



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los
trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local
N° 01 - San Juan de Miraflores, 2015.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

Br. Magdalena Nancy Conde Chipana

ASESOR:

Dr. José Muñoz Salazar

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ - 2018

Dr. Edwin Martínez López

Presidente

Mgtr. Santiago Gallarday Morales

Secretaria

Mgtr. Miluska Vega Guevara

Vocal

Dedicatoria

Con amor y gratitud a mis padres, hermanos y sobre todo a mi preciosa hija Azumi por cederme su valioso tiempo y apoyo incondicional para lograr mi superación profesional.

Agradecimientos

A la Universidad César Vallejo, que me acogió en sus aulas y me formó como profesional. A mis profesores, de quienes he aprendido con gran ahínco. A mis compañeros, quienes han pasado a ser parte de mi vida.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Magdalena Nancy Conde Chipana, estudiante del Programa Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 10029209, con la tesis titulada: “Estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, 2015”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha: Los Olivos, de Diciembre del 2015.

Firma.....

Nombres y apellidos: Magdalena Nancy Conde Chipana

DNI: 10029209

Presentación

Señores miembros del jurado:

Pongo a su disposición la tesis titulada “Estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01- 2015”. En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el grado académico de magister en educación de la Universidad “Cesar Vallejo”.

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. De esta manera es un proceso muy particular consistente en las actividades de planificación, organización ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Es por ello que se ha analizado descriptivamente la correlación entre ambas variables como: la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente.

El estudio se enmarca dentro de la modalidad de investigación de campo de tipo correlacional. En este sentido, la investigación está estructurada en siete (7) capítulos:

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido la universidad. En el capítulo I, se ha considerado la introducción de la investigación. En el capítulo II, se registra el marco metodológico. En el capítulo III, se considera los resultados a partir del procesamiento de la información recogida. En el capítulo IV se considera la discusión de los resultados. En el capítulo V se considera las conclusiones. Y por último, en el capítulo VI se considera la recomendación. En el capítulo VII las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

La Autora.

Índice

	Página
PÁGINAS PRELIMINARES	i
Página del jurado	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Declaratoria de autenticidad	iv
Presentación	v
Índice	vi
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1. Antecedentes	14
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanista	18
1.3. Justificación	47
1.4. Problema	48
1.4.1. Realidad problemática	48
1.4.2. Formulación del problema	58
1.5. Hipótesis	59
1.6. Objetivos	60
II. Metodología	62
2.1. Variables	63
2.2. Operacionalización de las variables	64
2.3. Metodología	65
2.4. Tipo de estudio	65
2.5. Diseño	65
2.6. Población, muestra y muestreo	66
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
2.8. Método de análisis de datos	71
III. Resultados	72
IV. Discusión	89
V. Conclusiones	93
VI. Recomendaciones	96

VII. Referencias	98
Anexos	103

- Artículo científico
- Matriz de consistencia
- Instrumentos de aplicación
- Instrumento de validez

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Estilos gerenciales	64
Tabla 2 Satisfacción laboral	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Trabajadores de la Ugel 1.	67
Tabla 4 Validación de juicio de expertos.	70
Tabla 5 Coeficiente de confiabilidad de la Variable: estilo gerencial.	70
Tabla 6 Coeficiente de confiabilidad de la Variable: satisfacción laboral.	70
Tabla 7 Recursos estadísticos.	71
Tabla 8 Distribución de la Variable estilo general según sus niveles	73
Tabla 9 Distribución de la muestra según la dimensión comunicación asertiva.	74
Tabla 10 Distribución de la muestra según la dimensión relaciones humanas	75
Tabla 11 Distribución de la muestra según la dimensión innovación y mejora continua.	76
Tabla 12 Distribución de la muestra según la variable satisfacción laboral.	77
Tabla 13 Distribución de la muestra según la dimensión motivación	78
Tabla 14 Distribución de la muestra según la dimensión salario.	79
Tabla 15 Distribución de la muestra según la dimensión equipo de trabajo.	80
Tabla 16 Resultados según sus niveles entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral.	81
Tabla 17 Resultados según sus niveles entre comunicación asertiva y la satisfacción laboral.	82
Tabla 18 Resultados según sus niveles entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral.	83
Tabla 19 Resultados según sus niveles entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral.	84

Tabla 20 Distribución de datos para la prueba de normalidad, según Kolmogorov-Smirnov para el estilo gerencial y la satisfacción laboral.	85
Tabla 21 Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencial y satisfacción laboral.	85
Tabla 22 Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para comunicación asertiva y satisfacción laboral.	86
Tabla 23 Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para relaciones humanas y satisfacción laboral.	87
Tabla 24 Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para innovación y mejora continua y la satisfacción laboral.	88

Pág.

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Estilo gerencial según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	73
Figura 2. Comunicación asertiva según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	74
Figura 3. Relaciones humanas según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	75
Figura 4. Innovación y mejora continua según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	76
Figura 5. Satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	77
Figura 6. Motivación según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	78
Figura 7. Salario según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	79
Figura 8. Equipo de trabajo según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	80
Figura 9. Estilo gerencial y la satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	81
Figura 10. Comunicación asertiva y la satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	82
Figura 11. Relaciones humanas y la satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01.	83

Figura 12. Innovación y mejora continua y la satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01. 84

Resumen

El objetivo general del presente trabajo fue: Determinar la relación entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

La metodología empleada para la elaboración de esta investigación es relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación es básica con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 115 los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, 01.

Entre los resultados sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre estilo gerencial y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,586) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Palabras claves: Estilo gerencial y satisfacción laboral.

Abstract

The general objective of this work was to: determine the relationship between managerial style and the job satisfaction of the workers of the Local educational management unit N ° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

The methodology used in the preparation of this research is related to the quantitative approach. The research is basic with a descriptive level, given that is oriented to knowledge of the reality as is presented in a temporary space situation. The design of the research is not experimental or correlational cross-section. The sample was represented by 115 members of the Local educational management unit, 01.

Among the results submitted to the statistical test of Rho Spearman, shows relationship between managerial style and job satisfaction, finding a moderate correlation (0,586) with a value of 0.000 (bilateral) significance; the decision to reject the null hypothesis is taken to the statistical evidence presented, and the alternate hypothesis is accepted. It is stated that: significant relationship between managerial style and the job satisfaction of the workers of the Local educational management unit N ° 01 - San Juan de Miraflores, 2015.

Key words: management style and job satisfaction.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Montes (2010) en su trabajo de investigación titulado *El Liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*, tiene como objetivo: Identificar los tipos de liderazgo que ejerce la directora en la escuela Primaria Francisco Sarabia. Describir las características del liderazgo de la directora que más influyen en el desarrollo del proyecto educativo. El tipo de investigación es cualitativa, descriptivo, cuya población es la escuela pues el estudio de casos permite aprehender sobre el desarrollo de las actividades de un centro escolar. Obtuvo como resultado: Que es la directora una persona que tiene habilidades para conducir las riendas de la escuela por el camino del éxito, cuenta con una experiencia que siempre la respalda predicando con el ejemplo. La capacitación es un rubro muy importante que la directora lo tiene en su agenda, motiva a los maestros a sentirse como un todo, los ubica como formadores-trasformadores y formadores de su propio aprendizaje. Se desenvuelve con una identidad propia e integridad, asume su autoridad y es capaz de convocar y llegar a acuerdos en beneficio de la comunidad escolar. Características de liderazgo de la Directora: motivación personal, toma de decisiones, liderazgo y relaciones humanas.

Arismendi, Pereira, Poveda, Sarmiento (2011), en su trabajo de investigación titulado: *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*, tiene como objetivo: Identificar las prácticas que se ponen en acción para lograr avances en la política de calidad en los colegios distritales Bosanova y Débora Arango Pérez. El estudio está enmarcado desde el programa de investigación de las ciencias histórico hermenéutica. La comprensión y la interpretación son intereses de la hermenéutica, lo que busca es comprender las situaciones de la cultura para orientar las prácticas y construir significados reales en contextos reales recapturando todo el sentido en esa dirección. Su población se realizó en dos instituciones educativas directivos y docentes. Obtuvo como resultado: que el

verdadera valor de la calidad educativa, radica en la calidad de seres humanos que se forman en los colegios, seres realmente que se puedan desenvolver en una sociedad, que ofrezca mejor oportunidad para desarrollar su proyecto de vida, centra su esfuerzo en la construcción colectiva de los procesos de gestión, fomentando el compromiso de todos a través del trabajo en equipo y la inclusión.

Quintero (2009) en la tesis titulada: *El liderazgo de los directivos bancarios según la Teoría de Likert y su relación con la Satisfacción Laboral de los empleados basados en la teoría de Herzberg, en la Zona Metropolitana del Estado de Mérida*. Tuvo como objetivo: establecer la relación entre el liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y la Satisfacción Laboral de los empleados bancarios, basados en la teoría de Herzberg, en la Zona Metropolitana de Mérida. Para ello aplico el método descriptivo, presenta detalladamente las teorías que explican el liderazgo y la satisfacción laboral, planteadas por diferentes autores, para fundamentar el estudio. Es correlacional por cuanto el objetivo general de la investigación consistió en establecer la relación entre el liderazgo de los directivos bancarios y la satisfacción laboral de los empleados a su cargo. Llegando a la conclusión: que si existe relación entre las dos variables en estudio. El estilo de liderazgo predominante en los directivos de las instituciones bancarias fue el participativo, de acuerdo con los sistemas de administración propuestos por Likert. En lo referente a la satisfacción laboral se determinó que se estimula en los empleados el desempeño individual, se valora el trabajo, se les ofrece formación profesional, se desempeñan en función a tareas, existe respeto por sí mismos. Todas estas condiciones promueven la Motivación y por ende la satisfacción en el trabajo. El aporte a la presente investigación está dado en cuanto al análisis del contexto del trabajo, se debe tener en cuenta como un factor importante, la estabilidad laboral, régimen de prestaciones sociales y los derechos laborales, sentido de la comunicación y también en cuanto a la definición de objetivos.

Peñarreta (2014) en su trabajo de investigación titulada: *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral, de los empleados del GAD Municipal de Loja. Ecuador*. El trabajo de investigación tuvo como objetivo:

Determinar el grado de influencia de los distintos estilos de Liderazgo en los niveles de Satisfacción Laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Para ello se aplicó una metodología no experimental, ya que se observaran los fenómenos tal cual se están dando en su contenido natural. Las variables liderazgo y satisfacción en el trabajo no serán manipuladas ni intervenidas o influenciadas directamente solo serán observadas en su contexto. El diseño de la investigación es transaccional, correlacional, ya que en principio se describirán las variables de investigación y posteriormente se medirán las posibles relaciones entre ellas. La investigación llega a la conclusión de que la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; explicado por la indiferencia de sus trabajadores, al cumplimiento de los objetivos organizacionales. También porque, de acuerdo a sus características y sus responsabilidades los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de, realizan funciones que corresponden a las de un administrador dejando de lado su liderazgo. El presente trabajo ha aportado a mi tesis, el análisis de diversas teorías sobre liderazgo, liderazgo, actitudes, Motivación y satisfacción laboral, y la descripción de la aplicación de los cuestionarios, tanto de liderazgo, como de satisfacción laboral.

Lozado (2013) en su trabajo de investigación titulado: *Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*; tiene como objetivo: Determinar el impacto que tienen los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. El enfoque de investigación es mixto, es decir cualitativo-cuantitativo y el tipo de investigación es descriptivo-correlacional; la población o universo del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba, está constituido por: 223 estudiantes, 219 padres de familia, 45 docentes, 5 administrativos y 5 personas de apoyo. Obtuvo como resultado: el liderazgo transformacional armoniza de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo y un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante, persuasivo, que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados. Cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo, más alto es el nivel de familiaridad y

confianza en la institución.

Antecedentes nacionales

Valencia (2009) en su tesis titulada: *Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral estudio realizado en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Marcos – Lima*. El trabajo investigación tuvo como objetivo determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la dirección general de administración de la U.N.M.S.M. Para ello aplico el método descriptivo invariable. Ya que pretende caracterizar la situación de las dos variables que aborda la investigación en la población y muestra estudiadas. Llegando a la conclusión de que se acepta la hipótesis general. Es decir que existe relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la administración central de la U.N.M.S.M. La presente tesis aporta a mi trabajo de investigación la conclusión de que los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Reyes (2012) en su tesis titulada: *Liderazgo directivo y su desempeño docente a nivel secundario de una institución educativa de ventanilla- Callao*, estudio realizado en la Universidad San Ignacio de Loyola- Lima. La tesis tuvo como objetivo determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao. Para ello aplicó el método descriptivo, siguiendo el diseño de investigación que corresponde al descriptivo correlacional debido a que se propone una relación significativa entre las variables. Llegando a la conclusión de que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao. Principalmente porque el

desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más. La presente tesis a pesar de que la no se pudo confirmar la hipótesis general, aporta al trabajo de investigación en cuanto a tener en cuenta los factores interferentes, que aunque son muy particulares y peculiares en el sector educación, no hay que desestimarlos.

Zarate (2011) en su trabajo de investigación titulado *Liderazgo directivo y el desempeño docente* en instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia, Lima, puntualiza como objetivo: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima. El tipo de investigación fue el método descriptivo y el diseño cuantitativo no experimental transaccional transversal, la población estuvo constituida por 23 instituciones educativas primarias de menores del distrito de Independencia Lima. La muestra estratificado proporcional 5 directores, 201 docentes y 729 estudiantes. Se concluye que existe una alta relación, el 95% de docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presentan en la dimensiones Gestión pedagógica, administrativa e institucional, y un alto grado de correlación lineal.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanista

Características de la variable los estilos gerenciales

De acuerdo a Bateman y Snell (2009, p. 437), manifiesta: “Un estilo de dirección es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo una función directiva”

Esta afirmación nos permite aceptar que Estilo Gerencial, es la forma en que un gerente (o dirigente) dirigirá una organización. Un Gerente adoptará un Estilo Gerencial particular, que lo distinguirá de otro, de acuerdo a los métodos y

procedimientos que emplee para realizar su labor. Un Estilo Gerencial nos permite saber de qué manera logrará objetivos, de qué manera influirá sobre sus subordinados y como se relacionará con sus seguidores.

Para Koontz y Weihrich (2014, p. 310), el estilo gerencial es “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”. Los gerentes de cualquier organismo social cuenta con distintas formas de dirigir, con cierto estilo que lo hace en la mayoría de los casos propio. Sin embargo, existen dirigentes cuya principal procuración son las relaciones humanas, reflejándose la atención al subordinado. Asimismo, existen dirigentes que no se inclinan hacia las relaciones ni hacia el trabajo; dejando al subordinado solo y es cuando éste realiza lo que es correcto.

Robbins y Coulter (2010) consideró que:

En una organización existen factores elementales como la mano de obra, equipos, materiales, que deben ser guiados de una manera organizada dentro de la organización, afirma que para guiar organizadamente a estos factores elementales, los gerentes adoptan una forma de dirigir, una forma de hacer cumplir decisiones. Decisiones que deberán ser ejecutadas por otras personas, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización (p.279)

La manera el comportamiento de los gerentes, ante sus subordinados, para el logro de objetivos de la organización será lo que se reconoce como estilo de dirección.

Importancia de los estilos gerenciales

Según Koontz y Weihrich (2014, p. 310), manifiestan:

En una organización, el gerente (líder), es la persona a la que corresponde hacer frente a muchas circunstancias o situaciones positivas o negativas que se presenten en su organización. La importancia de adoptar un estilo gerencial radica en que cada estilo, presenta características diferentes de reacción y de solución de

situaciones que pueden conducir al logro de una mayor productividad o rendimiento.

Dado que cada uno de los estilos gerenciales puede conducir al logro de una mayor productividad o rendimiento. La flexibilidad en aplicación de estos estilos, es una destreza que la mayoría de los gerentes debería adquirir, para así poder enfrentar una variedad de circunstancias o situaciones en particular.

Teorías de estilo gerencial

Teoría X & Teoría Y

Según (Crespo Tomas, López, Peña, & Carreño , (2003, p. 221), la Teoría X versus Teoría Y, de Mc Gregor, define dos estilos de dirección antagónicos.

Según (Gil Estallo, 2013, p 332) “Douglas Mc Gregor a partir de sus teorías X e Y, plantea una bipolarización de comportamientos.

McGregor observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. Según esto se utilizara un estilo u otro de liderazgo.

Identifico dos posiciones extremas que denominó Teoría “X” y la teoría “Y”

De modo que la Teoría X refleja un estilo de dirección rígido, autocrático, cuya función es hacer que las personas trabajen dentro de unos esquemas preestablecidos para alcanzar los objetivos de la organización, sin tener en cuenta su opinión. Desde su punto de vista tradicional parte de los siguientes supuestos:

Las personas trabajan lo menos posible, carecen de ambición y su única motivación es el dinero. Busca ante todo su seguridad y evitan responsabilidades, prefieren que les manden, se resisten a los cambios, son crédulas y están mal informadas y harán muy poco por la empresa sino fuera por la dirección.

De acuerdo a la teoría X, el individuo evitara cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan. Asimismo las características de este grupo de personas, le correspondería un estilo de dirección autoritario.

De igual manera los autores sostienen que la Teoría Y, descubre un sistema de dirección participativo y democrático, en la que la autoridad ya no se basa únicamente en la autoridad legal (la que le da el puesto), sino que, además, busca la autoridad personal, apareciendo la figura del líder. Integra los intereses individuales con los objetivos de la organización.

Desde su punto de vista tradicional parte de los siguientes supuestos:

Las personas consideran el trabajo como algo natural, se autodirigen hacia la consecución de los objetivos que se les asigna, no es necesaria la coacción o las amenazas para que los individuos se esfuercen, buscan responsabilidades, tienen imaginación y creatividad, sienten motivación y desean perfeccionarse, asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociéndole los méritos.

Asimismo la teoría Y, no es necesaria la coacción, la fuerza o la amenaza para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. La mayoría de las personas poseen un alto grado e imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

De acuerdo a las características de este grupo de personas les correspondería una dirección participativa y democrática que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar propios objetivos y también los objetivos de su organización

Modelo de Blake, Robert R. y Mouton, Jane S.

Según López (2005, p 68), Blake y Mouton desarrollaron la teoría de comportamiento directivo en 1964, en la cual establecieron características universales de las organizaciones y las dimensiones básicas del liderazgo efectivo: por un lado el interés por las personas y por el otro el interés por la producción.

Estos dos investigadores, psicólogos de profesión y consultores organizacionales, elaboraron una matriz gerencial (organización matricial). Este estudio se denominó Grill Gerencial y la pusieron a disposición del mundo empresarial. Esto permite representar gráficamente en un eje de coordenadas, a las personas y a la producción, permitiendo establecer una red de comportamiento directivo.

Para estos investigadores el centro de importancia estaba en la gerencia de la empresa, orientada a alcanzar eficiencia organizacional, precisamente en las competencias que ellos necesitaban.

Blake y Mouton investigaron bajo el siguiente supuesto: el gerente puede desarrollar habilidades interpersonales, durante su labor gerencial, la oportunidad que tiene de relacionarse con otros, le da la oportunidad de potenciarse y aprender, al promover el logro de mayores y mejores objetivos, al estimular la creatividad y esfuerzos hacia la innovación, también puede generar en el personal energías adicionales promoviendo la experimentación y puede enseñar sus propias competencias.

La matriz gerencial o Grill Gerencial desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton por dos componentes principales, que son de interés para todo gerente:

Interés por la producción

Interés por la gente de la organización

Capacitados y entrenados pueden albergar este estilo de direccionamiento entre sus gerentes y supervisores. Los superiores dejan a los subordinados en libertad de actuar y además al mismo tiempo no aceptan responsabilidad por sus acciones y las de su personal.

Un estilo gerencial que es usado con frecuencia, es el que Blake y Mouton denominan como estilo pendular, del tipo 5–5, por mantenerse en una situación de intermedia entre la producción y las personas de su organización. Recurriendo al rigor podrían alcanzar un mejor y mayor nivel de la productividad,

Finalmente tenemos el estilo gerencial 9 – 9 que Blake & Mouton denominaron “gerenciamiento a través de equipos” existe un interés máximo tanto por la producción como por las personas. Los Gerentes tratan de alcanzar niveles altos en la productividad integrando eficazmente a las personas con la producción, a fin de lograr, también niveles altos de satisfacción laboral. Son los gerentes que trabajan en equipo y que pueden armonizar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de las personas” (Cabrera Vistoso, 2001, p. 27).

