Gana lo suficiente en su actual empleo para atender a los que depende de Ud.?				
03		¿Cree que su jefe tiene buenas relaciones laborales con Ud.?				
04		¿Las relaciones con mis compañeros de trabajo me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?				
05		¿Se siente seguro y estable en su trabajo?				
06		¿Cree Ud. que la estabilidad laboral permite un mejor desempeño?				
07		¿Cree que su trabajo actual es interesante?				
08		¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?				
09		¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, otros) cuando un trabajo bien hecho?				
10		¿La Institución educativa le proporciona oportunidades de crecimiento?				
11	RELACION CON LA INSTITUCION	¿Está satisfecho con el status y la jerarquía que le brinda la Institución?				
12		¿Cree usted que su trabajo contribuye al prestigio de la institución?				
13		¿La Institución cuenta con equipamiento tecnológico que necesitas para desempeñar tus funciones eficientemente?				
14		¿Los recursos tecnológicos son suficientes y adecuados para atender la demanda?				
15		¿Considera que recibe buen trato por parte de la plana jerárquica?				
16		¿Considera que el tipo de gestión de la Institución Educativa en la que labora es democrática?				
17		¿Cree que ha elegido bien su profesión?				
18		¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?				
19		¿Su trabajo le genera stress?				
20		¿Cree Ud. que puede manejar las situaciones estresantes en su trabajo?				
21	CONCEPCION DEL TRABAJO	¿Recibe su salario de acuerdo al cronograma establecido por el órgano superior?				
22		¿Estás satisfecho con el régimen laboral al que pertenece?				
23		¿Desea otro empleo en lugar del actual?				
24		¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?				
25		¿Cree que el esfuerzo que Ud. Realiza en su trabajo está acorde con su remuneración?				

FICHA TÉCNICA

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

1. OBJETIVO :

Determinar el grado de satisfacción laboral en los docentes de las II EE del nivel primario de las I.E. de la UGEL Chachapoyas.

2. AUTOR: Mg. Maribel Janet Bazán Ueno.

3. TIEMPO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO : El instrumento se aplicará a la muestra seleccionada en una (0 1) hora

4. DIMENSIONES

D1. CONDICIONES DE TRABAJO

D2. RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

D3. REFERENCIA PERSONAL DEL PROFESIONAL

5. DIMENSIONES Y SUB DIMENSIONES

DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES
CONDICIONES DE TRABAJO	Salario
	Relaciones humanas
	Higiene del medio físico
	Interés en el trabajo
	Promoción
RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Prestigio
	Nivel tecnológico
	Estilo de gestión
	Nivel profesional
	Tolerancia al stress
CONCEPCION DEL TRABAJO	Normas y valores
	Concepción del trabajo

6. PUNTAJE MAXIMO : 100 PUNTOS

7. NIVELES DE SATISFACCION LABORAL :

- De 0 a 25: Insatisfecho
- De 26 a 50: Casi insatisfecho
- De 51 a 75 : Casi satisfecho
- 76 al 100 : Satisfecho

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	ÍTEMS	VALORACIÓN	
SATISFACCIÓN LABORAL	CONDICIONES DE TRABAJO	Salario	¿Los beneficios económicos que percibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?		
			¿Gana lo suficiente en su actual empleo para atender a los que depende de Ud.?		
		Relaciones humanas	¿Cree que su jefe tiene buenas relaciones laborales con Ud.?		
			¿Las relaciones con mis compañeros de trabajo me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?		
		Seguridad en el trabajo	¿Se siente seguro y estable en su trabajo?		
			¿Cree Ud. Que la estabilidad laboral permite un mejor desempeño?		
		Interés en el trabajo	¿Cree que su trabajo actual es interesante?		
			¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?		
		Promoción	¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, otros) cuando un trabajo bien hecho?		
			¿La Institución educativa le proporciona oportunidades de crecimiento?		
		RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN	Prestigio	¿Está satisfecho con el status y la jerarquía que le brinda la Institución?	
				¿Cree usted que su trabajo contribuye al prestigio de la institución?	
	Nivel tecnológico		¿La Institución cuenta con equipamiento tecnológico que necesitas para desempeñar tus funciones eficientemente?		
			¿Los recursos tecnológicos son suficientes y adecuados para atender la demanda?		
	Estilo de gestión		¿Considera que recibe buen trato por parte de la plana jerárquica?		
			¿Considera que el tipo de gestión de la Institución Educativa en la que labora es democrática?		
	Satisfacción profesional		¿Cree que ha elegido bien su profesión?		
			¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?		
	Tolerancia al stress		¿Su trabajo le genera stress?		
			¿Cree Ud. Que puede manejar las situaciones estresantes en su trabajo?		
	CONCEPCIÓN DEL TRABAJO		Normas y valores	¿Recibe su salario de acuerdo al cronograma establecido por el órgano superior?	
				¿Estás satisfecho con el régimen laboral al que pertenece?	
		Concepción del trabajo	¿Desea otro empleo en lugar del actual?		
			¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?		
		¿Cree que el esfuerzo que Ud. Realiza en su trabajo está acorde con su remuneración?			