Tipos de estilos gerenciales

Estilo autoritario coercitivo

Likert (1968), citado por Crespo (2003), manifestaron: “Bajo este sistema (autoritario coercitivo) de liderazgo la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. Los empleados se ven obligados” (p. 334)

Es decir, el jefe de la organización no está de acuerdo con su labor de sus empleados, en algunos casos hace participar y en otras actividades hace participar forzosamente.

Estilo autoritario benevolente

Likert (1968, citado por Crespo, 2003), manifestaron:

Es de alta la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basada en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizador. Se transmiten de manera ascendentes

venidas de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones. (p. 335).

Se realiza delegar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación es relativamente precaria, las relaciones interpersonales se toleran un poco, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y las recompensas son escasas.

Estilo consultivo

Likert (1968, citado por Crespo (2003), precisan que:

Se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones. Se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan. (p. 336)

Se facilita el flujo de comunicación en ambos sentidos, se deposita relativa confianza en los subordinados, se hace énfasis en las recompensas y los castigos son muy escasos

Estilo participativo

Likert (1968, citado por Crespo, 2003), manifiestan que:

Contra los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones. (p. 337).

Es el sistema más participativo que los demás, hay una completa confianza hasta otorgan recompensa económica sobre la base de participación de los grupos para una buena ejecución de la empresa.

Dimensiones de estilos gerenciales:

Dimensión 1: La comunicación asertiva.

A continuación citamos para dilucidar sobre esta dimensión a los siguientes autores:

Bateman y Snell (2009), sostienen con respecto a la comunicación: “Puede describirse como un proceso lineal con un camino directo desde el emisor de un mensaje al destinatario del mismo”. (p.470).

Según como alegan estos autores, éste proceso que sirve de guía al codificador, su mensaje y a su decodificador, para una fructífera producción en un ambiente de trabajo

Para Chiavenato (2006), refiriéndose a la comunicación asevera que: “Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (p.110).

Según lo aseverado, coincidimos con el autor al expresarse, que es un proceso vital o elemental del ser humano y porque no decirlo de la sociedad entera, porque sin este proceso, que sería del hombre en sí.

En ese mismo orden de ideas Dalton, Hoyle y Watts (2007), alegan que: “Es un proceso realmente extraordinario y al mismo tiempo es nuestro comportamiento más complicado”. (p.53)

Según lo alegado la comunicación es un proceso maravilloso y a su vez embarazoso, contribución extraordinaria a la que arriban, pero que al mismo

tiempo dejan ver lo espinoso que resulta ser por cierto el comunicarse los unos con los otros, debido a que tenemos comportamientos divergentes para situaciones diferentes.

Mientras que Verderber (2009), acota que la comunicación: “Es el proceso mediante el cual se crea o comparte significado en una conversación informal o formal, en la interacción grupal o en los discursos en público” (p.4).

Según esta conceptualización concordamos con los estudiosos al catalogarla como proceso, en cualquier conversación formal o informal, en el interactuar con otras personas, o que pertenecen a una organización laboral.

Aguilarte, Calcurián y Ramírez (2010), describen la conducta asertiva como:

Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta. (p. 75).

Una comunicación asertiva es aquella que permite que el ser humano se desarrolle, que además promueve la interrelación sana entre las personas, por otro lado que facilita la expresión de los pensamientos y los sentimientos de los participantes y que finalmente que promueve la obtención y difusión de conocimientos, con el fin construir una identidad y una cultura en síntesis la comunicación asertiva favorece el desarrollo y progreso de la humanidad

Particularmente en el aspecto educativo, Maldonado (2012), define a la comunicación asertiva en la escuela, como:

Una forma de comunicarse e interactuar con el estudiante que permite ejercer un control disciplinario con firmeza y en forma directa, pero sin agredirlo y humillarlo. De manera tal, que podamos sentirnos bien con nosotros mismos, sin albergar sentimientos de culpa, rechazo, decisiones, establecer límites o negar una cierta solicitud. Permite la expresión adecuada de las emociones diversas a las que suele enfrentarse el maestro, pero a través de un comportamiento "equilibrado", es decir sin ofender ni permitir ser ofendido. Parte del principio de respeto a la persona, empezando por respetarse a sí mismo. (p. 56)

Se refiere a la manera como el docente, ejerce influencia positiva sobre el comportamiento de sus estudiantes. La comunicación asertiva, nos permite sentirnos cómodos, pues nos ofrece una alternativa apropiada para enfrentar situaciones interpersonales conflictivas como: Rechazar una petición, expresar desaprobarción personal, ofrecer o recibir un halago, defender sus ideas, solicitar, exigir, increpar.

Medina y Ciro (2013), definen: “La comunicación asertiva a los docentes” muestra como la comunicación es un aspecto central en el acto educativo, no sólo dentro del aula, sino también en la relación con compañeros y compañeras”. (p. 34)

A menudo, los docentes muestran dificultades a la hora de motivar al alumnado, o a la hora de resolver algunos conflictos, tanto en el aula como en la sala de profesores. Conocer con más detalle algunas técnicas asertivas nos permitirá mejorar nuestra tarea diaria, y aumentar nuestro bienestar en el trabajo.

Monje, Camacho, Rodríguez, Trujillo y Artunduaga (2009). En la investigación “Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar” expresan:

Que una de las funciones del docente es comunicar, en la institución educativa siempre se está comunicando, no sólo desde las palabras, también desde lo no verbal; esta comunicación puede responder a intenciones implícitas o explícitas. En ese sentido, se acudió a abordar los estilos de comunicación asertiva

para lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario. (p. 93).

Comunicación asertiva sería la más adecuada, porque tendría la capacidad de enfrentarse a cualquiera de los otros estilos de relación interpersonal. Para ello, la persona asertiva dentro de las habilidades más desarrolladas se destacan la autenticidad, comunicación eficaz, saber escuchar, capacidad de empatizar y aceptación incondicional.

Dimensión 2: Relaciones humanas

Concerniente a la definición, de esta dimensión, hemos tomado el aporte de los siguientes autores

Bateman y Snell (2009), sostuvo que las relaciones humanas:

Son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas. (p.475).

Según lo sostenido por Chiavenato, resulta ser una concepción amplia, porque hace referencia en el interactuar del ser, señalando uno es muy diferente del otro y que depende como se realice el proceso de influencia para su comportar dentro del grupo social.

Dalton, et al. (2007), conceptúan a las relaciones humanas: “Como aquellas que examinan la interacción entre individuos. El motivo fundamental de su estudio es aprender a interactuar más eficazmente con la gente, a fin de convertirse en un miembro más valioso para las organizaciones y la sociedad en general” (p.26).

Según como lo indican los autores que las relaciones humanas constituyen un examen del interactuar de las personas el cual debe ser positivo en bien de una organización o sociedad.

A decir de Navarro, Alcántara, & Martínez (2002), manifiestan que las relaciones humanas: “Son un conjunto de normas y técnicas cuya aplicación facilita la interacción e intercambio y comprensión en los seres humanos” (p.30)

Según manifiestan los autores de este extraordinario libro el conocimiento de las relaciones humanas ayuda a los seres humanos a interactuar, y porque las relaciones humanas constituyen un factor importante para su desarrollo institucional, estas realmente son positivas cuando las necesidades del personal docente y administrativo, son satisfechas y su voluntad de trabajar son

Dimensión 3. Innovación y mejora continúa

Bateman y Snell (2009), Habilidad de las personas para generar ideas innovadoras, no es una función exclusivo del cerebro, también se trata de una función del comportamiento.

Los procesos de mejora continua pueden emplearse en todas las actividades que realiza la organización haciendo de la misma, una entidad eficiente y rentable, además, existen factores en una organización que merecen especial atención por su importancia en la misma o por requerimientos legales. Uno de ellos es la calidad, tan de moda en la actualidad y cuyo tratamiento y dedicación es vital para la entidad como símbolo de diferenciación y de ventaja con los competidores. (p. 476)

Catelli (2014), estableció que.

Innovación y mejora Continua deben ser complementarias e imprescindibles, en un entorno que fomente la participación, implicación y el desarrollo de las personas que trabajan en la compañía, para garantizar el desarrollo, la competitividad y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones, y para mantener y aumentar la calidad de los productos o servicios a lo largo del tiempo. (p. 459)

Satisfacción laboral

Quintana (2009), explica que la satisfacción laboral es como: “un estado emocional positivo o agradable de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 11).

En el marco de la Psicología, la satisfacción laboral (SL) se ha definido de muchas maneras. Coinciden en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia distintos aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona. Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo se relaciona con lo social, personal, económico o higiénico. Esta es la ineludible conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción.

Ivancevich (2012) definió la satisfacción laboral como:

Una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. También se define como una respuesta, como resultado de cubrir una serie de necesidades, las cuales varían de una persona a otra. Para que la persona pueda probar la satisfacción laboral se necesita estimulación intrínseca, esto se logra a través de los incentivos ya sean monetarios o no monetarios (p. 76).

Una de las teorías que más ha influenciado en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1954), denominada la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de la empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, entre otros.

Según este modelo, los factores extrínsecos sólo pueden prevenir la

insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo: conteniendo del mismo, responsabilidad, logro.

Según Davis y Newstrom (2014, p. 213) define: “Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorable resultante de la forma como los empleados consideran su trabajo”.

La satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.

De acuerdo, Robbins y Coulter (2014) sobre la satisfacción laboral se refiere a:

La actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste quien se sienta satisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados. (p.450)

Se entiende como Satisfacción laboral a la manera como siente un empleado acerca de su propio trabajo. Las actitudes de una persona hacia su propio empleo reflejan experiencias agradables y desagradables en el puesto y expectativas acerca de experiencias futuras.

Suarez (2007) definió a la satisfacción laboral como:

Un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere a cómo la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo. En definitiva, al grado en el que a uno le gusta su trabajo. (p. 128)

Un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción

subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo.

Para Chiang y Núñez, (2010), definió la satisfacción laboral como:

Sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción. (p. 154)

De acuerdo el autor la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. A veces cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Importancia de la satisfacción laboral

De acuerdo Robbins y Coulter (2014) precisa: Los motivos para interesarse por el grado de satisfacción laboral existente son porque los trabajadores pasan una porción considerable de sus vidas en las organizaciones:

Existen muchas evidencias de que los empleados insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.

Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud física y psicológica.

Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en más productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones de los buenos empleados.

Los estudios demuestran que la satisfacción laboral constituye un buen predictor de longevidad, de adhesión a la empresa, mejora la vida no sólo dentro del lugar de trabajo, sino que también influye en el entorno familiar y social. (p. 231)

Koontz y Weihrich (2014), precisa la importancia de la satisfacción laboral: “Los motivos para interesarse por el grado de satisfacción laboral existente son porque los trabajadores pasan una porción considerable de sus vidas en las organizaciones:

Existen muchas evidencias de que los empleados insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más. Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud física y psicológica. Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en más productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones de los buenos empleados.

Los estudios demuestran que la satisfacción laboral constituye un buen predictor de longevidad, de adhesión a la empresa, mejora la vida no sólo dentro del lugar de trabajo, sino que también influye en el entorno familiar y social. (p. 392)

Dimensión de la satisfacción laboral

Dimensión 1. Motivación

Quintana (2009) define: “La motivación es el impulso de actuar para lograr satisfacciones” (p. 54).

La motivación es una fuerza real que hace que una persona o grupo de personas realicen esfuerzos extraordinarios para lograr un determinado objetivo en un momento dado. Esa fuerza anímica es usada por los líderes para lograr

resultados especiales o para crear un ambiente favorable para realizar grandes esfuerzos. La motivación es usada por los entrenadores de equipos deportivos en competencias para crear un espíritu de equipo y una cohesión moral en todos los miembros del equipo en un evento específico. Mediante la motivación se logra la preparación psicológica para realizar grandes esfuerzos o lograr una superación personal.

Por lo tanto Robbins y Coulter (2010) definió que: “La motivación es el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta” (p. 341)

De esta manera esta definición tiene tres elementos clave: energía dirección y perseverancia. El elemento energía es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles altos del empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos nuestros empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas.

También Koontz y Weihrich (2007) definió:

La motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir hace lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada (p. 284)

Asimismo los individuos son los responsables de su propia motivación, Las personas están motivadas para alcanzar una meta si piensan que la meta vale la pena y si se percatan de que sus actividades les ayudarán a alcanzar.

Según De La Fuente y Justicia (2004) define: “la motivación “es una variable muy importante ya que no hay un modelo de aprendizaje que no incorpore una teoría de la motivación sea implícita o explícitamente” (p. 21).

La motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad de hacer algo y además, somos capaces de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiere durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que nos hayamos propuesto.

Asimismo Chiavenato (2011) sobre Influencia de la motivación humana señaló:

La teoría de la motivación trata de explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basa en el concepto de homo económicas, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamenta en esa estrecha teoría.(p. 86)

Razón por la cual la motivación no es un concepto sencillo, sino que se relaciona con diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cultivando un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

Asimismo la teoría de la motivación Son numerosos las teorías que sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han influido en los autores.

Entre las principales teorías sobre la motivación están: Teoría de las Necesidades de Maslow (citado por Chiavenato 2011) manifestó:

La teoría de la jerarquía de las necesidades desarrollada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1964), planteaba que las

necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la influencia e importancia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se encuentran las más sofisticadas y abstractas (denominadas necesidades secundarias) (p.72)

La teoría propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades y representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas.

Necesidades primarias

Básicas o fisiológicas: Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño, reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor) o deseo sexual (reproducción de la especie), están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Su principal característica es la premura, cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

Seguridad: Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas, se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad, etc. Tienen gran importancia ya que en la vida organizacional, las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias, incoherentes o inconsistentes pueden provocar inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo. (Chiavenato, 2011, p. 73).

Necesidades Secundarias. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los compañeros de trabajo, amistad, afecto y amor. Uno de los motivadores más importantes de la conducta de cualquier persona. La necesidad de dar y recibir

afecto es un motivador muy importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

Autoestima: Está relacionada con la manera de cómo se ve y se evalúa la persona, incluye la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social.

Autorrealización: Representan la búsqueda del individuo para el desarrollo y progreso constantes de su persona. Son necesidades de auto superación. Desear llegar muy alto, ser más creador tanto, en su profesión como en su vida personal. La necesidad de auto-realización sólo ocupará el primer lugar de la atención cuando las otras necesidades hayan sido razonablemente satisfechas. (Chiavenato, 2011, p. 74).

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

Asimismo Robbins y Coulter (2010, p. 343), sobre la teoría de los dos factores de Herzberg señala:

También conocida como Teoría de motivación e Higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores:

Para Robbins y Coulter (2010) factores extrínsecos o higiénicos:

Se considera la perspectiva ambiental, es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los Factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la

motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la Empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las Directivas y los empleados, los reglamentos internos y las oportunidades existentes (p. 344)

Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas.

También Robbins y Coulter (2010) manifestó:

Factores intrínsecos o motivacionales: Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción. Herzberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. (p. 334)

Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción.

En ese mismo orden Reeve (2010, p. 9), define a la motivación de acuerdo con tres clases de teorías:

La teoría de las necesidades innatas, las cuales establecen la necesidad de logro y autorrealización.

Las teorías conductuales, que se centran en cómo influyen los motivadores en las conductas.

Las teorías cognitivas, que subrayan las creencias, los valores, las metas y los procesos cognitivos implicados en la motivación. Además el mismo autor define que “el término motivación deriva del verbo latino moveré, que significa mover. Los teóricos tratan de explicar lo que inicia la conducta, la sostiene y le pone fin en situación de logro” (p.285).

La motivación se clasifica de acuerdo con distintos criterios contrapuestos o complementarios, como los que se indican a continuación (Arellano et al, 2009, p. 82).

Fisiológicos o psicológicos: los motivos fisiológicos se orientan a la satisfacción de necesidades biológicas o corporales, tales como el hambre o la sed. Los psicológicos se centran en la satisfacción de necesidades anímicas, como el saber, la amistad, etc. Los colaboradores trabajan para cubrir ciertas necesidades principales como la alimentación, vestimenta, pero también para satisfacer necesidades anímicas como la educación de sus familiares.

Racionales o emocionales: Los motivos racionales se asocian generalmente con características observables y objetivas del producto, tales como el tamaño, el consumo, la duración, el precio, etc. Las emocionales se relacionan con sensaciones subjetivas, como el placer o el prestigio que se espera que se deriven del bien o servicio adquirido; otro tipo de motivación es la racional o emocional todo colaborador espera ser reconocido que su trabajo o labor y que gane prestigio dentro de la empresa.

Primarios o selectivos: Los motivos primarios dirigen el comportamiento de compra hacia productos genéricos, tales como un televisor, una comida, etc. Los selectivos contemplan a los anteriores y guían la elección entre marcas y modelos de los productos genéricos o entre establecimientos en los que se venden.

Conscientes o Inconscientes: Los motivos conscientes son los que el consumidor percibe que influyen en su decisión de compra, mientras que los inconscientes son los que influyen en la decisión sin que el comprador se dé cuenta de ello. El comprador puede no ser consciente de algunos motivos porque no quiere enfrentarse a la verdadera razón de su compra.

Positivos o negativos: Los motivos positivos llevan al consumidor a la consecuencia de los objetivos deseados, mientras que los negativos lo apartan de las consecuencias no deseadas. Los motivos positivos ejercen un dominio en las decisiones de compra, pero en algunos casos los motivos negativos son los que más influyen. (p. 82)

El ciclo motivacional, a partir de la teoría de las relaciones humanas, todo el acervo de las teorías psicológicas sobre la motivación fue aplicado en las organizaciones. Chiavenato (2011) manifiesta:

El comportamiento es producto de la motivación. Esta es la tensión persistente que lleva a la persona a alguna forma de comportamiento con el propósito de satisfacer una o más necesidades. De ahí el concepto del ciclo de la motivación: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (Según Lewin, equilibrio de fuerzas psicológicas) hasta que un estímulo rompe y crea una necesidad. (p. 88)

Esta provoca un estado de tensión que sustituye al estado previo de equilibrio. La tensión conduce a un comportamiento o acción para satisfacer la necesidad. Cuando ésta es satisfecha, el organismo regresa a su estado de equilibrio inicial, hasta que surge otro estímulo. Toda satisfacción representa una liberación o una carga de tensión.

Dimensión 2. Salario

Quintana (2009) manifestó:

La forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama "salario" pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; "emocional" pues, independiente de que satisfactor se utilice (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos (p. 67).

Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

Para Paredes (2006) se refirió:

Los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde a la organización que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza acorde a cada persona, pues cada una posee motivos singulares y se sentirá satisfecha con cosas y/o situaciones diferentes. (p. 45)

Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, y cómo y con qué se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen.

Para Saíz (2001) mencionó:

Se consideró los aspectos no profesionales de los individuos, como

familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas. Asimismo, se debe buscar la sostenibilidad de las peticiones u ofrecimientos a los empleados, ya que distintas necesidades tienen distintos satisfactores. (p. 23)

Gay (2006) manifestó:

Es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas, es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho. Esto significa que si un sujeto no gana lo suficiente, es más probable que prefiera un aumento de sueldo, bonos o beneficios económicos, que un trabajo más desafiante. (p. 11)

De no haber condiciones económicas mínimas, no tiene sentido intentar proveer salario emocional, pues el trabajador se preocupará más de mantener su empleo y de obtener mayores rentabilidades monetarias de él.

Acorde a esto, también se postula que las organizaciones no deben temer que todos los empleados que posee quieran o pidan factores de salario emocional, pues así como éste depende de un mínimo de cobertura de necesidades básicas, también depende de los distintos compromisos que tenga el sujeto en el momento en que pretenda solicitarlo o ponerlo como requisito para su permanencia en la organización, pues a muchos, sus responsabilidades económicas o personales no les permitirán solicitar tal tipo de flexibilidad (Correro, 2005, p. 86)

Así tenemos que esta situación se evidencia en los profesionales de la Ugel.01 debido a la diversidad de modalidades laborales que confrontan a los trabajadores por las diferencias remunerativas y horas de trabajo.

Dimensión 3. Trabajo en equipo

Para empezar a realizar una unificación del concepto de la competencia de trabajo en equipo se propone la siguiente definición de la competencia y una primera aproximación de las dimensiones de esta:

La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo. (Quintana, 2009, p. 91)

Las dimensiones que secundan a esta definición, son:

Identidad, idiosincrasia propia y genuina que se establece a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes con el equipo y de su pertinencia al mismo, además del compromiso e implicancia en la actividad que desarrolla; comunicación asumida como la interacción que se establece entre los integrantes del equipo con el objeto de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo; ejecución que es la puesta en práctica de las acciones y las estrategias que, de acuerdo con los objetivos acordados, el equipo planifica y finalmente la regulación comprendida como los procesos de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento. (Quintana, 2009, p. 97)

Se concluye que la competencia de trabajo en equipo es una competencia viva, multidimensional, con múltiples categorizaciones dada su complejidad (por su eficiencia) y que le acontecen múltiples modelos de antaño que se han intentado analizar y comparar para discernir una definición y una propuesta de categorización.

Para poder abordar la variable trabajo en equipo fue necesario tener en cuenta sus dimensiones. Según Baker et al. (2005- Citado por Revistas Científicas para América Latina y el Caribe) presentan un modelo de trabajo en equipo que parte de unas premisas preconcebidas. La primera de estas premisas es que se determina que la competencia de planificación, toma de decisiones en grupo,

adaptabilidad, flexibilidad y las habilidades en las relaciones interpersonales configuran el núcleo del trabajo en equipo. La segunda premisa da lugar a la comunicación, esta se integra en cada una de las competencias citadas anteriormente, por lo tanto no configura una competencia aislada ya se constituye de elementos que aseguran la cohesión de equipo. La tercera y última premisa, aporta la cultura como otro factor a tener en cuenta.

Rousseau et al. (2006), realizaron una síntesis sobre las aproximaciones teóricas existentes del trabajo en equipo eficaz. Esta revisión constituyó un marco conceptual donde se integran las discrepancias existentes en la competencia de trabajo en equipo. Establecen siete dimensiones de la competencia de trabajo en equipo. La primera dimensión hace referencia a la planificación del equipo. Se consideran el conocimiento de la misión, los objetivos, la asignación de roles, la planificación, entre otros. Stevens et Campion (1994), lo incluyen dentro de la dimensión de autogestión, y en esta hacen una subdivisión en dos subcategorías (“Los objetivos específicos, desafiantes y aceptados” y “Tareas y previsión de roles”). En el caso de Cannon-Bowers et. al. (1995), lo describen en tres dimensiones diferentes, que hacen referencia a la adaptación a la situación y a un direccionamiento personal preactivo hacia los resultados. Para Baker et. al. (2005), esta dimensión es sobre todo, también, preparatoria, de planificación y toma de decisiones.

Bateman y Snell (2009) define:

Es un mecanismo de aprendizaje muy útil. Los miembros pueden aprender acerca de la compañía y, por sí mismo, adquirir nuevas habilidades y estrategia de desempeño. El equipo puede satisfacer necesidades personales importantes, como las de filiación y estima. También se satisfacen otras necesidades cuando los miembros del equipo reciben recompensas tangibles de la organización que no podrían haber conseguido trabajando por su cuenta. (p. 506)

En las organizaciones, o empresas consideramos que los equipos de trabajo juegan un papel muy importante debido a que cada uno de ellos tienen aportes diferentes, que en gran medida enriquecen las ideas, se generan nuevas ideas, se planifican las acciones en conjunto, se realizan las acciones en forma grupal. Los miembros de equipo pueden dar retroalimentación entre sí, identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, capacitar, entrenar y asesorar.

De acuerdo con Griffin (2010) dice:

El trabajo en grupo es de suma importancia dentro de una organización, especialmente en una institución educativa, las personas interactuamos diariamente en grupo en nuestra familia, en nuestro club social y en nuestro trabajo, el grupo permite hacer un trabajo ameno, motivado, participativo y también con conflictos entre sus integrantes, por eso es importante conocer el desarrollo de la dinámica interna de los grupos. (p. 82)

Griffin (2010) manifiesta:

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas (p. 86)

Completamente de acuerdo con lo expuesto por el autor, el equipo del área administrativo deben estar evaluando a sus integrantes del equipo, para tener referencia de la capacidad de trabajo que realizan en la empresa y ello sirva como indicador para la toma de decisiones en el futuro, recogiendo las experiencias para poder capacitar a los demás, logrando mejorar el servicio.

Los grupos son formales y no formales, se entienden por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de estas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros a diferencia de éstos los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización (Griffin, 2010, p.86).

Stoner (2010) establece cinco cualidades que todo equipo de trabajo debe tener presente para alcanzar el éxito.

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa (p. 88)

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo. Por ejemplo, en una operación de trasplante de un órgano todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo.

Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

Aguilar y Vargas (2010, p. 11) definió: “es un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social”.

Es la capacidad para trabajar de manera complementaria, es decir, de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de sus partes. La competencia “trabajo en equipo” se sitúa en el ámbito de las relaciones interpersonales, sin negar que el talento individual sea indispensable para el éxito de cualquier actividad.

1.3. Justificación

Según Méndez (1995), citado por Bernal (2006, 137), la justificación de un estudio de investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico.

Justificación teórica:

El presente estudio tiene justificación teórica, ya que, presenta una gran variedad y diversidad de teorías respecto a los estilos gerenciales y la satisfacción laboral, estas teorías abordadas desde distintos puntos de vista será, orientada en función a los trabajadores; por lo tanto, el trabajo teórico de esta investigación podrá sistematizarse para luego ser incorporado al campo gnoseológico de la ciencia, ya que se estaría demostrando la relación que existe de manera constante entre las dos variables.

Justificación práctica:

La presente investigación es relevante porque permite aportar los estilos gerenciales y la satisfacción laboral. Por otro lado la realización de la investigación será viable, porque se contará con apoyo y la colaboración eficaz de la director(a) y de los docentes de cada institución educativa.

Justificación metodológica:

La investigación brinda procesos metodológicos a través de la identificación del diseño de investigación y los instrumentos de evaluación, los cuales, luego de ser validado pueden servir para posteriores estudios con otras variables o contexto.

1.4. Problema

1.4.1. Realidad problemática

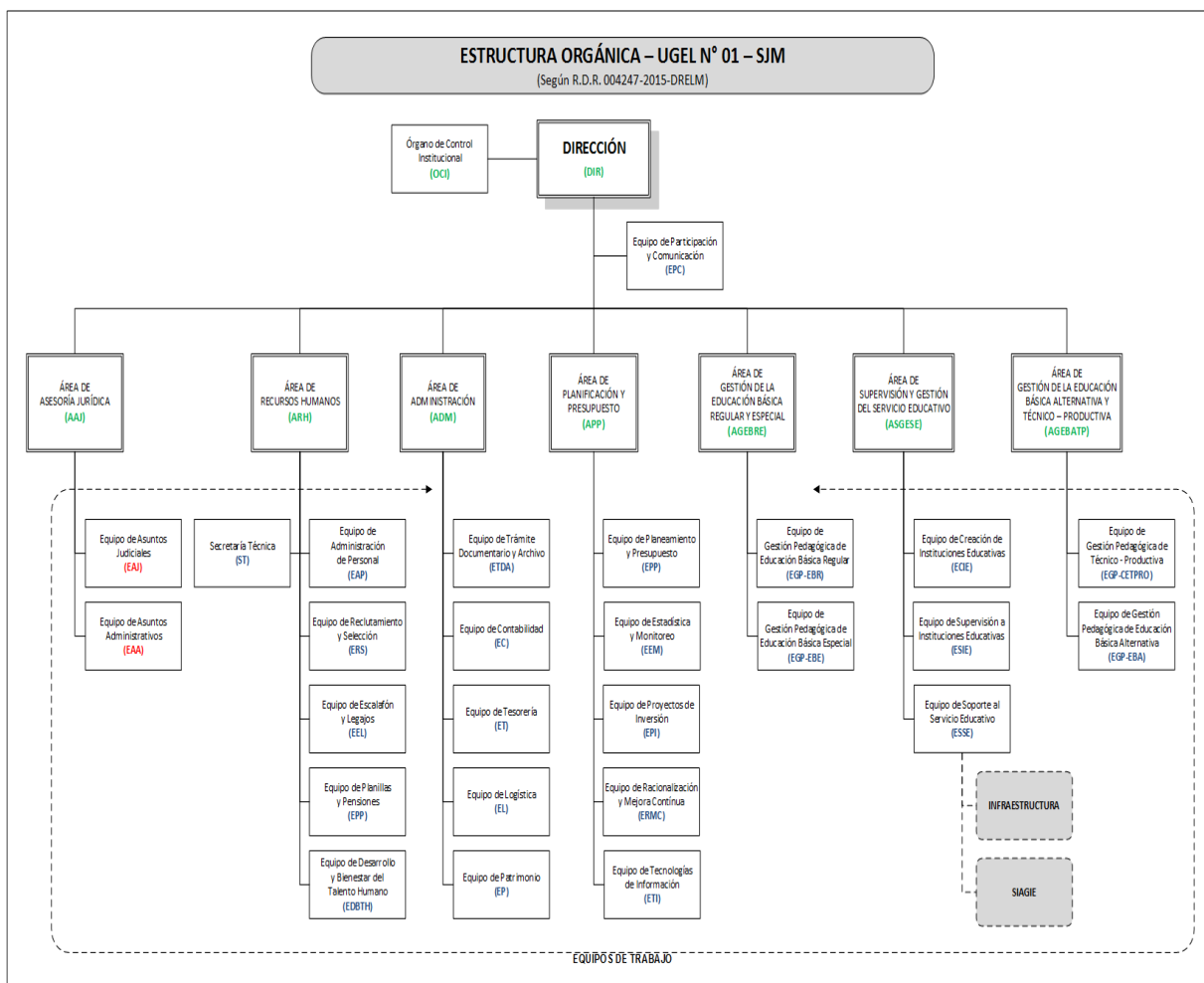
Las grandes transformaciones en el mundo, se han dado gracias a los llamados líderes, los que actúan fundamentalmente con nuevos paradigmas. Con respecto a estos líderes que han tenido y tienen el valor de cuestionar el statu quo de las situaciones, tal como lo manifiesta Stephen R. Covey, (1990) en su libro El Liderazgo Centrado en Principios dice:

En los negocios, los nuevos líderes pondrán en cuestión la suposición de que la satisfacción total del cliente representa la ética definitiva del servicio. Se desplazarán hacia la satisfacción total de todo el que tenga interés por el éxito de la organización tomando decisiones que beneficien a todas esas personas. Para generar esta nueva manera de pensar, los líderes tienen que crear un nuevo conjunto de destrezas, de sinergia. Esta procede de un modo natural de la calidad de la relación, de la amistad, de la confianza y del amor que une a las personas. (p. 67)

Esto sólo se logrará formando líderes que tengan la capacidad de tener esta visión y que propicien como consecuencia la elevación de la contribución individual de sus miembros motivada en gran parte por un incremento sostenido y significativo de la satisfacción laboral. Precisamente la visión de la UGEL.01 ha sido formulada en esta dirección ya que se enuncia literalmente con una proyección de ser una institución eficiente y reconocida por la comunidad local por su gestión eficiente y prestar la mejor calidad de atención a los usuarios; mantiene liderazgo entre las instituciones similares con propuestas innovadoras en los procesos de gestión con una plana de personal Administrativo competente y motivado que genera un clima organizacional favorable”.

Es por ello que consideramos pertinente y relevante realizar un estudio en la Dirección General de Administración de la UGEL.01, que se oriente a promover una administración eficiente, precisando para ello los estilos gerenciales que resultan más eficaces para cumplir con este cometido y que establezcan a la vez relaciones significativas con la satisfacción laboral de los miembros que pertenecen a esta área, a fin de contribuir a la formación de un equipo corporativo sólido y unificado que consiga un necesario liderazgo institucional.

La estructura del área la podemos apreciar en el siguiente organigrama:



Fuente: Organigrama General de la Unidad de Gestión Educativa Local-UGEL.01, de acuerdo a la RM N° 215-2015-MINEDU “Manual de Operaciones de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana”-DRELM

Para tener un mejor conocimiento de las dependencias objeto de estudio, realizaremos una breve descripción de la estructura orgánica, de la UGEL.01, de acuerdo a la Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU. Funciones de las Áreas de la Unidad de Gestión Educativa Local.01

Funciones de la Dirección:

Dirigir y evaluar la implementación de la política educativa nacional y normativa emitida por el MINEDU, en el ámbito de la competencia de la UGEL.01.

Supervisar la gestión de las instituciones educativas bajo la jurisdicción de la UGEL; así como coordinar y supervisar la implementación de acciones de mejora, según corresponda.

Dirigir las acciones necesarias para brindar soporte pedagógico, administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas bajo la jurisdicción de la UGEL.01

Brindar a la DRELM información oportuna para el proceso de elaboración del presupuesto de la UGEL a su cargo.

Fomentar las relaciones interinstitucionales con las entidades públicas y privadas que trabajen a favor de la educación, en el ámbito de la jurisdicción de la UGEL.01.

Fomentar las relaciones interinstitucionales con las entidades públicas y privadas que trabajan a favor de la educación, en el ámbito de la jurisdicción de la UGEL.

Resolver en primera instancia los procedimientos administrativos en el ámbito de su competencia.

Expedir actos resolutivos en materia de su competencia.

Funciones del órgano de Control Institucional:

Ejecutar el Plan Anual de Control aprobado por la Contraloría General de acuerdo a las disposiciones emitidas para el efecto.

Ejecutar las labores de control a los actos y operaciones de la UGEL de Lima Metropolitana, conforme a las disposiciones que emita la Contraloría General.

Orientar, recibir y derivar y/o atender las denuncias que formulen los servidores, funcionarios públicos y ciudadanía en general, dándole el trámite que corresponda, de conformidad con las disposiciones del Sistema Nacional de Atención de denuncias y las que establezcan la Contraloría General sobre la materia.

Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas que implemente la UGEL como resultado de las labores de control, comprobado y calificando su materialización efectiva, conforme a las disposiciones de la materia.

Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la UGEL por parte de su personal.

Otras que establezca la Contraloría General de la República.

Funciones del área de Asesoría Jurídica:

Asesorar a la Dirección de la UGEL de Lima Metropolitana en aspectos de carácter jurídico.

Asesorar y/o absolver las consultas de las instituciones educativas de educación básica y técnico productiva, en materia jurídica.

Emitir opinión jurídica sobre los proyectos de actos resolutive, convenios y contratos a ser suscritos por la Dirección de la UGEL.01 de su jurisdicción.

Revisar y visar, o en su caso, modificar los proyectos de resoluciones, a ser suscritos por la Dirección de la UGEL de su jurisdicción.

Coordinar con la DRELM la tramitación de los asuntos a cargo de la Procuraduría Pública del MINEDU, en los que esté inmerso las Instituciones educativas de su jurisdicción.

Funciones del Área de Planificación y Presupuesto

Proponer y asistir en la elaboración de los planes de intervención del servicio educativo de la UGEL, para la aplicación de la política educativa nacional en Lima Metropolitana, en concordancia con la normativa aplicable.

Brindar a la DRELM información oportuna para los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de los planes institucionales y presupuesto.

Conducir, controlar, coordinar, organizar y evaluar el proceso presupuestario que corresponde a la UGEL, coordinación con la DRELM de acuerdo a la normativa aplicable.

Gestionar el procesamiento, análisis y difusión de información sobre el servicio educativo en la jurisdicción de la UGEL, en el marco de las disposiciones emitidas por los órganos competentes del MINEDU.

Brindar soporte técnico en materia de tecnologías de la información a las instituciones educativas; así como coordinar con el órgano competente del MINEDU.

Coadyuvar en la identificación de proyectos de inversión pública y privada en materia educativa y de infraestructura, en coordinación con la DRELM.

Funciones del Área de Administración:

Ejecutar el presupuesto anual de la UGEL, cautelando el cumplimiento de los niveles de autorización del gasto, en función a los planes aprobados.

Proponer a la Dirección de la UGEL, el Plan Anual de Contrataciones y supervisar su cumplimiento.

Gestionar los contratos a cargo de la UGEL, en el marco de su competencia y la normativa aplicable.

Realizar la administración y el control del patrimonio de bienes muebles de la UGEL y de las instituciones educativas a su cargo, conforme a la normativa aplicable, y mantener actualizados los registros correspondientes.

Expedir los actos resolutiveos en el marco de sus competencias.

Funciones del Área de recursos humanos:

Administrar la planilla de pagos de remuneraciones y pensiones del personal activo y cesante de la UGEL y las instituciones educativas a su cargo.

Gestionar y mantener actualizados los legajos y escalafón del personal activo y cesante de la UGEL y las instituciones educativas a su cargo, y efectuar los registros que correspondan.

Gestionar el desarrollo de capacidades del personal de la UGEL

Ejecutar las actividades relacionadas con las evaluaciones de ingreso, desempeño, ascenso y acceso a la Carrera pública Magisterial, en el marco de sus competencias y la normativa aplicable.

Contratar, sancionar y despedir personal, en el marco de las normas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Funciones del Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial.

Supervisar y evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de las instituciones educativas en temas de educación básica regular y especial en el ámbito de su competencia, para asegurar el adecuado desarrollo de los procesos educativos a su cargo, e implementar acciones de mejora según corresponda.

Brindar asistencia técnica a las instituciones educativas en el ámbito de su competencia, respecto del desarrollo de los procesos educativos a su cargo, en coordinación con la DRELM y los órganos competentes del MINEDU.

Elaborar el diagnóstico de la educación básica regular y especial en el ámbito de su competencia, y presentar a la Dirección propuestas de mejora de procesos pedagógicos.

Funciones del área de Supervisión y Gestión de Servicio Educativo:

Supervisar y evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de las instituciones educativas en temas de educación básica alternativa y técnico.-productiva en el ámbito de su competencia, para asegurar el adecuado desarrollo de los procesos adecuados a su cargo, e implementar acciones de mejora según corresponda.

Brindar asistencia técnica a las instituciones educativas en el ámbito de su competencia, respecto del desarrollo los procesos educativos a su cargo, en coordinación con la DRELM y los órganos competentes del MINEDU.

Elaborar el diagnóstico de la educación básica alternativa y técnica productiva en el ámbito de su competencia, y presentar a la Dirección.

Funciones del Área de Gestión educativa de la Educación Básica Alternativa y Técnico Productiva

Supervisar a las instituciones educativas de la educación básica y técnico productivas, en el marco de sus competencias y la normativa aplicable.

Emitir opinión técnica en los casos derivados de la aplicación de sanciones, respecto de las infracciones cometidas, en el ámbito de su competencia; así como hacer seguimiento al levantamiento de las observaciones y el cumplimiento de sanciones emitidas, en los casos que corresponda.

Informar para la actualización del registro, sobre las sanciones impuestas a las instituciones educativas de la educación básica y técnico productivas, públicas y privadas, así como verificar su cumplimiento, en los casos que corresponda.

Supervisar las condiciones y el funcionamiento del servicio educativo en las instituciones educativas, organizadas en redes educativas, en el ámbito de su competencia.

Políticas de personal

Las políticas de personal, para los servidores administrativos de la UGEL.01, por lo general se rigen por el Decreto Legislativo N° 276- Ley de Bases de la Carrera Administrativa y su Reglamento de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones aprobado por el Decreto Supremo N° 005-PCM.

La carrera administrativa es permanente y se rige por los principios de:

- a) Igualdad de oportunidades
- b) Estabilidad
- c) Garantía de nivel adquirido
- d) Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único de homologación.

La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y 14 niveles, estos son:

El Grupo Ocupacional de los profesionales, constituido por servidores con título profesional o grado académico, comprende los ocho (8) niveles superiores del grupo.

El Grupo Ocupacional Técnico, constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida, este grupo tiene diez (10) niveles, comprendidos entre el tercero y el duodécimo.

El Grupo Ocupacional, Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia calificada para realizar labores de apoyo, comprende los siete (7) niveles inferiores.

Niveles de remuneración:

Las remuneraciones de los servidores públicos están constituidas por el haber básico, bonificaciones y los beneficios.

El haber básico, se fija de acuerdo a cada nivel de carrera. En uno y otro caso el haber básico es el mismo para cada cargo y para cada nivel, según corresponda. La bonificación son: la personal, que corresponde a la antigüedad en el servicio, compartidas por quinquenios; la familiar, que corresponde a la carga familiar; y la diferencial que no podrá ser superior al porcentaje que con carácter único y uniforme para todo el sector público, se regulará anualmente. El haber básico de los servidores públicos, se regula en proporción a la Unidad Remunerativa Pública, como porcentaje de la misma.

Las remuneraciones de los funcionarios se fijan por cargos específicos, escalonados en ocho (8) niveles.

La Ley Carrera Pública, establece que cada entidad debe establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con la especialidad, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso del servidor.

Nivel de rotación.

La rotación es la acción de administración de personal que consiste en la reubicación del servidor dentro del ámbito de la entidad, de un cargo a otro igual o similar conservando el mismo nivel y grupo ocupacional de carrera alcanzados, este movimiento de los trabajadores administrativos se realiza anualmente de acuerdo a la Resolución Ministerial N° 0639-2004-ED, que aprueba el Reglamento de Rotaciones, Reasignaciones y Permutas para el Personal Administrativo del Sector

Educación, bajo el Régimen del Decreto Legislativo N° 276 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, que comprende al personal administrativo nombrado;

Respecto a la contratación por CAS y por terceros, se realiza semestralmente (Enero y Julio) de la acuerdo al Decreto Legislativo N° 1057. Finalmente la contratación por modernización.