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL GRADO DE STISFACCIÓN LABORAL

ESTIMADO COLEGA, A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UNA SERIE DE INTERROGANTES, DE LAS
CUALES DEBERÁ LEER DETENIDAMENTE Y MARCAR LA ALTERNATIVA QUE CONSIDERE
CORRECTA:

Nº	ITEMS	NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
01	¿Los beneficios económicos que percibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?				
02	¿Gana lo suficiente en su actual empleo para atender a los que depende de Ud.?				
03	¿Cree que su jefe tiene buenas relaciones laborales con Ud.?				
04	¿Las relaciones con mis compañeros de trabajo me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?				
05	¿Se siente seguro y estable en su trabajo?				
06	¿Cree Ud. Que la estabilidad laboral permite un mejor desempeño?				
07	¿Cree que su trabajo actual es interesante?				
08	¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?				
09	¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, otros) cuando un trabajo bien hecho?				
10	¿La Institución educativa le proporciona oportunidades de crecimiento?				
11	¿Está satisfecho con el status y la jerarquía que le brinda la Institución?				
12	¿ Cree usted que su trabajo contribuye al prestigio de la institución?				
13	¿La Institución cuenta con equipamiento tecnológico que necesitas para desempeñar tus funciones eficientemente?				
14	¿Los recursos tecnológicos son suficientes y adecuados para atender la demanda?				
15	¿Considera que recibe buen trato por parte de la plana jerárquica?				
16	¿Considera que el tipo de gestión de la Institución Educativa en la que labora es democrática?				
17	¿Cree que ha elegido bien su profesión?				
18	¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?				
19	¿Su trabajo le genera stress?				
20	¿Cree Ud. Que puede manejar las situaciones estresantes en su trabajo?				
21	¿Recibe su salario de acuerdo al cronograma establecido por el órgano superior?				
22	¿Estás satisfecho con el régimen laboral al que pertenece?				

23	¿Desea otro empleo en lugar del actual?				
24	¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?				
25	¿Cree que el esfuerzo que Ud. Realiza en su trabajo está acorde con su remuneración?				

NUNCA	01 PUNTO
AVECES	02 PUNTOS
CASI SIEMPRE	03 PUNTOS
SIEMPRE	04 PUNTOS

Anexo: Confiabilidad del instrumento

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Los beneficios económicos que percibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?	58,47	64,074	,473	,507	,739
¿Gana lo suficiente en su actual empleo para atender a los que depende de Ud.?	58,29	64,999	,410	,438	,743
¿Cree que su jefe tiene buenas relaciones laborales con Ud.?	57,61	61,534	,580	,554	,730
¿Las relaciones con mis compañeros de trabajo me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?	57,89	64,163	,421	,452	,741
¿Se siente seguro y estable en su trabajo?	57,63	63,291	,393	,421	,741
¿Cree Ud. Que la estabilidad laboral permite un mejor desempeño?	57,34	63,433	,339	,386	,744
¿Cree que su trabajo actual es interesante?	57,38	63,104	,414	,383	,740
¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?	57,48	59,974	,229	,192	,767
¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, otros) cuando un trabajo bien hecho?	58,05	65,431	,312	,256	,747
¿La Institución educativa le proporciona oportunidades de crecimiento?	58,54	66,715	,259	,256	,750

¿Está satisfecho con el status y la jerarquía que le brinda la Institución?	57,96	63,609	,475	,340	,738
¿ Cree usted que su trabajo contribuye al prestigio de la institución?	57,11	66,453	,256	,264	,750
¿La Institución cuenta con equipamiento tecnológico que necesitas para desempeñar tus funciones eficientemente?	58,00	63,698	,433	,424	,740
¿Los recursos tecnológicos son suficientes y adecuados para atender la demanda?	58,18	62,900	,122	,134	,779
¿Considera que recibe buen trato por parte de la plana jerárquica?	57,23	68,544	,048	,264	,759
¿Considera que el tipo de gestión de la Institución Educativa en la que labora es democrática?	57,64	65,365	,320	,264	,746
¿Cree que ha elegido bien su profesión?	57,43	66,121	,233	,284	,751
¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?	57,37	64,398	,322	,451	,745
¿Su trabajo le genera stress?	57,74	68,912	-,005	,290	,765
¿Cree Ud. Que puede manejar las situaciones estresantes en su trabajo?	58,01	62,906	,493	,481	,736
¿Recibe su salario de acuerdo al cronograma establecido por el órgano superior?	57,24	64,261	,390	,368	,742
¿Estás satisfecho con el régimen laboral al que pertenece?	58,30	64,148	,430	,387	,741
¿Desea otro empleo en lugar del actual?	57,94	68,896	,037	,106	,759

¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?	58,02	65,742	,329	,311	,746
¿Cree que el esfuerzo que Ud. Realiza en su trabajo está acorde con su remuneración?	58,26	66,443	,256	,177	,750

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,755	,795	25

Se aplicó el instrumentos a un Grupo Piloto de 20 docentes de la Red de Rodríguez de Mendoza y se obtuvo al aplicar el Alpha de Cronbach que la relación entre los ítems es de .795 el cual está por encima del parámetro que es de .63 y por tanto es confiable el instrumento

Anexo: Validación de los expertos

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (POST- TEST)

i.. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	<i>Mercedes Gallagos Mercedes</i>
Profesión (es)	<i>Docente</i>
Grado (os) académico (s)	<i>Dr.</i>
Institución (es) donde labora	<i>UCV</i>
Cargo que desempeña	<i>Dircción</i>
ii. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/ a)	
Título de la Investigación	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL CHACHAPOYAS.
Autor	MG. MARIBEL JANET BAZAN UENO
Denominación del Instrumento a validar	QUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

iii. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	EGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los items están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	✓		
ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
ORGANIZACIÓN	Se presentan los items una organización Lógica.	✓		
PERTINENCIA	Los items corresponden a las dimensiones que se	✓		

	evaluarán.	✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir la satisfacción laboral de docentes del nivel primario.	✓		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico –Científicos.	✓		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	✓		
METODOLOGIA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	✓		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Chiclayo ... de del 2016



Firma del Profesional Experto

Nº de DNI ... 16480537

Nº De teléfono ... 9.73845008 ...

Email ... gonzale1958 @ hotmail . com

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (POST- TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	Alfonso Mejía Villanueva
Profesión (es)	Docente en Educación
Grado (os) académico (s)	Mag. en Educación de los Servicios de Salud Especialista en Ciencias E.S.S. Abogado en Educación
Institución (es) donde labora	Universidad Católica Vallejuno
Cargo que desempeña	Docente Especial Post-Grado
ii. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador a)	
Título de la investigación	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL CHACHAPOYAS.
Autor	MG. MARIBEL JANET BAZAN UENO
Denominación del instrumento a validar	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

iii. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	EGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado	/		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	/		
ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	/		
ORGANIZACIÓN	Se presentan los ítems una organización Lógica.	/		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se	/		

	evaluarán			
INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir la satisfacción laboral de docentes de nivel primario.	/		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-Científicos			
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	/		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	/		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Chiclayo de del 2016

Alfonso Rojas
 Firma del Profesional Experto
 N° de DNI 6419378
 N° De teléfono 99605525-)
 Email rojas48@johncs

INFORME OPINIÓN DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (POST- TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	<i>Maribel Hernández Fernández</i>
Profesión (es)	<i>funcionaria su Educación</i>
Grado (os) académico (s)	<i>Doctora en Educación</i>
Institución (es) donde labora	<i>UCCS - Cuzco</i>
Cargo que desempeña	<i>Especialista de Educación</i>
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/a)	
Título de la Investigación	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL CHACHAPOYAS.
Autor	MG. MARIBEL JANET BAZAN UENO
Denominación del Instrumento a validar	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	EGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	✓		
ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
ORGANIZACIÓN	Se presentan los ítems una organización lógica	✓		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se	✓		

	evaluarán.			
INTENCIONALIDAD	Adecuado para medir la satisfacción laboral de docentes del nivel primario.	✓		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnico –Científicos.	✓		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	✓		
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	✓		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(...X...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

..... Apto para aplicar a la muestra
 seleccionada.