Tipos de contratación:

En la UGEL.01, existen 3 tipos de contratación, para nuestro trabajo solo se han considerado 2 tipos, debido a que el tipo de encuesta establecido ocasionaría muchas dificultades al personal, los tipos de contratación son:

Personal por CAP comprendido en la “Ley de Bases de Carrera Administrativa y de Remuneraciones de Sector Público (Decreto legislativo 276).

Personal por CAS inmersos dentro de la Decreto Legislativo N° 1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.

Tabla 1
Distribución del Personal por tipos de contrato

AREAS	D.L. Nº276	D.L. Nº 1052	Modernización
OCI	2	5	
Area de Asesoría Jurídica	3	5	
Area de Recursos Humanos(Planillas,	30	20	
Area de Administración	10	20	6
Area de Planificación y Presupuesto	20	6	
Gestión de la Educación Básica Regular y Especial	4	12	
Supervisión y Gestión del Servicio Educativo	2	10	
Gestión de la Educación Básica Alternativa	3	5	
Total	74	83	6

Total de servidores en la UGEL.01-SJM al 31 de diciembre del 2015, es el siguiente:

Tabla Nº 2

GRUPOS OCUPACIONAL	TOTAL
FUNCIONARIOS	10
PROFESIONALES	20
TECNICOS	60
AUXILIARES	67
MODERNIZACION	6
TOTAL	163
REFERENCIA: DE LOS REGISTROS DE CONTROL DE PERSONAL DE LA SEDE-UGEL.01	

1.4.2. Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es relación entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Nº 01, San Juan de Miraflores, 2015?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es relación entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015?

Problema específico 2

¿Cuál es relación entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015?

Problema específico 3

¿Cuál es relación entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015?

1.5. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Hipótesis específica

Hipótesis específico 1

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Hipótesis específico 2

Existe relación significativa entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Hipótesis específico 3

Existe relación significativa entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

1.6. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

II. Metodología

2.1. Variables

2.1.1 Definición Conceptual

Variable 1: “Estilo gerencial”: Un estilo de dirección es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo una función directiva (Bateman y Snell, 2009, p. 437).

Variable 2: “Satisfacción laboral”: un estado emocional positivo o agradable de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Quintana, 2009, p.11).

2.1.2 Definición operacional

Estilo gerencial

Bateman y Snell (2009), dimensiona de la siguiente manera: comunicación asertiva, relaciones humanas y la innovación y mejora continua.

Satisfacción laboral

Quintana (2009) dimensionan de la siguiente manera: motivación, salario y equipo de trabajo.

2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Estilos gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Comunicación asertiva	Liderazgo	1,2,3		Inadecuado [28 - 33> Adecuado [33 - 38> Muy adecuado [38 - 45>	
	Comunicación	4,5,6,7			
	Toma de decisiones	8,9,10			
Relaciones humanas	Empatía	11,12,13	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Inadecuado [22 - 29> Adecuado [29 - 36> Muy adecuado [36 - 44>	Inadecuado [75 - 88> Adecuado [88 - 102> Muy adecuado [102 - 117>
	Recursos humanos	14,15,16			
	Relaciones interpersonales	17,18,19			
Innovación y mejora continua	Generación de oportunidades de mejora	20,21,22		Inadecuado [17 - 23> Adecuado [23 - 29> Muy adecuado [29 - 36>	
	Optimiza procesos	23,24,25,26,27,28			

Tabla 2

Satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Motivación	Motivación	1,2,3		Malo [19 - 27> Regular [27 - 36> Bueno [36 - 46>	
	Innovador	4,5,6			
	Reconocimiento	7,8,9			
Salario	Satisface	10,11,12	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo [22 - 29> Regular [29 - 37> Bueno [37 - 46>	Malo [71 - 92> Regular [92 - 113> Bueno [113 - 136>
	No satisface	13,14,15			
	Incentivo	16,17,18			
Trabajo en equipo	Compañeros de trabajo	19,20,21		Malo [24 - 31> Regular [31 - 38> Bueno [38 - 46>	
	Compromiso	22,23,24			
	Eficiencia	25,26,27			

2.3. Metodología

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostiene que al hacer uso del método lógico hipotético deductivo el investigador primero formula una hipótesis y después, a partir de inferencias lógicas deductivas, arriba a conclusiones particulares, que posteriormente se pueden comprobar experimentalmente.

Por lo que se utilizó el método hipotético deductivo

2.4. Tipo de estudio

La investigación es de tipo básica con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada (Sánchez y Reyes, 2006, p. 102).

La investigación corresponde al nivel descriptivo, ya que las variables serán descritas a través de las teorías y de las percepciones que provienen de los mismos sujetos, pues no es común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en ciertas personas, con mediciones de otra variable realizada en personas distintas.

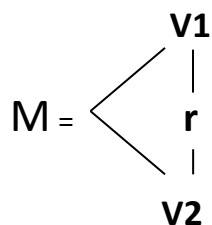
2.5. Diseño

La presente investigación reúne las características, por su carácter, de un diseño - no experimental, por cuanto no se manipula las variables; por su finalidad es descriptivo, ya que busca la resolución de problemas prácticos y por su temporalidad es de corte transversal, ya que se realizará en un determinado tiempo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación no experimental “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 149).

Es un estudio correlacional porque mide el grado de relación o asociación entre las variables descritas. Gráficamente se denota:

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro



Interpretando el diagrama tenemos:

- M** : Muestra de la población
- V1** : Variable: Los estilos gerenciales
- V2** : Variable: Satisfacción laboral
- R** : Coeficiente de correlación entre variables

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010,), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 235). La población estará conformada por todo los trabajadores administrativo de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Tabla 3

Trabajadores de la Ugel 01.

Docentes	Cantidad
Profesionales	20
Técnicos Administrativos	50
Oficinistas	65
Otros	24
Total	164

Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 175). La muestra estará conformada por 115 trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N = 164
 Z = 1,96
 P = 0,5
 Q = 0,5
 d = 0,05

$$n = 115,144089$$

$$fh = \frac{115}{164}$$

$$fh = 0.70$$

Tabla 4

Muestra de estudio

Docentes	Cantidad	Muestra al azar por Estrato
Profesionales	20 X 0.70	14
Técnicos Administrativos	50 X 0.70	35
Oficinistas	65 X 0.70	47
Otros	24 X 0.70	19
Total	164	115

Tipo de muestreo: Probabilística estratificado

Método de investigación

Los métodos empleados en este estudio han sido dos:

Método Hipotético - Deductivo: Es un modo de razonamiento que lleva a conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (Carrasco, 2009, p. 212).

El método hipotético-deductivo conduce a las investigaciones cuantitativas, lo que

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Se utilizó como técnica la encuesta medida en escala de Likert, está según Carrasco (2013, p.318) es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis. Considerando este aporte, recogimos información con la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario para la cultura organizacional (escala de Likert de 5 puntos) y para la administración del cambio.

Instrumentos

El instrumento es un cuestionario que correspondiente a la técnica de encuesta, según Carrasco (2013) los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo (p.318)

Ficha técnica de variable estilo gerencial

Nombre: Encuesta de estilo gerencial.

Autora: Br. Magdalena Nancy Conde Chipana

Procedencia: Lima- Perú, 2015

Objetivo: Medir la percepción a los colaboradores de la UGEL con respecto a la estilo gerencial que presenta los trabajadores.

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos.

Estructura: La encuesta consta de 25 ítems.

Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

Ficha técnica de variable de la satisfacción laboral

Nombre: Encuesta de satisfacción laboral

Autora: Br. Magdalena Nancy Conde Chipana

Procedencia: Lima- Perú, 2015

Objetivo: Medir la percepción de los colaboradores con respecto a la satisfacción laboral.

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos.

Estructura: La encuesta consta de 27 ítems.

Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Se aplicó la validez de contenido a través del juicio de expertos y para la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 20 colaboradores de la UGEL, Rimac, que reúnen condiciones similares a los colaboradores del estudio; para los resultados de la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, por tener valores politómicos. El resultado de la validez de la prueba fue aplicable, mientras que el resultado es confiable.

Tabla 5

Validación de juicio de expertos.

N°	Experto	Aplicable
Experto 1	Dr. José Muñoz Salazar	Aplicable
Experto 2	Mg. Anderson García Chávez	Aplicable

Fuente: *Elaborado por el investigador*

Del análisis de la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento, en base a la opinión de los expertos consultados, es “APLICABLE” la confiabilidad del instrumento: Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas se aplicó el Alfa de Cronbach, donde nos indica que el instrumento es confiable.

Tabla 6

Coefficiente de confiabilidad de la Variable: estilo gerencial.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,800	25

Fuente: prueba piloto

En la Tabla 6, se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,800, la que muestra que el instrumento constituido por 25 ítems del variable estilo gerencial es confiable “Fuerte confiabilidad”.

Tabla 7

Coefficiente de confiabilidad de la Variable: satisfacción laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,930	27

Fuente: prueba piloto.

En la Tabla 7, se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,930, la que muestra que el instrumento constituido por 27 ítems de satisfacción laboral es confiable “Alta confiabilidad”.

2.8. Método de análisis de datos

Se utilizó el software Excel y el software estadístico SPSS 20 para evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación. Para el procesamiento de los resultados del presente trabajo se utilizó la prueba no paramétrica: el Coeficiente de correlación de Spearman. En la siguiente tabla se detallan los recursos estadísticos y las fórmulas correspondientes a utilizar.

Tabla 2

Recursos estadísticos.

Análisis estadístico	Recurso estadístico
Prueba no paramétrica, que calcula la correlación entre variables.	Coeficiente de Spearman $\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)}$

Los resultados obtenidos después del procesamiento estadístico de los datos serán representados mediante gráficos para facilitar su interpretación. Los procedimientos antes mencionados se ejecutaron mediante el software Excel, el software estadístico SPSS y Rho Spearman.

III. Resultados

3.1. Descripción de los resultados

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01. Se procedió a realizar el procedimiento para representar gráficamente, tal conforme se muestra a continuación.

Tabla 3

Distribución de la Variable estilo general según sus niveles

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	25	21,7%
Adecuado	58	50,4%
Muy adecuado	32	27,8%
Total	115	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

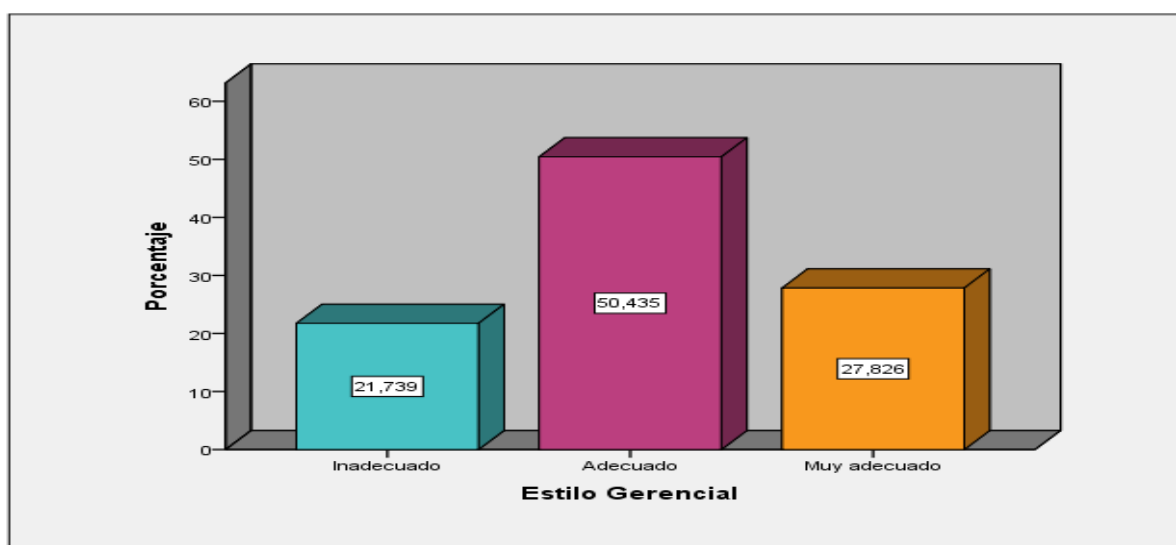


Figura 1. Estilo gerencial según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la tabla 7 y la figura 1. En la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, el 50,4% (95) colaboradores manifiestan que el estilo gerencial es adecuado, mientras un 27,8% (32) trabajadores indican el estilo gerencial es muy adecuado y el 21,7% (25) trabajadores muestran que el estilo gerencial es inadecuado.

Tabla 4

Distribución de la muestra según la dimensión comunicación asertiva.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	22	19,1%
Adecuado	68	59,1%
Muy adecuado	25	21,7%
Total	115	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

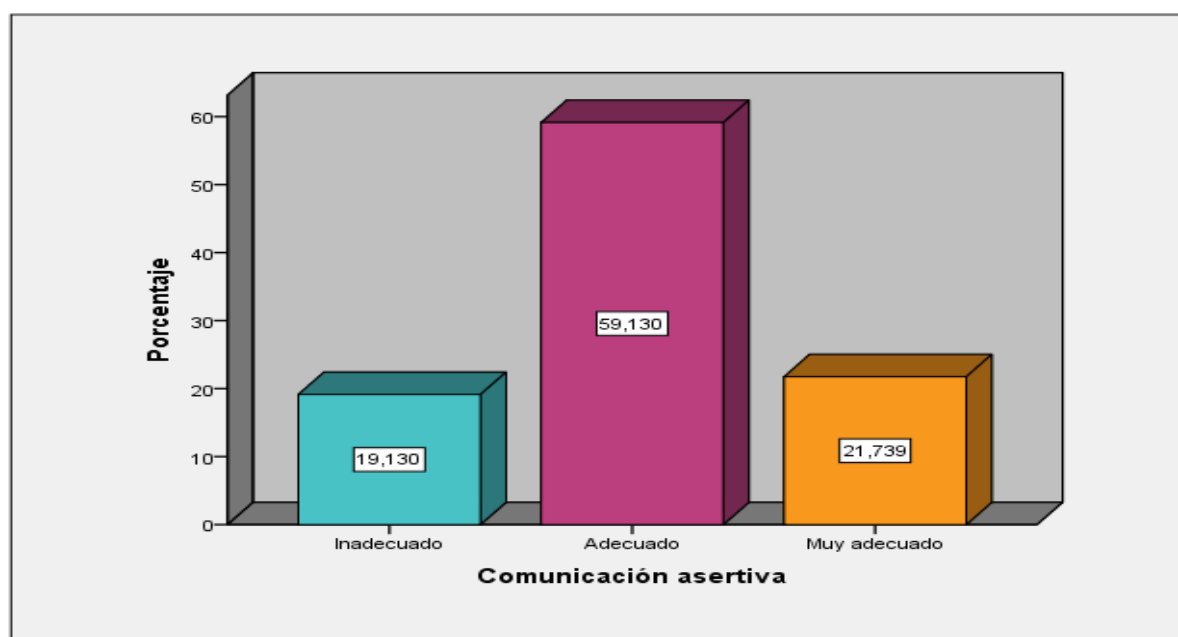


Figura 2. Comunicación asertiva según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la tabla 8 y la figura 2. En la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01, el 59,1% (68) trabajadores manifiestan que la comunicación asertiva es adecuado, mientras un 21,7% (25) trabajadores indican que la comunicación asertiva es muy adecuado y el 19,1% (22) trabajadores muestran que la comunicación asertiva es inadecuado.

Tabla 5

Distribución de la muestra según la dimensión relaciones humanas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	25	21,7%
Adecuado	41	35,7%
Muy adecuado	49	42,6%
Total	115	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

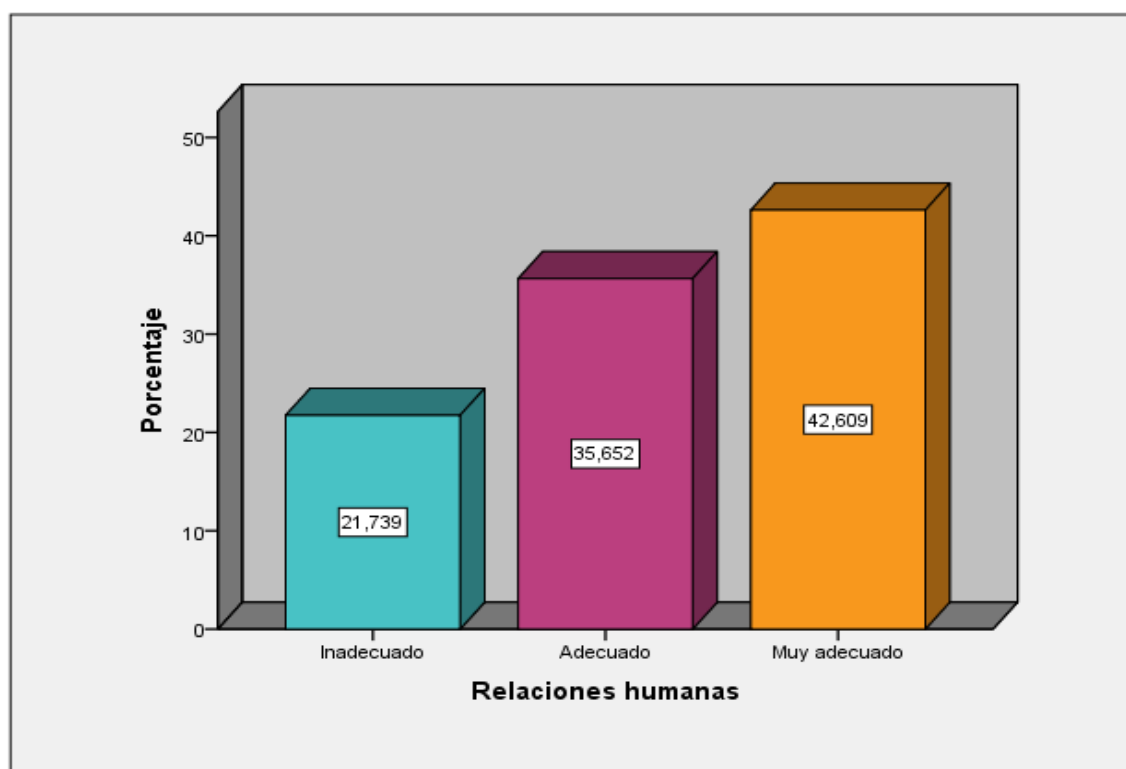


Figura 3. Relaciones humanas según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la tabla 9 y la figura 2, en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, el 42,6% (49) trabajadores manifiestan que las relaciones humanas es muy adecuado, mientras un 35,7% (41) trabajadores indican que las relaciones humanas es adecuado y el 21,7% (25) trabajadores muestran que las relaciones humanas es inadecuado.

Tabla 6

Distribución de la muestra según la dimensión innovación y mejora continua.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	44	38,3%
Adecuado	55	47,8%
Muy adecuado	16	13,9%
Total	115	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

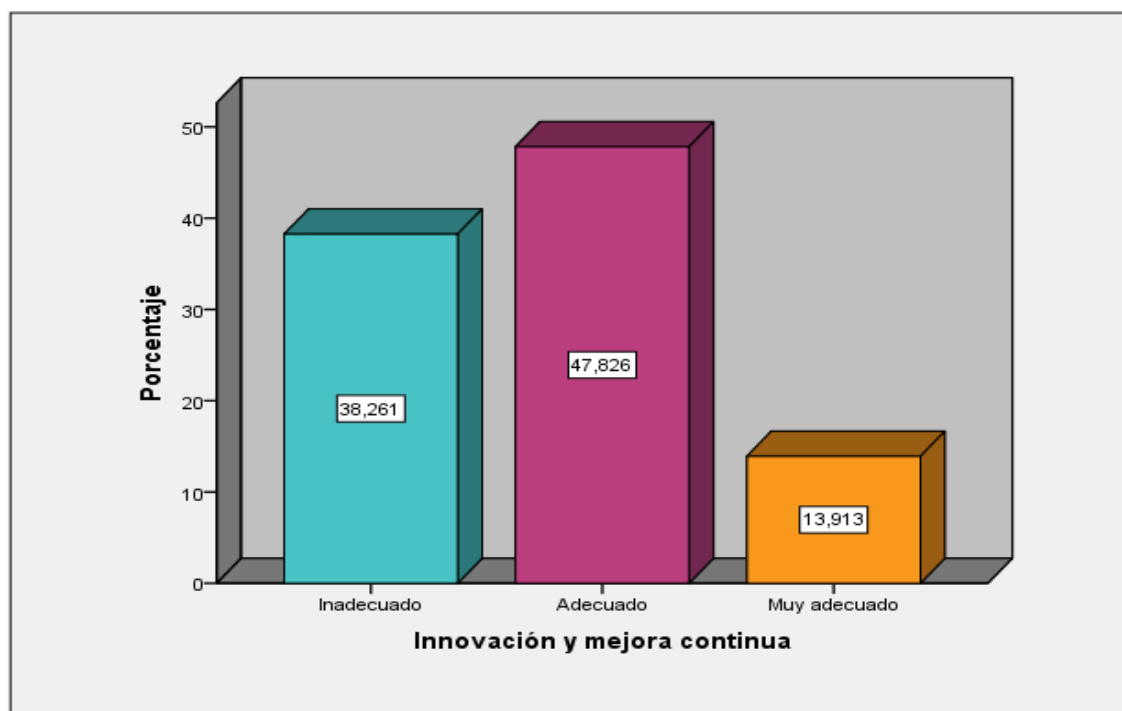


Figura 4. Innovación y mejora continua según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la tabla 10 y la figura 3. En la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, el 47,8% (55) trabajadores manifiestan que la innovación y mejora continua es adecuado, mientras un 38,3% (44) trabajadores indican que la innovación y mejora continua es inadecuado y el 13,9% (16) trabajadores muestran que la innovación y mejora continua es muy adecuado.