Chiclayo de del 2016

.....
 Firma del Profesional Experto

N° de DNI 1852129.....

N° De teléfono 790219547.....

Email beti.lahormarcdz2013@gmail.com

VALIDACION DEL MODELO : TECNICA DELPHY

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) tesisistas, relacionado con la **PROPUESTA DE MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA UGEL CHACHAPOYAS- 2016**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar , en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 12
- 1.2. Cargos que ha ocupado Docente
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: EPG - UCV - CH
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 05
- 1.5. Grado académico: Doc.

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	✓		
Su propia experiencia	✓		
Trabajos de autores nacionales	✓		
Trabajados de autores extranjeros	✓		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición	✓		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto Alfonso Gallardo Navón

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado:

"MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL CHACHAPOYAS- 2016"

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

Nº	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	<input checked="" type="checkbox"/>				
2	Representación gráfica de la propuesta	<input checked="" type="checkbox"/>				
3	Secciones que comprende	<input checked="" type="checkbox"/>				
4	Nombre de estas secciones	<input checked="" type="checkbox"/>				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	<input checked="" type="checkbox"/>				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	<input checked="" type="checkbox"/>				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	<input checked="" type="checkbox"/>				

2.2. CONTENIDO

Nº	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	<input checked="" type="checkbox"/>				
2		<input checked="" type="checkbox"/>				
3						
4						
5						

6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	✓				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	✓				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	✓				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	✓				

Lugar y fecha _____

Firma _____

DNI N° 86480577

Teléf.: 978845008

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesisistas y sus teléfonos correspondientes.

MARIBEL JANET BAZAN UENO

EMAIL: bazanueno@hotmail.com

Celular: 942917288

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que están realizando los (las) testistas, relacionado con la **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA UGEL CHACHAPOYAS- 2016**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 4 años.
- 1.2. Cargos que ha ocupado Docente
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labore actualmente: Unice - Chiclayo
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 2 años
- 1.5. Grado académico: Doctora

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	✓		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto Patricia Hernández Fernández

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado:

"MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL CHACHAPOYAS- 2016"

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

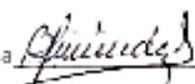
N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto					
2						
3						
4						
5						
6						
7						

MARIBEL JANET BAZAN UENO

8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia Interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha _____ Firma 

DNI N° 36526129 Teléf.: 990219347

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesisistas y sus teléfonos correspondientes.

MARIBEL JANET BAZAN UENO

EMAIL: bazanueno@hotmail.com

Celular: 942917288

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la Investigación que están realizando los (las) testistas, relacionado con la **PROPUESTA DE MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA UGEL CHACHAPOYAS - 2016**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria + 10 años
 1.2. Cargos que ha ocupado JEFE DE ASISTENCIA DIRECTORA E P U S S
 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: EPGGUCV
 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 08
 1.5. Grado académico: Maestría Ciencias Sociales
en Educación H.C.S.S.

*Presidenta
Comisión
Tribunal*

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultara marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	✓		
Su propia experiencia	✓		
Trabajos de autores nacionales	✓		
Trabajos de autores extranjeros	✓		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	✓		
Su intuición	✓		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto MAGINA CASAP VILLANUEVA

Se ha elaborado una propuesta de un programa denominado:

"MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL CHACHAPOYAS- 2016"

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	/				
2	Representación gráfica de la propuesta	/				
3	Secciones que comprende	/				
4	Nombre de estas secciones	/				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	/				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	/				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	/				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del programa (modelo, plan, etc.) propuesto	/				
2		/				
3						
4						
5						
6						
7						

MARIBEL JANET BAZÁN UENO

8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia			✓		
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación			✓		
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.			✓		
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación			✓		

Lugar y fecha _____

Firma _____

DNI N° _____

Teléf.: _____

Le agradecemos nuestra gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres, dirección electrónica de los (las) tesisistas y sus teléfonos correspondientes.

MARIBEL JANET BAZAN UENO

EMAIL: maribelbazan@unsa.edu.pe

Celular: 942917288

FOTOS