Tabla 7

Distribución de la muestra según la variable satisfacción laboral.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	21	18,3%
Regular	59	51,3%
Bueno	35	30,4%
Total	115	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

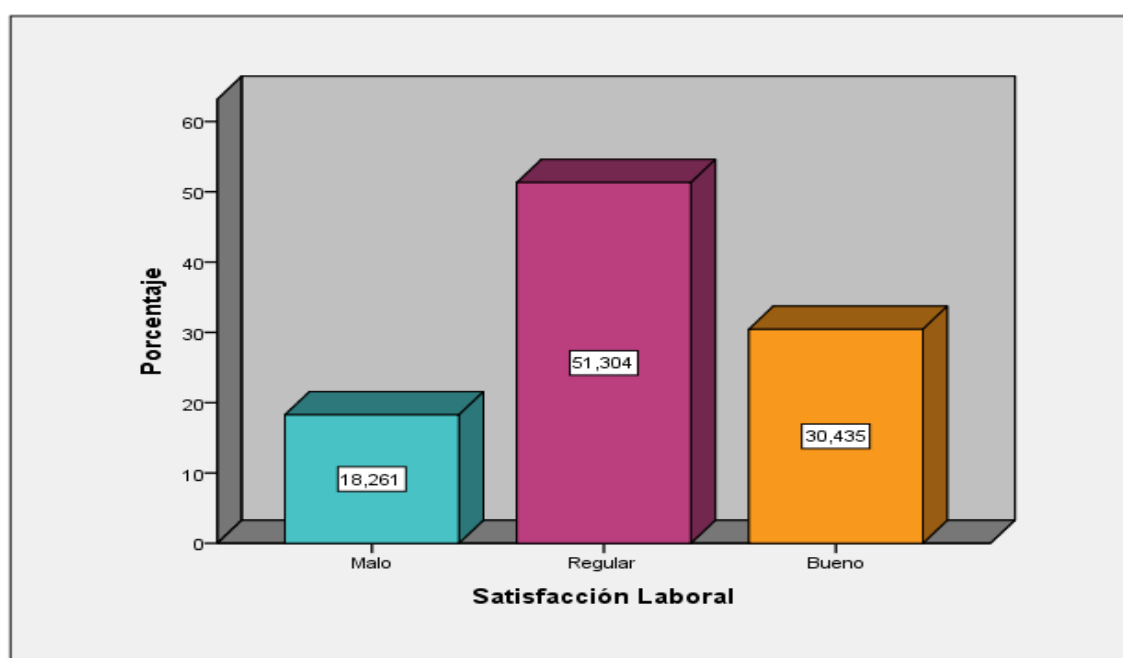


Figura 5. Satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la tabla 11 y la figura 4. En la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, el 51,3% (59) trabajadores manifiestan que la satisfacción laboral es regular, mientras un 30,4% (35) trabajadores indican que la satisfacción laboral es bueno y el 18,3% (21) trabajadores muestran que la satisfacción laboral es malo.

Tabla 8

Distribución de la muestra según la dimensión motivación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	14	12,2%
Regular	49	42,6%
Bueno	52	45,2%
Total	115	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

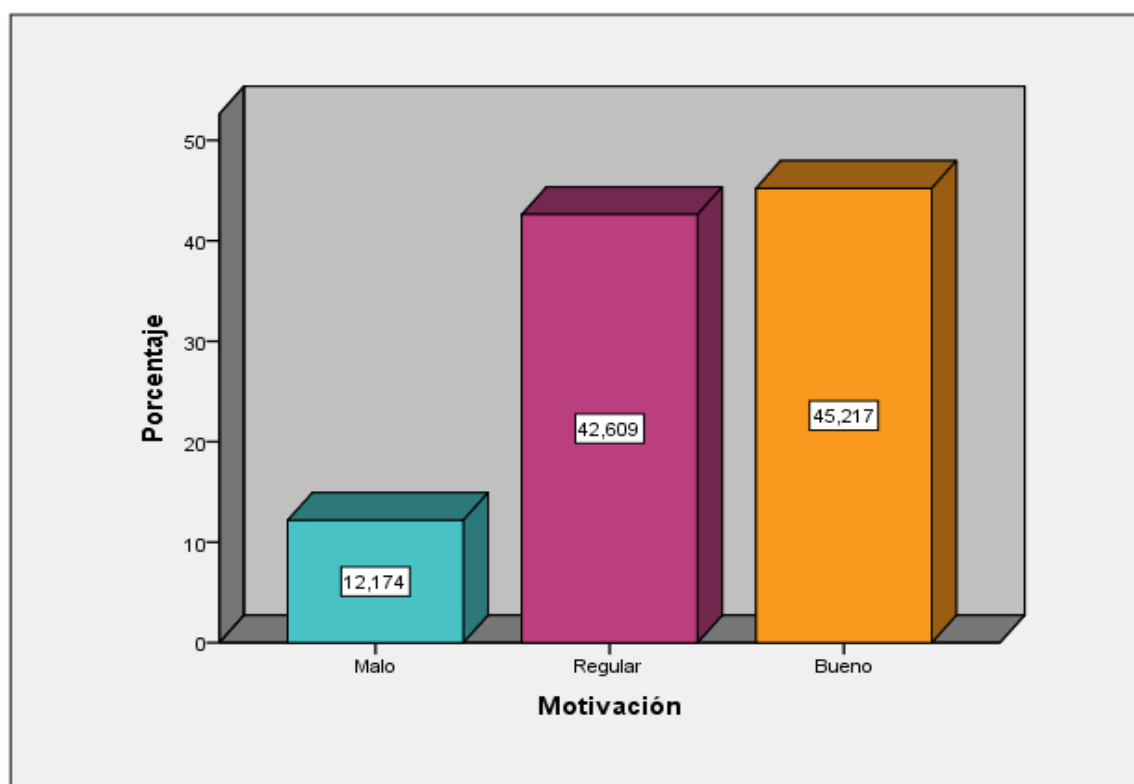


Figura 6. Motivación según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la tabla 12 y la figura 5. En la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, el 45,2% (52) trabajadores manifiestan que la motivación es bueno, mientras un 42,6% (49) trabajadores indican que la motivación es regular y el 12,2% (14) trabajadores muestran que la motivación es malo.

Tabla 9

Distribución de la muestra según la dimensión salario.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	19	16,5%
Regular	71	61,7%
Bueno	25	21,7%
Total	115	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

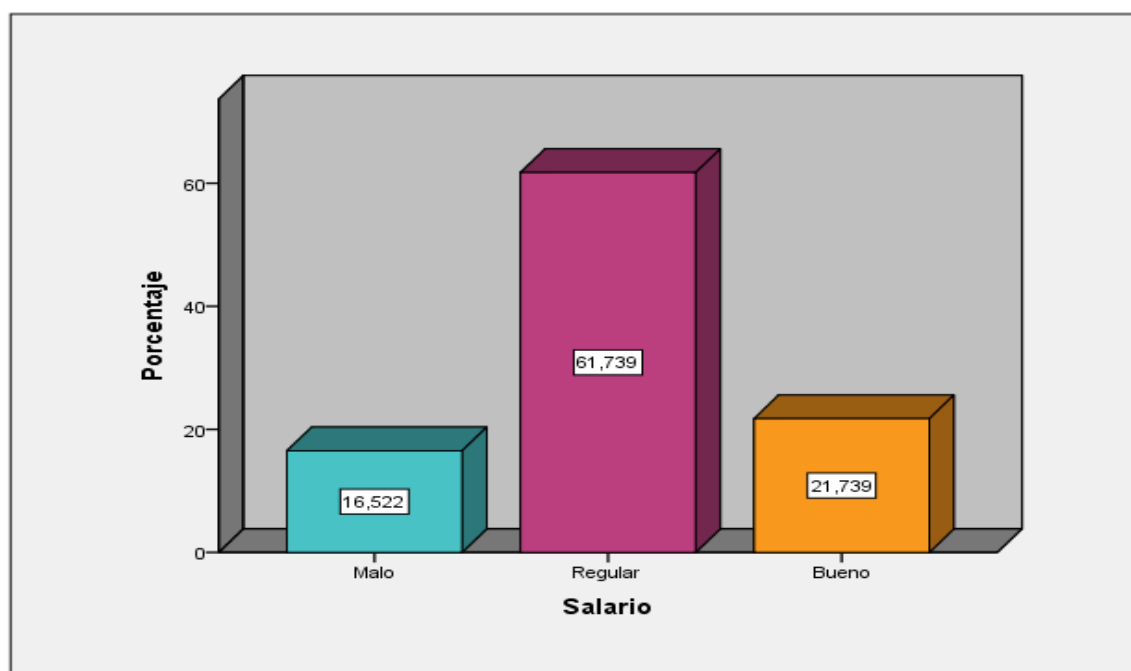


Figura 7. Salario según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la tabla 13 y la figura 6. En la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, el 61,7% (71) trabajadores manifiestan que el salario es regular, mientras un 21,7% (25) trabajadores indican que el salario es bueno y el 16,5% (19) trabajadores muestran que el salario es malo.

Tabla 10

Distribución de la muestra según la dimensión equipo de trabajo.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Malo	24	20,9%
Regular	48	41,7%
Bueno	43	37,4%
Total	115	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

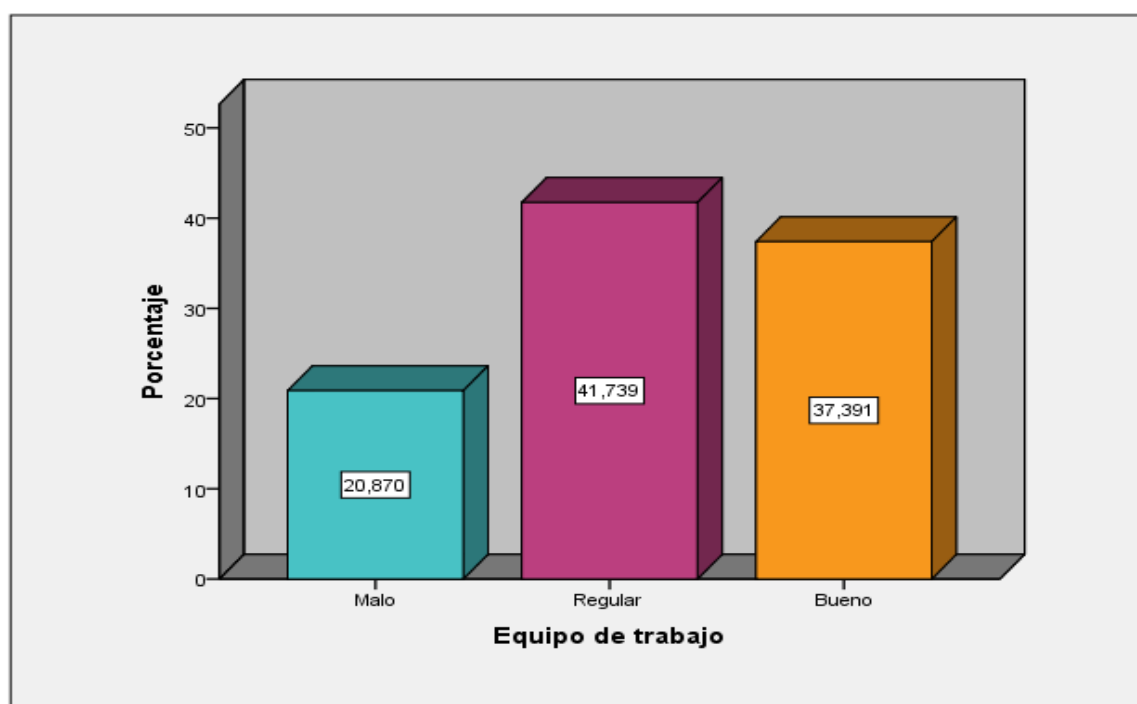


Figura 8. Equipo de trabajo según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la tabla 14 y la figura 7. En la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, el 41,7% (48) trabajadores manifiestan que el trabajo en equipo es regular, mientras un 37,4% (43) trabajadores indican que el trabajo en equipo es bueno y el 20,9% (24) trabajadores muestran que el trabajo en equipo es malo.

Tabla 11

Resultados según sus niveles entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral.

		Satisfacción Laboral			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Estilo Gerencial	Inadecuado	8 7,0%	16 13,9%	1 0,9%	25 21,7%
	Adecuado	11 9,6%	33 28,7%	14 12,2%	58 50,4%
	Muy adecuado	2 1,7%	10 8,7%	20 17,4%	32 27,8%
Total		21 18,3%	59 51,3%	35 30,4%	115 100,0%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

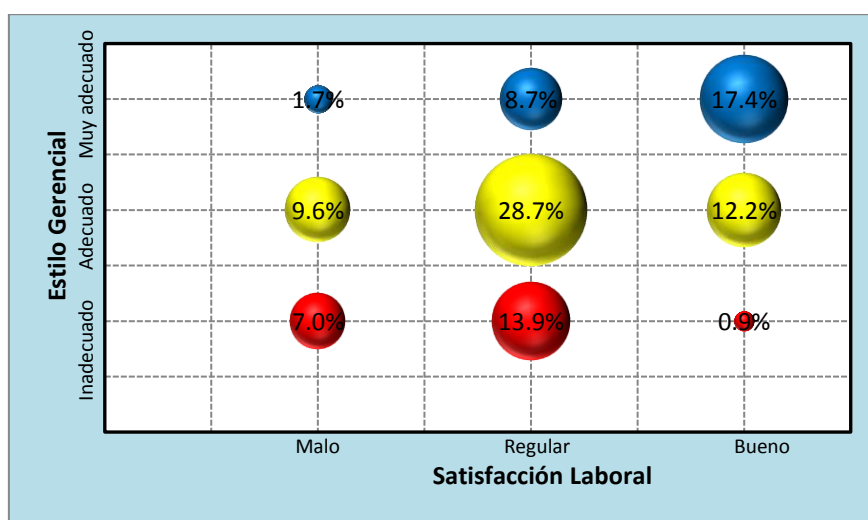


Figura 9. Estilo gerencial y la satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la figura 8, se observa el 28,7% trabajadores manifiestan que el estilo gerencial adecuado y la satisfacción laboral es regular.

Tabla 12

Resultados según sus niveles entre comunicación asertiva y la satisfacción laboral.

		Satisfacción Laboral			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Comunicación asertiva	Inadecuado	6 5,2%	14 12,2%	2 1,7%	22 19,1%
	Adecuado	13 11,3%	34 29,6%	21 18,3%	68 59,1%
	Muy adecuado	2 1,7%	11 9,6%	12 10,4%	25 21,7%
Total		21 18,3%	59 51,3%	35 30,4%	115 100,0%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

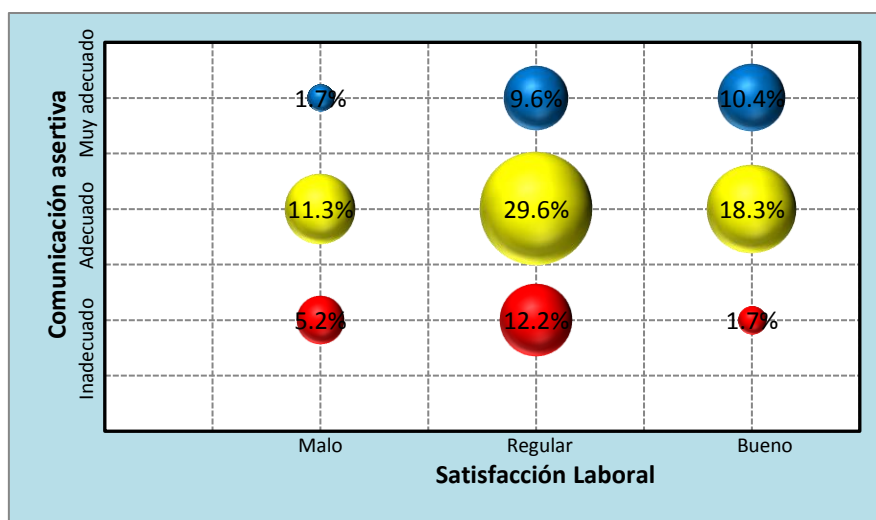


Figura 10. Comunicación asertiva y la satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la figura 9, se observa el 29,6% trabajadores manifiestan que la comunicación asertiva es adecuado y la satisfacción laboral es regular.

Tabla 13

Resultados según sus niveles entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral.

		Satisfacción Laboral			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Relaciones humanas	Inadecuado	7 6,1%	16 13,9%	2 1,7%	25 21,7%
	Adecuado	12 10,4%	22 19,1%	7 6,1%	41 35,7%
	Muy adecuado	2 1,7%	21 18,3%	26 22,6%	49 42,6%
Total		21 18,3%	59 51,3%	35 30,4%	115 100,0%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

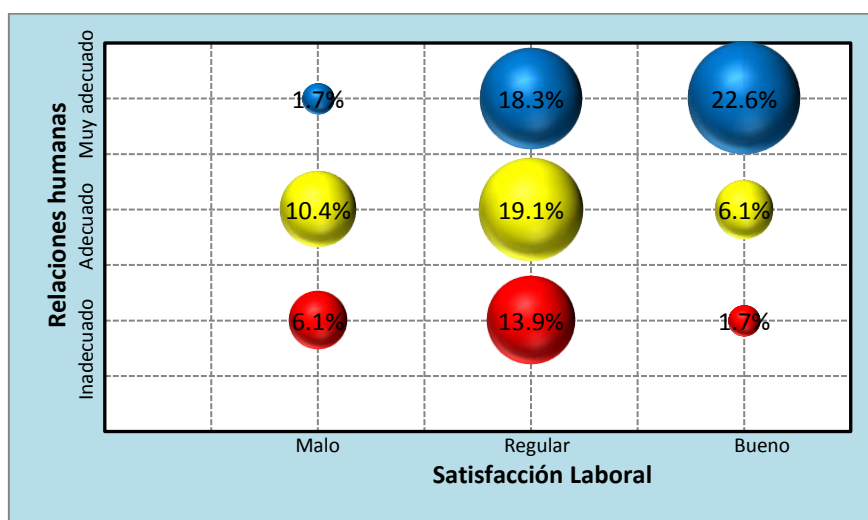


Figura 11. Relaciones humanas y la satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la figura 11, se observa el 22,6% trabajadores manifiestan que las relaciones humanas es muy adecuado y la satisfacción laboral es bueno.

Tabla 14

Resultados según sus niveles entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral.

		Satisfacción Laboral			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Innovación y mejora continua	Inadecuado	13 11,3%	23 20,0%	8 7,0%	44 38,3%
	Adecuado	7 6,1%	32 27,8%	16 13,9%	55 47,8%
	Muy adecuado	1 0,9%	4 3,5%	11 9,6%	16 13,9%
Total		21 18,3%	59 51,3%	35 30,4%	115 100,0%

Fuente: Encuesta aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

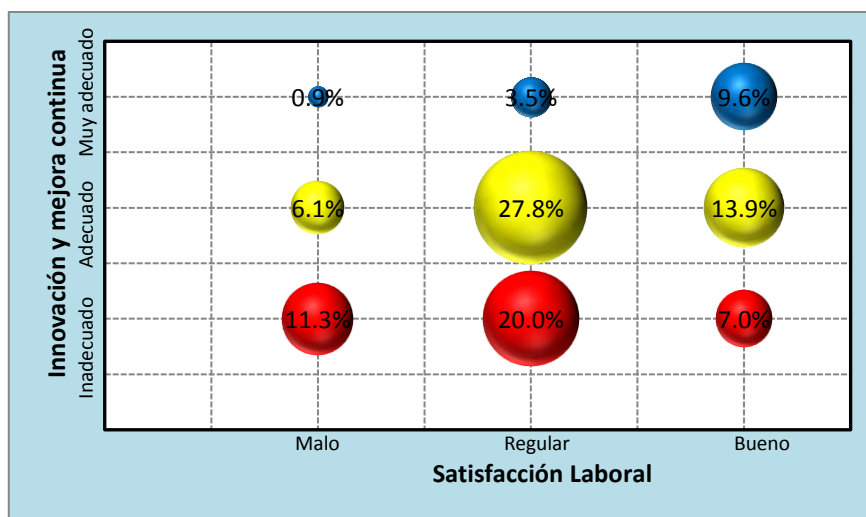


Figura 12. Innovación y mejora continua y la satisfacción laboral según sus niveles de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01.

En la figura 12, se observa el 27,8% trabajadores manifiestan que la innovación y mejora continua es adecuado y la satisfacción laboral es regular.

Tabla 15

Distribución de datos para la prueba de normalidad, según Kolmogorov-Smirnov para el estilo gerencial y la satisfacción laboral.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilo Gerencial	,085	115	,040
Satisfacción laboral	,091	115	,020

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un grado de significación del 0,040 y 0,20 siendo este menor al 0,05, la cual se afirma que los datos provienen de una distribución no normal y pertenecen a pruebas no paramétricas.

Prueba de hipótesis

Hipótesis General:

H₀: No existe relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

H_a: Existe relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Tabla 16

Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho Spearman estilo gerencial y satisfacción laboral.

		Estilo Gerencial	Satisfacción laboral
Estilo Gerencial	Coefficiente de correlación	1,000	,586**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	115	115
	Coefficiente de correlación	,586**	1,000
Satisfacción laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	115	115

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

Sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre estilo gerencial y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,586) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Hipótesis específica 1: Correlación entre comunicación asertiva y satisfacción laboral

H0: No existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Ha: Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Tabla 17

Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para comunicación asertiva y satisfacción laboral.

		Comunicación asertiva	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,374**
		N	,000
		N	115
Satisfacción laboral		Coeficiente de correlación	,374**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
		N	115

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

Sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre comunicación asertiva y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,374) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación significativa

entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Hipótesis específica 2: Correlación entre relaciones humanas y satisfacción laboral.

H0: No existe relación significativa entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Ha: Existe relación significativa entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Tabla 18

Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para relaciones humanas y satisfacción laboral.

		Relaciones humanas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Relaciones humanas		
	Coeficiente de correlación	1,000	,525**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	115	115
Satisfacción laboral	Satisfacción laboral		
	Coeficiente de correlación	,525**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	115	115

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

Sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre relaciones humanas y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,525) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación significativa entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Hipótesis específica 3: Correlación entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral.

H0: No existe relación significativa entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Ha: Existe relación significativa entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Tabla 19

Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para innovación y mejora continua y la satisfacción laboral.

		Innovación y mejora continua	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Innovación y mejora continua	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,406**
		N	,000
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	115
		Sig. (bilateral)	,406**
		N	,000
		115	115

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

Sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,406) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación significativa entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

IV. Discusión

Con respecto a los antecedentes, la presente tesis tiene mayor coincidencia con la de Valencia, (2009), concluye que: existe relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la administración central de la U.N.M.S.M. La presente tesis aporta a mi trabajo de investigación la conclusión de que los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. En la presente investigación se concluye sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre estilo gerencial y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,586) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015. De esta manera el estilo gerencial según Bateman y Snell (2009, p. 437), manifiesta: “Un estilo de dirección es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo una función directiva”. Esta afirmación nos permite aceptar que Estilo Gerencial, es la forma en que un gerente (o dirigente) dirigirá una organización. Un Gerente adoptará un Estilo Gerencial particular, que lo distinguirá de otro, de acuerdo a los métodos y procedimientos que emplee para realizar su labor. Un Estilo Gerencial nos permite saber de qué manera logrará objetivos, de qué manera influirá sobre sus subordinados y como se relacionará con sus seguidores. Para Koontz y Weihrich (2014, p. 310), el estilo gerencial es “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”. Los gerentes de cualquier organismo social cuenta con distintas formas de dirigir, con cierto estilo que lo hace en la mayoría de los casos propio. Sin embargo, existen dirigentes cuya principal procuración son las relaciones humanas, reflejándose la atención al subordinado. Asimismo, existen dirigentes que no se inclinan hacia las relaciones ni hacia el trabajo; dejando al subordinado solo y es cuando éste realiza lo que es correcto. Robbins (2010), considera que: En una organización existen factores elementales como la mano de obra, equipos, materiales, que deben ser guiados de una manera organizada dentro

de la organización, afirma que para guiar organizadamente a estos factores elementales, los gerentes adoptan una forma de dirigir, una forma de hacer cumplir decisiones. Decisiones que deberán ser ejecutadas por otras personas, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización (p.279), es decir la manera el comportamiento de los gerentes, ante sus subordinados, para el logro de objetivos de la organización será lo que se reconoce como estilo de dirección.

Con respecto a la hipótesis específica 1, se concluye que existe relación entre comunicación asertiva y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,374) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015. Hay una similitud con el trabajo de Quintero, (2009), quien concluye que si existe relación entre las dos variables en estudio. El estilo de liderazgo predominante en los directivos de las instituciones bancarias fue el participativo, de acuerdo con los sistemas de administración propuestos por Likert. En lo referente a la satisfacción laboral se determinó que se estimula en los empleados el desempeño individual, se valora el trabajo, se les ofrece formación profesional, se desempeñan en función a tareas, existe respeto por sí mismos. Todas estas condiciones promueven la Motivación y por ende la satisfacción en el trabajo. El aporte a la presente investigación está dado en cuanto al análisis del contexto del trabajo, se debe tener en cuenta como un factor importante, la estabilidad laboral, régimen de prestaciones sociales y los derechos laborales, sentido de la comunicación y también en cuanto a la definición de objetivos.

Con respecto a la hipótesis específica 2, se concluye que existe relación entre relaciones humanas y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,525) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación significativa entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de

Gestión Educativa Local N° 01 - San Juan de Miraflores, 2015. Asimismo corroboró Lozado (2013), quien concluye: el liderazgo transformacional armoniza de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo y un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante, persuasivo, que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados. Cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo, más alto es el nivel de familiaridad y confianza en la institución.

Con respecto a la hipótesis específica 3, se concluye que existe relación entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,406) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación significativa entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015. También se asemeja el trabajo de Peñarreta, (2014), llega a la conclusión de que la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; explicado por la indiferencia de sus trabajadores, al cumplimiento de los objetivos organizacionales. También porque, de acuerdo a sus características y sus responsabilidades los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de, realizan funciones que corresponden a las de un administrador dejando de lado su liderazgo. El presente trabajo ha aportado a mi tesis, el análisis de diversas teorías sobre liderazgo, liderazgo, actitudes, Motivación y satisfacción laboral, y la descripción de la aplicación de los cuestionarios, tanto de liderazgo, como de satisfacción laboral.

V. Conclusiones

Primera: Sobre los resultados obtenidos para la hipótesis general, se concluye que existe relación entre estilo gerencial y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,586) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Segunda: Con respecto a la hipótesis específica 1, se concluye que existe relación entre comunicación asertiva y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,374) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Tercera: Con respecto a la hipótesis específica 2, se concluye que existe relación entre relaciones humanas y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,525) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación significativa entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Cuarta: Con respecto a la hipótesis específica 3, se concluye que existe relación entre innovación y mejora continua y la satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,406) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación significativa entre innovación y

mejora continua y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

VI. Recomendaciones

- Primera.** Se sugiere en el estilo gerencial capacitar a los trabajadores antes de asumir la gerencia porque la forma de dirección es muy rígida, no toma en cuenta la opinión, ni el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto se hace más difícil el logro de objetivo.
- Segunda.** Se sugiere a los colaboradores participar de manera activa en el fortalecimiento de la cultura organizacional y en el cumplimiento de roles a fin de contribuir al desarrollo las habilidades y capacidades de los empleados siempre estuvieran actualizadas e incapaces de deteriorarse y si mañana fueran exactamente igual que hoy, el cambio (el cambio organizacional) tendría poca o ninguna relevancia para los administradores, pero como nos encontramos en un mundo real, turbulento, competitivo y en constante evolución exige que todas las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si quieren las organizaciones desempeñarse de manera competitiva.
- Tercera.** Es recomendable generar a los directivos deben proporcionar información anticipada acerca del cambio que se planea y deben comunicarse frecuente y plenamente. Aunque la información inicial debe ser de tipo general, la misma debe ir aclarando gradualmente las características específicas del cambio
- Cuarta.** Para profundizar en la importancia que tiene la cultura organizacional y las metas alcanzadas, sería interesante complementar una mirada cualitativa, que nos permita realizar nuevos análisis en base a distintas formas de abordaje de esta problemática.

VII. Referencias

- Aguilar, P. y Vargas R. (2010). *Educando los desórdenes emocionales y conductuales*. Puerto Rico: Universo.
- Aguilarte, I. y Calcurián, I. (2010). *La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes*. Recuperado de <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/2479/1/Tesis%20Completa.%20PDF..pdf>.
- Arellano, R. & Rivera, J. & Molero, V. (2009). *Conducta del consumidor. Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid: ESIC.
- Arismendi, Pereira, Poveda, Sarmiento (2011). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* (Tesis de maestría).
- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Correro, R (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa*. Extraído el 25 de Marzo de 2009 de http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/
- Chiang, M., y Núñez, A. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas)*. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universo de Universidad de Talca*, 3(23), 67-86.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Crespo, J., López, Peña y Carreño (2003). *Administración de empresas*. Madrid: MAD.
- Dalton, M, Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.

- Davis K., Newstrom , J. (2014). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. McGraw Hill.
- De La Fuente, J y Justicia, F. (2004). *Regulación de la enseñanza para la autorregulación del aprendizaje en la Universidad*. México: Mac Graw Hill.
- Gay, F. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales*, (33), 44-47.
- Gil M., y Giner, F. (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid. Editorial ESIC.
- Griffin, E. (2010). *Administración de Personal*. México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *Work of the nature of man*, Cleveland: The World of Publishing Company.
- Ivancevich, J. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración*: México: Mac Graw Hill.
- Lozado, M. (2013). *Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba (Tesis de maestría)*.
- Maldonado, S. (2012). *Gestión para una comunicación asertiva entre estudiantes y profesores de los cursos pre a octavos en un colegio del norte de Bogotá*. Universidad de la Sabana. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3815/1/132274.pdf>.

- Medina, O. Ciro, A. (2013). *TIC y Comunicación Asertiva: Retos en la escuela de hoy; aciertos y desaciertos*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2476/4/TECE_MedianaOlejuaCiroAlfonso_2013.pdf.
- Monje, V., Camacho, M., Rodríguez, E. y Carvajal, L. (2009). *Influencia de los estilos de comunicación asertiva de los docentes en el aprendizaje escolar*. Recuperado de [http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/view File/153/160](http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/psicogente/index.php/psicogente/article/view/File/153/160).
- Montes, R. (2010). *El Liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia* (Tesis de maestría).
- Paredes, R. (2006). *El salario emocional como herramienta productiva. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Latinoamericano de Gestión Humana*, Lima, Perú.
- Peñarreta, F. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral, de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Ecuador (Tesis de maestría).
- Quintero, H. (2009). *El liderazgo de los directivos bancarios según la Teoría de Likert y su relación con la Satisfacción Laboral de los empleados basados en la teoría de Herzberg* (Tesis de maestría).
- Quintana, E. (2009). *Satisfacción laboral y la eficiencia en el trabajo*. PrenticeHall.
- Reyes, B. (2012). *Liderazgo directivo y su desempeño docente a nivel secundario de una institución educativa de ventanilla- Callao*, estudio realizado en la Universidad San Ignacio de Loyola- Lima (Tesis de maestría).

Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall.

Robbins, P y Coulter, M. (2014). *Comportamiento organizacional y la Administración*. México: Ed. Prentice Hall.

Stoner, J. (2010). *Administración*. México: Mac Graw Hill.

Suarez, G. (2007). *Administración y desarrollo gerencial*. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Valencia, P. (2009). *Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral estudio realizado en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Marcos – Lima* (Tesis de maestría).

Verderber, R. (2009). *Comunícate*. México: Editorial Imprenta Art Graph.

Zarate, W. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia, Lima* (Tesis de maestría).

Anexos

ESQUEMA DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión

Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Magdalena Nancy Conde Chipana

RESUMEN

El propósito de estudio fue determinar la relación entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

La metodología empleada para la elaboración de esta investigación es relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación es básica con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 115 los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, 01.

Entre los resultados sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre estilo gerencial y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,586) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Metodología

La metodología empleada para la elaboración de esta tesis es relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación es de tipo básica con un nivel descriptivo, y con un diseño - no experimental, por cuanto no se manipula las variables; por su temporalidad es de corte transversal, ya que se realizará en un determinado tiempo. Con una muestra de 115 colaboradores.

Resultados

Los resultados de la parte descriptiva en la tabla 8 y la figura 1. En la Unidad de Gestión Educativa Local, N° 01, el 50,4% (95) colaboradores manifiestan que el estilo gerencial es adecuado, mientras un 27,8% (32) trabajadores indican el estilo gerencial es muy adecuado y el 21,7% (25) trabajadores muestran que el estilo gerencial es inadecuado y en la tabla 12 y la figura 4. En la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, el 51,3% (59) trabajadores manifiestan que la satisfacción laboral es regular, mientras un 30,4% (35) trabajadores indican que la satisfacción laboral es bueno y el 18,3% (21) trabajadores muestran que la satisfacción laboral es malo. Cuyo hipótesis general sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre estilo gerencial y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,586) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

PALABRA CLAVE

Estilo gerencial y satisfacción laboral

Abstrac

Management styles and the job satisfaction of the workers of the Local educational management unit N ° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Br. Magdalena Nancy Conde Chipana

Correo electronico: nancym_77@hotmail.com

OVERVIEW

The purpose of the study was to determine the relationship between managerial style and the job satisfaction of the workers of the Local educational management unit N ° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

The methodology used in the preparation of this research is related to the quantitative approach. The research is basic with a descriptive level, given that is oriented to knowledge of the reality as is presented in a temporary space situation. The design of the research is not experimental or correlational cross-section. The sample was represented by 115 members of the Local educational management unit, 01.

Among the results submitted to the statistical test of Rho Spearman, shows relationship between managerial style and job satisfaction, finding a moderate correlation (0,586) with a value of 0.000 (bilateral) significance; the decision to reject the null hypothesis is taken to the statistical evidence presented, and the alternate hypothesis is accepted. It is stated that: significant relationship between managerial style and the job satisfaction of the workers of the Local educational management unit N ° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

Methodology

The methodology used in the preparation of this thesis is related to the quantitative approach. The research is basic type with a descriptive level, and a non-experimental design - because not manipulated variables; by its temporality is crosscut, as held at a certain time. With a sample of 115 employees.

Results

The results of the descriptive part in table 8 and Figure 1. In the unit of Local educational management, no. 01, the 50.4 (95) collaborators manifest that managerial style is appropriate, while a 27.8 (32) workers indicate the management style is very suitable and the 21.7 (25) workers show that the management style is inappropriate and in table 12 and Figure 4. In the Local educational management, no. 01, unit the 51.3 (59) workers show that job satisfaction is regular, while a 30.4 (35) workers indicate that job satisfaction is good with the 18.3 (21) workers that job satisfaction is bad. Whose general hypotheses subject to the statistical test of Rho Spearman, can be seen that there is a relationship between managerial style and job satisfaction, finding a moderate correlation (0,586) with a value of 0.000 (bilateral) significance; the decision to reject the null hypothesis is taken to the statistical evidence presented, and the alternate hypothesis is accepted. It is stated that: significant relationship between managerial style and the job satisfaction of the workers of the Local educational management unit N ° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

KEYWORD

Managerial style and job satisfaction

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es importante porque la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial y la satisfacción laboral es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo).

Es por ello que consideramos pertinente y relevante realizar un estudio en la Dirección General de Administración de la UGEL.01, que se oriente a promover una administración eficiente, precisando para ello los estilos gerenciales que resultan más eficaces para cumplir con este cometido y que establezcan a la vez relaciones significativas con la satisfacción laboral de los miembros que pertenecen a esta área, a fin de contribuir a la formación de un equipo corporativo sólido y unificado que consiga un necesario liderazgo institucional.

Metodología

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostiene que al hacer uso del método lógico hipotético deductivo el investigador primero formula una hipótesis y después, a partir de inferencias lógicas deductivas, arriba a conclusiones particulares, que posteriormente se pueden comprobar experimentalmente. El tipo de investigación es básica con un nivel descriptivo, cuyo diseño es no experimental, porque no se manipula las variables; y por su temporalidad es de corte transversal, ya que se realizará en un determinado tiempo. La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 175). Por lo tanto la

muestra del trabajo de investigación está conformada por 115 colaboradores y el tipo de muestreo es probabilística estratificada. A la vez se utilizó como técnica la encuesta medida en escala de Likert, cuyo instrumento es de tipo cuestionario. Se aplicó la validez de contenido a través del juicio de expertos y para la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 15 colaboradores, que reúnen condiciones similares del estudio; para los resultados de la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, por tener valores politómicos. El resultado de la validez de la prueba fue aplicable, mientras que el resultado de la confiabilidad fue de alta confiabilidad y los resultados fueron representados mediante gráficos para facilitar su interpretación. Los procedimientos antes mencionados se ejecutaron mediante el Software Excel, el Software Estadístico SPSS y Rho de Spearman.

RESULTADOS

Sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre estilo gerencial y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,586) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

DISCUSIÓN

Con respecto a los antecedentes, la presente tesis tiene mayor coincidencia con la de Valencia, (2009), concluye que: existe relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la administración central de la U.N.M.S.M. La presente tesis aporta a mi trabajo de investigación la conclusión de que los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los

factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. En la presente investigación se concluye sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación entre estilo gerencial y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,586) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015. De esta manera el estilo gerencial según Bateman y Snell (2009, p. 437), manifiesta: “Un estilo de dirección es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo una función directiva”. Para Koontz y Weihrich (2014, p. 310), el estilo gerencial es “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”. Los gerentes de cualquier organismo social cuenta con distintas formas de dirigir, con cierto estilo que lo hace en la mayoría de los casos propio. Sin embargo, existen dirigentes cuya principal procuración son las relaciones humanas, reflejándose la atención al subordinado. Asimismo, existen dirigentes que no se inclinan hacia las relaciones ni hacia el trabajo; dejando al subordinado solo y es cuando éste realiza lo que es correcto. Robbins (2010), considera que: En una organización existen factores elementales como la mano de obra, equipos, materiales, que deben ser guiados de una manera organizada dentro de la organización, afirma que para guiar organizadamente a estos factores elementales, los gerentes adoptan una forma de dirigir, una forma de hacer cumplir decisiones.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos para la hipótesis general, se concluye que existe relación entre estilo gerencial y satisfacción laboral, hallándose una correlación moderada (0,586) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: relación significativa entre el estilo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.

REFERENCIAS

Robbins, P y Coulter, M. (2012). Administración. México: Ed. Prentice Hall

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). Elementos de administración: México: Mac Graw Hill

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01-2015.

Autora: Magdalena Nancy Conde Chipana

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre la comunicación y la motivación de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre las relaciones humanas y el salario de los trabajadores de la de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre la eficiencia y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar la relación entre la comunicación y la motivación de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.</p> <p>2. Establecer la relación entre las relaciones humanas y el salario de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.</p> <p>3. Determinar la relación entre la eficiencia y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Los estilos gerenciales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>1. La comunicación se relaciona significativamente con la motivación de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.</p> <p>2. Las relaciones humanas se relacionan significativamente con el salario de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.</p> <p>3. La eficiencia se relaciona significativamente con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Ugel N° 01, San Juan de Miraflores, 2015.</p>	Variable 1: Estilos gerenciales				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice de valoración	<p>1-SIEMPRE 2-CASI SIEMPRE. 3-ALGUNAS VECES. 4-CASI NUNCA. 5-NUNCA</p>
			Comunicación asertiva	1.Liderazgo	1,2,3,	4,5,6,	
				2.Comunicación asertiva	7,8,9,		
				3.Toma de decisiones		10,11,12,	
			Relaciones humanas	4. Empatía.	13,14,15,	16.17.18,	
				5. Recursos.	19,20,21,		
				6.Relaciones interpersonales.		22,23,24,	
			Eficiencia	7.Calidad institucional	25		
				8.Resolución de problemas.			
				9.Eficiencia			
			Variable 2: Satisfacción laboral:				<p>1-SIEMPRE 2-CASI SIEMPRE. 3-ALGUNAS VECES. 4-CASI NUNCA. 5-NUNCA</p>
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice de valoración	
			Motivación	1.Motivación.	1,2,3,	4,5,6,	
2.Innovación.	7,8,9,						
3.Reconocimiento.		10,11,12,					
Salario	4.Satisface.	13,14,15,	16.17.18,				
	5.No satisface.	19,20,21,					
	6.Incentivos.		22,23,24,				
Trabajo en equipo	7.Compañeros de trabajo.	25,26,27					
	8.Compromiso.						
	9.Eficiencia.						

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>TIPO: Por la finalidad que persigue la investigación es de tipo básica en razón que tiene como propósito conocer cómo se relaciona la cultura organizacional y la administración del cambio. Según su carácter utiliza el método descriptivo, no experimental debido a que no se manipulará ninguna variable en estudio.</p> <p>DISEÑO: El diseño que se seguirá dada la naturaleza de las variables responde a un diseño no experimental, descriptivo-correlacional porque se recolectará datos en un solo momento con el propósito de determinar la correlación entre variables para desarrollar la investigación.</p> <p>MÉTODO: El método que se utilizará es el hipotético deductivo debido a que la investigación considera una hipótesis como punto de partida.</p>	<p>POBLACIÓN: La población en estudio estará conformada por los 164 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, San Juan de Miraflores.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Muestreo no probabilístico</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 164 trabajadores</p>	<p>Variable 1: Estilo gerencial Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Basado a Likert, citado por Crespo, López y Carreño (2003) Año: 2015 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Unidad de Gestión Educativa Local, 01</p> <p>Variable 2: Satisfacción laboral Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Basado Meila y Peiró (1986 - 1989) Año: 2015 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Unidad de Gestión Educativa Local, 01</p>	

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DEL ESTILO GERENCIAL

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

- Nunca (1)
 Casi nunca (2)
 A veces (3)
 Casi siempre (4)
 Siempre (5)

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN ASERTIVA						
1	Promueve una visión compartida entre los miembros de la organización					
2	Logra que el personal a su cargo se comprometa con los Objetivos institucionales					
3	Delegan funciones y responsabilidades al personal administrativo					
4	Mantienen una comunicación fluida con cada uno de los trabajadores.					
5	Promueve diálogos alturados en la organización.					
6	Establecen claramente las metas a lograrse dentro de la organización.					
7	Escucha opiniones de los demás trabajadores					
8	Toman decisiones involucrando a los demás agentes					
9	Emplean distintas estrategias para optimizar las decisiones a tomar					
DIMENSION 2: RELACIONES HUMANAS.						
10	Demuestran empatía					
11	Respetan las opiniones de los trabajadores y/o servidores					
12	Muestran solidaridad frente a los problemas de los demás					
13	Consideran a los trabajadores como un recurso importantísimo.					
14	Distribuyen los recursos materiales de manera justa y equitativa.					
15	Contribuyen a generar recursos económicos en pro de la institución.					
16	Cultivan las buenas relaciones interpersonales en la institución					
17	Brindan apoyo al personal que lo requiera.					
18	Tratan a los trabajadores por igual.					
DIMENSION 3: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINÚA.						
19	Emplean un Programa de formación continua de actualización y superación profesional.					
20	Se preocupan por elevar la calidad institucional.					
21	Propone la mejora continua de la calidad Institucional					
22	Incentiva el cumplimiento óptimo de las funciones					
23	Busca alternativas de soluciones para mejorar los procesos administrativos.					
24	Son capaces de solucionar acertadamente los conflictos en la institución.					
25	Emplean múltiples estrategias para la conciliación o solución de conflictos.					

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

- Nunca (1)
 Casi nunca (2)
 A veces (3)
 Casi siempre (4)
 Siempre (5)

Nº	DIMENSIONES / ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: MOTIVACION					
1	Se siente motivado en su puesto laboral					
2	Es estimulado por los directivos (gerentes).					
3	Se siente motivado al trabajar con sus compañeros.					
4	Innovas tus estrategias administrativas.					
5	Comunica a sus jefes de sus innovaciones que realiza					
6	Observa que los directivos se preocupan también por la innovación.					
7	Es reconocido su trabajo por parte de los directivos.					
8	Se siente reconocido por el público usuario.					
9	Es reconocida su labor por sus propios compañeros de trabajo					
	DIMENSION 2: SALARIO	1	2	3	4	5
10	Se siente satisfecho por su sueldo que percibe.					
11	Su salario le permite invertir en capacitación.					
12	Su remuneración le permite cubrir las necesidades de su familia.					
13	Siente que su salario no satisface a plenitud sus expectativas.					
14	No se siente satisfecho como profesional.					
15	Percibe que su salario no recompensa el enorme esfuerzo desarrollado por Ud.					
16	Su aguinaldo percibido le satisface.					
17	Está de acuerdo con las bonificaciones percibidas.					
18	Percibe algún incentivo económico por sus horas extras.					
	DIMENSION 3: TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
19	Recibe apoyo por parte de sus compañeros.					
20	Reconoce el esfuerzo realizado por sus compañeros de trabajo.					
21	Se esfuerza por alcanzar los objetivos institucionales.					
22	Se siente comprometido por alcanzar los objetivos de su institución.					
23	Le agradan las decisiones que son tomadas por consenso.					
24	Está comprometido por brindar un excelente servicio a pesar todos de los problemas presentados.					
25	Comprueba que se es más eficiente el trabajar en equipo.					
26	Ejerce un trabajo eficiente en cada una de sus actividades.					
27	Promueve en su labor administrativa el trabajar eficientemente					

Base de dato de la prueba piloto de estilo gerencial

Estilo Gerencial																									
Comunicación asertiva									Relaciones humanas									Innovación mejora continua							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	2	5	4	5	5	4	5	4	4	4
2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	2	5	5
3	5	5	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5
4	3	3	4	3	4	5	4	3	4	4	2	4	5	5	5	1	5	3	3	5	4	4	1	1	5
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	3	4	5	4	3	5	4	3	3	5	3	3	5	5	5	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	3	2	5	3	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	3
8	2	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	2	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
9	2	5	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	4	3	5	4	2	3	5	3
10	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	1	3
12	5	4	4	4	3	3	5	5	3	3	2	2	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
13	2	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3
14	5	4	4	4	3	5	5	5	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
15	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	3	4	3
16	3	3	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	2	1	3
17	5	3	5	4	4	4	5	4	4	2	3	3	5	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4
18	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	3	1	3	3
19	5	3	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	2	4
20	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	5	3	3	3	1	5	4

Resultado de la confiabilidad de estilo gerencial

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,800	25

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	95,5000	91,000	,049	,811
VAR00002	95,6500	92,661	,025	,805
VAR00003	95,1500	89,924	,286	,796
VAR00004	95,5500	89,629	,283	,796
VAR00005	95,5500	83,313	,521	,784
VAR00006	95,1000	89,884	,243	,797
VAR00007	95,2000	93,853	-,061	,808
VAR00008	95,5500	94,155	-,082	,810
VAR00009	95,4500	86,576	,481	,788
VAR00010	95,7500	82,197	,604	,780
VAR00011	95,9000	81,884	,561	,781
VAR00012	95,8500	85,397	,396	,790
VAR00013	94,8500	89,292	,451	,793
VAR00014	95,6000	85,516	,380	,791
VAR00015	95,3000	82,432	,621	,779
VAR00016	96,1500	90,239	,110	,805
VAR00017	95,7500	84,513	,433	,788
VAR00018	95,5000	84,684	,457	,787
VAR00019	95,3000	81,589	,729	,775
VAR00020	95,4000	86,253	,369	,792
VAR00021	95,4500	88,682	,320	,794
VAR00022	95,5500	78,155	,789	,768
VAR00023	96,3500	84,134	,315	,796
VAR00024	96,0500	89,734	,059	,816
VAR00025	95,7500	87,039	,341	,793

Base de dato de la prueba piloto de satisfacción laboral

Satisfacción Laboral																											
Motivación									Salario									Equipo de trabajo									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
3	1	3	4	2	5	5	3	4	4	5	5	4	3	2	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	3	5	
3	2	3	3	3	5	3	4	5	4	3	3	4	3	3	2	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	5	
3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	3	5	3	5	
3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	
3	2	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	5	3	2	3	3	2	4	
4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	
5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3	3	1	2	4	5	2	5	2	3	3	3	3	3	
3	1	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	1	5	4	5	4	5	5	5	4	5	
4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	3	4	
3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	
4	3	5	5	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	3	
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	1	4	3	4	3	3	4	

Resultado de confiabilidad de la satisfacción laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	27

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	106,8500	208,239	,334	,930
VAR00002	107,1000	200,621	,392	,932
VAR00003	106,7500	196,513	,768	,925
VAR00004	106,2500	197,882	,738	,925
VAR00005	106,6000	200,147	,502	,929
VAR00006	106,3500	204,134	,533	,928
VAR00007	106,4500	198,155	,716	,925
VAR00008	106,4000	204,147	,543	,928
VAR00009	106,2000	207,537	,405	,930
VAR00010	106,4500	204,261	,701	,927
VAR00011	106,5500	194,050	,769	,924
VAR00012	106,4000	200,042	,733	,926
VAR00013	106,6500	199,818	,677	,926
VAR00014	106,6500	199,608	,686	,926
VAR00015	106,6500	203,187	,435	,930
VAR00016	106,8500	193,082	,738	,925
VAR00017	106,4000	205,726	,471	,929
VAR00018	106,4000	208,568	,235	,933
VAR00019	106,3500	208,134	,325	,931
VAR00020	106,5500	202,366	,573	,927
VAR00021	106,5500	208,892	,224	,933
VAR00022	106,6000	196,674	,733	,925
VAR00023	106,7000	197,695	,651	,926
VAR00024	106,4500	201,208	,637	,927
VAR00025	106,4000	200,674	,646	,927
VAR00026	106,9500	200,787	,685	,926
VAR00027	106,4000	204,884	,510	,928

Base de dato de la variable estilo gerencial

Estilo Gerencial																													
Comunicación asertiva									Relaciones humanas									Innovación mejora continua											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
1	5	4	4	4	5	5	4	4	5	40	5	5	4	5	4	5	2	5	4	39	5	5	4	5	4	4	4	31	110
2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	40	5	5	5	5	5	3	4	5	42	5	4	4	5	2	5	5	30	112	
3	5	5	4	4	5	4	3	3	4	37	3	3	4	5	4	4	3	4	34	4	5	5	3	4	4	5	30	101	
4	3	3	4	3	4	5	4	3	4	33	4	2	4	5	5	1	5	3	34	3	5	4	4	1	1	5	23	90	
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	41	5	3	3	5	5	4	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	35	116	
6	3	4	5	4	3	5	4	3	3	34	5	3	3	5	5	5	3	2	2	33	5	5	5	5	5	5	5	35	102
7	4	4	4	3	2	5	3	4	5	34	3	5	5	5	3	5	4	3	5	38	5	4	5	5	3	4	3	29	101
8	2	4	4	4	4	4	5	5	5	37	3	3	2	5	4	5	5	4	5	36	4	5	4	5	5	5	5	33	106
9	2	5	4	4	3	5	3	3	3	32	3	3	3	4	2	2	4	3	4	28	3	5	4	2	3	5	3	25	85
10	5	5	5	5	3	5	4	4	4	40	4	3	3	4	3	4	5	2	3	31	3	3	3	3	3	3	3	21	92
11	3	5	5	5	5	5	5	5	4	42	5	5	5	5	3	5	3	5	5	41	5	5	4	5	5	1	3	28	111
12	5	4	4	4	3	3	5	5	3	36	3	2	2	5	4	3	3	3	3	28	4	3	3	3	3	3	3	22	86
13	2	3	3	4	4	4	5	5	4	34	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29	3	3	4	3	3	2	3	21	84
14	5	4	4	4	3	5	5	5	3	38	3	3	3	4	2	3	3	4	3	28	4	3	4	3	3	3	3	23	89
15	5	4	4	4	5	5	5	4	4	40	5	5	5	4	5	5	4	5	4	42	5	3	4	5	3	4	3	27	109
16	3	3	5	3	5	4	5	5	5	38	4	4	4	5	4	5	4	5	5	40	5	5	4	5	2	1	3	25	103
17	5	3	5	4	4	4	5	4	4	38	2	3	3	5	5	4	4	3	3	32	4	3	3	4	4	5	4	27	97
18	5	3	5	3	5	3	5	3	5	37	3	4	4	5	5	4	3	4	5	37	3	4	5	3	1	3	3	22	96
19	5	3	5	4	4	4	5	3	4	37	4	5	5	5	4	4	3	4	5	39	5	5	5	4	4	2	4	29	105
20	5	4	5	4	3	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	5	2	4	4	35	5	3	3	3	1	5	4	24	96
21	5	4	5	4	3	4	3	5	3	36	3	3	3	5	3	3	4	4	4	32	4	4	4	3	3	2	2	22	90

22	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	4	4	4	4	5	5	2	5	5	38	4	5	5	5	4	1	3	27	108
23	5	4	5	3	4	3	5	5	4	38	4	5	4	5	4	4	3	5	5	39	5	5	4	4	2	2	3	25	102
24	3	3	5	4	5	4	4	5	4	37	3	3	4	5	5	5	5	5	4	39	4	5	5	5	4	5	4	32	108
25	2	5	5	4	4	4	4	4	4	36	4	5	4	5	4	5	2	5	5	39	5	4	4	4	4	4	5	30	105
26	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	4	5	4	4	4	1	3	25	107
27	3	5	4	3	5	4	5	5	4	38	1	4	5	5	4	5	1	5	5	35	3	5	3	4	5	1	3	24	97
28	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43	3	4	2	4	4	4	3	3	3	30	5	4	3	4	3	2	5	26	99
29	3	4	4	5	5	5	5	5	5	41	5	4	4	5	5	4	4	5	5	41	5	3	5	4	3	4	4	28	110
30	4	3	3	3	5	3	3	4	5	33	5	5	5	5	3	5	3	3	5	39	5	5	5	5	5	3	5	33	105
31	5	4	4	4	5	5	4	4	5	40	5	5	4	5	4	5	2	5	4	39	5	5	4	5	1	1	4	25	104
32	3	4	4	5	2	5	4	4	4	35	3	5	3	5	3	5	3	4	3	34	3	4	4	3	2	2	3	21	90
33	5	5	4	3	5	4	3	3	3	35	3	3	4	5	4	4	4	3	4	34	4	5	5	3	3	4	5	29	98
34	3	3	4	3	4	5	4	3	4	33	4	2	4	5	5	5	1	5	3	34	3	5	4	4	1	1	5	23	90
35	5	3	3	3	3	5	4	4	3	33	2	3	3	5	3	4	3	3	4	30	5	4	4	3	3	4	3	26	89
36	5	4	3	4	3	4	4	5	5	37	5	3	3	5	3	3	3	2	2	29	5	5	5	3	2	1	1	22	88
37	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	5	5	5	4	4	4	4	3	4	38	3	4	2	2	3	3	3	20	102
38	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40	3	3	2	5	4	5	5	4	2	33	4	5	4	3	5	5	1	27	100
39	5	5	4	4	3	5	3	3	3	35	3	3	3	4	2	2	4	3	4	28	3	5	4	2	3	5	3	25	88
40	5	5	5	5	3	5	4	4	4	40	4	3	3	4	3	4	5	2	3	31	3	3	3	3	3	3	3	21	92
41	3	5	5	5	5	5	5	5	4	42	5	5	5	5	3	5	3	5	5	41	5	5	4	5	5	1	3	28	111
42	5	4	4	4	3	3	5	5	3	36	3	2	2	5	4	3	3	3	3	28	4	3	3	3	3	3	3	22	86
43	2	3	3	4	4	4	5	5	4	34	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29	3	3	4	3	3	2	3	21	84
44	5	4	4	4	3	5	5	5	3	38	3	3	3	4	2	3	3	4	3	28	4	3	4	3	3	3	3	23	89
45	2	4	4	4	3	3	5	4	4	33	3	3	3	4	2	3	4	3	4	29	5	3	4	2	3	3	3	23	85
46	3	3	5	3	5	4	5	5	5	38	4	4	4	5	4	5	4	5	5	40	5	5	4	5	2	1	3	25	103
47	5	3	5	4	4	4	5	4	4	38	2	3	3	5	5	4	4	3	3	32	4	3	3	4	4	5	4	27	97
48	5	3	5	3	5	3	5	3	5	37	3	4	4	5	5	4	3	4	5	37	3	4	5	3	1	3	3	22	96
49	5	3	5	4	4	4	5	3	4	37	4	5	5	5	4	4	3	4	5	39	5	5	5	4	4	2	4	29	105

50	5	4	5	4	3	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	5	2	4	4	35	5	3	3	3	1	1	1	17	89
51	5	4	5	4	3	4	3	5	3	36	3	3	3	5	3	3	4	4	4	32	4	4	4	3	3	2	2	22	90
52	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43	4	4	4	4	5	5	2	5	5	38	4	5	5	5	4	1	3	27	108
53	5	4	5	3	4	3	5	5	4	38	4	5	4	5	4	4	3	5	5	39	5	5	4	4	2	2	3	25	102
54	3	3	5	4	5	4	4	5	4	37	3	5	5	5	5	5	5	5	5	43	5	5	5	5	4	3	4	31	111
55	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39	4	5	4	5	4	5	2	5	5	39	5	4	4	4	4	4	5	30	108
56	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	4	5	4	4	4	1	3	25	107
57	3	5	4	3	5	4	5	5	4	38	1	4	5	5	4	5	1	5	5	35	3	5	3	4	5	1	3	24	97
58	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43	3	4	2	4	4	4	3	3	3	30	5	4	3	4	3	2	5	26	99
59	3	4	4	5	5	5	5	5	5	41	5	4	4	5	5	4	4	5	5	41	5	3	5	4	3	4	4	28	110
60	4	3	3	3	5	3	3	4	5	33	5	5	5	5	3	5	3	3	5	39	5	5	5	5	5	3	5	33	105
61	2	4	4	4	5	5	4	4	5	37	5	5	4	5	4	5	2	5	4	39	5	5	4	5	1	1	4	25	101
62	3	4	4	5	2	5	4	4	4	35	3	5	3	5	3	5	3	4	3	34	3	4	4	3	2	2	3	21	90
63	5	5	4	3	5	4	3	3	3	35	3	3	4	5	4	4	4	3	4	34	4	5	5	3	3	4	5	29	98
64	5	3	4	3	4	5	4	3	4	35	4	2	4	5	5	5	1	5	3	34	3	5	4	4	1	1	5	23	92
65	2	3	3	3	3	5	4	4	3	30	2	3	3	5	3	4	3	3	4	30	5	4	4	3	3	4	3	26	86
66	2	4	3	4	3	4	4	5	5	34	5	3	3	5	3	3	3	2	2	29	5	5	5	3	2	1	1	22	85
67	5	3	3	3	2	5	3	4	5	33	3	1	1	4	3	2	4	3	1	22	3	4	2	2	3	3	3	20	75
68	2	4	4	4	4	4	5	5	5	37	3	3	2	5	4	5	5	4	2	33	4	5	4	3	5	5	1	27	97
69	2	5	4	4	3	5	3	3	3	32	3	3	3	4	2	2	4	3	4	28	3	5	4	2	3	5	3	25	85
70	2	5	5	5	3	5	4	4	4	37	4	3	3	4	3	4	5	2	3	31	3	3	3	3	3	3	3	21	89
71	2	4	4	4	5	5	4	4	5	37	5	5	5	5	3	5	3	5	5	41	5	5	4	5	5	1	3	28	106
72	3	4	4	5	3	5	4	4	4	36	3	2	2	5	4	3	3	3	3	28	4	3	3	3	3	3	3	22	86
73	2	5	4	3	4	4	3	3	3	31	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29	3	3	4	3	3	2	3	21	81
74	5	3	4	3	3	5	4	3	4	34	3	3	3	4	2	3	3	4	3	28	4	3	4	3	3	3	3	23	85
75	5	5	5	3	5	5	4	4	5	41	5	5	3	4	5	5	4	5	4	40	5	5	4	5	5	5	5	34	115
76	2	4	3	4	5	4	4	5	5	36	4	4	4	5	4	5	4	5	5	40	5	5	4	5	2	1	3	25	101
77	2	3	3	3	4	5	3	4	5	32	2	3	3	5	5	4	4	3	3	32	4	3	3	4	4	5	4	27	91

78	2	4	4	4	5	4	5	5	5	38	3	4	4	5	5	4	3	4	5	37	3	4	5	3	1	3	3	22	97	
79	2	5	4	4	4	5	3	3	3	33	4	5	5	5	4	4	3	4	5	39	5	5	5	4	4	2	4	29	101	
80	2	5	5	5	3	5	4	4	4	37	4	4	4	4	4	5	2	4	4	35	5	3	3	3	1	1	1	17	89	
81	3	5	5	5	3	5	5	5	4	40	3	3	3	5	3	3	4	4	4	32	4	4	4	3	3	2	2	22	94	
82	1	4	4	4	4	3	5	5	3	33	4	4	4	4	5	5	2	5	5	38	4	5	5	5	4	1	3	27	98	
83	2	3	3	4	4	4	5	5	4	34	4	5	4	5	4	4	3	5	5	39	5	5	4	4	4	2	2	3	25	98
84	1	4	4	4	5	5	5	5	3	36	3	3	3	5	1	1	3	2	4	25	4	2	3	2	4	3	4	22	83	
85	2	4	4	4	4	3	5	4	4	34	4	5	4	5	4	5	2	5	5	39	5	4	4	4	4	4	5	30	103	
86	3	3	5	3	5	4	5	5	5	38	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	4	5	4	4	4	1	3	25	106	
87	2	3	5	4	5	4	5	4	4	36	1	4	5	5	4	5	1	5	5	35	3	5	3	4	5	1	3	24	95	
88	2	3	5	3	3	3	5	3	5	32	3	4	2	4	4	4	3	3	3	30	5	4	3	4	3	2	5	26	88	
89	2	3	5	4	5	4	5	3	4	35	5	4	4	5	5	4	4	5	5	41	5	3	5	4	3	4	4	28	104	
90	2	4	5	4	5	4	4	4	4	36	5	5	5	5	3	5	3	3	5	39	5	5	5	5	5	3	5	33	108	
91	2	4	5	4	5	4	3	5	3	35	5	5	4	5	4	5	2	5	4	39	5	5	4	5	1	1	4	25	99	
92	2	5	5	5	2	4	5	5	5	38	3	5	3	5	3	5	3	4	3	34	3	4	4	3	2	2	3	21	93	
93	2	4	5	3	5	3	5	5	4	36	3	3	4	5	4	4	4	3	4	34	4	5	5	3	3	4	5	29	99	
94	3	3	5	4	4	4	4	5	4	36	4	2	4	5	5	5	1	5	3	34	3	5	4	4	1	1	5	23	93	
95	2	5	5	4	3	4	4	4	4	35	2	3	3	5	3	4	3	3	4	30	5	4	4	3	3	4	3	26	91	
96	2	4	4	4	3	4	4	5	4	34	5	3	3	5	3	3	3	2	2	29	5	5	5	3	2	1	1	22	85	
97	3	5	4	3	2	4	5	5	4	35	3	1	1	4	3	2	4	3	1	22	3	4	2	2	3	3	3	20	77	
98	2	5	5	5	4	5	5	5	5	41	3	3	2	5	4	5	5	4	2	33	4	5	4	3	5	5	1	27	101	
99	3	4	4	5	3	5	5	5	5	39	3	3	3	4	2	2	4	3	4	28	3	5	4	2	3	5	3	25	92	
100	4	3	3	3	3	3	3	4	5	31	4	3	3	4	3	4	5	2	3	31	3	3	3	3	3	3	3	21	83	
101	2	4	4	4	5	5	4	4	5	37	5	5	5	5	3	5	3	5	5	41	5	5	4	5	5	1	3	28	106	
102	3	4	4	5	3	5	4	4	4	36	3	2	2	5	4	3	3	3	3	28	4	3	3	3	3	3	3	22	86	
103	2	5	4	3	4	4	3	3	3	31	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29	3	3	4	3	3	2	3	21	81	
104	3	3	4	3	3	5	4	3	4	32	3	3	3	4	2	3	3	4	3	28	4	3	4	3	3	3	3	23	83	
105	2	3	3	3	1	5	4	4	3	28	3	3	3	4	2	3	4	3	4	29	5	3	4	2	3	3	3	23	80	

106	2	4	3	4	5	4	4	5	5	36	4	4	4	5	4	5	4	5	5	40	5	5	4	5	2	1	3	25	101
107	2	3	3	3	4	5	3	4	5	32	2	3	3	5	5	4	4	3	3	32	4	3	3	4	4	5	4	27	91
108	2	4	4	4	5	4	5	5	5	38	3	4	4	5	5	4	3	4	5	37	3	4	5	3	1	3	3	22	97
109	2	5	4	4	4	5	3	3	3	33	4	5	5	5	4	4	3	4	5	39	5	5	5	4	4	2	4	29	101
110	2	5	5	5	3	5	4	4	4	37	4	4	4	4	4	5	2	4	4	35	5	3	3	3	1	1	1	17	89
111	3	5	5	5	3	5	5	5	4	40	3	3	3	5	3	3	4	4	4	32	4	4	4	3	3	2	2	22	94
112	1	4	4	4	4	3	5	5	3	33	4	4	4	4	5	5	2	5	5	38	4	5	5	5	4	1	3	27	98
113	2	3	3	4	4	4	5	5	4	34	4	5	4	5	4	4	3	5	5	39	5	5	4	4	2	2	3	25	98
114	1	4	4	4	5	5	5	5	3	36	3	3	3	5	1	1	3	2	4	25	4	2	3	2	4	3	4	22	83
115	2	4	4	4	4	3	5	4	4	34	4	5	4	5	4	5	2	5	5	39	5	4	4	4	4	4	5	30	103

Base de dato de la variable satisfacción laboral

	Satisfacción Laboral																														
	Motivación									Salario									Equipo de trabajo												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27				
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	45	135		
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	4	4	5	4	4	4	5	40	4	4	4	5	5	5	5	5	42	127	
3	3	1	3	4	2	5	5	3	4	30	4	5	5	4	3	2	4	5	5	37	3	4	5	5	5	4	5	3	5	39	106
4	3	2	3	3	3	5	3	4	5	31	4	3	3	4	3	3	2	5	5	32	5	5	3	3	3	5	5	3	5	37	100
5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	40	4	5	5	4	5	5	5	4	5	42	4	5	4	5	5	5	5	5	5	43	125
6	3	3	5	5	5	4	5	5	4	39	4	5	5	3	4	5	3	4	4	37	5	4	4	4	5	3	5	3	5	38	114
7	3	5	4	5	4	4	4	4	4	37	4	3	4	5	4	4	4	4	3	35	3	3	3	4	4	4	4	4	3	32	104
8	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41	4	5	4	4	4	4	5	4	5	39	5	4	3	5	4	5	4	4	5	39	119
9	3	2	3	4	3	4	3	4	5	31	3	3	4	4	5	5	4	3	3	34	3	3	5	3	2	3	3	2	4	28	93
10	4	3	3	2	4	3	4	4	3	30	4	3	4	3	3	4	3	4	4	32	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34	96
11	5	5	4	5	3	4	5	3	4	38	5	3	4	5	4	3	5	4	5	38	5	5	4	5	4	5	5	4	4	41	117
12	5	3	3	4	4	3	3	3	3	31	4	4	3	3	3	3	3	5	5	33	5	3	3	3	3	3	3	3	3	29	93
13	3	3	3	3	3	3	3	3	5	29	3	2	3	2	3	3	1	2	4	23	5	2	5	2	3	3	3	3	3	29	81
14	3	1	3	5	5	5	5	5	5	37	4	5	5	4	4	5	4	5	1	37	5	4	5	4	5	5	5	4	5	42	116
15	4	5	4	5	5	5	5	4	5	42	4	5	5	5	5	5	4	5	5	43	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43	128
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	4	5	4	5	4	4	4	5	40	4	5	5	3	3	4	3	3	4	34	119
17	3	4	3	4	5	5	4	5	5	38	4	4	4	4	3	2	3	4	3	31	4	5	5	4	3	3	4	4	4	36	105
18	4	3	5	5	2	3	3	5	5	35	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	5	5	5	5	3	5	4	4	3	39	118
19	4	4	5	5	5	5	4	5	5	42	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	5	4	4	4	5	4	5	4	4	39	125
20	4	4	3	4	3	4	3	4	3	32	4	3	3	3	3	4	3	4	4	31	3	4	1	4	3	4	3	3	4	29	92
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	5	4	4	5	4	4	4	4	5	39	111
22	4	4	5	5	4	5	5	3	4	39	4	5	4	3	4	4	4	3	5	36	4	3	4	3	5	5	4	4	5	37	112
23	4	4	5	4	3	5	5	5	5	40	5	4	4	5	4	4	5	5	4	40	5	4	4	5	5	4	4	5	5	41	121

24	4 3 4 4 4 4 5 5 4	37	4 5 5 5 4 4 4 5 4	40	4 4 4 5 4 4 4 5 4	38	115		
25	5 5 5 5 5 5 5 5	45	5 5 5 5 5 5 5 5	45	5 5 4 5 5 5 5 5	44	134		
26	5 4 5 5 5 5 4 4	42	4 4 4 4 4 4 4 4	36	4 4 4 5 5 4 5 4	40	118		
27	4 5 5 3 5 3 3 5 5	38	4 4 5 5 3 3 3 3	33	3 3 3 5 5 5 5 5	39	110		
28	3 4 3 3 3 3 5 5	32	5 5 3 3 5 5 3 5	37	3 5 3 3 3 5 3 5	34	103		
29	2 2 3 2 4 4 1 3 3	24	5 2 1 1 3 2 3 4	22	3 3 3 5 5 5 5 5	39	85		
30	4 4 4 4 5 4 4 5 3	37	3 5 3 3 5 5 3 5	35	5 5 5 5 5 5 5 5	45	117		
31	3 3 3 3 2 4 4 5 5	32	4 4 5 4 5 4 3 3	35	4 3 3 3 3 4 3 4	31	98		
32	5 4 3 5 1 5 5 4 5	37	4 3 5 3 4 5 3 4	2	33	3 4 3 4 3 4 3 4	31	101	
33	3 3 4 3 3 3 4 4 4	31	4 3 3 3 3 3 4 3	3	29	4 4 3 4 3 4 3 4	32	92	
34	4 3 4 3 3 3 4 4 4	32	4 3 3 3 3 3 4 3	3	29	4 4 3 4 3 4 3 4	32	93	
35	4 4 1 2 3 1 3 3 3	24	2 2 2 3 3 3 3 3	2	23	2 2 2 4 2 3 3 3	24	71	
36	4 3 4 5 4 4 4 4 5	37	4 4 4 4 4 4 4 3	4	35	3 4 5 4 3 2 3 5	4	33	105
37	3 1 3 4 2 4 3 4 4	28	4 5 4 4 3 4 4 4	5	37	4 4 4 4 4 5 4 5	5	39	104
38	3 1 3 4 2 5 5 3 4	30	4 5 5 4 3 2 4 5	5	37	3 4 5 5 5 4 5 3	5	39	106
39	3 2 3 3 3 5 3 4 5	31	4 3 3 4 3 3 2 5	5	32	5 5 3 3 3 5 5 3	5	37	100
40	3 4 4 4 4 4 4 4 4	35	4 4 4 3 3 3 3 3	3	30	3 4 4 2 3 3 2 2	3	26	91
41	3 3 5 5 5 4 5 5 4	39	4 5 5 3 4 5 3 4	4	37	5 4 4 4 5 3 5 3	5	38	114
42	3 5 4 5 4 4 4 4 4	37	4 3 4 5 4 4 4 4	3	35	3 3 3 4 4 4 4 4	3	32	104
43	4 4 4 5 5 5 5 5 4	41	4 5 4 4 4 4 5 4	5	39	5 4 3 5 4 5 4 4	5	39	119
44	3 2 5 4 3 4 3 4 2	30	3 3 4 4 2 2 4 3	1	26	3 3 2 3 2 3 3 2	4	25	81
45	1 3 3 2 4 3 4 4 3	27	4 3 4 3 3 4 3 4	4	32	3 4 4 3 4 4 3 3	4	32	91
46	5 5 4 5 3 4 5 3 4	38	5 3 4 5 4 3 5 4	5	38	5 5 4 5 4 5 5 4	4	41	117
47	5 3 3 4 4 3 3 3 3	31	4 4 3 3 3 3 3 5	5	33	5 3 3 5 5 5 5 5	5	41	105
48	5 4 4 4 4 5 4 5 5	40	3 5 3 5 3 3 5 2	4	33	5 5 5 5 4 4 5 5	5	43	116
49	3 1 3 5 5 5 5 5 5	37	4 5 5 4 4 5 4 5	1	37	5 4 5 4 5 5 5 4	5	42	116
50	4 3 4 4 4 3 3 4 4	33	4 3 4 4 4 4 4 3	3	33	5 4 5 4 4 4 4 4	4	38	104
51	3 1 1 1 1 3 3 3 3	19	3 4 3 4 3 4 4 4	1	30	4 3 3 3 3 4 3 3	4	30	79
52	3 4 3 4 5 5 4 5 5	38	4 4 4 4 3 2 3 4	3	31	4 5 5 4 3 3 4 4	4	36	105

53	4 3 5 5 5 3 3 5 5	38	2 5 5 5 5 3 4 4 4	37	2 3 5 5 3 5 4 4 3	34	109
54	4 4 5 5 5 5 4 5 5	42	5 5 5 5 4 5 5 5 5	44	5 4 4 4 5 4 5 4 4	39	125
55	4 4 5 4 5 4 3 4 3	36	4 5 5 3 3 4 5 4 4	37	3 4 1 4 3 4 5 3 4	31	104
56	4 3 4 4 4 4 4 4 4	35	4 5 4 4 4 4 4 4 4	37	5 4 4 5 4 4 4 4 5	39	111
57	4 4 5 5 4 5 5 3 4	39	4 5 4 3 4 4 4 3 5	36	4 3 4 3 5 5 4 4 5	37	112
58	4 4 5 4 3 5 5 5 5	40	5 4 4 5 4 4 5 5 4	40	5 4 4 5 5 4 4 5 5	41	121
59	4 3 4 4 4 4 5 5 4	37	4 5 5 5 4 4 4 5 4	40	4 4 4 5 4 4 4 5 4	38	115
60	3 4 3 4 3 5 5 5 3	35	4 5 5 5 3 4 3 3 4	36	2 3 4 4 5 4 4 4 4	34	105
61	2 4 1 5 5 5 5 4 4	35	4 4 4 4 4 4 4 4 4	36	4 4 4 3 3 4 5 5 5	37	108
62	4 1 5 3 1 3 3 1 1	22	4 4 1 2 3 3 3 3 3	26	3 3 3 3 3 3 3 3 3	27	75
63	3 4 3 3 3 3 3 1 3	26	3 3 3 3 3 3 3 3 3	27	3 3 3 3 3 3 3 3 3	27	80
64	2 2 3 2 4 4 4 3 3	27	5 2 4 4 3 2 3 4 4	31	3 4 4 5 5 5 5 5 5	41	99
65	3 3 3 3 3 3 4 1 3	26	3 1 3 3 3 3 3 3 3	25	3 3 3 3 3 3 3 3 3	27	78
66	3 3 3 3 2 4 4 5 5	32	4 4 5 4 5 4 3 3 3	35	4 3 3 3 3 4 3 4 4	31	98
67	5 4 3 5 1 5 5 4 5	37	4 3 5 3 4 5 3 4 2	33	3 4 3 4 3 4 3 4 3	31	101
68	3 3 4 3 3 3 4 4 4	31	4 3 3 3 3 3 4 3 3	29	4 4 3 4 3 4 3 4 3	32	92
69	4 3 4 3 3 3 4 4 4	32	4 3 3 3 3 3 4 3 3	29	4 4 3 4 3 4 3 4 3	32	93
70	4 4 1 2 3 1 3 3 3	24	2 2 2 3 3 3 3 3 2	23	2 2 2 4 2 3 3 3 3	24	71
71	4 3 4 5 4 4 4 4 5	37	4 4 4 4 4 4 4 3 4	35	3 4 5 4 3 2 3 5 4	33	105
72	3 1 3 4 2 4 3 4 4	28	4 5 4 4 3 4 4 4 5	37	4 4 4 4 4 5 4 5 5	39	104
73	3 1 3 4 2 5 5 3 4	30	4 5 5 4 3 2 4 5 5	37	3 4 5 5 5 4 5 3 5	39	106
74	3 2 3 3 3 5 3 4 5	31	4 3 3 4 3 3 2 5 5	32	5 5 3 3 3 5 5 3 5	37	100
75	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	5 5 5 4 5 5 5 4 5	43	4 5 5 5 5 5 5 5 5	44	132
76	3 3 5 5 5 4 5 5 4	39	4 5 5 3 4 5 3 4 4	37	5 4 4 4 5 3 5 3 5	38	114
77	3 5 4 5 4 4 4 4 4	37	4 3 4 5 4 4 4 4 3	35	3 3 3 4 4 4 4 4 3	32	104
78	4 4 4 5 5 5 5 5 4	41	4 5 4 4 4 4 5 4 5	39	5 4 3 5 4 5 4 4 5	39	119
79	3 5 5 4 3 4 3 4 5	36	3 3 4 4 5 5 4 3 5	36	3 3 5 3 5 5 3 5 4	36	108
80	1 3 3 2 4 3 4 4 3	27	4 3 4 3 3 4 3 4 4	32	3 4 4 3 4 4 3 3 4	32	91
81	5 5 4 5 3 4 5 3 4	38	5 3 4 5 4 3 5 4 5	38	5 5 4 5 4 5 5 4 4	41	117

111	3	3	5	5	5	4	5	5	4	39	4	5	5	3	4	5	3	4	4	37	5	4	4	4	5	3	5	3	5	38	114
112	3	5	4	5	4	4	4	4	4	37	4	3	4	5	4	4	4	4	3	35	3	3	3	4	4	4	4	4	3	32	104
113	4	4	4	5	5	5	5	5	4	41	4	5	4	4	4	4	5	4	5	39	5	4	3	5	4	5	4	4	5	39	119
114	3	2	5	4	3	4	3	4	2	30	3	3	4	4	4	4	3	5	34	3	3	5	5	5	3	3	5	4	36	100	
115	1	3	3	2	4	3	4	4	3	27	4	3	4	3	3	4	3	4	4	32	3	4	4	3	4	4	3	3	4	32	91



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Angel Salvatierra Melgar, tomando conocimiento de la tesis del estudiante **Magdalena Nancy Conde Chipana**, La tesis titulada **“Estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 – San Juan de Miraflores, 2015”** Constato que la misma tiene un índice de similitud de 23% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 02 de junio de 2018



DNI: 19873533
Angel Salvatierra Melgar



Estilos gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local
Nº 01 - San Juan de Miraflores, 2015.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTORA:

B. Magdalena Nancy Conde Chipuma

ASESOR:

Dr. José Muñoz Salazar



SECCIÓN
 Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
 Administración del Talento Humano

PERÚ - 2018

23 %

Resumen de coincidencias

Se están viendo fuentes estándar
 Ver Fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias		
1	documents.mx Fuente de Internet	2 % >
2	www.cybertesis.uchile.cl Fuente de Internet	2 % >
3	revistavoces.org.ve Fuente de Internet	2 % >
4	www.minedu.gob.pe Fuente de Internet	2 % >
5	www.ugel06.gob.pe Fuente de Internet	2 % >
6	www.educared.edu.pe Fuente de Internet	1 % >
7	donativos.montepieda... Fuente de Internet	1 % >
8	www.leslasmusas.org Fuente de Internet	1 % >



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Conde Chiriana Magdalena Nancy

D.N.I. : 10029209

Domicilio : Av. San Miguel de Apurí 1244 - LT 20 - SJM

Teléfono : Fijo : 244.8369 Móvil : 995-505758

E-mail : nancym.77@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : Maestra

Mención : Gestión Pública

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Conde Chiriana Magdalena Nancy

Título de la tesis: Estilos Gerenciales y la satisfacción
Laboral de los trabajadores de la U.G.E.L. 01 - SJM

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha : 02/06/18

Angel Sallaventa
2694-1X



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

V.º B.º para el
e.m.p.a.s.s.a.d.o.....

ESCUELA DE POSGRADO

Magdalena Nancy Conde Chipana con DNI N° 10029209
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en Mz "M" Lt "20" AMH San Miguel de Apra - SJM
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2015 del programa: Gestión Pública
(Promoción) (Nombre del programa)

..... identificado con el código de matrícula N°
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

.....
.....
.....
.....
.....
.....



Por lo que agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 10 de Febrero de 2018



10-02-18

(Firma)
(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. copia RD
- b. copia Permiso
- c. 1 Tesis anulado
- d.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 995-505758
Email: nancy.m_77@hotmail.com